

UNIVERSIDADE ABERTA



“A luta pelo bem escasso: estratégias de captação de alunos e a importância do *Marketing* Educacional na Escola Profissional X”

Ana Cristina Mota Rodrigues

Mestrado em Administração e Gestão Educacional

2025

UNIVERSIDADE ABERTA



“A luta pelo bem escasso: estratégias de captação de alunos e a importância do *Marketing* Educacional na Escola Profissional X”

Ana Cristina Mota Rodrigues

Mestrado em Administração e Gestão Educacional

Dissertação orientada pela Prof. Doutora Maria Álvares
e coorientada pela Prof. Doutora Susana Henriques

Setembro, 2025

 CC BY-NC-ND 4.0

**Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0
International**

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta tese representa o culminar de um percurso exigente, mas profundamente enriquecedor. Ao olhar para trás, reconheço que não teria sido possível chegar aqui sem o apoio, a orientação e o carinho de muitas pessoas a quem estou profundamente grata.

À minha família – ao meu pai, à minha mãe, à minha irmã, à minha sobrinha e, acima de tudo, aos meus filhos, Inês, João Pedro, Tiago e Francisco – o meu amor eterno e o meu obrigado por serem o meu alicerce. Foram o meu porto seguro nos momentos de dúvida e cansaço, e a minha maior motivação para nunca desistir.

À Professora Maria Álvares, minha orientadora, o meu sincero agradecimento pela confiança, disponibilidade e sabedoria com que me guiou ao longo deste trabalho. A sua exigência aliada à empatia foram fundamentais para a construção desta investigação.

À Professora Susana Henriques, coorientadora, agradeço a atenção, os contributos valiosos e a clareza com que sempre me ajudou a repensar caminhos e a aprofundar ideias. A ambas, a minha mais sentida gratidão.

A todos os professores deste mestrado, que ao longo destes anos me inspiraram e desafiaram, o meu reconhecimento pela qualidade do ensino e pela paixão com que partilham o conhecimento.

Ao Diretor da Escola de Investigação, o meu agradecimento pela abertura e por criar um espaço de diálogo e apoio à investigação.

Aos agentes de divulgação da Escola de Investigação e aos alunos participantes neste trabalho, agradeço sinceramente a disponibilidade e a colaboração, sem as quais esta investigação não teria sido possível.

À Isabel Moura, amiga incansável, pelo apoio constante ao longo deste mestrado, pela ajuda nas dúvidas de escrita e, sobretudo, pela presença generosa nos dias de maior desânimo.

À Leonor Corte Real, colega e amiga, agradeço de coração todo o apoio, as palavras certas nos momentos difíceis, a disponibilidade constante e a generosidade em partilhar o seu saber e tempo.

À Lúcia Fleming, pela dedicação, paciência e apoio constante em todas as minhas dificuldades com a língua inglesa.

Ao colega e antigo Diretor José Manuel Gonçalves, obrigada pelos ensinamentos, pelas partilhas da prática e pelas reflexões que tanto enriqueceram este trabalho.

À Diana Cardoso, agradeço por estar sempre presente com palavras de força e incentivo. A tua amizade foi essencial para que eu não perdesse o rumo.

À amiga Teresa Ribeiro, que surgiu num momento tão difícil da minha vida pessoal, e me ajudou a reencontrar a calma e o foco necessários para concretizar o que tinha a fazer ao nível do trabalho, o meu profundo reconhecimento e carinho.

E ao Pedro Rijo, o meu profundo reconhecimento pelo apoio num período particularmente conturbado da minha vida familiar. Obrigada por me ajudares a continuar quando pensei em desistir.

A todos, deixo um agradecimento sentido.

Esta tese é também vossa!

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos, Inês, João Pedro, Tiago e Francisco, é em vocês que encontro o verdadeiro sentido da vida. Cada página desta tese carrega, nas entrelinhas, o amor imenso que vos tenho e a força que me deram, mesmo sem o saberem, para continuar nos momentos mais difíceis. Foram muitas as vezes em que a vossa presença, os vossos abraços e os vossos sorrisos me deram alento para seguir em frente. Esta conquista é tão minha como vossa. Que um dia possam olhar para este trabalho e sentir orgulho, mas acima de tudo, que saibam que tudo o que faço é por e para vocês.

Com todo o meu amor!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE



DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

STATEMENT OF INTEGRITY

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente dissertação/tese. Confirmando que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer outra forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Regulamento Disciplinar da Universidade Aberta, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 215, de 6 de novembro de 2013.

I hereby declare having conducted my thesis with integrity. I confirm that I have not used plagiarism or any form of falsification of results in the process of the thesis elaboration.

I further declare that I have fully acknowledged Disciplinary Regulations of the Universidade Aberta (regulation published in the official journal Diário da República, 2.ª série, N.º 215, de 6 de novembro de 2013).

Universidade Aberta, 13 de setembro de 2025

Nome completo/Full name: Ana Cristina Mota Rodrigues

Assinatura/Signature:

Assinado por: **Ana Cristina Mota Rodrigues Diogo**
Num. de Identificação: 12094475
Data: 2025.09.11 00:40:49+01'00'

manuscrita ou digital / handwritten or digital

“A luta pelo bem escasso: estratégias de captação de alunos e a importância do *Marketing* Educacional na Escola Profissional X”

RESUMO

A expansão do ensino profissional em Portugal ganhou impulso com a entrada na Comunidade Económica Europeia dado o financiamento do Fundo Social Europeu. A Lei de Bases do Sistema Educativo (1986) instituiu a escolaridade obrigatória e reformulou o ensino técnico, enquanto o Decreto-Lei n.º 26/89 criou escolas profissionais privadas com apoio estatal. Este modelo vigorou até 2004, quando o ensino profissional foi integrado nas escolas públicas, sendo posteriormente reforçado com a extensão da escolaridade obrigatória até aos 18 anos (2009) e, recentemente, com medidas que facilitaram o acesso ao ensino superior (2020).

Este percurso reflete uma tentativa de valorização e universalização do ensino profissional, todavia trouxe desafios às escolas, precisaram redefinir as estratégias de divulgação e captação de alunos. O tipo de liderança tem vindo a revelar-se central na adaptação à mudança e à necessária inovação.

A investigação analisa o caso de uma escola profissional privada, examinando a liderança e as estratégias de marketing educativo escolhidas para atrair estudantes. O estudo combina métodos qualitativos e quantitativos, incluindo análise documental e entrevistas a diversos atores escolares.

Os resultados apontam para uma convergência entre diretores e agentes de divulgação na promoção dos cursos e no apoio à escolha dos alunos. Observa-se que a Escola Profissional X adota uma abordagem equilibrada, conjugando métodos tradicionais, como outdoors, e a modernidade – o digital. Apesar do reconhecimento da eficácia das campanhas, verifica-se que a decisão dos alunos assenta sobretudo em recomendações pessoais e redes de amizade, ainda que influenciada por interesses, aprendizagens práticas e contextos sociais.

Palavras-chave: Ensino Profissional; Liderança; *Marketing* Educacional

“The Fight for a Scarce Resource: Student Recruitment Strategies and the Importance of Educational Marketing at Vocational School X “

ABSTRACT

The expansion of vocational education in Portugal gained momentum with Portugal's entry into the European Economic Community, thanks to funding from the European Social Fund. The Basic Law of the Education System (1986) established compulsory education and reformed technical education, while Decree-Law No. 26/89 created private vocational schools with state support. This model remained in effect until 2004, when vocational education was integrated into public schools. It was subsequently reinforced with the extension of compulsory education until age 18 (2009) and, recently, with measures that facilitated access to higher education (2020).

This path reflects an attempt to enhance and universalize vocational education. However, it has brought challenges to schools, requiring them to redefine their marketing and student recruitment strategies. Leadership has proven to be crucial in adapting to change and necessary innovation.

This research analyses the case of a private vocational school, examining leadership and educational marketing strategies chosen to attract students. The study combines qualitative and quantitative methods, including document analysis and interviews with various school stakeholders.

The results point to a convergence between principals and marketing agents in promoting courses and supporting student choice. It is observed that Vocational School X adopts a balanced approach, combining traditional methods, such as billboards, with modern digital methods. Despite recognizing the effectiveness of the

Keywords: Vocational Education; Leadership; Educational *Marketing*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
DEDICATÓRIA	v
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	vi
RESUMO.....	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE TABELAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiv
INTRODUÇÃO.....	1
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1. O Ensino Profissional	4
1.1. Organização e Funcionamento do Ensino Profissional	7
1.2. Políticas de Definição de Oferta Formativa.....	10
1.2.2. Critérios para Candidatura as Novas Ofertas Formativas.....	12
1.3. Evolução da procura do ensino profissional.	13
2. O Conceito de Liderança	17
3. <i>Marketing</i> Educacional - O Conceito	19
3.1 A aplicação do <i>Marketing</i> Educacional nas Escolas	22
METODOLOGIA.....	24
1. Desenho da Investigação	24
1.1. Metodologia Mista – Uma Aplicação Conjunta	25
1.2. Questão de Investigação e Objetivos.....	27
2. Acesso e Recolha de Dados.....	28
2.1. Constituição da Amostra.....	28
2.2. Questionário.....	28
2.3. Entrevista	29
2.4. Análise Documental.....	29
3. Análise dos Dados	30
4. Considerações Éticas	31
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32

1. Contexto em Estudo.....	32
2. A procura da Escola Profissional X.....	32
3. Resultados do questionário a alunos	37
3.1. Caracterização sociodemográfica dos alunos inquiridos.....	37
3.2. Motivação para o Ensino Profissional	39
4. A perspetiva do Diretor	48
5. A perspetiva dos Agentes de Divulgação	55
6. Narrativas convergentes: Estratégias de Captação e Decisão dos alunos.....	58
7. Discussão dos Resultados.....	61
CONCLUSÕES.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS.....	70
Anexo I – Guiões das Entrevistas.....	70
Anexo II – Transcrição das Entrevistas	74
Anexo III – Tabelas de Codificação das Entrevistas	168
Anexo IV – Distrito de residência dos alunos inscritos na Escola Profissional X, ano letivo 2022-2023	198
Anexo V - N.º de <i>flyers</i> distribuídos por distrito em 2021/2022	199
Anexo VI - Despesas em divulgação no ano letivo 2021/2022	200
Anexo VII – Resumo das atividades realizadas na Escola Profissional X, ano letivo 2021-2022.....	201
Anexo VIII – Tabela de Triangulação dos Dados	205
Anexo IX – Declaração de consentimento para gravação de entrevista ao diretor	219
Anexo X – Declaração de consentimento para gravação de entrevista a agente de divulgação.....	220
Anexo XI – Declaração de consentimento para gravação de entrevista a encarregado de educação.....	221

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Programas EFP por nível de educação e nível QNQ. Adaptado de Portal da Oferta Formativa.....	10
Tabela 2: Equipa e tempo estimado de dedicação às atividades de divulgação da Escola Profissional X	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Visão Geral do Sistema Educativo e Formativo Português	8
Figura 2: Evolução da procura do ensino profissional (PORDATA, 2022).....	14
Figura 3: Taxa de retenção e desistência, por ano letivo e por ciclo de estudos, no Continente (%) (Fonte: DGEEC, 2021).....	15
Figura 4: Taxa de emprego dos diplomados de ofertas EFP (20-34 anos, níveis 3 e 4 da CITE) (Fonte: CEDEFOP (2021)	16
Figura 5: Distrito de residência dos alunos inscritos na Escola Profissional X – Ano letivo 2022/2023	33
Figura 6: N° de folhetos distribuídos por distrito em 2021/2022	34
Figura 7: Despesas de divulgação no ano letivo 2021.2022.....	36
Figura 8: Género Dos alunos	38
Figura 9: Gráfico da idade dos alunos do 10.º Ano na EPX.....	38
Figura 10: Gráfico dos cursos frequentados	39
Figura 11: Gráfico do fator que motivou a escolha do Ensino Profissional	40
Figura 12: Gráfico - Porquê a Escolha da EPX?	40
Figura 13: Gráfico - Já conhecias a Escola?	41
Figura 14: Gráfico - Como conhecestes esta Escola?	41
Figura 15: Gráfico - Como ficaste a saber dos Cursos Profissionais?.....	42
Figura 16: Gráfico - O que mais te Chamou a atenção nos Cursos Profissionais?	42
Figura 17: Gráfico - Como avalias a divulgação dos Cursos Profissionais?	43
Figura 18: Gráfico - Avaliação da disponibilidade de informação sobre cursos profissionais.....	43
Figura 19: Gráfico - Opinião sobre o investimento da escola na promoção dos cursos profissionais.....	44
Figura 20: Gráfico – Participação em atividades de promoção dos cursos profissionais	44
Figura 21: Gráfico – Atividades de apresentação dos cursos a potenciais alunos.....	45
Figura 22: Gráfico – Clareza das informações sobre os cursos, conteúdos e oportunidades de carreira.....	45

Figura 23: Gráfico – Avaliação da informação prestada pela equipa de promoção dos cursos	46
Figura 24: Gráfico – Avaliação da qualidade da informação prestada.....	46
Figura 25: Gráfico – Outras atividades promocionais observadas noutras escolas	47
Figura 26: Gráfico – Variedade de cursos profissionais oferecidos pela escola	47
Figura 27: Gráfico – Alinhamento dos cursos com as expectativas dos alunos	48

LISTA DE ABREVIATURAS

AE - Agrupamento de Escolas

ANQEP - Agência Nacional para a Qualidade do Ensino Superior

CEF - Cursos de Educação e Formação

CIM - Comunidade Intermunicipal

CNQ - Catálogo Nacional de Qualificações

CRM - *Customer Relationship Management*

DGEstE - Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares

Doutor X - Diretor da Escola Profissional X

ECTS - European Credit Transfer and Accumulation System

EFP - Ensino e Formação Profissional

EPX - Escola Profissional X

EQAVET - *European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training*

INE - Instituto Nacional de Estatística

LBSE - Lei de Bases do Sistema Educativo

PASEO - Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória

QEQ - Quadro Europeu de Qualificações

RVCC - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

SANQ - Sistema de Antecipação de Necessidades de Qualificações

SIGO - Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa

SNQ - Sistema Nacional de Qualificações

UFCD - Unidades de formação de curta duração

INTRODUÇÃO

A integração de Portugal na Comunidade Económica Europeia e o acesso aos financiamentos do Fundo Social Europeu (FSE) são um marco no desenvolvimento do ensino técnico-profissional. O imperativo de investir mais na qualificação profissional inicial dos jovens e na requalificação dos adultos promoveu reformas significativas. A aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) em 1986 - Lei 46/86 de 14 de outubro, lançou as bases para a escolaridade obrigatória e para a reflexão sobre o ensino técnico. Esta alteração legislativa desencadeou, assim, uma reestruturação do modelo curricular, da administração educativa e da formação profissional, refletindo uma alteração substancial do panorama educativo (Azevedo, s/d).

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 26/89 de 21 de janeiro, que estabelece o regime jurídico das escolas profissionais, criadas ao abrigo do Decreto-Lei n.º 70/86, de 26 de março, no âmbito da reforma do sistema educativo, foi introduzido o conceito de escolas profissionais privadas, apoiadas pelo Estado e geridas por iniciativas locais. Seguiram-se avanços notáveis, e que culminam com o alargamento da escolaridade obrigatória até aos 18 anos em 2009 (Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto) e a expansão dos cursos profissionais nas escolas secundárias públicas, representando, assim, o fim do domínio exclusivo das escolas profissionais privadas, que tinha durado até 2004.

O ensino profissional definido como um percurso "que visa a integração no mercado de trabalho", evoluiu para conferir qualificações profissionais, inicialmente no nível III, atualmente, no nível IV (Duarte, 2012). Para além disso, a conclusão do ensino profissional confere um diploma equivalente à conclusão do 12.º ano de escolaridade, permitindo o prosseguimento de estudos superiores. O foco destes cursos é, desde 2017, tal como nos restantes, a obtenção das competências delineadas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO) (Despacho n.º 6478/2017, de 26 de julho) e a formação em áreas profissionais específicas. Com o Decreto-Lei n.º 11/2020, de 2 de abril, foi introduzido um concurso de acesso dedicado aos alunos que concluem o ensino secundário através do ensino profissional, o que tornou esta modalidade uma opção também para alunos que equacionam poder vir a ingressar no ensino superior.

Na reflexão acerca da emergência do marketing educativo, a inclusão do ensino profissional nas escolas secundárias públicas, através do Decreto-Lei n.º 74/2004, de 26 de março, constitui-se como uma das alterações de contexto mais significativas. A partir desta política a oferta de ensino profissional expandiu-se ao ensino público, colocando desafios às escolas privadas que, tradicionalmente eram responsáveis pela maioria da

oferta, obrigando a uma reavaliação dos seus planos de divulgação para atrair alunos num contexto de concorrência acrescida. Esta situação é particularmente delicada para as escolas profissionais privadas, que necessitam de um número de alunos mínimo para se manterem economicamente viáveis.

A presente investigação debruça-se sobre a resposta de uma escola profissional privada a este contexto recente, focando a sua estratégia de captação de alunos, as ações de divulgação realizadas, o papel da liderança e os resultados alcançados em termos de promoção dos cursos profissionais e de número de alunos.

A liderança constitui-se nesta pesquisa como um elemento relevante na descrição e análise do tema em estudo. Em contexto escolar a liderança requer competências que facilitem a resolução de problemas e o equilíbrio em situações desafiantes e não lineares (Sanches, 2009). O alargamento do ensino profissional às escolas públicas tem suscitado preocupações entre os dirigentes das escolas profissionais privadas e são desenvolvidas estratégias para fazer face aos desafios, e que passam pela divulgação ativa das suas ofertas formativas, através de vários meios, tanto tradicionais como digitais. O sucesso nestes esforços exige que os líderes se distanciem dos hábitos estabelecidos e reconheçam a natureza política do processo. Para que a liderança inovadora seja sustentável, é necessário enfrentar a resistência à mudança, conhecer com rigor as regras e estruturas formais e lidar com as limitações de recursos (Sanches, 2009). Para que a mudança na estratégia de uma escola seja, de igual modo, sustentável, é necessário investir na transformação das atitudes dos profissionais, promovendo a compreensão da inovação como um desafio.

A importância da liderança na gestão da educação tem merecido atenção, com estudos que questionam as competências e abordagens dos líderes escolares necessárias para um desempenho escolar eficaz (Oliveira, 2021). Assim, torna-se essencial compreender o tipo de liderança praticada pelo diretor da Escola Profissional estudada, avaliando o seu impacto na posição da instituição e a sua capacidade de se destacar no panorama educativo, em evolução.

O objetivo geral da investigação é explorar o tipo e o âmbito das ações publicitárias, o papel da liderança e os resultados alcançados por uma dada escola privada profissional, na promoção dos cursos profissionais e na captação de alunos. Através da colaboração com os principais intervenientes e da análise de documentos internos, este estudo pretende fornecer uma visão abrangente das dinâmicas implementadas pela instituição.

A dissertação inicia-se com uma introdução que enquadra o contexto e a relevância do estudo. O enquadramento teórico aborda temas como o Ensino Profissional, detalhando a sua organização e funcionamento, o sistema de preparação das redes de ofertas profissionais, os critérios de candidatura a novas ofertas formativas e a evolução da procura do ensino profissional. Explora ainda os conceitos de liderança e de *marketing* educativo, incluindo a sua aplicação nas escolas.

A metodologia adotada é detalhada, apresentando-se o desenho da investigação, a abordagem escolhida (mista) às questões de investigação, os objetivos, o contexto em estudo, a constituição da amostra e os métodos de acesso e recolha de dados, como questionários, entrevistas e análise documental. A análise dos dados divide-se entre a análise dos questionários, a análise qualitativa das entrevistas aos diretores e agentes de divulgação e a triangulação dos dados para uma compreensão mais abrangente.

De seguida, a apresentação e a discussão dos resultados fornecem uma análise aprofundada dos dados recolhidos, destacando, tanto as conclusões derivadas da análise do questionário, como as perceções qualitativas, obtidas nas entrevistas. A triangulação de dados é explorada como uma estratégia para uma compreensão mais holística.

Por fim, o documento termina com uma secção de conclusões que sintetiza os principais resultados da investigação, salientando a importância da liderança e do *marketing* educativo nas escolas profissionais. O presente trabalho pretende, assim, contribuir para a compreensão das dinâmicas envolvidas na promoção e divulgação de ofertas de formação no contexto do ensino profissional.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo aborda a trajetória do ensino profissional, oferecendo uma análise detalhada da sua história e evolução ao longo do tempo. Serão apresentados dados relevantes, incluindo informações sobre o número de alunos e o sucesso escolar neste contexto. Será explorado o conceito de liderança em educação, destacando o seu papel fundamental na eficácia das instituições de ensino. Posteriormente, o foco será o *marketing* escolar, definindo-o e discutindo a sua importância no sector da educação, considerando a dinâmica atual da relação escola-consumidor e os impactos positivos que esta abordagem estratégica pode gerar.

1. O Ensino Profissional

A revolução industrial foi um marco na história da Humanidade. Nesta altura, surgiu a necessidade de fornecer ao mercado de trabalho mão de obra especializada, ou seja, trabalhadores dotados de competências que lhes permitisse operar as grandes máquinas que foram introduzidas para os processos de produção industrial. Assim, durante o século XIX surge o ensino técnico e profissional, desenvolvendo-se na necessidade do sistema produtivo da revolução industrial (Martins, Pardal & Dias, 2005).

Este tipo de ensino rompeu com o ensino clássico e humanista, verificando-se distinções quanto aos conteúdos, objetivos e fins. A própria origem dos alunos que frequentavam o ensino clássico e os que frequentavam o ensino profissional contrastavam. Enquanto o ensino clássico era frequentado pelas classes mais *altas* como a aristocracia e a alta burguesia, o ensino profissional era frequentado maioritariamente por classes populares urbanas ou por classes rurais que tivessem outras aspirações (Rocha, 1987, cit. por Martins, Pardal & Dias, 2005).

Desde aí, e a ritmos variados, o ensino profissional vem adquirindo cada vez mais importância no seio da educação escolar. Se inicialmente era visto como sendo uma última opção de ensino, segundo Azevedo (1991), atualmente, jovens de diferentes origens e classes sociais escolhem esta via de ensino para tirar algum tipo de especialização e, assim, serem inseridos no mundo de trabalho, com maior facilidade e celeridade.

Nos últimos anos, as políticas de formação profissional têm vindo a desenvolver-se significativamente, dado que as organizações se têm vindo a deparar com uma sociedade cada vez mais marcada pela importância do conhecimento. Tanto a população, como o

poder político apresentam uma consciência cada vez maior da importância da formação profissional (Almeida & Alves, 2011).

A LBSE estabeleceu a estrutura do sistema educativo e definiu as competências necessárias à formação e qualificação profissional, distinguindo a formação desenvolvida no sistema de ensino, sob responsabilidade do Ministério da Educação, da formação profissional articulada com o mercado de trabalho, da competência do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Esta distinção foi aprofundada no Decreto-Lei (DL) 401/91 de 16 de outubro que veio também regulamentar a formação que se encontra inserida no sistema educativo. De acordo com este diploma, a formação profissional inserida no sistema educativo e a inserida no mercado de emprego distinguem-se pela base institucional dominante - a escola e a empresa, respetivamente - e pelos seus destinatários específicos. No primeiro caso, a população escolar, incluindo o ensino recorrente de adultos e a educação extraescolar, no segundo, a população ativa empregada ou desempregada, incluindo nesta os candidatos ao primeiro emprego. Apesar das diferenças, prevalece o que aproxima ambas as formações: em especial os conceitos, as finalidades, a certificação, as componentes, a consideração dos níveis e perfis profissionais, a avaliação e a coordenação. Por tal motivo, compreende-se que todas estas matérias, por serem comuns, integrem um único diploma.

Ainda nos anos 1990, o Decreto-Lei 205/96, de 25 de outubro, introduziu o regime jurídico da aprendizagem como forma de formação inicial em alternância. Posteriormente, o Decreto-Lei 51/99, de 20 de fevereiro, veio regulamentar a medida de alternância entre emprego e formação, ainda antes da codificação laboral.

Este diploma distingue ainda a formação inicial da formação contínua, no artigo 3. A formação profissional inicial destina-se a conferir uma qualificação profissional certificada, bem como a preparar para a vida adulta e profissional, por isso, atribui-se relevância especial ao regime de aprendizagem, às escolas profissionais e ao ensino tecnológico e profissional. Já a formação profissional contínua insere-se na vida profissional do indivíduo, realiza-se ao longo da mesma e destina-se a propiciar a adaptação às mutações tecnológicas, organizacionais ou outras, favorecer a promoção profissional, melhorar a qualidade do emprego e contribuir para o desenvolvimento cultural, económico e social.

No início dos anos 2000, a Comissão Interministerial para o Emprego (CIME, 2001) reforça a definição da Formação Profissional como um “conjunto de atividades que visam

a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica”.

Os propósitos do ensino profissional plasmados na LBSE “expandiram-se a partir do ano 2000. O ensino profissional começou a ser visto não só como uma oferta que visava” complementar a preparação para a vida ativa iniciada no ensino básico, visando uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos e de competências profissionais”, mas também como uma estratégia para prevenir e intervir no insucesso escolar. Esta nova perspetiva surgiu com a ideia de que, um ensino mais prático e orientado para a aplicação real dos conhecimentos, poderia funcionar como uma ferramenta eficaz contra o abandono escolar precoce e contribuiu para a sua expansão.

Esta valorização do ensino profissional como resposta ao insucesso e abandono escolar precoce teve implicações no seu enquadramento normativo e institucional, que evoluiu significativamente nas últimas décadas.

A grande inflexão normativa ocorre com a criação do Sistema Nacional de Qualificações, pelo Decreto-Lei n. °396/2007 de 31 de dezembro, que introduz um enquadramento comum à formação no sistema educativo e no mercado de trabalho, promovendo a sua integração e articulação com o Quadro Europeu de Qualificações (QEQ). O Ensino Profissional é um percurso possível ao nível do ensino secundário, valorizando o desenvolvimento de competências para o exercício de uma profissão, em articulação com o setor empresarial local. O plano de estudos do ensino profissional inclui três importantes componentes de formação: sociocultural, científica e técnica.

O SNQ pode definir-se como o conjunto integrado de estruturas, instrumentos e modalidades de ensino e formação profissional que, em articulação com Quadro Europeu de Qualificações (QEQ), tem como objetivo promover a elevação da formação de base da população, através da progressão escolar e profissional (DGERT, 2020). Deste sistema faz parte o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), instrumento de gestão estratégica das qualificações de nível não superior, que engloba o conjunto de referenciais essenciais para o desenvolvimento pessoal e social dos indivíduos, adequando as respostas formativas às necessidades atuais das empresas, do mercado de trabalho e dos cidadãos. A criação da Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP) veio reforçar esta articulação interministerial, assumindo um papel central na coordenação das políticas de educação e formação profissional e no alinhamento entre os vários subsistemas e operadores.

Em paralelo, e no contexto da harmonização europeia, a Recomendação de 18 de junho de 2009 institui o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional (EQAVET), que define princípios e indicadores para assegurar a qualidade e a melhoria contínua. Em Portugal, o Decreto-Lei n.º 92/2014 determina a adoção destes princípios pelas escolas profissionais, cabendo à ANQEP promover e monitorizar a sua implementação e atribuir, quando aplicável, o selo EQAVET. A ANQEP estabeleceu um modelo de alinhamento dos sistemas de garantia da qualidade com o EQAVET, abrangendo vários tipos de operadores de Ensino e Formação Profissional (EFP). Para além das orientações técnicas e metodológicas, a ANQEP verifica a conformidade dos sistemas, sendo esta verificação efetuada por peritos, nomeadamente docentes ou investigadores do ensino superior. Às instituições que cumprem este sistema é atribuído o selo EQAVET.

Esta evolução normativa e institucional acompanha e sustenta a expansão do ensino profissional como via valorizada pelo sistema educativo. A sua estrutura curricular, compreendendo componentes socioculturais e científicas, como o português, o inglês e a matemática, com aprendizagens realizadas em atividades profissionais, proporciona uma abordagem mais prática e aplicada do currículo. A intenção é oferecer aos alunos uma educação que combine teoria e prática desde cedo, ajudando a mantê-los empenhados e a reduzir as taxas de abandono escolar.

A evolução do ensino profissional continua a refletir o compromisso de se adaptar às necessidades dos alunos e à realidade do mercado de trabalho, mantendo o foco na oferta de oportunidades que previnam o insucesso escolar e promovam uma aprendizagem significativa.

1.1. Organização e Funcionamento do Ensino Profissional

O Sistema Educativo Português organiza-se em níveis de educação, formação e aprendizagem:

- (a) educação pré-escolar facultativa, que abrange crianças dos três aos seis anos;
- (b) ensino básico (nove anos), que integra três ciclos (níveis 1 e 2 do QNQ);
- (c) ensino secundário (níveis 3 e 4 do QNQ);
- (d) ensino pós-secundário não superior (nível 5 do QNQ);
- (e) ensino superior (níveis 6, 7 e 8 do QNQ)

Na figura seguinte, apresenta-se uma visão geral do sistema educativo e formativo, incluindo as ofertas que conferem certificação escolar, certificação profissional e dupla certificação.

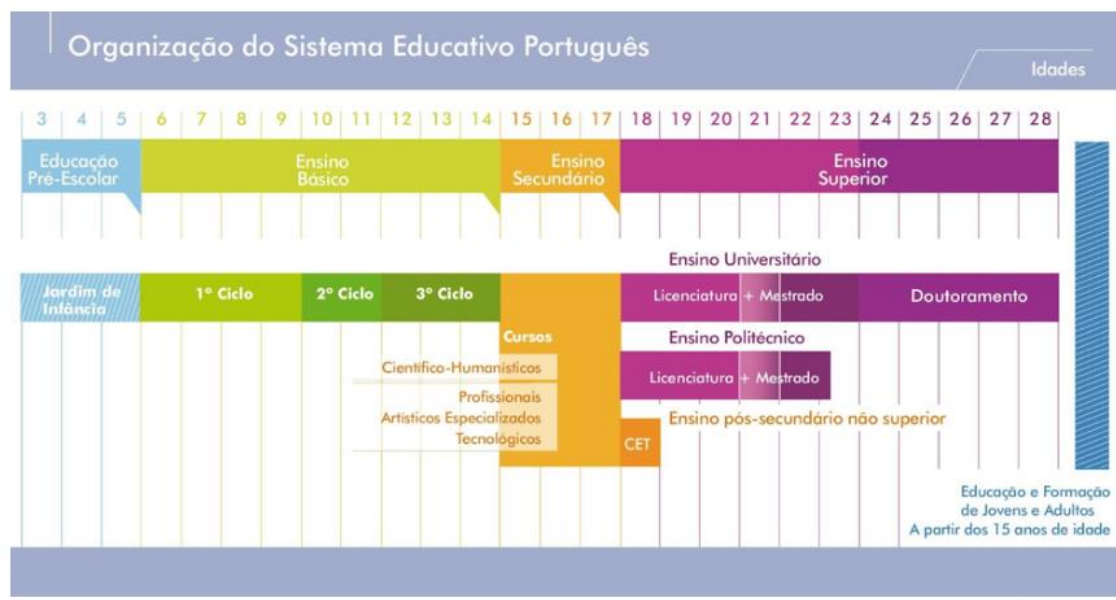


Figura 1: Visão Geral do Sistema Educativo e Formativo Português

Os programas de Educação e Formação Profissional (EFP) abrangem diversos níveis de ensino e são desenhados para atender a diferentes necessidades e perfis de alunos. No ensino básico, destacam-se os Cursos de Educação e Formação (CEF). Estes cursos são oferecidos em ambiente escolar e incluem uma formação prática significativa. São destinados a jovens com mais de 15 anos que já concluíram o primeiro ciclo do ensino básico e enfrentam o risco de abandonar o sistema educativo. A abordagem prática dos CEF visa fornecer aos alunos habilidades e conhecimentos que possam motivá-los a continuar a sua trajetória educacional.

No ensino secundário, a oferta de EFP é mais diversificada. Existem os cursos profissionais, os cursos artísticos especializados e os cursos com planos próprios. Todos estes cursos têm uma duração de três anos e combinam a formação teórica com uma sólida componente prática. Essa prática pode ocorrer em contextos variados, como estágios em empresas, atividades em outras entidades ou em situações de trabalho real. Essa combinação é crucial para preparar os alunos para o mercado de trabalho e para a sua futura carreira profissional.

Além dos cursos no ensino secundário, há também os cursos de aprendizagem, que são destinados a jovens até 25 anos. Esses cursos são caracterizados por uma forte vertente

prática e são uma opção para aqueles que buscam uma formação mais diretamente vinculada ao ambiente de trabalho.

É importante distinguir entre os programas mencionados e o conceito de ensino profissional. O ensino profissional, que se refere a uma formação mais especializada e direcionada para uma área específica de atuação, não deve ser confundido com cursos vocacionais ou programas de formação que, apesar de serem práticos e orientados para o mercado de trabalho, podem ter uma abordagem mais geral ou menos especializada. Os cursos vocacionais, por exemplo, eram oferecidos no ensino básico e integravam uma combinação de componentes académicos e práticas, mas foram descontinuados em 2016. A principal diferença reside na profundidade e na especialização da formação: o ensino profissional tende a ser mais focado e especializado, enquanto os cursos vocacionais e os CEF têm uma abordagem mais ampla e generalista.

No ensino pós-secundário, os programas EFP incluem os cursos de especialização tecnológica, que duram um ano ou um ano e meio e conferem um diploma de especialização tecnológica. Em alguns casos, mediante acordo com instituições de ensino superior, a conclusão destes cursos pode proporcionar pontos ECTS.

No nível de ensino superior, destacam-se os cursos técnicos superiores profissionais, ministrados por Institutos Politécnicos, com uma duração de dois anos, conferindo 120 pontos ECTS e um diploma de técnico superior profissional.

A aprendizagem para adultos envolve uma variedade de opções, incluindo cursos de educação e formação para a conclusão do ensino básico e/ou secundário, formação modular certificada composta por unidades de formação de curta duração (UFCD) para uma obtenção flexível de qualificações, e o processo RVCC para a certificação de competências formais, não formais e informais ao longo da vida. Este processo oferece dois percursos (escolar e profissional), visando a obtenção de certificação escolar de nível básico ou secundário, certificação profissional ou dupla certificação. Este panorama diversificado reflete a abordagem inclusiva e adaptativa do sistema educativo e formativo português. A tabela seguinte resume os principais programas EFP, por nível de educação e por nível QNQ:

Tabela 1: Programas EFP por nível de educação e nível QNQ. Adaptado de Portal da Oferta Formativa

Nível de educação	Oferta formativa	Nível QNQ
Superior	CTeSP	5
Pós-secundário	CET (diploma de especialização tecnológica)	5
	Cursos Profissionais	3/4
Cursos de Educação e Formação		
Cursos de Aprendizagem		
Cursos de Educação e Formação de Adultos		
Secundário	Formações Modulares Certificadas	3/4
	Processo RVCC	
Básico	Cursos de Educação e Formação	1/2
	Cursos EFA	
	Formações Modulares Certificadas	
	Processo RVCC	

Em suma, o sistema educativo português está estruturado em níveis de educação, formação e aprendizagem. Inicia-se com a educação pré-escolar, de frequência facultativa, para crianças dos três aos seis anos, prossegue com o ensino básico, constituído por três ciclos e correspondente aos níveis 1 e 2 do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), e continua com o ensino secundário, que abrange os níveis 3 e 4 do QNQ. No ensino pós-secundário não superior, no nível 5 do QNQ, existem cursos de especialização tecnológica, e no ensino superior, que inclui os níveis 6, 7 e 8 do QNQ, existem cursos técnicos superiores profissionais. Os programas de Educação e Formação Profissional (EFP) incluem, no ensino básico, os Cursos de Educação e Formação (CEF) e, no ensino secundário, os cursos vocacionais, os cursos artísticos especializados e os cursos com planos próprios, todos com uma forte componente prática. A oferta abrange ainda cursos de aprendizagem para jovens até aos 25 anos e várias opções para adultos, como a conclusão do ensino básico e secundário, a formação modular certificada e o processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC), refletindo uma abordagem inclusiva e adaptativa aos diferentes perfis de alunos.

1.2. Políticas de Definição de Oferta Formativa

Com a necessidade de “garantir, de forma efetiva, a crescente valorização do ensino profissional, nomeadamente através da antecipação da divulgação das redes de ofertas,

bem como o ajustamento da oferta de qualificações às necessidades da economia e do mercado de trabalho” é publicado o Despacho n.º 3262-A/2020, que sistematiza os vários procedimentos, competências e metodologias no processo de planeamento e concertação das redes de ofertas profissionalizantes. Esta sistematização surge enquadrada como medida de política que visa valorizar a rede de ofertas profissionalizantes, através de uma rede assente em critérios de coerência, alinhada com a capacidade instalada e a oferta dos vários operadores.

Assim, definiu-se a criação de um quadro de referência, para cada ano letivo, com as limitações necessárias ao planeamento e definição das redes de ofertas profissionalizantes. A avaliação da adequabilidade da rede é garantida, através da mobilização do Sistema de Antecipação de Necessidades de Qualificações (SANQ) – instrumento que enquadra as necessidades de qualificação a nível regional/sub-regional e que envolve as entidades intermunicipais e os principais atores locais.

O SANQ é composto por dois módulos principais, cada um com um papel crucial na compreensão e orientação do mercado de trabalho. O Módulo de Diagnóstico, visa uma análise exaustiva das dinâmicas recentes do mercado de trabalho e que inclui a avaliação da evolução do emprego por qualificação, os níveis de qualificação dos trabalhadores e identifica, caso haja, os desajustes entre a oferta e a procura de qualificações. também integra uma análise prospetiva da procura de qualificações, examinando as tendências económicas e tecnológicas, as mudanças nos perfis profissionais e as necessidades de competências das empresas.

O segundo módulo, designado por Módulo de Orientação, centra-se na identificação de áreas prioritárias e de percursos profissionais. Apresenta os sectores com maior potencial de crescimento, as profissões com maior procura e as qualificações mais relevantes para o mercado de trabalho desenvolve propostas de orientação específicas para os jovens em processo de escolha de carreira, para os adultos que pretendem requalificar ou atualizar as suas qualificações e para as entidades responsáveis pela definição da oferta formativa. O funcionamento do SANQ baseia-se na recolha e análise de dados provenientes de diversas fontes, como inquéritos às empresas, estudos de mercado, análise de dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) e observação de tendências internacionais. A informação é depois utilizada para orientar a definição da oferta formativa, moldar o desenvolvimento de políticas públicas e influenciar as escolhas profissionais de jovens e adultos.

À ANQEP compete a definição e publicitação anual dos critérios de ordenamento a considerar na definição da rede de oferta de formação inicial para cada ano letivo, a aplicar pelos operadores de EFP no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações; a coordenação da oferta dos cursos e o ordenamento das redes de ofertas profissionalizantes, em articulação com a Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGesTE) e as entidades intermunicipais. Além das entidades já referidas, o processo anual de preparação e concertação das redes de ofertas profissionalizantes envolve as delegações regionais do Instituto de Emprego e da Formação Profissional (IEFP), as autarquias locais, os Centro Qualifica, o Turismo de Portugal, I.P., e, ainda, outros operadores de EFP e empresas e/ou entidades empresariais relevantes.

Em conclusão, o Despacho n.º 3262-A/2020 visa garantir a valorização do ensino profissional, promovendo a antecipação e a articulação das ofertas formativas com as necessidades do mercado de trabalho.

1.2.2. Critérios para Candidatura as Novas Ofertas Formativas

As instituições de ensino, incluindo agrupamentos de escolas, escolas não agrupadas, escolas profissionais públicas e privadas e estabelecimentos de ensino particular e cooperativo, têm a responsabilidade de apresentar propostas de ofertas educativas e formativas no Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO).

O Despacho n.º 3262-A/2020 estabelece critérios para a definição das redes de ofertas profissionalizantes, a serem desenvolvidas pela Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP, I.P.). Esses critérios incluem:

1. Critério da Proporcionalidade: Considera a proporção de cursos em funcionamento nas escolas públicas e privadas nos últimos anos letivos.
2. Critério da Relevância: Utiliza o grau de relevância no Sistema de Apoio à Navegação em Qualificações (SANQ) como referência de priorização.
3. Critério de Desempenho: Baseado em indicadores como a existência de um sistema de garantia da qualidade, taxa de transição com sucesso, taxa de conclusão e taxa de empregabilidade ou prosseguimento de estudos.
4. Critério de Sustentabilidade e Coesão: Considera a funcionalidade do processo, eficácia da oferta e sustentabilidade e coesão territorial, incluindo valorização de parcerias, não-redundância da oferta, inclusão de alunos com necessidades educativas específicas e consideração das especificidades territoriais.

Para operacionalizar esses critérios, a ANQEP fornece informações sobre o número máximo de turmas, a definição do número mínimo e máximo de turmas por curso, a distribuição do número de turmas por níveis de relevância do SANQ, e informações relevantes sobre proporcionalidade e desempenho, com base nos dados recolhidos no SIGO.

Posteriormente, a ANQEP emite uma Circular com orientações metodológicas e critérios de ordenamento para as ofertas formativas. As propostas que atendem aos critérios definidos são autorizadas a funcionar no ciclo de formação seguinte. Em algumas situações, as Direções de Serviços Regionais da Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DSR-DGEstE), em consulta com as Comunidades Intermunicipais (CIM), podem ajustar as propostas, especialmente, quando há sobreposição de ofertas em áreas geográficas próximas.

Concluindo, o Despacho n.º 3262-A/2020 estabelece um sistema rigoroso para a definição das redes de ofertas profissionalizantes, fundamentado em critérios de proporcionalidade, relevância, desempenho e sustentabilidade. A ANQEP, através do SIGO, é responsável por operacionalizar esses critérios, assegurando que as propostas educativas e formativas sejam ajustadas às necessidades do mercado e às especificidades territoriais. Este processo metodológico visa garantir uma oferta educacional coesa e eficiente, promovendo a qualidade e a relevância das qualificações, e permitindo ajustes regionais conforme necessário para evitar redundâncias e atender a demanda local.

1.3. Evolução da procura do ensino profissional.

Ao longo dos anos, no quadro geral de expansão acelerada e manutenção de um limiar relativamente estável, o ensino profissional foi sofrendo algumas oscilações no âmbito da sua procura. Na figura 2, é possível observar a evolução do ensino profissional, de acordo com a PORDATA, desde 2005 até 2022:

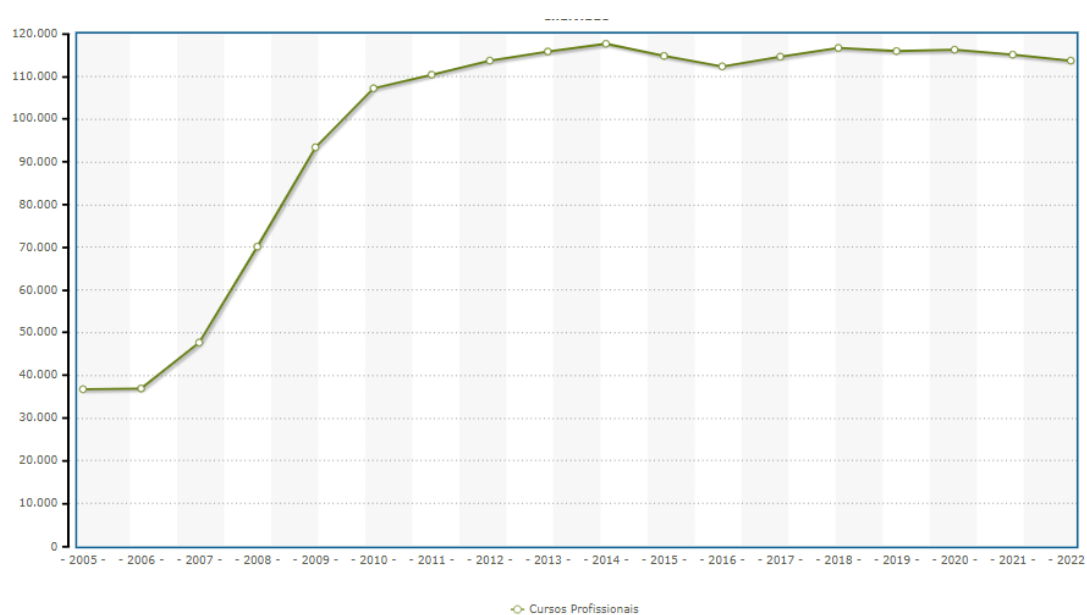


Figura 2: Evolução da procura do ensino profissional (PORDATA, 2022).

A evolução da procura do ensino profissional no período de 2005 a 2022 revela padrões interessantes e mudanças significativas. Em 2005, o número de alunos que optaram por este tipo de ensino era de 36.765, valor que marca o início da trajetória analisada. Nos anos seguintes, registou-se uma notável tendência de crescimento, atingindo o pico em 2010 com 107.266 alunos inscritos. Em 2011 os valores mantiveram-se estáveis, seguindo-se uma ligeira quebra em 2012. No entanto observou-se uma recuperação nos anos seguintes. O triénio de 2014 a 2016 caracteriza-se como uma fase de estabilidade, com a procura a manter-se em níveis relativamente constantes. No entanto, a partir de 2017, regista-se um declínio gradual, culminando em 2022 com 113.750. Esta evolução, marcada por uma fase de crescimento inicial acentuado, seguida de estabilização e mais tarde de um ligeiro declínio, sugere uma complexidade nas dinâmicas que moldam as escolhas dos estudantes relativamente ao ensino profissional.

Os dados estatísticos relacionados com a pesquisa em causa, referentes ao ano letivo de 2021/2022 indicam que, à semelhança do ano 2020/2021, cerca de 6 em cada 10 alunos jovens no ensino secundário estavam matriculados em cursos científico-humanísticos (60,3%), ao passo que 32,8% de alunos frequentavam ofertas de educação e formação no âmbito do ensino profissional.

No que respeita ao sucesso escolar, os cursos profissionais têm registado progressos assinaláveis. Já em 2015/2016, a taxa de conclusão ultrapassa a dos cursos científico-

humanísticos por cerca de 4 p.p. (72,9% contra 68,4%, respetivamente). Ainda assim, verifica-se uma melhoria nas taxas de conclusão destes cursos, 83% em 2019/20 (Barbosa et al., 2021)

Paralelamente, as taxas de retenção e desistência mostram uma tendência decrescente nos últimos anos, embora se verifiquem diferenças significativas entre os cursos gerais/científico humanísticos e os cursos técnicos/tecnológicos e profissionais. No que diz respeito à taxa de retenção e desistência dos alunos a frequentar cursos gerais/científico-humanísticos, verifica-se uma descida de cerca de 19 p.p., fixando-se nos 10,8% no ano letivo 2020/2021. Nos cursos técnicos/tecnológicos e profissionais, pese embora a melhoria das conclusões, a descida não foi tão expressiva: cerca de 8,6 p.p. e a distância relativa ao sucesso das duas ofertas acentua-se. Em 2020/2021, a taxa de desistência nos cursos técnicos/tecnológicos e profissionais foi de 16,5%, cerca de 6 p.p. acima da verificada nos cursos gerais/científico humanísticos, como se pode observar pela análise do gráfico da figura 3.

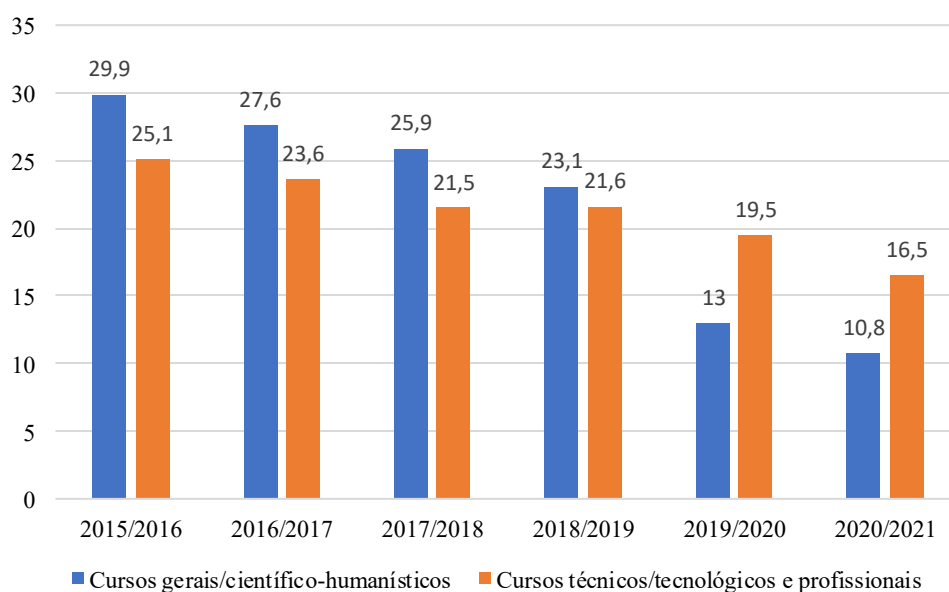


Figura 3: Taxa de retenção e desistência, por ano letivo e por ciclo de estudos, no Continente (%) (Fonte: DGEEC, 2021)

A melhoria do sucesso escolar do EFP é acompanhada por um aumento da procura dos seus diplomados e a taxa de emprego dos recém-diplomados de ofertas EFP aumentou quase nove p.p. de 2015 para 2019, passando de 77,4 % para 86,1 %. Em 2019, a valorização das competências profissionais no mercado de trabalho em Portugal

revelava-se acima da média da UE27 (81,0 % em 2019). No mesmo período, a taxa de emprego de todos os diplomados (20-34 anos) passou de 78,4% para 84,5%, um aumento de 6,1 p.p., não tão expressivo como o que se verificou nos diplomados de ofertas EFP (CEDEFOP, 2021).

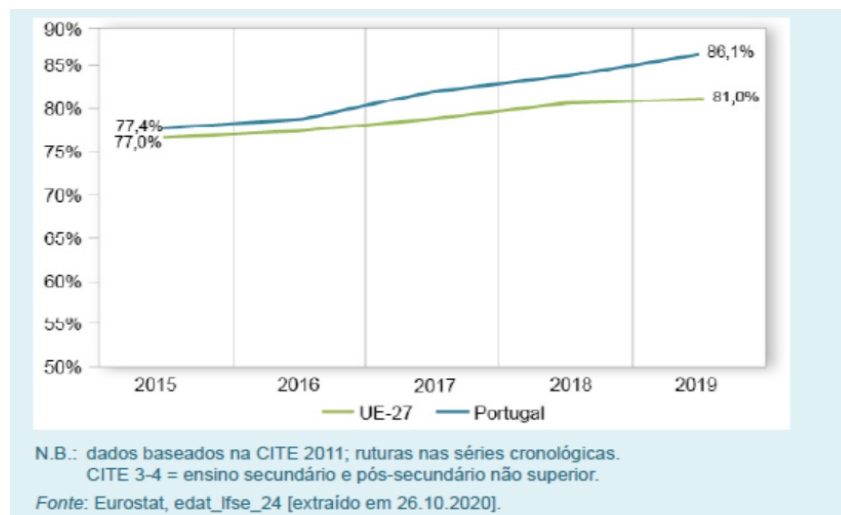


Figura 4: Taxa de emprego dos diplomados de ofertas EFP (20-34 anos, níveis 3 e 4 da CITE) (Fonte: CEDEFOP (2021))

Nota: CITE 3-4 = ensino secundário e pós-secundário não superior

Em síntese, entre 2005 e 2022, a procura pelo ensino profissional em Portugal evidenciou um crescimento acentuado até 2010, seguido de um período de estabilização e, a partir de 2017, um declínio gradual. Apesar desta ligeira retração mais recente, o ensino profissional manteve um peso expressivo no ensino secundário, com 32,8% dos alunos matriculados nesta via em 2021/2022, face aos 60,3% dos que optaram pelos cursos científico-humanísticos.

No que respeita ao sucesso escolar, os cursos profissionais têm vindo a superar os científico-humanísticos em termos de taxas de conclusão desde 2015/2016, com 83% de conclusão registados em 2020/2021. Paralelamente, as taxas de retenção e desistência têm diminuído, embora persistam desigualdades: em 2020/2021, a taxa de desistência nos cursos profissionais era ainda cerca de 6 pontos percentuais superior à dos cursos científico-humanísticos.

Estes progressos traduzem-se também em melhores resultados de empregabilidade. Entre 2015 e 2019, a taxa de emprego dos diplomados do ensino e formação profissional subiu de 77,4% para 86,1%, ultrapassando a média da UE27 e revelando a crescente valorização das competências adquiridas neste percurso.

Desta forma, os dados demonstram que o ensino profissional tem contribuído de forma significativa para a qualificação dos jovens, promovendo o sucesso educativo e a inserção profissional, ainda que persistam desafios no combate ao abandono e na redução das assimetrias entre percursos educativos.

2. O Conceito de Liderança

A valorização crescente do ensino profissional e a sua articulação com o mercado de trabalho evidenciam a importância de preparar os jovens não apenas com competências técnicas, mas também com capacidades transversais essenciais à sua integração e progressão em contextos profissionais exigentes e em constante transformação. Neste enquadramento, torna-se particularmente relevante refletir sobre os fatores que influenciam o funcionamento eficaz das organizações e a mobilização do potencial humano. É neste contexto que se destaca o papel da liderança como elemento central na gestão e desenvolvimento organizacional. A seguir, abordam-se os principais contributos teóricos sobre liderança e o modo como esta influência a capacidade das organizações para se adaptarem, inovarem e manterem-se competitivas num ambiente marcado pela complexidade e pela globalização.

De acordo com Rego e Cunha (2016), num ambiente cada vez mais competitivo, a liderança de uma organização é a chave para a sua capacidade de gerar riqueza e, portanto, um diferenciador crucial no ambiente de negócios. Os autores definem liderança como um processo social em que um indivíduo influencia outros para atingir objetivos comuns. Salientam que a liderança vai além de simples posições hierárquicas e centra-se na capacidade de inspirar, motivar e orientar uma equipa. Para eles, uma liderança eficaz assenta em princípios éticos, no respeito mútuo e na confiança, contribuindo para o desenvolvimento coletivo e o sucesso organizacional (Rego & Cunha, 2016). Face a uma economia crescentemente globalizada, surgem novas estratégias de liderança desenvolvidas pelas organizações para fazer face aos desafios, capacidade que assenta sobretudo na gestão dos ativos intangíveis (como por exemplo, reputação da marca, propriedade intelectual, capital humano, relacionamentos com clientes, cultura organizacional, entre outros) que as organizações possuem, e sobretudo nos fatores internos ao próprio negócio, todos empregues com o objetivo organizacional de manter o estatuto de produtividade e competitividade (Costa, 2018).

A Teoria do Comportamento de Liderança questiona essencialmente sobre o que é necessário para formar um líder, partindo do pressuposto que existem comportamentos

específicos que distinguem os líderes dos não-líderes, sendo que esta abordagem se foca fundamentalmente no que o líder faz e no seu comportamento no desempenho das suas funções, ou seja, procura explicar a liderança com base nos estilos de exercício de autoridade (Fraga, 2018).

A crescente importância da liderança nas organizações é evidenciada pela diversidade de conceitos, todos eles partilhando elementos comuns como grupo, influência, comunicação, situação e objetivos (Owens & Hekman, 2016; Costa, 2018). Para melhor estudar o impacto da liderança organizacional na performance da organização, é necessário compreender o conceito de Liderança. E ainda que seja um tema bastante estudado e em constante discussão entre os investigadores, não há concordância na sua definição e existem quase tantas definições de liderança, quantas as pessoas a tentar defini-la, constituindo um assunto vasto, complexo e interligado com todas as áreas de uma organização (Asghar, 2017).

Ainda assim, a generalidade dos investigadores converge na ideia de que o líder é alguém que orienta e influencia outro ou outros em determinado objetivo.

Segundo Mações (2017), um líder tem de ter a capacidade de reconhecer o contributo individual de cada um, bem como da equipa numa perspetiva coletiva, pois todos gostam de ser reconhecidos pelo seu trabalho, dentro de uma organização. O líder necessita de ser polivalente e multifuncional, compreendendo as mudanças, criando estratégias, definindo objetivos e critérios, implementando a mudança organizacional para enfrentar a imprevisibilidade, a incerteza e a instabilidade da organização. Assim, um líder consegue guiar os funcionários, criando vantagem competitiva, fundamental para o futuro da empresa e desta forma, produzir mudança baseada na estratégia, comunicação e motivação. A liderança é capaz de mobilizar pessoas para lutarem por desejos partilhados, sendo que o líder tem de dominar esta arte de forma ponderada. Não obstante, existem diferentes formas de liderar, devendo cada líder comportar-se da forma mais adequada ao sistema em que está enquadrado (Costa, 2018).

Assim, verifica-se que, apesar da investigação recentemente produzida no âmbito da literatura organizacional em torno destes conceitos, os resultados equacionados nem sempre são elucidativos e auxiliares na tentativa de enunciar uma definição conceptual, abordando conceitos como poder, autoridade e gestão por contraste (Asghar, 2017).

3. *Marketing* Educacional - O Conceito

Num contexto em que, como vimos, em que a liderança é vista como uma força mobilizadora capaz de gerar mudança estratégica e motivacional, torna-se essencial compreender como essa capacidade de influência se manifesta num ambiente marcado por profundas transformações comunicacionais e sociais. A emergência dos novos media e o reposicionamento dos indivíduos enquanto participantes ativos nas dinâmicas informacionais vieram alterar significativamente os contextos organizacionais, incluindo os da educação. É neste cenário que o *marketing* educacional se afirma como uma ferramenta estratégica, articulando liderança, comunicação e posicionamento institucional.

Segundo Dessotti et al., (2013) os novos media são assumidos como causa e efeito das alterações e os termos de ‘novos tempos’ e ‘novas eras’ acompanham o seu surgimento e desenvolvimento. A Internet é atualmente muito diferente da sua versão original, apresentada há três décadas, onde apenas tinha uma função informativa. Hoje apresenta-se como interativa e os consumidores deixaram de ter um papel passivo no consumo informacional. Com o aparecimento destes novos *media* elétricos e eletrônicos, nos anos 60, do século XX, década que se destaca pelo surgimento da Internet, assistiu-se à reconfiguração social e do conceito dos novos *media*, frequentemente apresentada como novidade dos meios de comunicação mais recentes, relativamente aos meios de comunicação de massas.

As instituições de ensino estão a passar por um processo de mudança que pode ser muito rápido para as suas referências institucionais, mas é inescapável que os seus líderes avaliem a utilidade de novas ferramentas que, como o *marketing*, ajudam a melhorar a gestão institucional e contribuir para o processo de mudança. A partir desta nova perspetiva institucional, as escolas devem reconhecer que o *marketing* educacional (Neves & Coimbra, 2018): 1) é uma importante ferramenta para uma gestão administrativa eficiente; 2) que existe conhecimento sobre *marketing* por parte das instituições de ensino e a sua correta aplicação; 3) que é necessário avaliar as decisões administrativas e organizacionais éticas; 4) que é necessário que os gestores compreendam a necessidade de formação em *marketing* e gestão educacional; por fim, 5) que é preciso entender que, hoje, a instituição educacional deve incorporar o *marketing* como um processo e, deste modo, designar um responsável pela área a serviço da respetiva comunidade educativa (Neves & Coimbra, 2018).

O *marketing* educacional, geralmente, é entendido como um instrumento de gestão estratégica utilizado pelos estabelecimentos de ensino a todos os níveis escolares. O seu objetivo é satisfazer as necessidades de desenvolvimento pessoal dos estudantes, promovendo a aquisição de novos conhecimentos através da prestação de serviços educativos. Este processo envolve tanto a pesquisa das necessidades sociais quanto a criação de serviços que respondam aos interesses e valores percebidos pelos alunos, com distribuição adequada no tempo e no espaço, bem como a promoção ética, a fim de gerar bem-estar tanto para os alunos, quanto para as instituições de ensino (Neves & Coimbra, 2018).

A abertura do funcionamento do ensino profissional a todas as escolas públicas tem vindo a provocar, desde 2004, um aumento desta oferta formativa a nível nacional o que leva a um novo panorama. As instituições de ensino sofreram grandes mudanças a nível do mercado educacional, cada vez mais exigente, numa sociedade em constante transformação. Estas alterações, necessidades e concorrência entre estabelecimentos têm levado a que os diretores de escola e a sua equipa tenham que reformular e repensar as suas práticas de divulgação, as suas técnicas para se aproximarem dos alunos e captarem a sua atenção e motivação.

O aluno do século XXI apresenta um perfil destemido e interrogador, o que leva os estabelecimentos de ensino a reestruturar os métodos pedagógicos muito orientados para as ambições, desejos e possibilidades financeiras das famílias. Com os avanços tecnológicos na área das comunicações, a utilização do *Google*, das redes sociais e o efeito da “cocriação que também permite aos clientes customizar e personalizar produtos e serviços, criando assim proposições de valor superiores”, surge o conceito do *Marketing* educativo com grande enfoque na divulgação digital (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, p. 76). O *Marketing* Educacional surge “como uma forma ou filosofia de gestão orientada para o mercado educacional, que partindo do conhecimento das necessidades e aspirações dos alunos, procura satisfazê-las”, através da definição de “objetivos e estratégias, otimizando os recursos existentes, criando uma imagem organizacional positiva e oferecendo um valor superior àquele que é oferecido pela concorrência, o que leva à fidelização e ao sucesso dos alunos” (Marques, 2021, p. 28).

Em Portugal, nos últimos 18 anos, as instituições de ensino privadas têm vindo a aumentar de forma cada vez mais assertiva esta ferramenta, pois têm percebido que se não promoverem uma boa relação dentro da instituição, se não definirem os seus objetivos

com clareza e aspirações do seu público não terão capacidade de dar resposta ao novo mercado e serviços educativos.

Nos estabelecimentos de ensino, o *marketing* tem vindo a ser aplicado perante a necessidade de captar e fidelizar os alunos (Cobra & Braga, 2004). Porém, no que toca às decisões e práticas a aplicar por parte da instituição, estas dependem sempre das necessidades e ambições dos alunos. Assim, surgem como principais preocupações atender às áreas de formação mais ambicionadas, procurando captar a sua atenção através de projetos, comunicações e serviços apropriados. Nesta perspetiva, a instituição que não optar pelo uso do *marketing* é uma escola que não se preocupa com os interesses e motivações dos alunos, que não os escuta nem se preocupa em motivá-los, já que “o foco do *marketing* não é mais a satisfação do cliente, mas o sucesso do cliente”, ou seja, dos alunos (Cobra & Braga 2004, p. 48). O *marketing* educacional torna-se importante para instituições públicas e privadas, uma vez que, além de contribuir para a captação de alunos, através da divulgação da oferta educativa, permite perceber as carências, a atitude e as preferências dos jovens (Kotler e Fox, 1994).

Dependendo da estrutura, as tarefas reais que o *marketing* educacional executa oferecem três níveis condicionais de *marketing* em instituições educacionais: o mais alto nível de atividade de *marketing*; o nível intermediário que o envolve o uso de componentes específicos das atividades de *marketing*; e por fim, o nível mais baixo, envolvido no uso de elementos individuais de atividades de *marketing* (Torres et al., 2018).

A essência do *marketing* educacional é determinada pelos interesses, a longo prazo, de todos os sujeitos do mercado de serviços educacionais e pela capacidade de construir relacionamentos com o público em geral na área de educação e gestão, bem como o aumento do potencial intelectual da sociedade. Assim, a sua função fundamental prevê as peculiaridades do mercado de serviços educacionais, bem como identificar e modernizar esse tipo de serviços promissores, pelo que o *marketing* de serviços educacionais deve ainda promover o desenvolvimento dos seus colaboradores na resolução de problemas de *marketing* na área educacional. Por outro lado, a abordagem socialmente responsável deve ser refletida não apenas na componente de *marketing* especificamente, mas também na respetiva política das instituições educativas (Torres et al., 2018).

Deste modo, as instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas, principalmente as segundas, devem procurar desenvolver e implementar estratégias de sobrevivência num mercado interno instável, pois ao introduzir um conceito de *marketing* numa instituição educacional, esses dois conceitos transformam-se em dois elementos interligados de um

mesmo sistema em que cada um deles pode afetar os outros. Assim, o que se pretende é disseminar informações e a ideia de educar as pessoas. Se este sistema for amplamente desenvolvido de acordo com este princípio, tal levará à legitimidade de uma abordagem sistemática para a gestão da educação que demonstra a existência das principais características estruturais do setor, como os objetivos gerais, a formação de profissionais altamente qualificados e o desenvolvimento de novos conhecimentos (Pereira, 2020).

Em síntese, a literatura analisada permite reconhecer que, num contexto educacional cada vez mais competitivo e sujeito a rápidas transformações, a liderança organizacional e o marketing educativo devem ser entendidos como dimensões interdependentes e estrategicamente complementares. A eficácia das estratégias de captação de alunos no ensino profissional depende, em grande medida, da capacidade das lideranças escolares para mobilizarem os seus recursos intangíveis — como a reputação, o capital humano ou a cultura institucional — e para promoverem uma comunicação coerente, orientada para as necessidades e expectativas dos alunos e respetivas famílias.

Com este enquadramento, a investigação subsequente deverá centrar-se na análise das estratégias de posicionamento institucional, da clareza dos objetivos definidos pela liderança e da coerência entre o discurso e a prática organizacional. Importa ainda observar como os ativos (tangíveis e intangíveis) da escola são mobilizados pela liderança no desenho e implementação das ações de captação e o grau de profissionalização da comunicação externa, nomeadamente a utilização de ferramentas digitais, e a forma como estas são integradas numa visão estratégica partilhada. Por fim, será relevante compreender até que ponto a liderança promove uma cultura interna orientada para a leitura do território, para a adaptação da oferta às expectativas dos alunos e para a valorização da experiência educativa como elemento diferenciador no mercado educativo local.

3.1 A aplicação do *Marketing* Educacional nas Escolas

As instituições privadas enfrentam uma concorrência crescente à medida que os governos investem na inovação e na qualidade do ensino público. (Neves & Coimbra, 2018).

Segundo Neves & Coimbra (2018) o *marketing* é uma função empresarial essencial, pois através da utilização adequada de uma determinada estratégia *de marketing*, a organização pode lançar atividades que se enquadram nas redes internas e externas à organização, para criar valor para os clientes e cumprir os objetivos primários e respetivos *stakeholders*. Com efeito, a necessidade de encontrar estratégias de *marketing* adequadas

para instituições de ensino, é uma parte vital do setor de serviços educacionais, principalmente devido às diversas dinâmicas, como a crescente competição e disponibilidade de múltiplas alternativas em consideração por pais e alunos, já que a educação é perspectivada como veículo essencial para o sucesso. Assim, compreender a forma como os alunos alcançam esse sucesso é de grande importância.

Nos últimos anos, observou-se ainda uma maior mobilização para promover inovação na educação pública, logo, esses novos desenvolvimentos reduziram as várias vantagens das escolas privadas, promovendo novas estratégias de mercado vitais para o crescimento contínuo e sobrevivência das mesmas. A utilização de estratégias de *marketing* específicas em contexto educativo, quando bem conduzidas, levam a um desempenho organizacional maximizado, ao longo do tempo (Churchill et al., 2019).

A teoria do mercado, em geral, baseia-se em quatro premissas principais que relacionam as escolhas individuais e a concorrência. Estas premissas aplicam-se ao sector da educação, onde as instituições de ensino oferecem instrução em resposta às exigências dos pais e dos alunos. Neste contexto, o sector é orientado pelos princípios da escolha, da diversidade, da concorrência e da capacidade de resposta. Em última análise, são os pais que têm a autonomia para escolher as instituições para os seus filhos. No entanto, as instituições de ensino utilizam várias estratégias para atrair esses pais, adaptando-se às suas necessidades e preferências (Vaz, 2017).

De acordo com Carneiro (2015), as teorias de *marketing* visam compreender como os consumidores tomam decisões, o que também é crucial no sector da educação. Em Portugal, a escolha das instituições de ensino é influenciada pela oferta competitiva, pela diversidade de opções e pela presença de várias opções. O comportamento do consumidor é complexo e pode ser motivado por fatores emocionais. Por isso, a compreensão destas teorias é essencial para que os profissionais de *marketing* possam desenvolver campanhas eficazes. Estes profissionais devem associar produtos e serviços a resultados positivos e urgentes, como a segurança e o sucesso escolar, de forma a atrair o público-alvo.

METODOLOGIA

No presente capítulo, será feita a descrição de todos os procedimentos de recolha e análise de dados, tendo como finalidade o cumprimento dos objetivos enunciados para a presente investigação. De acordo com Fortin (2009) é na fase metodológica que o estudo vai ser operacionalizado, através da escolha de um conjunto de métodos e procedimentos que vão guiar o processo de investigação científica.

Passamos, então, a delinear o enquadramento do estudo, englobando a questão de investigação, os objetivos e os instrumentos de recolha de dados, nomeadamente o questionário e a entrevista. Posteriormente, será referido de forma pormenorizada o processo de análise dos dados e a abordagem metodológica subjacente a essa análise.

Delinear a investigação envolve a consideração de várias facetas, sendo a metodologia uma dimensão fulcral. Neste domínio, surgem duas perspetivas predominantes: a investigação assente na metodologia quantitativa e a investigação que adota a metodologia qualitativa. Em alternativa, alguns estudos optam por uma metodologia mista, incorporando elementos de ambas. Este estudo, reconhecendo a natureza matizada do panorama da investigação, integra estrategicamente metodologias qualitativas e quantitativas. As secções que se seguem irão delinear meticulosamente estas metodologias, onde se procurará apontar, sempre que necessário, os seus atributos distintivos, méritos e deméritos, enquanto se sublinham as potenciais vantagens da sua aplicação simultânea.

1. Desenho da Investigação

Como afirmam Graue e Walsh (1998), o objetivo global da investigação é melhorar a nossa compreensão do mundo, contribuindo, em última análise, para o seu aperfeiçoamento. Na sua essência, a investigação é um empreendimento sistemático, controlado e criticamente reflexivo, concebido para descobrir novos dados, factos, relações ou leis em qualquer domínio do conhecimento (Marconi & Lakatos, 2003). É mais do que uma mera busca intelectual; a investigação constitui tanto uma atitude como uma prática contínua dedicada à exploração perpétua da realidade e da verdade. Desenvolve-se como uma sequência de processos de pensamento reflexivo que requerem um escrutínio científico, facilitando a exploração de novas realidades ou factos. A investigação é também um processo dinâmico de construção do conhecimento e serve como um mecanismo para validar ou desafiar o conhecimento pré-existente (Blaxter et al., 2005). Neste trabalho, o modelo de investigação escolhido foi um modelo misto, ou

seja, foram utilizados os métodos quantitativo e qualitativo. Como técnicas foram escolhidas o questionário e a entrevista. Para o seu tratamento foram utilizadas a análise estatística e a análise de conteúdo, sendo os dados triangulados.

Podemos considerar a presente investigação como sendo exploratória. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como principal finalidade a familiaridade do investigador com o problema em estudo, possibilitando a delimitação e o refinamento de questões para uma investigação mais aprofundada. Ao proporcionar uma visão panorâmica do objeto de estudo, a investigação exploratória não só preenche lacunas no conhecimento existente, como também serve de ponto de partida para uma investigação mais detalhada e específica. Por conseguinte, este tipo de investigação desempenha um papel crucial na geração de conhecimentos e na identificação de áreas que requerem uma investigação mais aprofundada (Gil, 2008).

A flexibilidade metodológica é uma característica fundamental da pesquisa exploratória, o que torna a metodologia de estudo de caso particularmente adequada ao seu propósito.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2013), é uma estratégia de investigação que se centra na análise aprofundada e contextualizada de um fenómeno específico no seu ambiente natural. É uma abordagem que visa compreender as complexidades e nuances de uma situação particular, recorrendo frequentemente a múltiplos métodos de recolha de dados, como entrevistas, observações e análise de documentos (Stake, 1995; Malhotra, 2001).

Ao adotar esta metodologia, a investigação procura explorar em profundidade as inter-relações e os elementos únicos do caso em questão, proporcionando uma visão detalhada e holística do fenómeno estudado (Merriam, 2012). O estudo de caso permite uma análise aprofundada de contextos específicos, oferecendo *insights* valiosos para a compreensão e interpretação de fenómenos complexos no ambiente em que ocorrem (Yin, 2013).

1.1. Metodologia Mista – Uma Aplicação Conjunta

Para este trabalho foi utilizada uma metodologia mista, abordagem que utiliza métodos quantitativos e qualitativos na investigação, procurando integrar as suas vantagens distintas. Ao combinar a precisão da análise quantitativa com a profundidade e contextualização da abordagem qualitativa, esta metodologia permite uma compreensão mais abrangente e equilibrada dos fenómenos estudados, enriquecendo significativamente a investigação. Esta sinergia entre os métodos quantitativos e

qualitativos destaca-se como uma estratégia robusta para explorar a complexidade de vários temas.

A metodologia quantitativa, tal como descrita por Almeida e Freire (2000), procura explicar e prever fenómenos através de métodos objetivos e da quantificação de dados. De acordo com Freixo (2009), esta abordagem centra-se na descrição e interpretação dos dados, privilegiando a objetividade em detrimento da avaliação subjetiva. Alguns contestam estas visões radicais, como Vielas (2009) que afirma que os estudos quantitativos traduzem opiniões em números para facilitar a classificação e a análise. Serapioni (2000) destaca as características desta metodologia, como a quantificação, a objetividade e a replicabilidade. Coutinho (2011) salienta a importância da fundamentação teórica, da consistência dos conceitos e da análise das causas e relações, com o objetivo de contribuir para o conhecimento e permitir a previsão e o controlo dos fenómenos.

A metodologia qualitativa, enquanto campo de investigação independente, centra-se nas qualidades dos processos e nos significados socialmente construídos (Denzin & Lincoln, 2000). Creswell (2010) define-a como uma abordagem para explorar e compreender os significados atribuídos por indivíduos ou grupos a questões sociais e humanas.

Os contributos dos métodos qualitativos revelam-se significativos, permitindo alargar e aprofundar a compreensão do objeto de estudo (Denzin & Lincoln, 2000). Embora, como salienta Creswell (2018), persista um debate em torno das abordagens quantitativas e qualitativas, a combinação de ambas — através dos métodos mistos — tem demonstrado resultados promissores, ao equilibrar as vantagens e limitações inerentes a cada abordagem. Tashakkori e Teddlie (2010) destacam que os métodos mistos assentam numa perspetiva humanista da investigação, valorizando a complexidade dos fenómenos sociais. Nesta linha, Duarte (2009) reforça a importância de adotar diferentes tradições metodológicas e defender o pluralismo epistemológico como forma de enriquecer a análise. Ainda segundo Tashakkori e Teddlie (2010), as metodologias mistas são particularmente eficazes para o estudo de fenómenos complexos, oferecendo uma compreensão mais holística e aprofundada.

Neste estudo, será adotada uma estratégia de triangulação de dados, integrando os resultados obtidos por via qualitativa e quantitativa, bem como a análise documental. A triangulação constitui uma abordagem metodológica que visa aumentar a credibilidade e a validade das conclusões, ao cruzar evidências provenientes de diferentes fontes ou métodos. A utilização desta estratégia permitirá construir uma compreensão mais robusta

e abrangente do fenômeno em análise, reforçando a consistência dos resultados e a solidez interpretativa do estudo.

1.2. Questão de Investigação e Objetivos

De acordo com Nicola (2008), a questão de investigação é o elemento central que inicia e conclui o processo de investigação. Esta questão não só orienta todo o estudo, como também justifica a sua existência, motivando o esforço e o tempo dedicados ao projeto de investigação. Embora existam várias razões para a realização de um estudo, a pergunta de investigação desempenha o papel fundamental de impulsionar a investigação, sendo crucial para que o estudo seja reconhecido pela comunidade científica como válido e fundamentado (Nicola, 2008). Assim, a pergunta de partida para esta investigação é a seguinte:

- *Quais as estratégias de captação de alunos, o papel da liderança e os resultados que a Escola Profissional X obtém na promoção de cursos profissionais.*

Definida a questão de investigação, definiram-se os objetivos. Os objetivos podem ser divididos em objetivos gerais e objetivos específicos. De acordo com Fortin (2009), o objetivo, fio orientador de toda a investigação, apresenta a ideia central do trabalho a realizar. Assim, para a presente investigação, o objetivo geral é:

- *“Conhecer as estratégias de captação de alunos, o papel da liderança e os resultados que a Escola Profissional X obtém na promoção de cursos profissionais”*

Os objetivos específicos relacionam-se com os resultados que se pretendem obter com uma pesquisa e um trabalho de investigação mais profundo e detalhado (Fortin, 2009).

Assim, no presente trabalho os objetivos estratégicos são os seguintes:

1. Identificar o tipo e âmbito das ações de divulgação de cursos profissionais para a captação de novos alunos na Escola Profissional X.
2. Compreender o papel das lideranças nas ações de divulgação da oferta formativa da escola.
3. Avaliar os efeitos do tipo de liderança da escola e das ações implementadas para a divulgação dos cursos e captação de novos alunos.

2. Acesso e Recolha de Dados

A recolha de dados constitui um processo sistemático na investigação empírica, englobando a seleção criteriosa de métodos de recolha e tratamento de informação, ao mesmo tempo que orienta a sua aplicação para objetivos pré-determinados, implicando procedimentos claramente delineados, concebidos para produzir resultados específicos na aquisição e tratamento de informação pertinente para o empreendimento de investigação. Estes métodos abarcam uma série de abordagens, para esta investigação incluem os inquéritos por questionário, entrevistas e análise documental.

2.1. Constituição da Amostra

Para a realização desta investigação, temos como amostra todos os alunos que frequentam as cinco turmas do Ensino Profissional (EP), correspondente ao 10.º ano, num total de 84 alunos; um Diretor Pedagógico da escola profissional, Diretora Financeira, Diretores de Turma, Diretores de Curso, Docentes envolvidos nas ações de divulgação, Técnico de *marketing*, Psicóloga, Educadora Social e a documentação interna da escola, como, relatório, atas, planos e registos de matrículas.

2.2. Questionário

A utilização de um questionário é a técnica, empregue pelos investigadores para converter dados brutos de indivíduos da amostra em informação significativa (Fortin, 2009). Nesta investigação, escolheu-se essa técnica para a recolha dos dados junto dos alunos da Escola Profissional X.

Estruturados ou não estruturados, os questionários adotam frequentemente escalas para respostas estruturadas, permitindo que os indivíduos expressem o seu nível de concordância ou discordância com afirmações específicas, quantificando a sua posição através de escalas numéricas (Fortin, 2009). De acordo com Gil (2008) oferecem várias vantagens: permitem chegar a um público vasto e geograficamente disperso, através de aplicações *online*; implicam custos mais baixos em termos de recursos humanos, uma vez que os investigadores não necessitam de formação especializada; garantem o anonimato dos inquiridos; proporcionam flexibilidade para que os indivíduos respondam de acordo com a sua conveniência.

2.3. Entrevista

Na nossa investigação, optámos por uma entrevista semiestruturada, também designada por semidiretiva para permitir aos entrevistados uma maior flexibilidade na abordagem do tema (Quivy & Campenhoudt, 2018). Aplicou-se a entrevista ao Diretor da Escola Profissional X, assim como alunos e agentes de divulgação, onde se incluem:

- Diretora Financeira
- Técnico de marketing
- Educadora Social
- Psicóloga
- Diretora de turma
- Diretora de Curso
- Docente

A utilização de perguntas abertas permite que os entrevistados se expressem livremente, fomentando a criatividade e a reformulação das respostas. Simultaneamente, orienta-os para a abordagem dos objetivos e da questão de investigação. Este formato possibilita que os entrevistados tenham liberdade para moldar as suas respostas, explorar os aspetos que considerem mais relevantes de uma forma flexível e aprofundada (Quivy & Campenhoudt, 2018).

2.4. Análise Documental

A análise documental é um método de investigação que envolve o exame sistemático de vários materiais escritos, visuais ou registados para extrair informações e conhecimentos (Neuman, 2021). No contexto deste estudo, utilizámos a análise documental para examinar relatórios, dados, entre outros, que foram fornecidos pela Escola Profissional X. Este método permite aprofundar o tema tendo em conta documentos existentes, fornecendo uma fonte de informação rica para explorar contextos históricos, estruturas organizacionais e práticas institucionais.

A análise documental, enquanto método, alinha-se com os princípios da investigação qualitativa, permitindo uma exploração e interpretação aprofundadas dos dados textuais (Neuman, 2021). Constitui-se como ferramenta para compreender os contextos organizacionais.

Ao empregar a análise documental neste estudo, pretendemos extrair informações significativas dos documentos existentes, contribuindo para uma compreensão abrangente e matizada dos fenómenos sob investigação. Esta abordagem metodológica

alinha-se com o paradigma mais amplo da investigação qualitativa, enfatizando a importância do contexto e a exploração de múltiplas perspetivas (Denzin & Lincoln, 2011).

3. Análise dos Dados

Para analisar os resultados obtidos através do questionário, foram empregues métodos estatísticos, utilizando o programa o Microsoft Excel para a construção dos gráficos.

O principal objetivo da Estatística é fornecer técnicas e métodos para trabalhar sistematicamente com situações de incerteza. A Estatística é considerada como um conjunto de métodos e técnicas de investigação que envolvem o desenho experimental, a recolha e organização dos dados, a inferência, o tratamento, a análise e a difusão da informação (Fortin, 2009). Para a interpretação dos dados quantitativos do questionário, foi utilizada maioritariamente a estatística descritiva.

Tendo em conta o paradigma qualitativo em que se situa uma parte desta investigação, e para trabalhar os dados resultantes das entrevistas e análise documental, optou-se pela análise de conteúdo, de acordo com a metodologia de Bardin.

Bogdan e Biklen (2013) descrevem a análise de conteúdo como um processo sistemático de organização de transcrições de entrevistas, notas de campo e outros materiais acumulados para melhorar a compreensão e apresentar os resultados a outros. Bardin (2009) define o objeto da análise de conteúdo como o discurso, centrando-se nos aspetos individuais e reais da linguagem, permitindo a compreensão dos significados subjetivos no discurso dos participantes.

A análise de conteúdo procura explicação e compreensão, fazendo inferências sistemáticas e objetivas para identificar características únicas e implícitas do discurso. Segundo Bardin (2009) a análise de conteúdo procura descobrir as realidades por detrás das palavras, explorando as mensagens para obter conhecimentos mais profundos. Este autor sublinha que a análise de conteúdo não é um instrumento único, mas um conjunto diversificado de ferramentas adaptáveis a um vasto campo de aplicações de comunicação. Sousa (2005) reforça esta perspetiva, afirmando que essa análise compreende vários procedimentos e técnicas de análise sistemática de documentos com diferentes objetivos. No fundo, a análise de conteúdo, segundo Sousa, não é um instrumento único, mas um conjunto de diversos procedimentos e técnicas que analisam sistematicamente os documentos de várias formas e com diferentes objetivos (Sousa, 2005). Em termos gerais, a análise de conteúdo serve como uma ferramenta abrangente para examinar

metodicamente materiais acumulados, para aprofundar a compreensão e comunicar as conclusões de forma eficaz (Bogdan & Biklen, 2013).

4. Considerações Éticas

Em qualquer investigação científica, a consideração ética é fundamental para garantir a integridade e o respeito pelos direitos dos participantes. Neste estudo, foram implementadas medidas éticas rigorosas para garantir a proteção dos sujeitos envolvidos. Em primeiro lugar, antes de qualquer participação, todos os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos, os métodos e os potenciais impactos do estudo. Foi obtido o consentimento informado de cada participante, sublinhando a sua participação voluntária e a possibilidade de retirar o seu envolvimento em qualquer altura, sem quaisquer consequências negativas (Tuckman, 2000).

No caso específico de participantes menores de idade, foi solicitada a autorização dos seus pais ou tutores. Esta abordagem é fundamental para respeitar a autonomia e os direitos das crianças, garantindo que os encarregados de educação estão plenamente conscientes e de acordo com a participação dos seus filhos no estudo. Os procedimentos adotados visaram proteger os participantes de potenciais desconfortos, riscos ou impactos negativos (Tuckman, 2000).

Além disso, foi mantido um compromisso permanente com a confidencialidade dos dados. Todas as informações recolhidas foram tratadas com o máximo sigilo, utilizando códigos ou identificadores anónimos para preservar a privacidade dos participantes. Garantir a confidencialidade é vital para fomentar a confiança dos participantes na investigação e incentivar a partilha aberta e honesta de informações (Tuckman, 2000).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados obtidos neste estudo, seguindo uma abordagem estruturada que começa por apresentar os resultados do questionário aplicado aos alunos. De seguida, serão exploradas as entrevistas ao diretor e agentes de divulgação. Para garantir a robustez e a validade dos resultados, será efetuada a triangulação de dados, integrando informação recolhida com recurso às várias técnicas, proporcionando uma perspetiva mais completa e enriquecedora sobre o tema em investigação. Esta abordagem holística permitirá uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo

1. Contexto em Estudo

Escolheu-se como objeto central no presente estudo de caso, a Escola Profissional X, uma instituição particular de ensino profissional do distrito de Viseu. Em 2004 tinha cerca de 90 alunos e, desde aí, esta instituição de ensino tem revelado uma forte dinâmica de crescimento. De acordo com dados fornecidos pela própria escola, no ano letivo de 2021/2022, tinha um total de 209 alunos, distribuídos por diferentes cursos e turmas. No ano letivo seguinte (2022/2023), abriu mais uma turma, aumentando o número de alunos para 244. Os cursos oferecidos pela instituição incluem Cursos de Educação e Formação (CEF) em áreas como Cozinha e Eletromecânica, bem como cursos de ensino profissional, abrangendo áreas como Cozinha / Pastelaria, Restaurante Bar, Manutenção Industrial/ Eletromecânica, Mecatrónica Automóvel, Massagem de Estética e Bem-Estar, Design de Moda, Comunicação e Serviço Digital, Esteticista e Maquinação e Programação CNC. Nesta evolução, é notório o aumento da procura de formações específicas, como é o caso da Mecatrónica Automóvel, que passou de 18 para 47 alunos no período analisado.

Quanto ao pessoal docente, a escola manteve um contingente de 31 professores em 2021/2022, aumentando para 36 no ano letivo seguinte. No que diz respeito ao pessoal não docente, manteve-se consistente com 11 elementos na área administrativa e 9 auxiliares de educação em 2021/2022 e 2022/2023.

2. A procura da Escola Profissional X

Para este trabalho foram ainda analisados alguns documentos importantes fornecidos pela Escola Profissional X, que permitem ter uma noção mais aprofundada sobre as formas de

divulgação da escola e dos cursos, assim como o motivo pelo qual foram utilizados determinados meios em detrimento de outros.

No que se refere à análise da procura por região, é interessante notar que alguns distritos, como Leiria, Santarém, Guarda, registam apenas uma inscrição cada, ao passo que Aveiro, Lisboa e Setúbal surgem com números mais elevados (Anexo IV). Estes valores podem refletir diferentes dinâmicas regionais e acessibilidades escolares. Na figura 5 pode-se ver a proveniência dos alunos da Escola Profissional X, no ano letivo 2022/2023:

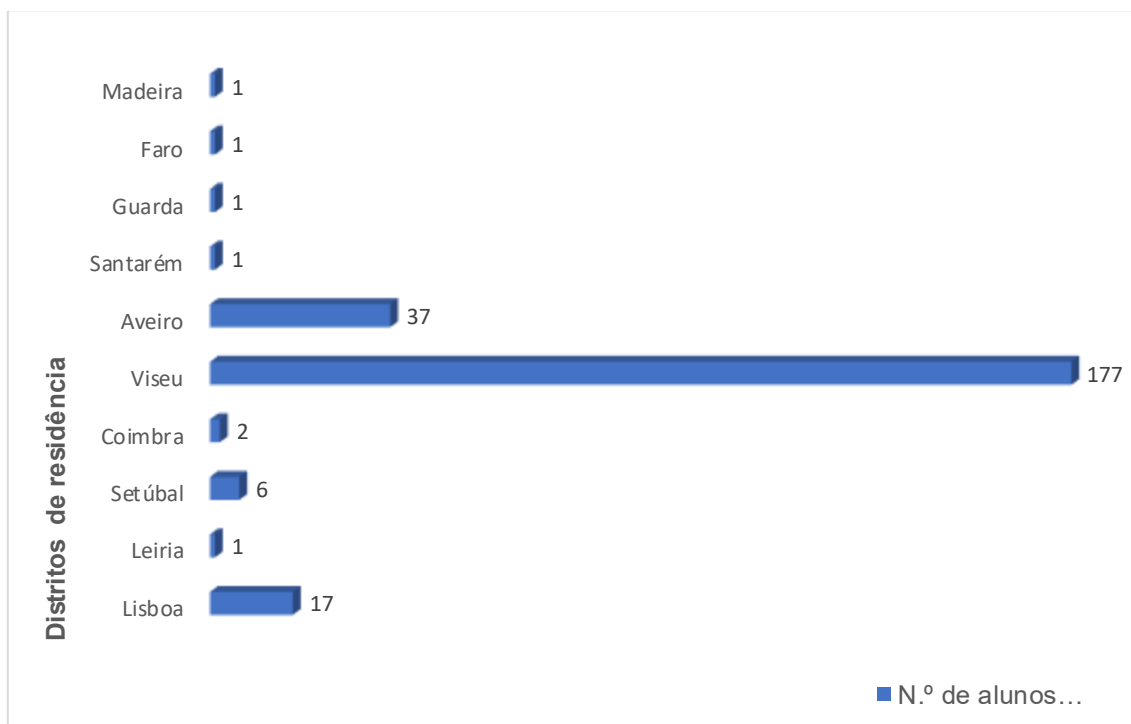


Figura 5: Distrito de residência dos alunos inscritos na Escola Profissional X – Ano letivo 2022/2023

Outro dado importante prende-se com o número de *flyers* distribuídos por distrito (Anexo V). No ano letivo de 2021/2022, a Escola Profissional X levou a cabo uma estratégia de divulgação abrangente, através da distribuição de *flyers*, cobrindo diferentes distritos, no total de 286.000, o que evidencia a intensidade e o alcance da campanha promocional.

O distrito de Aveiro foi o primeiro no que respeita à publicidade, com um número de 148.000 folhetos distribuídos, representando mais de metade do total. Este número significativo sugere uma aposta considerável na promoção da Escola Profissional X nesta região (figura 6):

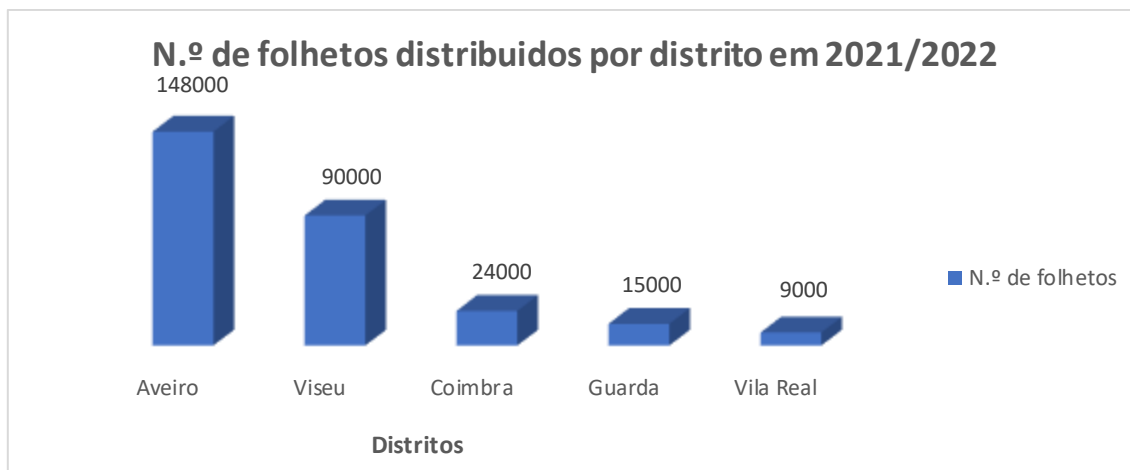


Figura 6: N.º de folhetos distribuídos por distrito em 2021/2022

A distribuição dos folhetos promocionais apresenta uma maior concentração no distrito de Aveiro, com 148.000 unidades, representando mais de metade do total. Viseu ocupa o segundo lugar, com 90.000 folhetos, seguido de Coimbra, onde foram distribuídas 24.000 unidades. O investimento na Guarda foi cerca de dois terços disso, com 15.000 folhetos e Vila Real registou a distribuição mais baixa, com 9.000 unidades. No total, foram distribuídos 286.000 folhetos nos cinco distritos mencionados, refletindo uma estratégia de divulgação mais intensa nas regiões de Aveiro e Viseu. A forte aposta na região de Viseu poderá revelar uma estratégia de proximidade ao território e de captação endógena, centrada no reforço da atratividade junto das comunidades locais.

Outros distritos, como Coimbra, Guarda e Vila Real contribuíram para a estratégia de divulgação embora com números inferiores aos de Aveiro e Viseu, no entanto, indicam uma presença constante da Escola Profissional X em vários pontos do país.

A publicidade impressa constituiu uma parte significativa da estratégia de publicidade, representando um custo total de mais de 16.000 €, cerca de 32% do orçamento total. Destacam-se, para além dos folhetos já referidos, revistas, *outdoors*, *roll-ups* e artigos promocionais como esferográficas, lápis, canetas, pastas, sacos, *t-shirts* e camisolas. A diversidade de materiais e a impressão a quatro cores indicam uma abordagem visualmente rica e abrangente.

A presença nos meios radiofónicos, nomeadamente na *Rádio Lafões*, *Rádio Vouzela*, *Rádio Botareu*, *Rádio Top FM*, *Rádio Estação Diária* e *Rádio Jornal do Centro*, representou um custo adicional de 2.500 €, cerca de 5% do orçamento total. Esta estratégia permitiu alargar o alcance da publicidade, atingindo potencialmente um público mais vasto.

No ano letivo de 2021/2022, a Escola Profissional X canalizou recursos financeiros consideráveis para as atividades de publicidade destinadas a promover a instituição e as suas ofertas formativas (Anexo VI). Os custos atribuídos às diferentes componentes destas atividades permitem uma visão global dos investimentos realizados, e verificando-se que estes foram aumentando nos últimos anos.

A equipa da Escola Profissional X envolvida nas ações de divulgação e promoção da oferta formativa desempenha um papel crucial no processo de angariação de alunos, sendo este um investimento estratégico para o crescimento e sustentabilidade da instituição. As atividades previstas no plano anual de 2021 e 2022 demonstram um esforço contínuo e multidisciplinar que mobiliza docentes, psicólogos, diretores de turma, o diretor pedagógico, e as próprias turmas, especialmente a de Comunicação e Serviço Digital. A estas ações está associado um número significativo de horas de trabalho, quer de planeamento, execução, acompanhamento e avaliação, com impacto direto na imagem da escola, no envolvimento com a comunidade e, sobretudo, na captação de novos alunos. Este investimento humano e organizacional deve ser contabilizado e valorizado como um custo inerente ao processo de recrutamento escolar.

Tabela 2: Equipa e tempo estimado de dedicação às atividades de divulgação da Escola Profissional X

Atividade	Responsáveis/Equipa Envolvida	Nº de Pessoas	Carga horária estimada (horas)
Receção aos pais e encarregados de educação	Diretor Pedagógico, Diretores de Turma	10	20
Receção aos novos alunos	Diretor Pedagógico, Professores, Staff Administrativo	12	24
Dia Mundial da Gratidão	Psicóloga, Docente de Educação Especial, Apoio logístico	4	12
Dia Mundial da Raiva	Psicóloga, Docente de Educação Especial	2	8
Dia Mundial do Coração	Psicóloga, Docente de Educação Especial, Professor de Educação Física, Alunos	6	18
Projeto “Vouzela mais digital”	Turma de Comunicação e Serviço Digital, Professores coordenadores	15	40
Total Geral (estimado)		49	122 horas

Este investimento de tempo, equivalente a mais de 120 horas – ainda que seja contabilizado no mês de setembro, habitualmente ativo no que respeita à divulgação, ilustra o esforço considerável da equipa em manter e reforçar a visibilidade da escola na comunidade e nos canais de comunicação.

A valorização deste empenho deve ser considerada na análise dos custos operacionais, reforçando a importância de estratégias consistentes de marketing institucional e proximidade com os públicos-alvo.

O apoio profissional dedicado às atividades de divulgação, representado pelo Técnico de *Marketing*, teve um custo substancial de 17.200,21€, cerca de 34% do orçamento total. Este facto reflete a importância atribuída a conhecimentos especializados para a realização eficaz de campanhas promocionais.

O investimento contempla também a promoção da presença física da escola em eventos e instituições, promovendo interações diretas. As atividades presenciais, como a participação em outras escolas com a distribuição de produtos (cremes de beleza, bolos, bebidas), combustível, entre outros, totalizaram 14.704,40€, cerca de 29% do orçamento total.

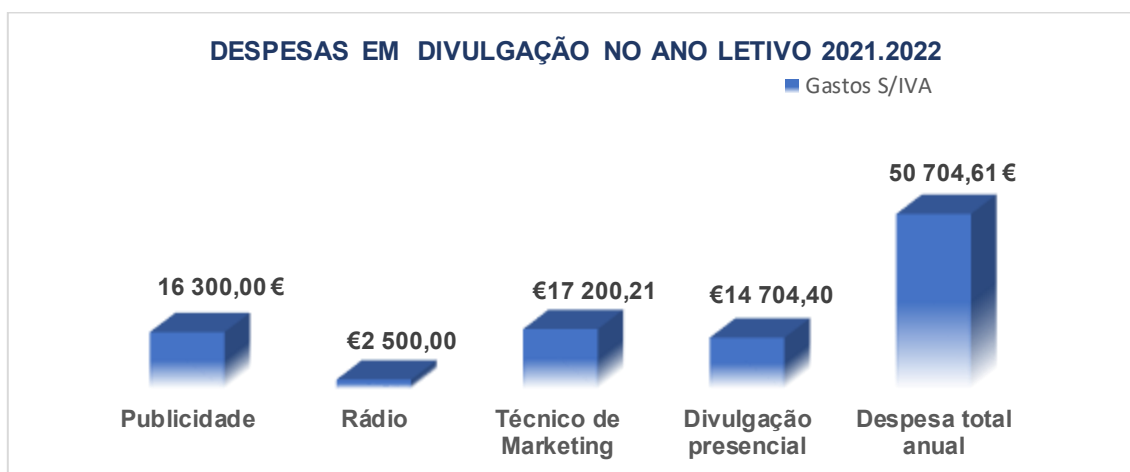


Figura 7: Despesas de divulgação no ano letivo 2021.2022

Os investimentos realizados evidenciam uma orientação estratégica da Escola Profissional X no sentido de reforçar a sua visibilidade e atratividade junto de potenciais alunos. A análise destes custos permite aferir não apenas as prioridades institucionais, mas também a diversidade e o alcance das ações de promoção desenvolvidas.

A análise documental evidencia que a Escola Profissional X tem demonstrado uma abordagem equilibrada entre atividades voltadas para o exterior, visando a integração com a comunidade, e as centradas na interação com as famílias dos alunos. A "Receção aos Pais" e o projeto "Mais Digital" são exemplos de iniciativas destinadas a criar laços com a comunidade local, promovendo não apenas a escola, mas igualmente o comércio local. Eventos como o "Dia Mundial da Gratidão" e "Missão Co(o)laborar" revelam a intenção de fortalecer laços entre a escola e a comunidade local. Esta estratégia não apenas promove uma imagem positiva da escola, mas também incentiva a divulgação “boca a boca”, à medida que as famílias satisfeitas compartilham suas experiências com amigos e parentes.¹.

3. Resultados do questionário a alunos

A análise das estratégias de captação de alunos implica também um olhar sobre a sua eficácia, nomeadamente no modo como são percecionadas pelos seus destinatários. Neste sentido, foi aplicado um questionário aos alunos do 10.º ano a frequentar cursos de Ensino Profissional na escola em estudo, com o objetivo de compreender as motivações que os levaram a optar por este tipo de ensino e aferir até que ponto as ações de divulgação desenvolvidas influenciaram essa decisão. Procurou-se, assim, captar a perceção dos alunos sobre a publicidade associada aos cursos profissionais e o seu contributo para a escolha da escola.

3.1. Caracterização sociodemográfica dos alunos inquiridos

O inquérito, por questionário, foi partilhado com os alunos do 10.º ano através de redes sociais e correio eletrónico, tendo-se obtido 70 respostas válidas. Do total de respondentes, 60% identificam-se com o sexo feminino, 36% com o sexo masculino e 4% com identidade de género não binária (figura 8). A distribuição etária varia entre os 15 e os 20 anos, sendo a idade modal a de 16 anos, que representa 32,9%, 23 dos participantes (figura 8).

O gráfico de setores revela a distribuição de género dos alunos respondentes. Observa-se um predomínio de alunos do género feminino (60%), seguidos dos do género masculino (36%). Um pequeno grupo, correspondente a 4%, identifica-se como não binário. Esta

¹ O resumo das atividades realizadas pode ser consultado no Anexo VII.

diversidade reflete uma crescente representatividade de identidades de género no contexto escolar.

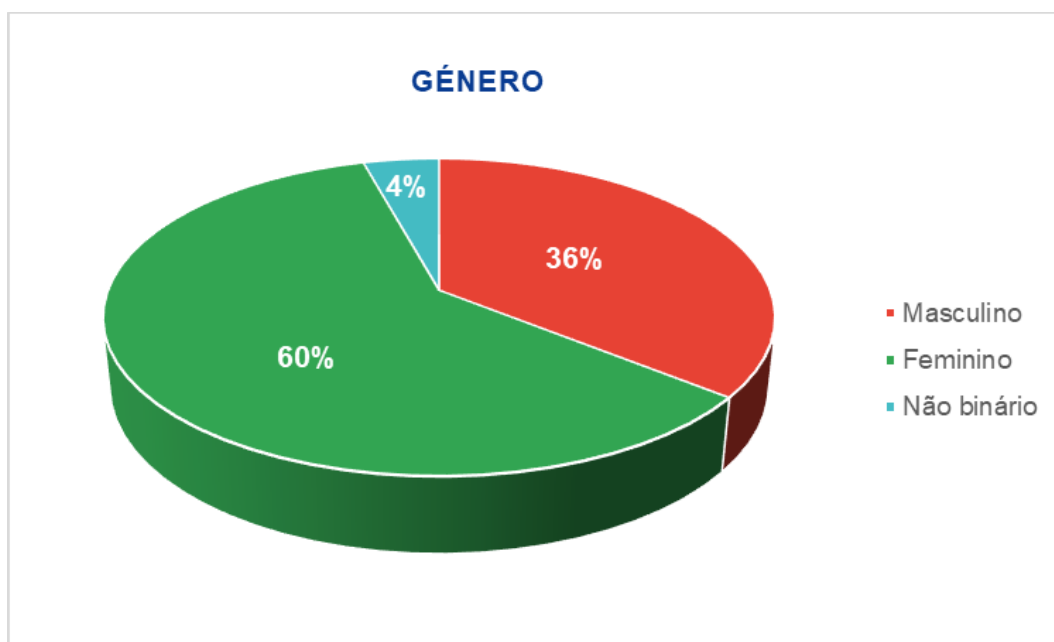


Figura 8: Género Dos alunos

O gráfico de barras demonstra que a maioria dos alunos do 10.º ano tem entre 16 e 17 anos, com 23 e 19 estudantes respetivamente. A idade mínima registada é de 15 anos (13 alunos), enquanto as idades mais elevadas — 18, 19 e 20 anos — são representadas por grupos menores (4, 4 e 7 alunos, respetivamente), o que pode indicar percursos escolares diferenciados ou interrupções anteriores no percurso académico.

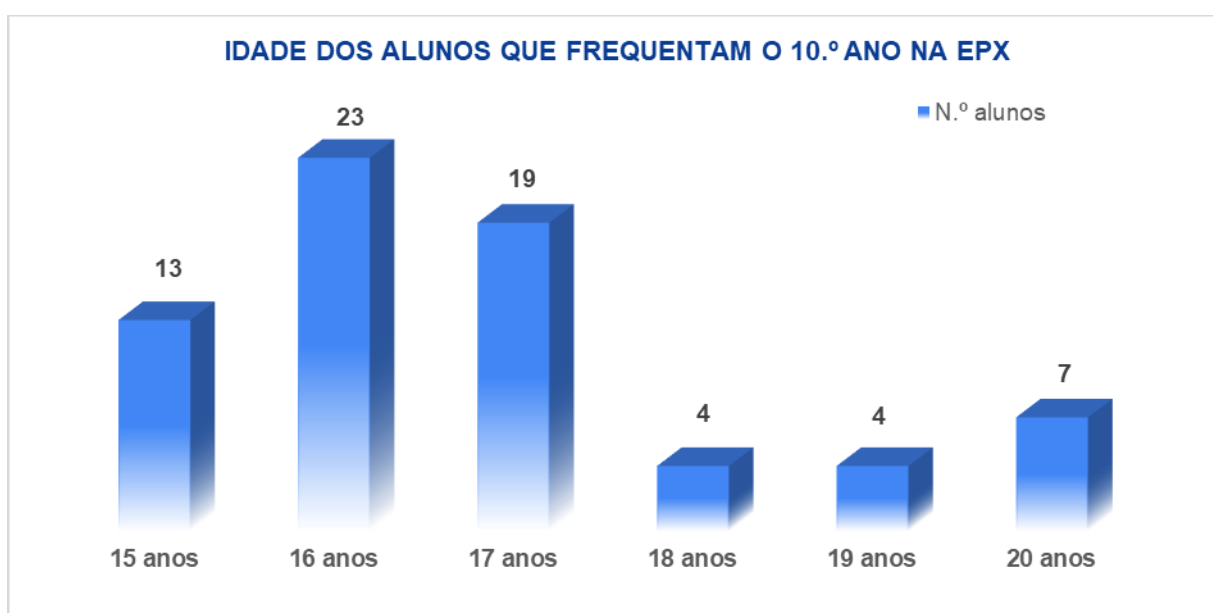


Figura 9: Gráfico da idade dos alunos do 10.º Ano na EPX

A análise da distribuição por curso mostra que os mais procurados são Esteticista e Mecatrónica Automóvel, ambos com 12 alunos. Seguem-se Design de Moda (10), Comunicação e Serviço Digital e Massagem de Estética e Bem-Estar (9), e Manutenção Industrial/Eletromecânica (8). Os cursos com menor número de inscritos são Cozinha/Pastelaria e Restaurante/Bar, cada um com 5 alunos.

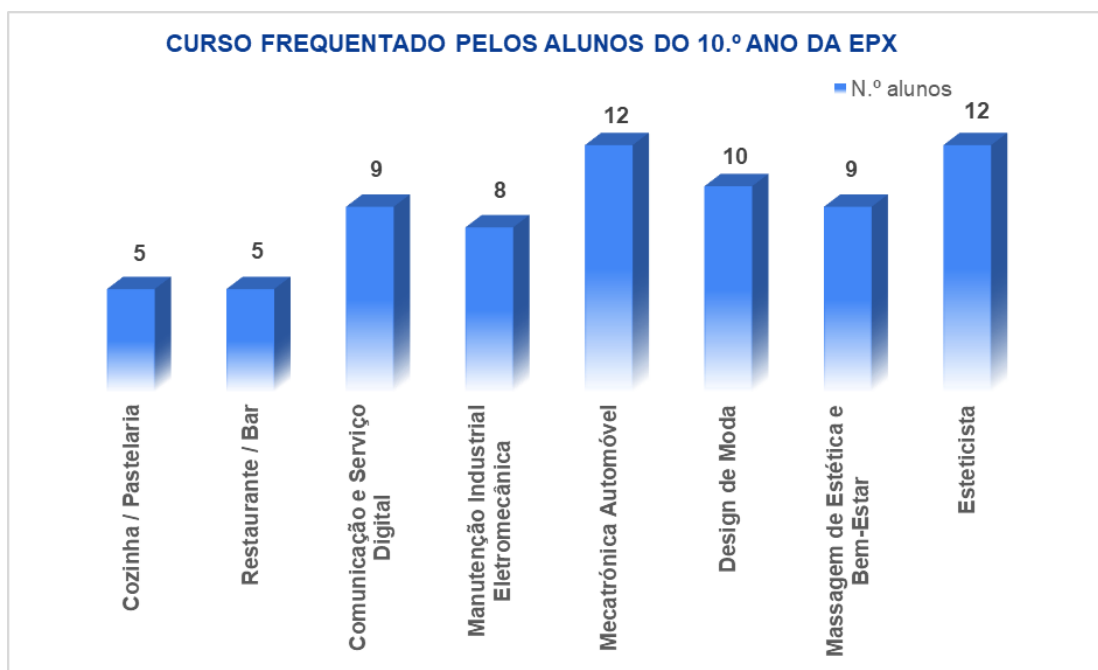


Figura 10: Gráfico dos cursos frequentados

No que concerne aos cursos frequentados, são bastante diversos, espelhando a diversidade de áreas que se verifica na oferta educativa da escola: Cozinha/Pastelaria, 5 alunos, (7,1%); Restaurante/Bar, 5 alunos, (7,1%); Comunicação e Serviço Digital, 9 alunos, (12,9%); Manutenção Industrial / Eletromecânica, 8 alunos, (11,4%); Mecatrónica Automóvel, 12 alunos, (17,1%); Design de Moda, 10 alunos, (14,3%); Massagem de Estética e Bem-Estar, 9 alunos, (12,9%) e Esteticista, 12 alunos, (17,1%) (figura 10).

3.2. Motivação para o Ensino Profissional

A análise sobre o que motivou a escolha do ensino profissional revela que os estudantes são sobretudo atraídos pela oferta de cursos específicos e pela possibilidade de aprender uma profissão. As recomendações de amigos e familiares ou as dificuldades encontradas no ensino regular tiveram uma grande influência na escolha.

Os dados indicam que o principal motivo apontado para opção pela frequência do ensino profissional foi o facto de ser uma oferta que se adequa aos interesses (31 respostas). A

possibilidade de aprender uma profissão (18) e a recomendação de amigos ou familiares (16) também se destacam. Outros fatores como dificuldades no ensino regular (2) ou outros motivos (3) tiveram menor expressão, e nenhuma resposta indicou a “menor carga horária” como fator decisivo.

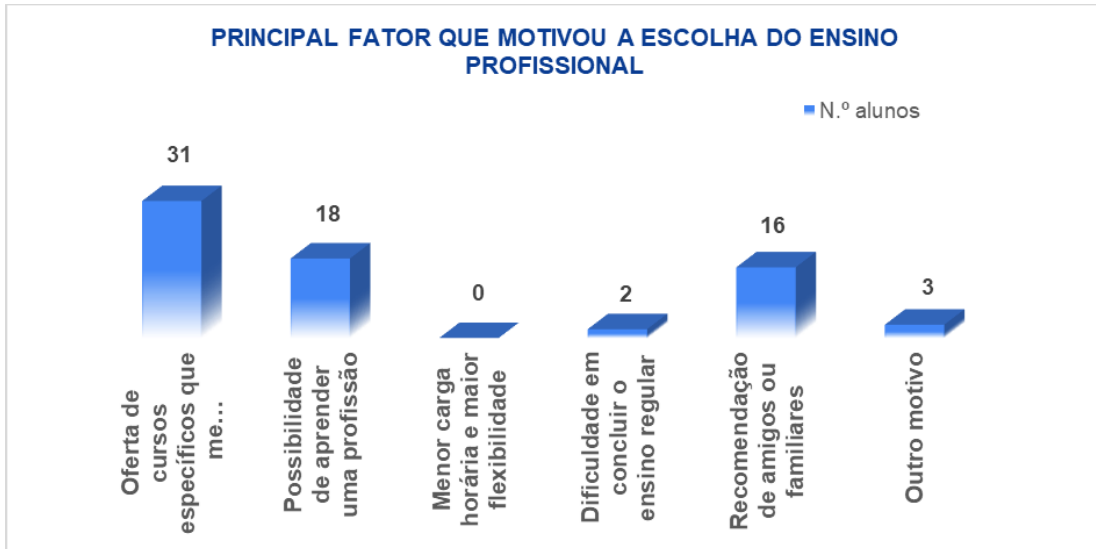


Figura 11: Gráfico do fator que motivou a escolha do Ensino Profissional

A escolha da EPX, em particular, como instituição para a frequência do curso foi sobretudo motivada pela recomendação de amigos ou familiares (28 respostas), os cursos oferecidos (14 respostas), a localização (8 respostas) e a qualidade do ensino (8 respostas) são motivos também referido com maior frequência. A reputação da escola, ações de divulgação e conhecimento prévio da instituição tiveram menor influência.



Figura 12: Gráfico - Porquê a Escolha da EPX?

Este gráfico circular mostra que 61% dos alunos não conheciam previamente a escola antes de se inscreverem, contrastando com os 39% que afirmaram já conhecer a instituição, o que aponta para uma margem de captação significativa por via de divulgação recente.

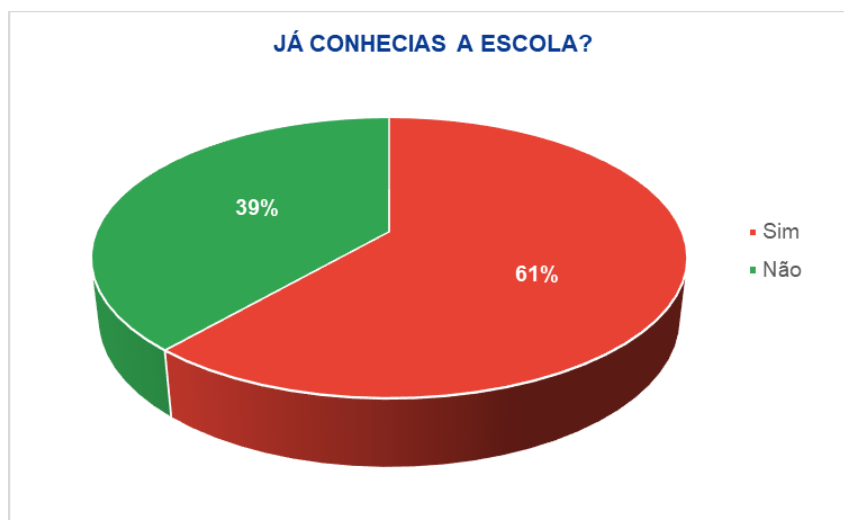


Figura 13: Gráfico - Já conhecias a Escola?

A maioria dos alunos (48) afirma ter conhecido a escola através da indicação de amigos ou familiares. Apenas 10 alunos referiram publicidade como o primeiro contacto e 4 descobriram a escola por pesquisa online. As ações promocionais externas da escola (feiras, portas abertas, etc.) tiveram impacto reduzido (3 respostas).

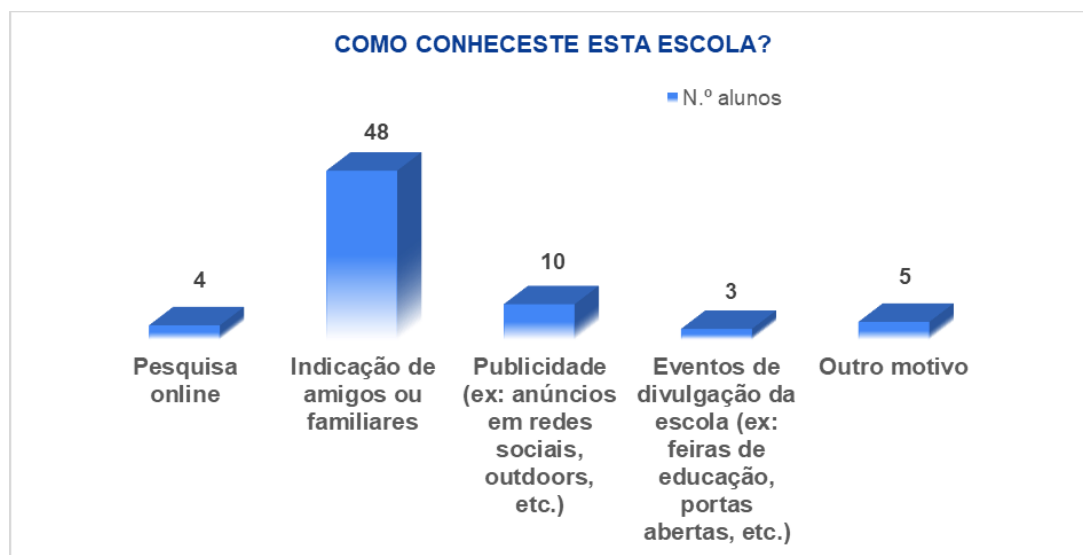


Figura 14: Gráfico - Como conhecestes esta Escola?

Após a primeira indicação, o primeiro contacto para conhecer a oferta formativa foi através das redes sociais (32 alunos), seguido do contacto com amigos/familiares que

frequentam a escola (29). Os eventos externos tiveram um papel menos expressivo (5 respostas), tal como “outros motivos” (4).



Figura 15: Gráfico - Como ficaste a saber dos Cursos Profissionais?

Questionados quanto aos aspetos da escola que captaram o interesse dos (atuais) alunos, as oportunidades de estágio surgem como o fator mais atrativo (26 respostas), seguidas da empregabilidade dos cursos (22). O programa curricular (6), o conhecimento da escola (7) e a experiência prévia com cursos profissionais (5) foram também referidos, mas com menor incidência.

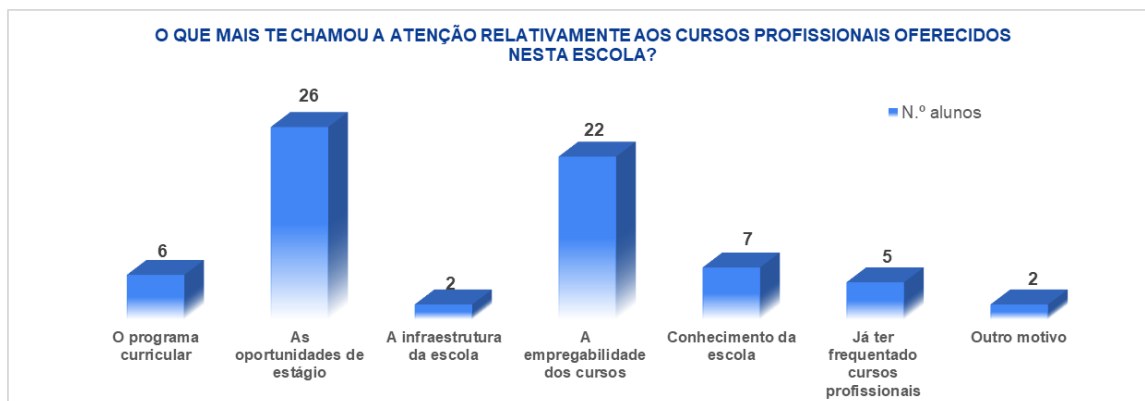


Figura 16: Gráfico - O que mais te Chamou a atenção nos Cursos Profissionais?

Ainda que a maioria dos alunos não tenha ficado a saber da escola e dos cursos por via das ações de divulgação da escola, a grande maioria dos alunos avalia a divulgação dos cursos de forma positiva, com 37 respostas a considerarem-na “muito boa” e 29 como “boa”. Apenas 4 alunos mostraram opinião neutra ou negativa, não se registando qualquer avaliação como “muito má”.

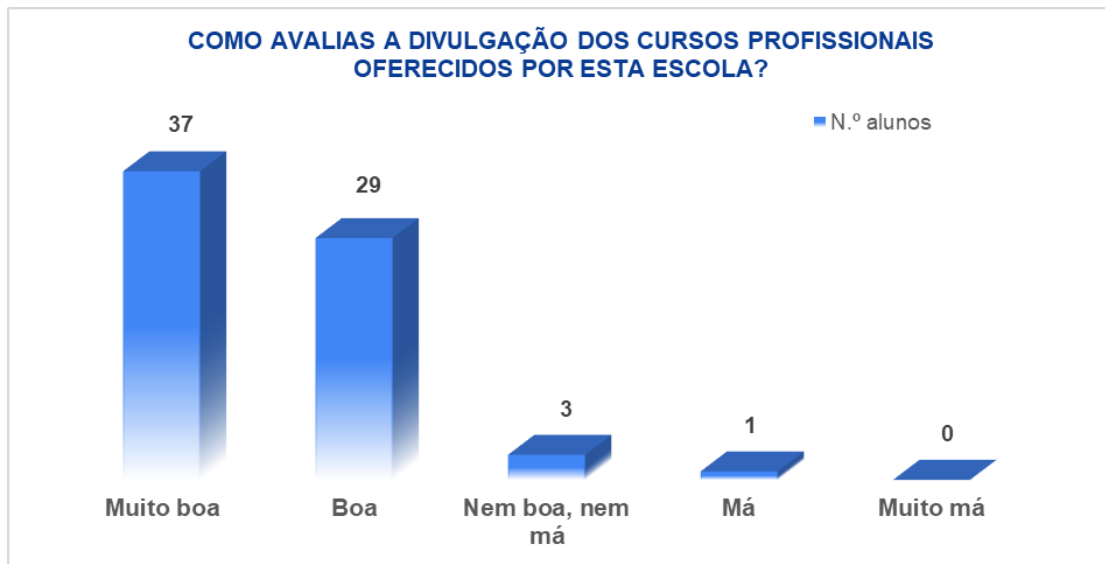


Figura 17: Gráfico - Como avalia a divulgação dos Cursos Profissionais?

A avaliação positiva da divulgação pode estar ligada a uma avaliação positiva da comunicação da escola com os seus alunos, já que a maioria avalia positivamente a disponibilidade de informação fornecida pela escola sobre cursos profissionais. Dos inquiridos, 34 classificaram esta disponibilidade como «Boa» e 32 como «Muito boa». Apenas 4 a consideraram como «Nem boa nem má» e nenhuma resposta indicou uma perceção negativa, o que reforça a eficácia dos canais de informação existentes.

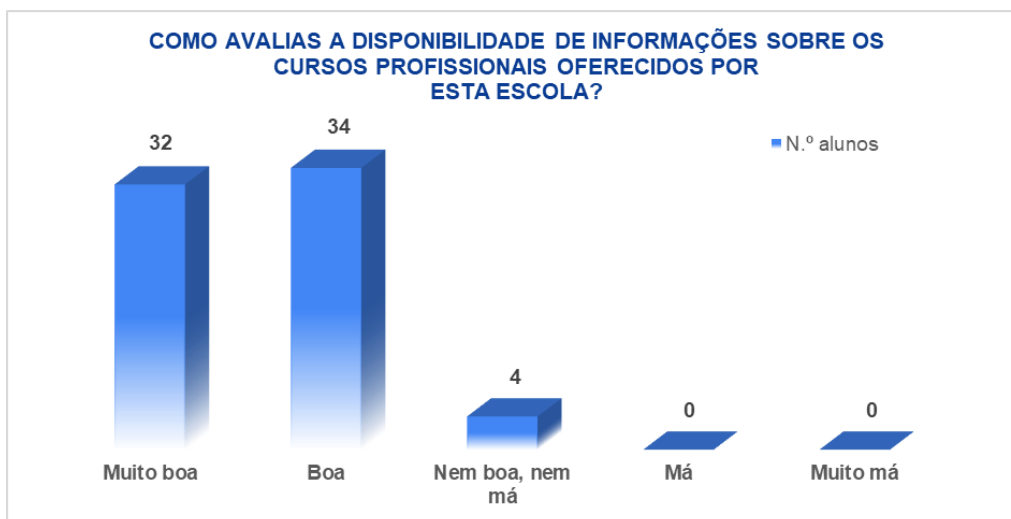


Figura 18: Gráfico - Avaliação da disponibilidade de informação sobre cursos profissionais

A maioria dos alunos reconhece os esforços da escola na promoção dos seus cursos, com 37 a afirmar que o investimento tem sido suficiente. No entanto, 27 consideram que,

embora haja investimento, este poderia ser reforçado. Apenas 5 alunos consideram que a escola deveria investir mais e apenas 1 afirma não ter opinião ou conhecimento suficiente.



Figura 19: Gráfico - Opinião sobre o investimento da escola na promoção dos cursos profissionais

No que diz respeito à participação em atividades promocionais, 38 alunos afirmaram já ter participado em algum tipo de atividade, enquanto 20 afirmaram nunca ter participado. Outros 12 alunos afirmaram não ter opinião ou não se lembrar, o que destaca a necessidade de reforçar a memória institucional destas iniciativas entre os alunos.

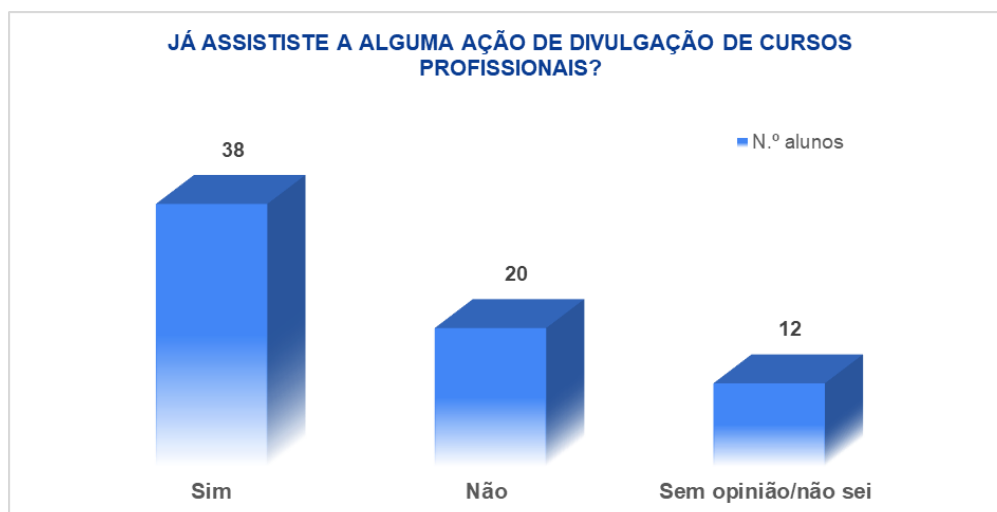


Figura 20: Gráfico – Participação em atividades de promoção dos cursos profissionais

A maioria dos inquiridos (42) reconhece que a escola organiza frequentemente atividades como visitas e apresentações de cursos aos alunos interessados. Vinte alunos indicam que estas atividades ocorrem com menos frequência e apenas um refere a ausência total de

tais atividades, o que evidencia o esforço contínuo da escola em promover a sua oferta formativa.



Figura 21: Gráfico – Atividades de apresentação dos cursos a potenciais alunos

A perceção dos alunos sobre a clareza das informações sobre os cursos profissionais é, em geral, positiva. 36 alunos consideram que a escola fornece sempre informações claras e precisas, e 26 afirmam que isso ocorre na maioria das vezes. Apenas 2 alunos consideram que isso nem sempre é o caso, enquanto os restantes não expressaram opinião.

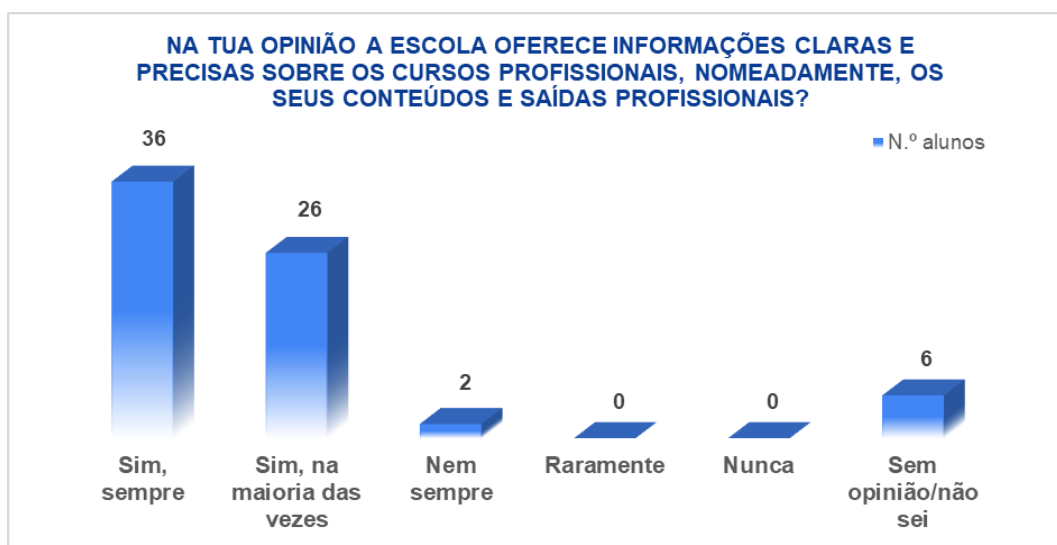


Figura 22: Gráfico – Clareza das informações sobre os cursos, conteúdos e oportunidades de carreira

A grande maioria dos inquiridos (57) considera que a equipa responsável pela promoção dos cursos desempenhou eficazmente o seu papel. Apenas dois alunos avaliaram esta informação de forma negativa, enquanto 11 optaram por não dar opinião.

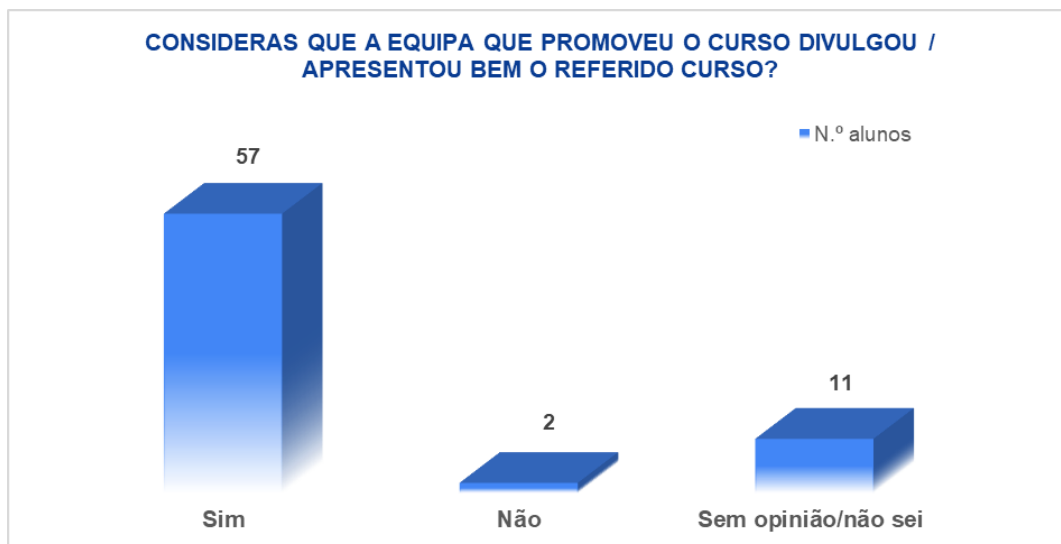


Figura 23: Gráfico – Avaliação da informação prestada pela equipa de promoção dos cursos

No que diz respeito à qualidade da informação prestada, 36 alunos classificaram-na como «Boa» e 29 como «Muito boa». Nenhum aluno relatou uma perceção negativa, o que confirma a solidez e clareza da informação prestada.

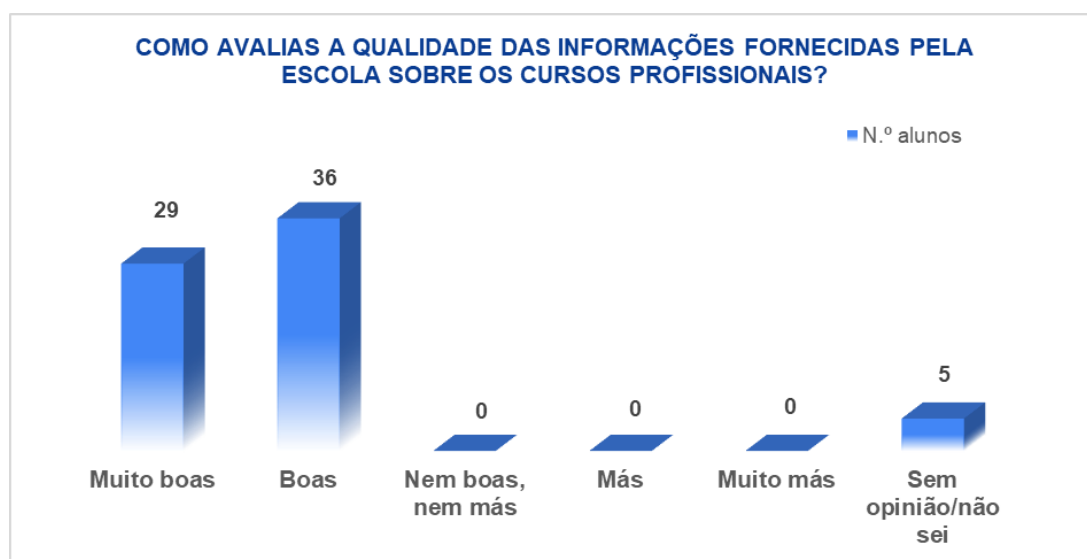


Figura 24: Gráfico – Avaliação da qualidade da informação prestada

Quando questionados sobre outras ações de divulgação observadas fora da escola, os alunos indicaram principalmente a publicidade nas redes sociais (31 respostas), seguida de cartazes e panfletos (13), “boca a boca” (9) e palestras em escolas secundárias (7). Nenhuma ação em jornais ou revistas foi mencionada, destacando a menor eficácia ou alcance desses meios de comunicação tradicionais.



Figura 25: Gráfico – Outras atividades promocionais observadas noutras escolas

35 alunos consideram que a escola oferece uma variedade suficiente de cursos, embora seja desejável uma gama mais ampla de opções. Outros 33 afirmam que já existe uma grande variedade disponível. Nenhum dos participantes expressou uma opinião negativa sobre a diversidade da oferta, refletindo a satisfação geral com o âmbito educativo da instituição.

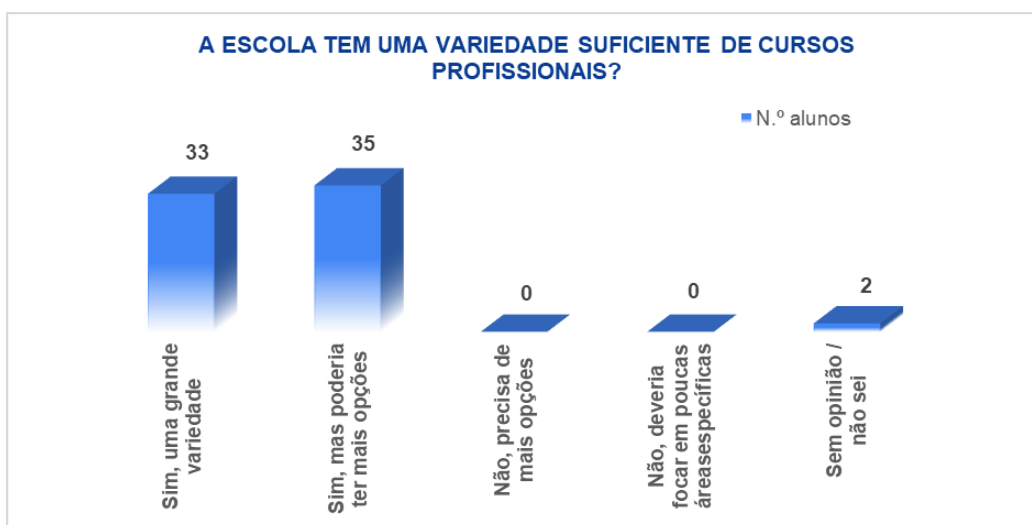


Figura 26: Gráfico – Variedade de cursos profissionais oferecidos pela escola

Por fim, 36 alunos indicam que os cursos que frequentam atendem às suas expectativas “em grande medida” e 29 “completamente”. Apenas três alunos responderam “nem sempre”, sem perceberem uma inadequação total entre a oferta de formação e as expectativas.



Figura 27: Gráfico – Alinhamento dos cursos com as expectativas dos alunos

4. A perspetiva do Diretor

Dando continuidade à análise das dinâmicas institucionais da escola em estudo, a entrevista realizada com o diretor da Escola Profissional constitui uma fonte privilegiada para compreender as práticas atualmente implementadas, os desafios enfrentados e as perspetivas futuras no domínio dos cursos profissionais. Através do seu testemunho, é possível aprofundar a leitura dos dados recolhidos por via documental e do inquérito aos alunos, integrando a visão da direção sobre o posicionamento estratégico da escola.

O diretor começa por destacar uma nova componente introduzida na escola, que considera decisiva em termos de divulgação: *“Tem a ver precisamente com a certificação dos cursos profissionais, chamada EQAVET. Esta certificação é uma certificação europeia, impõe um conjunto de documentos que, de alguma forma, nos podem ajudar a ter uma estratégia muito consistente no que respeita à divulgação do cluster, das ofertas formativas para cada ano.”*

A certificação EQAVET é vista como uma ferramenta que permitirá estruturar melhor as estratégias de divulgação e melhorar a qualidade da oferta formativa. A escola tem várias parcerias com empresas e instituições, que são essenciais para a divulgação e qualidade dos cursos: *“Temos várias parcerias com empresas, e neste momento, naquilo que é o processo EQAVET, estamos a criar novas parcerias e também com a situação que estamos a considerar neste momento, que é candidatar-mo-nos a um CTE, um Centro Tecnológico Especializado, estamos a fazer várias parcerias e protocolos. O que é que costuma fazer? Costumamos informar as empresas onde temos estagiários da existência*

dos cursos, as instituições aqui da região, nomeadamente as Juntas de Freguesia, a Câmara Municipal, etc., e elas também divulgam os cursos que temos.”

Estas parcerias facilitam a colocação dos estagiários e a sua eventual contratação no futuro: *“O ideal é que a empresa onde eles fazem o estágio os mantenha lá. Há casos em que isso é bem-sucedido, e isso é bom, e há outros casos em que não. Mas quando o estagiário é colocado na empresa onde tem efetivamente a mesma componente de atividade profissional que o curso, as coisas correm bem.”* No entanto, o diretor reconhece que a divulgação, através destas parcerias, nem sempre acrescenta um valor significativo para além da divulgação tradicional.

O diretor aponta um obstáculo à divulgação para além do município: *“Muitas vezes, isso não acontece porque os agrupamentos de escolas públicas têm relutância em competir uns com os outros e há quase uma reserva, por assim dizer, entre as várias direções das escolas, para que não concorram umas com as outras. Do meu ponto de vista, esta não é a melhor solução, porque as escolas devem competir livremente e de forma autónoma, e os alunos devem escolher os cursos que realmente lhes interessam mais e que lhes dão as melhores garantias em termos da atividade que querem seguir no futuro. Mas tem sido essa a lógica”*. Esta relutância em competir limita o âmbito das atividades de publicidade e pode restringir as opções dos estudantes.

Relativamente aos meios de divulgação utilizados, o diretor, espelhando o que a análise documental tinha evidenciado, refere a utilização dos meios tradicionais, como os outdoors colocados no concelho e a distribuição de panfletos. No entanto, reconhece que estes meios estão limitados mais ao território local. As redes sociais também são utilizadas, através das páginas do *Instagram* e do *Facebook* para partilhar ofertas de formação.

O diretor sublinha a aposta numa estratégia de proximidade, onde a experiência direta e participativa é usada para tornar os cursos mais atrativos e aumentar as hipóteses de captação de alunos. *“Como estamos muito ligados ao concelho, e temos uma escola que tem ensino público até ao nono ano próxima, que é xxxx, há uma aposta numa promoção mais personalizada, ou seja, os alunos são convidados a vir aqui à escola, muitas vezes coincidindo com a semana da ciência e tecnologia, onde têm a oportunidade de ver e participar em algumas atividades do ensino profissional, em cada um dos cursos.”* Esta orientação revela um reconhecimento da importância do contacto direto e da experimentação como forma de motivar a escolha do ensino profissional. Esta é uma intencionalidade estratégica no esforço de captação, procurando ir ao encontro das

expectativas e motivações dos alunos alinhada com as estratégias de escolha dos cursos por parte dos alunos. Ainda que a escola invista em ações diretas de promoção, o que os dados do inquérito evidenciaram foi que a decisão dos alunos é fortemente mediada por relações de confiança e proximidade (amigos, conhecidos, familiares). Assim, a promoção personalizada tem valor não tanto pela informação que transmite, mas pelo tipo de experiência que proporciona e que depois é partilhada socialmente.

Esta estratégia permite que os alunos experimentem as atividades dos cursos, aumentando o seu interesse e compreensão das oportunidades disponíveis. Nestas ocasiões de divulgação os alunos participam com os seus professores e colegas, fornecendo testemunhos, exemplos concretos e práticas específicas. Os candidatos adquirem informação experiencial, para além da informação detalhada sobre os percursos profissionais e as unidades de formação mais importantes dos cursos.

As perceções do diretor relativamente aos fatores que influenciam a escolha dos cursos profissionais pelos alunos estão em linha com os resultados obtidos no questionário aplicado no âmbito desta investigação, que destacam a recomendação de amigos e conhecidos como principal motivo de escolha da escola. Quando questionado sobre os meios de divulgação mais eficazes, destaca a importância das experiências diretas na escola: *“Porque se eles têm amigos que andam numa determinada escola, que tem um determinado curso, e querem estar em sintonia de alguma forma, muitas vezes vão para esse lado. (...) Tem muito a ver com aquilo que eles conseguem visualizar quando são chamados à própria escola, e visualizar quais são os instrumentos e as ferramentas que eles têm em cada um dos cursos”*. O diretor mostra-se cético quanto à eficácia dos meios de comunicação tradicionais: *“Não creio que a eficácia dos meios de divulgação seja tão importante como se poderia pensar”*. Considera que os estudantes não escolhem os cursos maioritariamente com base na visualização de cartazes ou panfletos: *“Não creio que os jovens escolham este ou aquele curso por o verem num cartaz ou num panfleto. Penso que os jovens escolhem os cursos, antes de mais, por influência dos seus professores. Se há professores que os podem influenciar e dar-lhes a perspetiva de que é o melhor curso para eles, geralmente optam por ele. Depois, através da influência de amigos e colegas de outras escolas, penso que também é decisivo”*. Assim, a estratégia de divulgação mais eficaz parece ser uma combinação da influência dos professores, da influência dos pares e das experiências práticas oferecidas pela escola.

Para além destas dimensões relacionadas com a decisão individual dos alunos, o diretor identifica ainda constrangimentos estruturais que afetam a atratividade do ensino

profissional. Um dos principais obstáculos mencionados é a falta de soluções de alojamento, que limita a captação de estudantes de outras regiões: *“Mas estas opções dos alunos têm a ver com o alojamento. (...) Não faz sentido que um aluno de Viseu venha cá todos os dias, faz sentido que fique cá.”* Portanto, o ensino profissional nesta escola tem esta vantagem: *“regra geral, já tem um historial de alojamento para estes alunos e até tem residências, o que facilita a vinda de alunos de outras residências mais distantes. O público não tem, e eu acho que para sermos realmente competitivos e termos um ensino de qualidade que corresponda às expectativas dos miúdos, essa oferta é importante, a oferta de alojamento.”*

A perceção social do ensino profissional como um ensino de segunda ou terceira categoria, especialmente nos pequenos municípios e outro constrangimento estrutural apontado: *“O ensino profissional tem vivido, ao longo da sua existência, desde 1990, com alguma instabilidade relativamente àquilo que é a perceção da sociedade sobre a qualidade do ensino. (...) Nos pequenos concelhos, isso é muito difícil, porque não há muitos alunos, não se pode fazer nenhum pré-requisito para entrar. Ou seja, temos de nos sujeitar a todos os que se inscrevem, independentemente de estarem ou não habilitados para aquele curso”.*

Identifica como mudança para melhorar a situação a introdução do ensino profissional a partir do 7º ano: *“Sim, penso que sim. Penso que tem mesmo de haver uma mudança (...) Em primeiro lugar, se houvesse condições para que o ensino profissional começasse no 7º ano de escolaridade, isso seria o ideal, o ponto número um. Seria o ideal em muitas circunstâncias”.* Sugere também a alteração da carga letiva: *“Acho que a parte curricular e a parte dos estágios também deviam ser alteradas em termos de carga letiva. Não é normal que um aluno tenha 7 horas por dia, todos os dias, sobretudo na componente teórica, e alguma prática, claro. Isso é muito trabalho extra, porque os alunos têm de ir a casa e voltar”.* Sublinha ainda a sensibilização precoce para o ensino profissional: *“Os alunos do 7.º ano, e até eventualmente do 5.º ano, têm de começar a perceber que há ensino profissional nas escolas da região, e têm de pensar que, em termos pessoais, e até no seio da família, é uma boa alternativa para muitos dos alunos. Por isso, tem de os sensibilizar desde cedo para as várias oportunidades de formação que existem”.*

O diretor pretende implementar novas estratégias no próximo ano, independentemente das normas nacionais, integrando-as na certificação EQAVET: *“Vamos começar com uma estratégia e vamos colocá-la, até por sugestão minha, na certificação EQAVET,*

exatamente nessa medida. Temos de iniciar um processo de valorização em si mesmo. Agora vamos ver se tem repercussões ou não”.

Liderança e gestão estratégica da oferta formativa

No que se refere à liderança e à gestão da oferta formativa, o diretor da Escola Profissional adota uma postura marcada por uma lógica de colaboração e partilha de responsabilidades. Assume o papel de facilitador, promovendo a integração das diferentes equipas nos processos de decisão. Como refere:

“É um ator que partilha essa responsabilidade com os seus colegas que estão basicamente na respetiva área, não é? Porque as coisas vêm sempre, em princípio, de baixo para cima, portanto os formadores são ouvidos, o coordenador do ensino profissional é ouvido, o responsável por essa área também analisa e faz propostas, e depois, através de reuniões conjuntas, decidimos o que é melhor em cada momento, como foi o caso este ano.”

Este modelo participativo estende-se também à organização das ações de promoção da escola. De acordo com o diretor, a gestão destas iniciativas é conduzida por quem demonstra maior sensibilidade e envolvimento nesta área:

“De um modo geral, esta segue sempre a exigência das pessoas mais sensíveis a esta área. Começando pelo coordenador dos cursos profissionais, depois envolvendo os professores da área de ensino que têm essa componente mais colaborativa, digamos assim.”

Ainda assim, reconhece que algumas decisões são da sua responsabilidade direta, sobretudo em situações que exigem uma resposta imediata:

“São. Algumas coisas são mesmo da minha responsabilidade. E é verdade que algumas delas só são partilhadas em termos de conversas com os meus colegas da direção, porque percebemos que há coisas que têm de ser decididas imediatamente. Ainda ontem houve uma decisão imediata e não é partilhada com um prazo alargado porque não é possível partilhar com um prazo alargado. Mas, regra geral, a decisão é sempre do diretor e nós tentamos ajustar o que é publicitado, também com os meios financeiros que temos e com as repercussões que muitas vezes achamos que tem, ou porque nos dão indicações de que pode ter, ou porque achamos que não há alternativa.”

Apesar deste equilíbrio entre decisões partilhadas e responsabilidades individuais, o diretor reconhece limitações ao nível da colaboração interna e da definição estratégica das ações de divulgação:

“Claro. (...) Os processos que tenho visto até agora têm sido muito individualizados, sem uma estratégia clara definida pelo grupo, com os procedimentos inerentes a estas divulgações assertivas. E é isso que eu acho que vai acontecer num futuro próximo.”

A avaliação das ações de divulgação é feita sobretudo com base no número de alunos efetivamente captados. O diretor admite que, apesar dos esforços desenvolvidos, a captação de estudantes fora do concelho é ainda muito limitada: “Muito, muito poucos vêm. No caso da saúde, vieram alguns. Foi mais na área da saúde, mas não noutras áreas.”

Para o próximo ano letivo, os objetivos estão claramente definidos:

“Este ano, o nosso objetivo é conseguir vinte alunos. É o objetivo mínimo para garantir mais duas turmas.”

Contudo, o diretor reconhece os desafios associados à sustentabilidade da oferta educativa, nomeadamente o risco de escolha de algumas áreas no regular. Esta situação evidencia a necessidade de equilibrar a distribuição de alunos entre as diferentes vias e cursos, assegurando a viabilidade de toda a oferta formativa.

Além disso, o diretor destaca o impacto de fatores externos, nomeadamente a chegada recente de um número significativo de estudantes estrangeiros. Apesar de considerar esta diversidade como uma oportunidade enriquecedora, reconhece também que tem colocado desafios acrescidos de integração, referindo problemas de aprendizagem e comportamento. Estas dificuldades decorrem de barreiras linguísticas, diferenças culturais e necessidades educativas específicas, exigindo estratégias de apoio e inclusão mais eficazes por parte da escola.

A entrevista revela, no seu conjunto, uma liderança consciente das limitações e desafios enfrentados pelo ensino profissional público, bem como uma visão estratégica orientada para a melhoria contínua. O diretor destaca a importância de ações de divulgação mais eficazes e personalizadas, da valorização social do ensino profissional e da implementação de parcerias estratégicas como fatores-chave para o reforço da atratividade da escola. A aposta em processos de certificação como o EQAVET e a candidatura a Centro Tecnológico Especializado surgem como iniciativas estruturantes, com potencial para diferenciar a escola no panorama da oferta profissional, contribuindo para a elevação da sua qualidade e reconhecimento.

Apesar das limitações demográficas e estruturais, a direção manifesta um compromisso com a valorização do ensino profissional, procurando aumentar a sua perceção positiva na comunidade e atrair mais estudantes no futuro. A melhoria da colaboração interna e

do trabalho em equipa é reconhecida como uma dimensão prioritária, reforçando o alinhamento da liderança com uma lógica de excelência educativa e sucesso dos alunos. A análise do discurso do diretor da Escola Profissional, à luz do quadro teórico apresentado, revela uma abordagem de liderança assente na colaboração, na partilha de responsabilidades e na valorização das equipas, aproximando-se daquilo que a literatura designa como liderança comportamental de estilo democrático/participativo. Tal como referido por Fraga (2018), esta abordagem foca-se no que o líder faz e no modo como exerce a sua autoridade, promovendo a escuta ativa, a deliberação conjunta e a construção de consensos, como se verifica na descrição dos processos de decisão no seio da escola: os formadores, os coordenadores e outros responsáveis são ouvidos, analisam propostas e participam nas decisões em reuniões conjuntas.

Ao posicionar-se como um facilitador, o diretor adota uma postura que corresponde também à visão de liderança enquanto processo social de influência, como proposto por Rego e Cunha (2016). Ainda que reconheça que, em determinadas circunstâncias, tem de assumir decisões unilaterais e rápidas — uma dimensão inevitável do cargo diretivo —, a tónica predominante do seu discurso está na construção coletiva das decisões e na mobilização do conhecimento e da experiência das equipas.

A liderança evidenciada é igualmente estratégica e adaptativa, características sublinhadas por Costa (2018), ao reconhecer os desafios associados à falta de uma estratégia integrada de divulgação, à necessidade de melhorar o trabalho em equipa e à implementação de instrumentos estruturantes como o EQAVET ou a candidatura a Centro Tecnológico Especializado. Estas ações evidenciam um compromisso com a melhoria contínua, a inovação organizacional e a resposta aos desafios externos, reforçando a capacidade da escola para se posicionar de forma competitiva.

Para além disso, a consciência demonstrada quanto aos limites estruturais do ensino profissional público, à importância da valorização social do ensino profissional e ao impacto de variáveis externas (como a chegada de estudantes estrangeiros), reforça uma visão de liderança polivalente e multifuncional, como descrita por Mações (2017). O diretor demonstra capacidade para reconhecer o contributo individual e coletivo das equipas, ajustar estratégias à realidade envolvente e orientar a organização para objetivos concretos e mensuráveis, como a constituição de novas turmas e o aumento da atratividade da escola.

Em suma, a liderança exercida pelo diretor conjuga elementos da liderança comportamental participativa, com dimensões estratégicas e transformacionais, centradas

na valorização do potencial humano, na adaptação às exigências do contexto e na construção de uma visão partilhada para o desenvolvimento da escola.

5. A perspectiva dos Agentes de Divulgação

Os agentes de divulgação, que incluem professores, psicólogos e outros técnicos de educação, desempenham um papel fundamental na promoção do ensino profissional, através da implementação de ações diversificadas e estratégicas. Estes profissionais referem utilizar uma diversidade de métodos para divulgar os cursos profissionais e atrair novos alunos, demonstrando uma abordagem proactiva e multifacetada.

Em termos de estratégias organizacionais, os agentes de proximidade utilizam as redes sociais como uma ferramenta fundamental de promoção. As plataformas *online*, como o sítio *Web* da escola, são mobilizadas para fornecer informações atualizadas sobre cursos e eventos. Esta abordagem multicanal visa atingir diferentes públicos e aumentar a eficácia global dos esforços promocionais. *“As redes sociais têm um alcance enorme”*, diz um agente (AD1), sublinhando a importância de uma presença sólida e diversificada nos meios digitais. De acordo com um dos agentes, *“as redes estão sempre a divulgar, a publicar tudo o que se passa na escola, das ações que são promovidas pelas escolas”* (AD5). Salientam a importância das publicações regulares que incluem fotografias e vídeos que captam o quotidiano escolar, considerando que aumentam a visibilidade e o envolvimento. Outro agente acrescenta: *“nas redes sociais tentamos criar uma rede, um envolvimento, porque divulgamos o trabalho dos alunos que têm primos, irmãos, familiares, amigos que veem que eles estão aqui, que têm sucesso na sua formação”* (AD7). Esta estratégia visa não só a promoção dos cursos, mas também a melhoria da imagem da instituição junto da comunidade.

Os testemunhos dos agentes envolvidos nas ações de divulgação revelam reconhecimento das estratégias de escolha da escola e curso identificado no inquérito a alunos, que, como vimos, apontam a recomendação de amigos e conhecidos como principal fator na escolha da escola. Estes agentes destacam, tal como o diretor, que a divulgação mais eficaz não resulta de campanhas institucionais tradicionais, como cartazes ou panfletos, mas sim da influência direta de pessoas próximas dos alunos, como antigos colegas, professores ou familiares. Sublinham ainda a importância das experiências presenciais, como visitas à escola ou participação em atividades dinamizadas pelos cursos, como momentos decisivos para despertar o interesse e gerar recomendações espontâneas entre pares. Esta

abordagem informal e relacional revela-se, assim, central na estratégia de captação, assentando na criação de vínculos de confiança e identificação com o ambiente escolar. A utilização da tecnologia na publicidade do ensino profissional é considerada uma peça fundamental de uma abordagem competitiva: *“A utilização da tecnologia na publicidade do ensino profissional é considerada uma vantagem estratégica”* (AD7). Os anúncios em linha direcionados e a inclusão de disciplinas de *marketing* digital no currículo são práticas que não só promovem a escola, como também dotam os alunos de competências relevantes. *“Penso que as redes sociais, através da comunicação digital, são as mais eficazes. Sem dúvida”* (AD7).

“Esta mudança dos métodos de publicidade tradicionais para os digitais reflete uma adaptação às tendências do marketing contemporâneo e tem sido associada a um aumento das inscrições. A melhoria da imagem da instituição não só junto dos alunos, mas da comunidade em geral” (AD7), acrescenta um agente, sublinhando o impacto positivo das estratégias digitais na perceção da escola.

A possibilidade de interagir diretamente com os potenciais alunos através das plataformas de redes sociais, aliada à comodidade da pré-inscrição *online* nos cursos profissionais, destaca-se como uma estratégia promocional eficaz. Como referiu um agente: *“fazem a pré-inscrição online, não telefonam tanto para a escola”* (AD1). As redes sociais também ajudam a promover uma rede de contactos que ultrapassa a mera publicidade, permitindo uma comunicação mais direta e personalizada com os interessados.

Operacionalmente, os agentes de divulgação recorrem a uma variedade de estratégias de publicidade, incluindo as redes sociais divulgação “boca a boca” e os meios tradicionais, como *outdoors* e jornais locais.

A definição do público-alvo é um aspeto essencial destas estratégias. Os agentes de divulgação referem centrar-se nos alunos que concluíram o 9º ano, bem como nos indecisos ou insatisfeitos com o seu atual percurso escolar, indicando uma segmentação específica para atingir alunos em diferentes fases do seu percurso escolar. Dirigem-se também aos alunos em risco de não concluírem o ensino obrigatório, oferecendo-lhes uma alternativa através da formação profissional. Um agente comenta: *“Assim, temos de pensar nos alunos que terminaram o nono ano e que podem ainda estar indecisos quanto ao seu percurso escolar, pelo que podem não querer seguir o ensino regular”* (AD4). Esta abordagem específica foi concebida para proporcionar oportunidades educativas adaptadas e responder às necessidades específicas da população estudantil.

Apesar destes esforços, subsistem vários desafios. Um dos principais é o estigma associado ao ensino profissional. Como referiu um agente: *“Penso que o primeiro é o estigma que ainda existe em relação ao ensino profissional, não só entre os alunos, mas também entre as famílias”* (AD1). Este estigma pode manifestar-se em comentários negativos como *“não vais para lá porque és estúpido...”* (AD3), o que dificulta a atração de novos alunos.

Outros desafios incluem baixas taxas de natalidade, que afetam a disponibilidade de estudantes, e a concorrência entre escolas, que pode levar à sobreposição de ofertas de cursos. *“A falta de alunos é, de facto, a maior dificuldade”*, refere um agente (AD4), refletindo a preocupação com a diminuição do número de alunos disponíveis para os cursos oferecidos.

A localização da escola no interior do país e a rede de transportes limitada constituem obstáculos significativos. *“Aqui também tem muito a ver com o facto de a escola se situar no interior, a rede de transportes ser bastante reduzida”* (AD3), explica um agente. Este fator geográfico contribui para a dificuldade em atrair alunos de regiões mais distantes.

As boas práticas identificadas pelos técnicos de proximidade incluem a utilização extensiva dos meios de comunicação social, a participação ativa em feiras de educação e a criação de parcerias com organizações municipais e regionais. *“Nós conseguimos captar esses momentos, e esses momentos que nós captamos, quer seja de trabalho ou de lazer, nós mostramos à comunidade”* (AD5). Estas práticas aumentam a visibilidade da escola e cria ligações significativas com potenciais alunos.

A orientação personalizada e a transparência na apresentação dos currículos também são valorizadas. *“A orientação personalizada e a transparência na apresentação dos currículos também são valorizadas, pois ajudam os alunos a fazer escolhas informadas sobre as suas opções educativas”* (AD5). Além disso, a participação dos estudantes na publicidade, através de testemunhos e do envolvimento direto nas atividades promocionais, reforça a credibilidade e a autenticidade da comunicação.

Segundo os agentes de divulgação, a liderança desempenha um papel fundamental na eficácia destas estratégias de promoção. A abertura da direção da escola à inovação e à tomada de decisões em colaboração é essencial para a adaptação a cenários de *marketing* em mutação. *“A liderança desempenha um papel fundamental na eficácia destas estratégias de promoção”* (AD7). É considerado que a direção da escola favorece a colaboração e a participação ativa dos professores e outros agentes de proximidade. *“A direção da escola está também, a nível da direção, bastante próxima de todos os recursos,*

tanto do pessoal docente como do pessoal não docente” (AD6). Esta proximidade e esta comunicação transparente facilitam a implementação de estratégias eficazes e a adaptação contínua às necessidades do mercado educativo.

A participação dos estudantes nas atividades de divulgação é outro elemento crucial. *“Os alunos acabam por participar na divulgação... é muito mais fácil para os alunos de cada curso falarem com os candidatos a esses cursos” (AD7). Esta abordagem não só humaniza a ação de divulgação, como também reforça a confiança e a ligação entre a escola e os potenciais alunos.*

Os agentes de divulgação sublinham que *“o nosso Facebook, por exemplo, está ligado todos os dias a mostrar coisas que aconteceram aqui na escola durante o dia, até pode ser lá fora” (AD5), evidenciando a constante interação e atualização das redes sociais com conteúdos relevantes e atrativos.*

Em conclusão, dos agentes escolares na promoção da educação é multifacetado, abrangendo a utilização de meios de comunicação digitais e tradicionais, parcerias estratégicas e abordagens direcionadas para o envolvimento do público. Colocar a ênfase em estratégias de *marketing* eficazes reflete um reconhecimento mais amplo da importância do *marketing* educativo para atrair e reter estudantes, aumentando assim o sucesso e a sustentabilidade globais da instituição.

As estratégias organizacionais e operacionais, juntamente com uma liderança proactiva e a participação ativa dos estudantes, são consideradas fundamentais para enfrentar os desafios e maximizar a eficácia das ações de sensibilização. No entanto, é reconhecido que os obstáculos relacionados com o estigma, as taxas de natalidade e a localização geográfica exigem soluções contínuas e inovadoras para garantir uma concorrência saudável e a satisfação das necessidades educativas dos estudantes.

6. Narrativas convergentes: Estratégias de Captação e Decisão dos alunos

Dando seguimento à análise previamente realizada, procede-se agora à triangulação dos dados recolhidos. Para tal, criou-se uma tabela que visa facilitar a leitura cruzada das perceções dos diferentes atores envolvidos no presente estudo: alunos, diretores escolares e outros atores como professores, psicólogos e diretores de *marketing* que atuam como elementos ativos de divulgação dos cursos profissionais e da escola. Essa tabela pode ser consultada no Anexo VIII.

A análise revela uma convergência significativa nas perceções relativas ao processo de escolha de cursos e escolas no ensino profissional. Diretores e agentes de divulgação

reconhecem as estratégias adotadas pelos alunos na seleção de cursos e estabelecimentos de ensino. A direção da escola EPX aposta numa abordagem estratégica que integra métodos tradicionais e digitais, reconhecendo a importância da comunicação online e offline.

No que diz respeito ao tipo de publicidade e ao seu impacto na comunidade e nas famílias, a análise documental realizada evidencia que a Escola Profissional X tem adotado uma abordagem equilibrada, recorrendo a diversos meios, desde a publicidade impressa à participação em eventos e à presença na rádio. Destacam-se iniciativas como a "Receção aos Pais" e o projeto "Vouzela Mais Digital", que demonstram uma preocupação em interagir ativamente com a comunidade e as famílias. A estratégia de envolvimento parental evidenciada em eventos como o "Dia Mundial da Gratidão" e a "Missão Co(o)laborar", enfatiza a importância do *feedback* positivo e do "boca a boca" na promoção da escola.

As ações tradicionais, como os painéis publicitários, coexistem com a presença ativa nas redes sociais, eventos e ofertas personalizadas. O discurso do diretor, dos agentes de divulgação e dos alunos converge no sentido de sublinhar a abordagem abrangente e adaptável da Escola Profissional às suas estratégias de *marketing* educativo e de captação de alunos. A combinação equilibrada entre métodos tradicionais e digitais é salientada, com especial ênfase nas redes sociais, eventos presenciais e parcerias locais. A focalização nos alunos do 9.º ano da escola pública local, reflete uma abordagem localizada e estratégica.

Apesar de reconhecerem a eficácia das estratégias adotadas pela escola, são principalmente influenciados pela família e pelos amigos, relativamente aos cursos profissionais. Os estudantes baseiam as suas escolhas em interesses específicos, oportunidades de aprendizagem profissional e influências sociais, destacando a recomendação pessoal e a promoção através de amigos como fatores predominantes, demonstrando a eficácia das redes sociais na comunicação institucional. A instituição em causa demonstrou um investimento significativo em várias estratégias de divulgação, incluindo publicidade impressa, difusão radiofónica, consultoria profissional de *marketing* e participação em eventos presenciais. A diversidade dos materiais promocionais e a presença em diferentes canais de comunicação sugerem uma estratégia visualmente rica, com o objetivo de atingir um público mais vasto.

No que se refere à relação entre os locais de divulgação e os concelhos de origem dos alunos, verifica-se que a distribuição de folhetos foi estrategicamente planeada, com

destaque para os distritos de Aveiro e Viseu, onde a concentração de alunos é mais evidente. O número considerável de folhetos distribuídos nestas regiões sugere uma atenção especial, possivelmente devido a estratégias específicas para atrair estudantes destes distritos. Por outro lado, a presença constante em diferentes pontos do país, como Coimbra, Guarda e Vila Real, indicia uma abordagem que visa diversificar a origem geográfica dos alunos.

A eficácia das ações publicitárias é avaliada pelos atores auscultados de diferentes prisms. O diretor destaca o retorno quantificável da captação de alunos, através de questionários especificamente elaborados para o efeito, previstos no plano de ação da instituição. Os agentes de divulgação avaliam indicadores como o aumento do número de turmas abertas e a definição de objetivos específicos de inscrição por curso. Os alunos, por seu lado, têm uma percepção globalmente positiva das ações de divulgação da EPX. Diretores e agentes de divulgação sublinham a abordagem prática e a diversidade da oferta formativa do ensino profissional. A aposta na formação prática prepara eficazmente os alunos para as exigências do mercado laboral e a colaboração com instituições locais enriquece a formação.

O ambiente institucional da escola profissional analisada reflete uma abordagem estratégica e global da divulgação dos cursos. O diretor assume funções chave na gestão e liderança, enfrentando desafios como a dificuldade em aumentar a abrangência geográfica da sua população escolar. As parcerias com empresas locais e o envolvimento em processos de qualidade são outro indicador que demonstra a orientação para a promoção da empregabilidade e melhoria do serviço prestado.

A cooperação institucional é apontada como fundamental para o sucesso das escolas profissionais, envolvendo parcerias estratégicas com empresas locais e especialistas em publicidade. A participação ativa em eventos organizados por outras instituições de ensino é incentivada por se considerar que reforça as interações com potenciais alunos e estabelece ligações valiosas com profissionais de educação.

A colaboração entre coordenadores de curso, professores e psicólogos, é perspectivada pelos envolvidos como fundamental para uma promoção educativa abrangente. A percepção positiva que os alunos têm das equipas de promoção evidencia o impacto positivo do trabalho realizado, embora algumas vozes discordantes apontem para potenciais áreas de melhoria. Estes resultados sugerem uma estratégia de promoção educativa eficaz na EPX, com espaço para ajustes contínuos.

7. Discussão dos Resultados

A conjugação das respostas do diretor da escola, dos agentes de divulgação e dos alunos, revelada através da triangulação dos dados, permite uma compreensão abrangente da intrincada dinâmica que envolve a divulgação dos cursos profissionais com o objetivo de atrair novos alunos. Esta discussão engloba a identificação de vários tipos e âmbitos de ações, a análise do papel central da liderança no processo de promoção e a avaliação dos efeitos decorrentes de estilos de liderança distintos nas ações implementadas.

No domínio da identificação das ações, é perceptível alguma convergência de perspectivas entre o diretor da escola e os agentes de divulgação. Essa convergência situa-se numa estratégia de combinação de métodos tradicionais e digitais nas ações de promoção dos cursos profissionalizantes como a mais eficaz (Kotler et al., 2017). Tal abordagem é evidente na coexistência harmoniosa de métodos convencionais, incluindo *outdoors*, com uma presença *online* dinâmica em plataformas de redes sociais, participação ativa em eventos e implementação de ofertas personalizadas. Pelo seu lado, os estudantes, guiados por interesses específicos, e influências sociais, procuram oportunidades de aprendizagem profissional, retendo como critério a presença, que gera familiaridade, assim constituindo-se como exemplos da importância das redes sociais na comunicação institucional (Kalenskaya et al., 2013).

A adoção estratégica de abordagens globais, que integram métodos tradicionais e digitais, sublinha uma apreciação matizada da importância dos canais de comunicação *online* e *offline* (Kotler et al., 2017). Apesar dos desafios, o diretor da escola trabalha sempre no sentido de promover uma imagem externa da escola positiva e investir na divulgação da escola e do seu trabalho. Este compromisso manifesta-se através de parcerias estratégicas com empresas locais e da participação ativa em processos que visam assegurar e melhorar a qualidade do ensino (Manea & Purcaru, 2017).

A participação ativa da direção na seleção das equipas de promoção, orientada por uma procura de afinidade estratégica e de uma gestão financeira eficaz, sublinha o seu papel proativo na definição dos esforços de promoção. A colaboração entre os vários intervenientes, incluindo os coordenadores dos cursos profissionais, os professores e os psicólogos, surge como a chave para uma promoção educativa abrangente. A perceção predominantemente positiva que os alunos têm destas equipas de promoção reflete a natureza impactante do seu trabalho. No entanto, as vozes discordantes que apontam para potenciais áreas de melhoria sublinham o imperativo de ajustes e aperfeiçoamentos contínuos na busca sistemática de uma estratégia eficaz de promoção educativa na escola

profissional. A evidência apresentada aponta para um modelo de liderança estratégica e participativa, centrada na mobilização intencional dos recursos humanos e na articulação eficaz entre os diversos intervenientes da comunidade educativa. A direção da escola assume um papel ativo não apenas na definição de prioridades e alocação de recursos, mas também na seleção criteriosa das equipas de promoção, demonstrando uma orientação clara para a eficácia organizacional e a coerência comunicacional. Esta liderança manifesta-se pela valorização da colaboração interprofissional, reconhecendo o contributo específico de coordenadores, professores e psicólogos no processo de promoção educativa. A sua ação revela uma postura proativa, coerente com modelos de liderança transformacional, que visam alinhar a visão institucional com a motivação e envolvimento dos membros da organização, promovendo a melhoria contínua e a capacidade adaptativa face às exigências externas (Kotler et al., 2017).

CONCLUSÕES

A análise realizada permite concluir que a EPX adota uma abordagem estratégica, multiescalar e adaptável à promoção dos seus cursos profissionais, evidenciando uma compreensão aprofundada do funcionamento do mercado educativo e da centralidade das redes de sociabilidade dos alunos nos processos de decisão escolar. A escola reconhece explicitamente que a escolha dos alunos é fortemente mediada por dinâmicas relacionais — nomeadamente, pelas influências da família, dos pares e pelas redes informais de recomendação — e, por isso, aposta simultaneamente numa presença localizada e numa expansão geográfica seletiva. Esta dupla orientação revela uma tentativa deliberada de consolidar a relação com a comunidade próxima, enquanto procura ultrapassar os constrangimentos da escassez de alunos e da concorrência interinstitucional.

A estrutura promocional da EPX assenta numa lógica de *marketing* educativo que conjuga, de forma articulada, práticas convencionais (como painéis publicitários e distribuição de folhetos) e recursos digitais, nomeadamente a presença ativa nas redes sociais. Essa articulação traduz-se numa estratégia de comunicação coerente e segmentada, que visa ampliar o alcance da escola e reforçar a sua identidade institucional junto de públicos diversificados. As práticas de promoção não se limitam à visibilidade mediática, mas incluem a criação de experiências concretas e imersivas no espaço escolar, através de eventos, visitas e colaborações com o tecido empresarial local, o que potencia o reconhecimento da escola como espaço de formação aplicada e relevante.

Importa destacar que a eficácia das ações de publicidade é sistematicamente monitorizada, através de questionários e outros instrumentos de *feedback*, permitindo um ajustamento contínuo das estratégias para melhorar a atração de estudantes.

Em coerência com a sua estrutura organizacional, as tarefas efetivas que o *marketing* educativo desempenha na EPX podem ser classificadas em três níveis condicionais. No nível mais elevado da atividade de *marketing*, a EPX desenvolve e implementa uma estratégia de *marketing* integrada e abrangente, alinhando todas as suas ações promocionais com os objetivos institucionais e assegurando que os investimentos publicitários são orientados de forma eficaz. Este nível reflete o empenho estratégico da direção em garantir que todas as iniciativas de *marketing* contribuam para o crescimento sustentável da escola. No nível intermédio, a EPX utiliza componentes específicas das atividades de *marketing*, como a gestão ativa das redes sociais e a organização de eventos locais. A presença contínua nas plataformas digitais permite uma interação direta com os potenciais alunos, enquanto a organização de eventos comunitários reforça a relação da

escola com a comunidade local. Estas ações intermédias complementam a estratégia global, proporcionando uma abordagem multifacetada que aumenta a visibilidade e a reputação da instituição no mercado educativo. Por último, ao nível mais baixo, a EPX utiliza elementos individuais de atividades de *marketing*, como a distribuição de folhetos, a colocação de cartazes e a promoção "boca a boca" junto dos alunos e dos familiares. Estes elementos são essenciais para manter a presença constante da escola nos diferentes canais de comunicação, garantindo que a mensagem promocional chegue a um público alargado de forma contínua e eficaz.

Este conjunto de ações é viabilizado por uma liderança que conjuga dimensões participativas, estratégicas e transformacionais. O diretor da EPX posiciona-se como um facilitador que promove a escuta ativa e a deliberação conjunta, integrando coordenadores, formadores e outros profissionais nos processos de decisão. Em simultâneo, a liderança manifesta uma forte componente estratégica, ao procurar colmatar a ausência de uma política nacional integrada de promoção do ensino profissional com ações ajustadas à realidade local, definindo metas concretas e otimizando os recursos disponíveis.

Adicionalmente, a consciência das limitações estruturais — como a dificuldade em captar alunos fora do concelho ou os desafios colocados pela integração de estudantes estrangeiros — revela uma liderança polivalente e multifuncional, capaz de mobilizar recursos internos, responder a fatores externos e orientar a escola para metas mensuráveis. O equilíbrio entre decisões partilhadas e a assunção de responsabilidade direta em situações de urgência evidencia uma direção que conjuga sensibilidade organizacional com agilidade operacional, procurando garantir a sustentabilidade da oferta educativa e o reforço da imagem institucional.

Em suma, a liderança da EPX revela-se como um eixo estruturante da sua ação promocional: participativa na forma, estratégica na visão e transformacional nos objetivos. Ao articular estas dimensões, a escola não apenas responde aos desafios do presente, como se posiciona ativamente para construir o seu futuro no ecossistema competitivo do ensino profissional em Portugal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilibrios.
- Asghar, R. (2017). *Why Followership Is Now More Important Than Leadership*. Forbes.
- Azevedo, J. (n.d). *Ensino profissional em Portugal, 1989-2014: os primeiros vinte e cinco anos de uma viagem que trouxe o ensino profissional da periferia para o centro das políticas educativas*.
http://www.joaquimazevedo.com/images/bibtex/escolas_profissionais_livro_vfinal.pdf
- Barbosa, B., Melo, A., Rodrigues, C., Santos, C., Costa, F., Dias, G., Filipe, S., Traqueia, A., Nogueira, S. (2019). *Caracterização do Ensino e Formação Profissional em Portugal - Análise de dados secundários, 2015-2019*. EDULOG.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Baroutsis, A. (2016). Media accounts of school performance: Reinforcing dominant practices of accountability. *Journal of Education Policy*, 31.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Escolar Editora.
- Benevides, R., & Silva, L. (2014). *Planeamento estratégico de Marketing aplicado às Instituições de Ensino Superior*. São Paulo.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2005). *Como se hace una investigación*. Editorial Gedisa.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (2013). *Investigação qualitativa em educação, uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Bulcão, R. (2012). *Modelos de liderança*. Editora Sol.
- Carneiro, M. (2015). *Marketing Educacional: Um estudo comparativo das atividades de Marketing*. Universidade de S. Paulo.
- Cedefop (2021). *O sistema de educação e formação profissional em Portugal: descrição sumária*. Serviço das Publicações.
- Cedefop (2021). *EFP em destaque, Portugal*. Serviço das Publicações.
- Churchill, G., Peter, A., & Paul, J. (2019). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo.
- Costa, E. (2018). *Gestão e processos de liderança para o desenvolvimento organizacional: Algumas notas a propósito da autonomia e flexibilidade curricular*. Educação Inclusiva.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.

- Cunha, N. (2021). *O ensino profissional como via para a inserção laboral e o desenvolvimento profissional* [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2010). *The discipline and practice of qualitative research*. Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.
- D'Hainaut, L. (1990). *Conceitos e Métodos da Estatística*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Despacho n.º 6478/2017, de 26 de julho. Diário da República n.º 143/2017, Série II de 2017-07-26, páginas 15484 – 15484. Educação - Gabinete do Secretário de Estado da Educação
- Despacho Normativo n.º 10-A/2018, de 19 de junho. Diário da República n.º 116/2018, 1º Suplemento, Série II, páginas 4 – 6. Educação - Gabinetes da Secretária de Estado Adjunta e da Educação e do Secretário de Estado da Educação.
- Despacho n.º 3262-A/2020, de 12 de março do Gabinete do Secretário de Estado Adjunto e da Educação. (2020). Diário da República, II Série, 1.º Suplemento, n.º 51. [Despacho n.º 3262-A/2020, de 12 de março | DRE](#)
- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência & Direção de Serviços de Estatísticas da Educação (2021). *Estatísticas da Educação 2020/2021*. Lisboa: DGEEC. [https://www.dgeec.mec.pt/np4/%7b\\$clientServletPath%7d/?newsId=1372&fileName=DGEEC_DSEE_2022_EE202020212.pdf](https://www.dgeec.mec.pt/np4/%7b$clientServletPath%7d/?newsId=1372&fileName=DGEEC_DSEE_2022_EE202020212.pdf)
- Duarte, A. (2012). *A introdução dos cursos profissionais nas escolas públicas: perfil socioeducativo dos alunos*. ISCTE.
- Emanuele, A. (2020). *Entenda qual é o conceito de liderança 4.0 e como implementar na sua empresa*. São Paulo.
- Feitosa, A. (2019). *A teoria do ciclo de vida da liderança: Um estudo comportamental em uma organização pública*. Brasil.
- Fidalgo, L. (2003). *(Re)Construir a Maternidade Numa Perspectiva Discursiva*. Instituto Piaget.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de investigação: da conceção à realização*. Lusociência.
- Fraga, T. (2018). *O impacto da liderança na performance organizacional*. Dissertação de mestrado em gestão empresarial, ISCAC.
- Gil, A. (2008). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed.). Atlas.

- Graue, M. & Walsh, D. (1998). *Studying children in context: Theories, methods & ethics*. Sage Publications
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Introdução ao Marketing*. 7ª edição. Rio de Janeiro.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Conjuntura Actual Editora.
- Kotler, P. & Fox, K. (2018). *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. São Paulo.
- Lei nº 85/2009, de 27 de agosto. Diário da República n.º 166/2009, Série I. Assembleia da República.
- Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. Biblioteca do Gestor.
- Magaldi, S., & Salibi, J. (2018). *Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4ª revolução industrial*. Editora Gente.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (3ª ed.). Bookman.
- Mattar, F. (2001). *Pesquisa de Marketing*. Atlas.
- Merriam, S. B. (2012). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Wiley & Sons, Incorporated, John.
- Neves, L., & Coimbra, J. (2018). A liderança em contexto educativo: Validação da escala ética, transformacional e moral. *Psychologica*, 61.
- Neuman, W. (2021). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education.
- Nicola, P. (2008). Como construir uma boa questão de investigação. In. Silva, E. (Coord.). *Investigação Passo a Passo – Perguntas e Respostas para a Investigação Clínica*. APMCG.
- Oliveira, R. (2021). *Práticas de liderança em uma escola profissional*. (Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação - Especialização em Administração e Organização Escolar. Universidade Católica Portuguesa)
- Owens, B., & Hekman, D. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective Promotion focus. *Academy of Management Journal*, 58.
- Palma, P. (2012). *Liderança. Gestão de recursos humanos*. Editora RH.

- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications, Limited.
- Paula, E. (2019). *As 4 inteligências da Liderança 4.0*. São Paulo.
- Pereira, I. (2020). Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: Uma discussão sobre sua identidade organizacional. *Educativos*, 8.
- Quivy, R & Campenhoudt, L. (2018). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: PUF.
- Rego, A., & Cunha, M. (2016). *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 1ª. Edição, Edições Sílabo.
- Rose, E. (2018). *Transformational leadership moderating the entrepreneurial orientation and firm performance relationship*. Dissertação de mestrado em Business Administration. Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4.
- Sanches, M. F., (2009). *Liderança da Escola: Os Caminhos Transversais da Complexidade e da Sustentabilidade*. In A. Seíça et al., *A escola como espaço social – Leituras e olhares de professores e alunos* (pp. 95-124). Porto Editora.
- Schwab, K. (2018). *A Quarta Revolução Industrial*. EDIPRO.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Colectiva*, 5(1), 187-192.
- Silva, V., & Reis, F. (2018). *Capital humano- Temas para uma boa gestão das organizações*. Edições Sílabo.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2010). Putting the Human Back in “Human Research Methodology”: The Researcher in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(4) 271-277.
- Torres, L., Palhares, J., & Afonso, A. (2018). Marketing accountability e excelência na escola pública portuguesa: A construção da imagem social da escola através da performatividade académica. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 26.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vaz, G. (2017). *Marketing Institucional: o mercado de ideias e imagens*. Pioneira.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.

Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 43.

Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, Incorporated.

ANEXOS

Anexo I – Guiões das Entrevistas

GUIÃO DA ENTREVISTA AO DIRETOR

O meu nome é Ana Cristina Mota Rodrigues e encontro-me a frequentar o Mestrado em Administração e Gestão Escolar da Universidade Aberta. A presente entrevista enquadra-se no âmbito da investigação em desenvolvimento, tendo como objetivo a realização de uma dissertação de mestrado com o tema “A importância do Marketing Educacional na captação de alunos para o Ensino Profissional”. O objetivo desta entrevista é analisar o papel do Diretor Escolar como agente promotor para a angariação de alunos para o Ensino Profissional

Agradeço, desde já, a sua colaboração e disponibilidade.

Ações de Divulgação

1. Como se organiza a estratégia de divulgação da escola? Como definem o público-alvo a que se dirigem? Que tipo de ações realizam? Promovem eventos para apresentação dos cursos profissionais? Promovem visitas guiadas para apresentação dos cursos profissionais? A que locais?
2. De que forma é que as responsabilidades pelas ações de divulgação são distribuídas? Porquê essa distribuição?
3. Dos meios de divulgação disponíveis, quais são os mais usados e quais consideram serem os mais eficazes? Porquê esses meios serem os mais utilizados e não outros?
4. Possuem parcerias com empresas e instituições para divulgar os cursos profissionais? Se sim, quais? Como foi estabelecida essa relação?
5. Que tipo de atividades poderiam ser desenvolvidas? Está pensada alguma mudança de estratégia de divulgação da escola?

Avaliação das Ações de Divulgação

6. Quais são as principais dificuldades encontradas pela escola na divulgação dos cursos profissionais?

7. Como é que a escola avalia a eficácia das ações de divulgação na captação de novos alunos para os cursos profissionais? Estabelecem objetivos claros a atingir? Como o fazem? Quem os determina?
8. Como é que a escola avalia o retorno das ações de divulgação implementadas?

Gestão e Liderança

9. Como é que a escola procura diferenciar-se de outras instituições que também oferecem cursos profissionais?
10. Qual é a expectativa de procura pelos cursos profissionais, em relação aos anos anteriores? Isto é, quais são os objetivos a atingir para o próximo ano?
11. Qual é o papel do Diretor escolar nas ações de divulgação dos cursos profissionais?
12. Qual é o papel dos coordenadores dos cursos profissionais nas ações de divulgação?
 - 12.1. Não sendo eles “especialistas em ... (marketing)”, como avalia a sua atividade de divulgação dos cursos? Tem considerado a sua ação suficiente/satisfatória?
13. Como é feita a gestão das equipas envolvidas nas ações de divulgação dos cursos profissionais? Quem Seleciona? Porquê?
14. Considera o papel da sua liderança relevante nas ações de divulgação realizadas?

Obrigada pela sua colaboração!

ENTREVISTA AOS AGENTES DE DIVULGAÇÃO

O meu nome é Ana Cristina Mota Rodrigues e encontro-me a frequentar o Mestrado em Administração e Gestão Escolar da Universidade Aberta. A presente entrevista enquadra-se no âmbito da investigação em desenvolvimento tendo como objetivo a realização de uma dissertação de mestrado com o tema a importância do Marketing Educacional na captação de alunos para o Ensino Profissional. O objetivo desta entrevista é analisar as ações de divulgação levadas a cabo pelos principais atores escolares na angariação de alunos para o Ensino Profissional.

Agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade.

Estratégias de Divulgação

1. Quais são as principais estratégias de divulgação utilizadas pelas escolas profissionais para atrair alunos?
2. Como as escolas profissionais definem o seu público-alvo para as ações de divulgação? Que critérios são aplicados?
 - 2.1. É avaliado o perfil dos potenciais candidatos a alunos a integrar nos cursos profissionais? Se sim, como o fazem?
3. Como as escolas profissionais utilizam as redes sociais para divulgar o seu trabalho e atrair novos alunos?
4. Como as escolas profissionais avaliam a eficácia das suas campanhas de divulgação? Estabelecem objetivos claros a atingir? como o fazem? quem os determina?
5. Em que medida as escolas profissionais trabalham em conjunto com outras instituições, como empresas ou entidades governamentais, para promover o Ensino Profissional?
6. Como as escolas profissionais se diferenciam das outras instituições de ensino na hora de captar alunos para o Ensino Profissional?

Desafios e oportunidades na captação de alunos

7. Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas escolas profissionais na captação de alunos para o Ensino Profissional?
8. Sobre a adoção de boas práticas de divulgação de cursos profissionais, quais considera mais eficientes e se apresentam mais eficazes?

9. Como as escolas profissionais podem utilizar a tecnologia e a inovação para melhorar as suas estratégias de divulgação e a captação de alunos? Considera útil o que estas fazem?

Liderança

10. Como a gestão/liderança avaliam o perfil e o interesse dos potenciais alunos para lhes oferecer a melhor orientação e informações sobre a escola?

11. Qual é a sua perceção sobre a liderança da escola e a sua influência nas ações de divulgação para os cursos profissionais?

12. Como é que a liderança da sua escola tem influenciado as ações de divulgação para o Ensino Profissional?

13. Qual é o papel da liderança na definição da estratégia de divulgação e comunicação da escola em relação ao Ensino Profissional?

14. Que ações específicas a liderança tem tomado para promover o Ensino Profissional na sua escola e nas diferentes comunidades (por exemplo na comunidade local, nos PALOPS, nas redes sociais).

15. Na sua opinião, como é que a liderança pode motivar e apoiar os professores e funcionários a promover o Ensino Profissional junto dos alunos e suas famílias? Pode especificar como?

Obrigada pela sua participação!

Anexo II – Transcrição das Entrevistas

Entrevista Diretor Escola Profissional X (EPX)

Diretor EPX- Ok, acho que está tudo. O que é que vai acontecer aqui: eventualmente na resposta, eu posso responder, às vezes, mais do que uma pergunta.

Ana Mota - Depois eu faço a triagem, sim. Portanto, eu dividi por secções: as ações de divulgação, avaliação dessas ações e a gestão em liderança. Até porque, se calhar aqui, a avaliação das ações também ainda não consegue ter um grande feedback, não é? Então, relativamente às ações de divulgação, e aqui nesta escola, como é que se organiza a estratégia de divulgação da escola? Portanto, como é que se define o público alvo, que tipo de ações é que se estão a realizar ou que já se realizaram, promovem eventos para a apresentação dos cursos, promovem visitas guiadas e em que locais?

Diretor EPX- Bom, relativamente à divulgação da escola, disse que temos de orientar-nos para o ensino regular, mas mais especificamente para o ensino profissional, julgo eu, há uma componente que foi introduzida este ano, aqui na Escola Secundária, no Agrupamento de Escolas, que eu acho que é determinante. Tem a ver, exatamente, com a certificação dos cursos profissionais, chamado EQAVET. Esta certificação é uma certificação europeia, impõe um conjunto de documentos que, de alguma forma, nos podem ajudar a ter uma estratégia muito consistente relativamente aquilo que é a divulgação do agrupamento, das ofertas formativas para cada ano. Isso é evidente que vai só ter efeitos mais concretos no próximo ano, embora este ano, para já, possamos introduzir algumas mudanças em termos da divulgação da escola a vários níveis. Quando falo em escola, falo no conjunto, mas com incidência particular nos profissionais. Qual é o problema aqui da divulgação? Esta divulgação, regra geral, faz-se pelos meios de comunicação mais tradicionais, ou seja, através dos chamados outdoors de rua, que se colocam, regra geral, aqui no concelho, embora a perspetiva devia ser colocada também na região de Lafões. Porque é que, muitas vezes, isso não acontece? Isso muitas vezes não acontece porque os agrupamentos das escolas públicas têm alguma relutância em estarem a competir uns com os outros, e quase que há uma reserva, por assim dizer, entre as várias direções das escolas, no sentido de não andarem a competir umas com as outras. Na minha perspetiva, não é a melhor solução, porque as escolas devem competir de uma forma livre, autónoma, e os alunos devem optar por aqueles cursos que, efetivamente, mais lhes disserem respeito, e que melhores garantias lhes dão em termos da atividade que eles pretendem via a exercer no futuro. Mas tem sido um bocado essa a lógica. Eventualmente, poderá vir a ser invertido nos próximos tempos, mas a regra geral é essa. Depois existem mecanismos mais atuais, que é através das redes sociais, ou seja, através da página dos próprios agrupamentos, através, muitas das vezes, do Instagram ou até do próprio Facebook. Aqui partilham-se as cartas formativas. Depois, também, outra divulgação mais tradicional, que é a divulgação através dos flyers, que sempre aconteceu. Para além disto, o

que é que acontece no nosso agrupamento concretamente? Como nós nos cingimos muito aqui ao Concelho, e temos uma escola que tem o ensino público até ao nono ano, que é a Santa Cruz da Trapa, aí há uma incidência na divulgação mais personalizada, ou seja, os alunos são convidados a virem aqui ao agrupamento, muitas vezes coincidindo com a semana da ciência e tecnologia, em que eles têm a oportunidade de verificar e participar em algumas das atividades do ensino profissional, em cada um dos cursos. No corrente ano fizeram isso: participaram com os professores e com os colegas, através de testemunhos, através de exemplos concretos e práticas concretas, em alguns dos cursos, e depois, como é evidente, têm uma palestra sobre a nova oferta formativa para 2023/2024. Neste caso, é explicado as saídas profissionais, quais as UFCDs mais importantes que eles vão ter nestes cursos, e, de alguma forma, tentamos sensibilizá-los para a importância desses cursos aqui na região. E têm sido estes os mecanismos mais ou menos tradicionais de divulgação. A minha perspetiva vai mais longe do que isso, mas eu acho que vou responder a elas só no ponto cinco.

Ana Mota - Está bem. Portanto, os locais acabam por ser aqui os da região, não é? E a responsabilidade pelas ações de divulgação? Essas ações são distribuídas? Se são, porque é que se faz essa distribuição?

Diretor EPX- Quando fala que as ações são distribuídas, quer dizer, de alguma forma, quem é que as organiza, não é? Como a escola tem a equipa dos SPO, dos psicólogos, nós temos uma psicóloga afeta, quase em exclusivo, ao 9º ano, porque o 9º ano tem a grande decisão a tomar relativamente ao ensino regular e ao ensino profissional. O que é que a psicóloga em causa faz? Vai acompanhando as turmas durante o ano todo, em termos comportamentais, em termos de conhecer os alunos de uma forma mais personalizada, e depois, ao longo do ano, vai introduzindo alguns itens, no sentido de perceber qual é a orientação educacional que eles poderiam vir a ter no décimo ano. Essas coisas acontecem em grupo, e depois acontecem individualmente, nas várias conversas que ela vai tendo com os alunos. Até que se chega a um ponto, aí por volta do mês de abril, em que ela coloca em cima da mesa, as ofertas formativas da escola. Antes de colocar as ofertas formativas da escola, aliás, ela coloca em cima da mesa quais são as prioridades que os miúdos têm para o próximo ano, quer no ensino regular, quer no ensino profissional, e vai aferindo o que é que vai na cabeça de cada um, e, ao mesmo tempo, com os testes que vai fazendo a cada um, vai, também, orientando os mesmos para esta área ou para aquela. Depois há de chegar o momento, e este momento acontece sempre no mês de Maio, em que o aluno já faz, ele próprio, uma espécie de uma pré-inscrição relativamente aos cursos que o agrupamento tem, ou a outros cursos que existem na região. E com essa pré-inscrição nós temos logo a perceção de qual é a indicação da vontade deles de ir para este ou para aquele curso, e, muitas das vezes, isso é determinante até para a proposta de cursos que a gente coloca, não só à CIM Dão Lafões, como à própria DGEST, que são na mesma altura, mais ou menos. E nós já temos, mais ou menos, a ideia de qual é o público alvo para cada um dos cursos. E, muitas vezes, existem alterações nos cursos,

como foi o caso deste ano. Nós tínhamos no histórico do Agrupamento três cursos que foram inicialmente propostos, mas que depois foram anulados em termos de oferta. Mas nos últimos anos tem sido sempre a Eletrónica, Automação e Comando, tem sido o Técnico de Saúde e o Técnico Comércio. Nós verificamos que este ano o Técnico do Comércio, aliás à semelhança dos anos anteriores, tem pouca adesão por parte dos alunos.

Ana Mota - Apesar de ser uma zona com muitos serviços.

Diretor EPX- Sim. Mas eu não sei porquê, não tenho grande adesão. Aliás, só temos uma turma com muito poucos alunos. E verificamos que o curso de desporto, que tinha alguma mais valia para as opções de um grupo significativo de alunos. Então, aferimos essa possibilidade e propusemos alteração. Foi-nos concedido, assim, o curso Técnico de Desporto, em vez de Técnico de Comércio. Há uma razão adicional para esta troca, que também acho que é fundamental, porque aqui na região de Lafões, desde Castro D'Aire, São Pedro, Vouzela e Oliveira, este curso não existe. Existia, no ano passado, em Vouzela, com os alunos que acabaram o 12º ano, aliás, acabam este ano, mas deixou de existir. Portanto, a partir deste momento, há aqui uma lacuna bastante forte nesta região, relativamente a esta oferta, o que não acontece em Viseu. Há, pelo menos, três escolas em Viseu que têm o curso: há Tondela, há Santa Comba, há Penalva do Castelo, etc.. E daí a nossa aposta, este ano, neste deste curso.

Ana Mota - Dos meios de divulgação disponíveis, que já foi dizendo, quais são os mais usados e quais consideram ser a mais eficazes? E porque é que utilizam esses mais e não os outros? Portanto, referiu outdoors, redes sociais, a divulgação específica em escola, não é, por exemplo, quando referiu o Santa Cruz da Trapa. Destes aqui, quais é que acha que são os mais eficazes?

Diretor EPX- Eu julgo que a eficácia dos meios de divulgação não é tão importante como aparentemente se possa pensar.

Ana Mota - No fundo, a eficácia aqui é relacionada, depois, com a angariação de alunos.

Diretor EPX- Eu acho que os miúdos não optam por este ou por aquele curso pelo facto de visualizarem a oferta num outdoor ou num flyer. Eu acho que os miúdos optam pelos cursos, em primeiro lugar, pela influência dos professores, é determinante. Se houver professores que os consigam influenciar e dar-lhes a perspetiva que é a melhor saída para eles, eles, regra geral, optam por isso. Depois, por influência de amigos e colegas de outras escolas, eu acho que também é determinante. Porque, se eles tiverem amigos que andem numa determinada escola, que tenha um determinado curso, e que eles queiram, de alguma forma, estar em sintonia, muitas das vezes, vão por aí. Eu acho que é determinante. A outra situação que me parece, também, determinante relativamente à escolha do curso por parte dos alunos, nem é tão pouco, ou nem é tão só a componente vocacional em termos de testes que eles fazem. Isso é importante, dar-lhes, pelo menos aquilo que eles pensam que têm para executar uma determinada profissão no futuro, mas eu acho que tem muito a ver com aquilo que eles conseguem visualizar quando são chamados à própria escola, e visualizar aquilo que são os instrumentos e as ferramentas que eles têm em cada

um dos cursos. E julgo que são estes três ambientes que lhes permitem ir para um curso ou outro, para uma escola ou outra.

Ana Mota - E considera que poderiam utilizar outros meios, se tivessem essa possibilidade? Estou a falar até a nível financeiro, se, a nível financeiro, tivessem outras oportunidades, optariam por outros métodos para divulgar?

Diretor EPX- O ensino profissional, nomeadamente no público, tem aqui um problema de fundo, que o ensino privado, muitas vezes, não tem. Qual é o problema de fundo? O problema de fundo é que esses cursos e o ensino de qualidade nas várias escolas, devia atrair alunos de uma região até bastante alargada. Nós não devíamos ter alunos só aqui do concelho de São Pedro, ou Vouzela, eventualmente um ao outro, mas devíamos ter alunos de Viseu, concelhos como Albergaria ou Sever de Vouga, que são relativamente próximos. Mas essas opções dos alunos têm a ver com o alojamento.

Ana Mota - E transporte, não é?

Diretor EPX- Mais o alojamento.

Ana Mota - Não tinha grande transporte para aqui.

Diretor EPX- Não faz sentido um aluno de Viseu vir para aqui todos os dias, faz sentido ficar cá. Portanto, o ensino profissional privado tem essa vantagem, que, regra geral, têm já um histórico de alojamento para esses alunos e chegam até a ter residências mesmo de alojamento, o que vem facilitar a vinda de alunos de outras residências mais distantes. O público nem por isso, e eu acho que, se nós formos a ser realmente competitivos e tivermos um ensino de qualidade, e que vá de encontro àquilo que são as expectativas dos miúdos, essa oferta era importante, a oferta de alojamento. Eu, pessoalmente, acho que temos que ir um bocadinho para aí.

Ana Mota - Eu lembro-me de há um tempo atrás, existir um alojamento para os alunos que vinham das Lameiras, na minha altura, enquanto estudante, que era ali em baixo, quem ia para a antiga estação. Acho que era um lar.

Diretor EPX- Isso era um antigo colégio que, de alguma forma, dava uma resposta muito importante aos alunos até do ensino regular. Agora mudaram aquela história, aquelas instalações. O que está perspectivado é criar lá um polo do Ensino Universitário orientado para o termalismo, mas ainda não avançou, mas era uma boa solução. Porque em São Pedro nós tínhamos duas residências. Tínhamos, até, a residência feminina e tudo, numa outra instalação, exatamente perto dessa, eram cem metros dessa, que era chamada mesmo a Residência Feminina, e que está abandonada de alguma forma. Portanto, o problema que eu identifico, tem a ver com isso, e o ensino regular não está vocacionado para isso. Mas eu acho que, em termos de qualidade, de ensino e de abertura a novos alunos, tem que ir para aí. Porque, caso contrário tem que se limitar sempre ao público que já têm, e não passa disso, e é difícil. Depois, é evidente que há outras situações, que têm a ver com ensino profissional e aí é que eu acho que devia haver uma reflexão a nível nacional e a parte do ministério de educação que está com esta área devia repensar tudo

isto. O ensino profissional tem vivido, ao longo do da da sua existência, desde 1990, com alguma instabilidade relativamente aquilo que é a perceção da sociedade da qualidade do ensino. O que é que eu quero dizer com isto? Já houve momentos em que, efetivamente, o ensino profissional era muito valorizado. Mas depois, não sei porquê, de repente, pelo menos em algumas zonas do país, cai outra vez para um ensino de segunda ou terceira, nomeadamente nos concelhos mais pequenos. Enquanto que, nos conselhos com uma dimensão escolar maior, eu penso que essa parte é mais valorizada porque há muitos alunos e, efetivamente, as escolas podem seleccionar os alunos através de alguns critérios internos, porque têm uma oferta alargada, e isso valoriza o ensino profissional e dá-lhe alguma fama, dá-lhe um reconhecimento público. Nos concelhos pequenos, isto é muito difícil, porque os alunos não abundam, não se pode fazer nenhum pré-requisito para a entrada. Ou seja, temos que nos sujeitar a todos aqueles que se inscrevem, tenham eles condições ou não para aquela determinada formação. Isto é um problema que tem que ser ultrapassado.

Ana Mota - O problema é a baixa natalidade, não é? Que, se calhar, agora vai ser alterada com a chegada dos emigrantes, não é?

Diretor EPX- Pois, mas eu acho que há aqui um problema de fundo, muito complicado, sobre isto. Penso que há uma oferta demasiada em concelhos pequenos e em regiões como esta. Há uma oferta demasiada e depois todos querem acudir e todos querem...

Ana Mota - E depois, aquilo que eu noto aqui na região, é que existem cursos que são muito similares. Eu vejo um bocadinho pela minha área. Por exemplo, Eletrónica, Automação e Comando, mas depois, se formos ver, em Mecatrónica há ali uma grande parte da técnica que é comum nestes dois cursos, não é?

Diretor EPX- Eu, para ser franco, eu conheço, mais ou menos, a realidade do ensino profissional quer no público, quer no privado. Eu acho que, para além desse não reconhecimento por parte da comunidade, da mais valia do ensino profissional, há um outro fator que é determinante e, se calhar, a comunidade tem razão. E porquê? Porque o acompanhamento, pelo menos inspetivo, da parte do ensino profissional, praticamente não existe. E a gente sabe que há escolas que são muito rigorosas relativamente àquilo que são o cumprimento de programas, como realizam os módulos ou UFCDs, etc, e é tudo muito rigoroso, e os miúdos, mesmo em termos profissionais, têm equipamentos como deve ser. Os estágios são feitos em instituições ou empresas que têm a ver com a área dos cursos, mas há outras escolas que não praticam nada disto. E como eu não praticam nada disto, muitas das vezes os alunos optam por esta por aquela escola, pelo facilitismo que lhe é criado. E esta imagem existe na realidade, ou seja, eu, se não quero ter grandes problemas de aprendizagem, vou para aquela escola, e sei que faço os módulos todos, e esta é uma realidade. As pessoas hoje têm alguma informação, têm conhecimento. E isso penaliza a qualidade do ensino. Não só a imagem e a perceção que a comunidade tem, mas a qualidade do ensino. Isto é muito mau, quando um aluno está a tirar uma formação numa determinada área, e depois vai fazer

um estágio numa instituição que não tem nada a ver com aquela área, é evidente que se deve questionar, mas isto acontece.

Ana Mota - E não há controlo, não é?

Diretor EPX- Um controlo, um acompanhamento regular das entidades, que deviam fazer um acompanhamento desta matéria. E pronto, depois acontecem-nos coisas em que os alunos, muitas vezes, andam aqui a servir quase de cobaias para arranjar novos alunos para a escola, durante grande parte do ano, e não fazem mais nada. Andam só em passeios e visitas, que eu não digo que isso não seja importante, mas não pode ser só. Os miúdos têm que ter uma cultura geral base, mesmo estando no ensino profissional. E depois, desenvolverem a sua componente técnica e prática com um nível de exigência forte. Porque, caso contrário, depois vão querer exercer a atividade numa determinada empresa, e é evidente que os empresários olham para as qualificações.

Ana Mota - E eles, depois, têm uma imagem da escola, porque acabam por acolher os alunos.

Diretor EPX- Não há, na minha perspetiva, essa responsabilidade. E, depois, era aquilo que também estava a dizer, isto até ainda é mais grave, porque dizem assim: "mas a oferta formativa é coordenada pelas CIMs." OK, mas isto é treta. A coordenação da CIMs é uma coordenação fictícia. Porquê? Porque não há nenhuma análise séria e rigorosa, embora os cursos tenham um determinado tabelamento da importância para a região. Nunca mais esse despacho foi atualizado. Uma determinada área pode ter cinco pontos há dez anos, mas hoje, se calhar, pode ter sete ou oito. Isso não se pode manter. E não há um levantamento exaustivo das necessidades da região, que tinha que ser feito previamente com as associações empresariais, com as associações comerciais, para nós percebermos, exatamente, como é que o mercado funciona.

Ana Mota - Por exemplo, há áreas que são muito similares. Claro que noutras regiões podem estar escolas distantes não sei quantos quilómetros, mas nós aqui é tudo concelho a concelho, portanto, é tudo muito próximo. Se calhar, deveria haver aqui outro tipo de negociação. Eu ainda tentei fazer uma entrevista exploratória a alguém da CIM, mas nunca me responderam.

Diretor EPX- Mas eles também não sabem muito disto.

Ana Mota - Era para tentar perceber como é que faziam a distribuição da oferta formativa.

Diretor EPX- Têm o histórico dos anos anteriores e dizem assim: "aquela escola teve dois cursos o ano passado, este ano vai continuar a ter dois. Aquela teve duas meias turmas..." E na mesma área... Se formos sérios isto não deve funcionar assim, deve haver muito mais rigor, e é evidente que há outras coisas que estão aqui pelo meio, que também não fazem sentido. Eu não quero estar a acusar diretamente ninguém, mas acho que isto devia ter uma reflexão muito mais profunda. Por exemplo, eu admiro-me de quem está no ministério, com esta área, não se preocupa com isso. Se nós sabemos que há determinadas profissões que estão em grande défice a nível nacional, os alunos tinham que ter um incentivo adicional para irem para essas profissões, mas aí é que está o erro. Mas se eu der um incentivo extra a esses alunos, e há várias hipóteses de ter um aditivo,

quase, que incentive aqueles que têm competências para isso, ou pelo menos que tenham requisitos para isso, para irem para essas áreas. Agora, se eles estão a competir... um aluno, vamos imaginar, de informática, e o indivíduo quer ir fazer, sei lá, de canalização, ou de eletricitista, ou de outra coisa qualquer em que há um déficit muito grande, é evidente que ele vai optar pela informática, ou por um curso mais simples de papel e lápis, seja ele que natureza for, de animação, sei lá, de comunicação, também há cursos agora de comunicação, de proteção civil, tudo coisas que não dá garantia nenhuma de sucesso. Agora, se o ensino profissional tivesse uma matriz identificada na região, em que precisamos de X mestres de obras, canalizadores, soldadores... e esses alunos tinham que ter, efetivamente, um adicional qualquer de apoio. E então estou convencido que conseguimos ultrapassar isto, agora se eles estão exatamente em pé de igualdade com os outros, e eles não têm consciência destas situações. Mas isso merecia ser um debate muito sério e muito alargado, e não só consumir as verbas comunitárias, porque, muitas das vezes, eu acho que é mais isso que outra coisa.

Ana Mota - Pois, se calhar devia haver, também, outro estudo do mercado.

Diretor EPX- Mas isso não é debatido. Eu participei, pela primeira vez, este ano na reunião da definição, e o que eu lá fui fazer não foi nada. Isto devia ser muito atempadamente, e percebermos exatamente o que é que o mercado precisa.

Ana Mota - Até porque é preciso pôr estes miúdos todos a estagiar. Que é outro problema, não é?

Diretor EPX- Hoje perguntamos a qualquer entidade, seja regional, seja nacional, quantos eletricitistas é possível que o mercado venha a absorver nos próximos anos, ninguém sabe. Quantos canalizadores? Quantos soldadores, que é uma coisa que faz uma falta enorme, todas as fábricas aí precisam. Ninguém sabe.

Ana Mota - Engraçado, porque em Sever do Vouga existe mesmo o curso de soldadura, e só tem oito alunos no 10º ano.

Diretor EPX- Isso porquê? Por uma razão muito simples, eles não têm nada que os incentive para ali.

Ana Mota - E ali até é uma zona industrial fantástica, portanto, eles poderiam ser todos absorvidos.

Diretor EPX- Quem quiser ser soldador hoje, e depois podem tirar aquela certificação do Instituto de Soldador Nacional, quem tiver isso, enfim, é um passo muito importante para bons vencimentos e até para outras coisas. Por exemplo, na área da construção naval, eles têm uma dificuldade enorme, não conseguem encontrar. Quem diz nesta área naval, diz até nas reparações mais ligeiras, não existe nada disso.

Ana Mota - Então, a pergunta quatro, possuem parcerias com empresas e instituições para divulgar os cursos profissionais? Se sim, quais e como foi estabelecida essa relação?

Diretor EPX- Nós temos várias parcerias com empresas, e neste momento naquilo que é o processo do EQAVET, estamos a criar novas parcerias e também com a situação que estamos neste momento a equacionar, que é a candidatura a um CTE, um Centro Tecnológico Especializado, estamos a fazer várias parcerias e protocolos. Habitualmente o que é que se faz? Habitualmente nós comunicamos às empresas, onde temos estagiários, da existência de cursos, às instituições aqui da região, nomeadamente as Juntas de Freguesia, Câmara Municipal, etc, e eles também divulgam os cursos que temos. Embora esta divulgação, na minha perspetiva, não acrescente grande coisa aquilo que já é divulgação normal e tradicional da escola. É óbvio que, quando nós contactamos uma empresa ou uma instituição, é sempre na perspetiva do estagiário, mas na perspetiva, também, de percebermos se eles, um dia, poderão admiti-lo ou não como, eventualmente, colaborador deles, e muitas vezes acontece isso.

Ana Mota - Também é importante que, no fim, os alunos consigam arranjar trabalho.

Diretor EPX- O ideal é a empresa em que fazem o estágio, fiquem lá. Há casos em que isso é bem sucedido, e ainda bem, e há outros casos em que não. Mas, quando o estagiário é colocado na empresa em que efetivamente tem a mesma componente de atividade profissional daquilo que é o curso, as coisas correm bem. Quando há aqui algum zig zag, é óbvio que já não vai correr bem.

Ana Mota - Na pergunta cinco, portanto, que tipo de atividades poderiam ser desenvolvidas, se está a pensar nalguma mudança de estratégia de divulgação da escola?

Diretor EPX- Sim, eu acho que sim. Eu acho que tem que haver mesmo uma mudança. A nível nacional, é evidente que nós não temos a palavra determinante, não é? Nós damos algumas ideias, mas a decisão é sempre da tutela, neste caso. E eu penso que, aqui, devia haver uma mudança bastante significativa na parte curricular e na parte exatamente da definição de que cursos é que são adequados para cada região. Houve essa tentativa, como eu já disse, através da CIMs, mas, na minha perspetiva, não funciona. Não acrescentou rigorosamente nada. O que é que me parece? O que me parece é o seguinte: em primeiro lugar, se houvesse condições do ensino profissional começar no 7º ano de escolaridade, era o ideal, ponto número um. Era o ideal em muitas circunstâncias. Ponto número dois, julgo que a parte curricular e a parte de estágio também deviam ser alteradas em termos de carga letiva. Não é normal que um aluno tenha todos os dias, nomeadamente na componente teórica, e alguma prática, como é evidente, 7 horas diárias. É uma carga muito adicional, porque os alunos têm que ir para casa e têm que vir.

Ana Mota - Além disso, o timing deles de estudo é muito mais alargado.

Diretor EPX- Acho que é demasiado. E depois temos, ainda, situações em que eles estão com o mesmo formador horas excessivas. Se estivessem em contexto de trabalho, eu percebia, agora em contexto de sala de aula, é muito complicado, até porque a maior parte das escolas não tem as oficinas que deviam fazer contextos de trabalho mais reais. As condições de trabalho, muitas vezes, são limitadas. Evidente, como são limitados, os miúdos também se cansam de estar a fazer

permanentemente a mesma coisa. Mas a questão é fundamental, acho eu, passa por outra situação em termos de divulgação. Eu julgo que o ensino profissional tem que ser acarinhado por parte da tutela, e por parte de cada comunidade local, e tem que ter uma valorização adicional àquilo que, neste momento, tem, em termos de reconhecimento social. Para mim só existe uma forma, nós temos que começar a fazer ações concretas, não só de divulgação teórica, mas mais práticas, a começar logo no sétimo ano, independentemente de haver o ensino profissional a partir do sétimo ano ou não. Se mantivermos o figurino atual, os alunos do 7º ano, e até eventualmente no 5º ano, têm que começar a perceber que existe o ensino profissional aqui na escola, na região, e eles têm que pensar que, em termos pessoais, e até no seio familiar, que é uma boa alternativa para muitos dos alunos. Portanto, eles têm que começar a ter uma sensibilização logo inicial para as várias ofertas formativas que existem.

Ana Mota - Isso através de quê? De atividades que a escola deva proporcionar?

Diretor EPX- Para mim as atividades poderiam ser em termos de ações concretas de divulgação com um objetivo muito específico, mas, fundamentalmente, com visitas às instalações do ensino profissional e daquilo que eles podem, eventualmente, aprender e visualizar nessa saída. E até digo mais. Acho que era muito interessante que alguns desses alunos, ao longo desse percurso do 5º até ao 9º ano, pudessem, também, visitar algumas instituições ou algumas empresas que recebem os alunos, depois, já em estágio do ensino profissional. No sentido, não só de eles perceberem que é digno o ensino profissional, que aquela profissão é uma profissão, eventualmente, interessante para eles, no futuro, e que valorizem e tenham o reconhecimento por parte deles e da própria comunidade, a começar pelos pais. Se este processo não começar muito cedo, vamos, todos os anos, chegar ao 9º ano sempre com a mesma situação. Eu que me para mim é mau. Não é normal um aluno chegar ao nono ano e não perceber se vai optar pelo profissional e o que é que os espera.

Ana Mota - E há alunos que os pais nem querem. O aluno até quer, e os pais não querem.

Diretor EPX- Exatamente porque este ensino não tem o reconhecimento que devia ter. Se tivesse o reconhecimento social e familiar que devia ter, as pessoas até poderiam, muitas das vezes, dizer ao filho: tu és um aluno de 16 ou 17, mas porque é que não há de optar pelo ensino profissional se até és muito bom nessa área.

Ana Mota - E depois, até tem outras vantagens na entrada do ensino superior.

Diretor EPX- Exatamente. E se fosse valorizada a profissão, estamos a falar, por exemplo, dos soldadores, às vezes têm um jeito imenso, porque é que não há de tirar cursos de engenharia, que depois nem sequer tem emprego tão fácil. E eu acho que tem que haver aqui um processo muito inicial de sensibilização para a comunidade escolar, e para os alunos concretamente, relativamente ao ensino profissional. E eu acho que é isto que nós vamos fazer no próximo ano, independentemente de normas nacionais ou não. Vamos começar com uma estratégia, e colocamos isso, até por sugestão minha, na certificação do EQAVET, exatamente nessa medida.

Temos que iniciar um processo de valorização em si. Agora vamos ver se tem alguma repercussão ou não.

Ana Mota - Se calhar abrir mais à comunidade, não é?

Diretor EPX- Sim. E eu acho que devia ser não só aqui. Devia ser em todas as escolas a nível nacional, de preferência. Mas se não a nível nacional, pelo menos a nível da região para que a conotação seja mais positiva. Isso é que é determinante.

Ana Mota - Então agora, relativamente à avaliação das ações de divulgação. Quais são as principais dificuldades encontradas, pela escola, na divulgação dos cursos profissionais.

Diretor EPX- Não há, aparentemente, grandes dificuldades na forma de divulgação dos cursos profissionais.

Ana Mota - Mas, por exemplo, há escolas que são muito assertivas, não é? Isso não cria alguma dificuldade na divulgação?

Diretor EPX- A divulgação é assim, aquela escola tem na sua oferta formativa no ensino profissional, não é? E depois, é evidente que, muitas vezes, é paralela ou mesmo quase igual a uma escola que está aqui a dez ou vinte quilómetros. Os cursos são iguais, há muitas áreas que se duplicam e triplicam. E é evidente que isso gera sempre algum problema, porque cada escola quer manter os seus alunos, que eles vão para os profissionais da sua própria escola. Portanto, aqui a qualidade é que é difícil de avaliar se é melhor ou pior num ou no outro lado. Agora, em termos de promoção, o que eu acho é que para as coisas serem completamente transparentes, e até por estarmos focados na qualidade, devíamos apostar muito naquilo que são as feiras globais. Ou seja, devia haver alguns certames mais regionais, em que cada escola apresentava exatamente a sua oferta associada à inovação em cada uma das áreas que tivessem introduzido no sistema, e os alunos tinham que perceber, exatamente, o que é que se passa. E essas visitas de todos os alunos que estão no 9º ano, nomeadamente no 9º ano - Eu, como disse, acho que devíamos começar antes. Nós vamos começar, mas é preciso que os outros também comecem - às escolas profissionais, ao ensino profissional, devia a iniciar-se ao longo do ano, ou seja, não devíamos cingirmos pura e simplesmente a um mês antes ou quinze dias antes da oferta formativa. As visitas deviam ser regulares, mas serem feitas por todos os agrupamentos de escola, não era só por um. Ou seja, os de São Pedro do Sul tinham que convidar os de Oliveira de Frades a vir cá, os de Oliveira de Frades deviam de convidar os de São Pedro do Sul a ir lá. Os de Viseu deviam fazer o mesmo, ou seja, os miúdos até tinham o enriquecimento com esta partilha.

Ana Mota - E considera que isso era possível, acha que ia haver abertura dos diretores de escolas que permitissem isso? Depois há sempre os constrangimentos dos autocarros, por exemplo.

Diretor EPX- Sim, mas a CIM Dão Lafões, sendo correto, tem tanta verba para isto e para outras coisas, podia perfeitamente equacionar aquilo que é fundamental. E o que é fundamental é exatamente esta partilha de conhecimento, experiências e de munir os miúdos com os requisitos para eles optarem pelo melhor.

Ana Mota - Por exemplo, estou a lembrar-me que existe o encontro dos alunos de Religião e Moral, ainda agora houve um encontro aqui em São Pedro, houve um há pouco tempo em Águeda... por exemplo, proporcionar um encontro do ensino profissional.

Diretor EPX- Sim, evidente que todas essas experiências seriam interessantes, até para eles conversarem. Até uma pequena feira, com testemunhos deles, com equipamentos que estão a ser usados, com os projetos que desenvolvem nas PAPs e tudo. Agora, era preciso que alguém financiasse isto. E quem pode financiar isto são os municípios ou o CIMs. E o que acontece é que a gente percebe que há dinheiro, muitas das vezes, para outras coisas, e muito dinheiro que resulta em zero, e esta parte, que é uma parte fundamental, que é a parte da formação, não tem esses meios. E a gente sabe que, por exemplo, a CIM tem aquele programa do empreendedorismo, que eu duvido que tenha alguma eficácia, porque depois aquilo limita-se à ação concreta, mas depois perde-se tudo, depois não tem continuidade nenhuma.

Ana Mota - Na altura os alunos ainda participaram no Shark Tank, com o capacete. Mas depois fica por ali.

Diretor EPX- Está bem, até podem participar, mas depois fica por ali. As coisas têm que ter sempre um princípio, meio e fim, e tem que ter por efeito multiplicativo. Se não tiverem, não vale a pena. É o acompanhamento. Eu acho que esse tipo de ações, este tipo de certames regionais, até depois mais alargados, eventualmente, até um sistema nacional, tinha todo o sentido. Tem haver quase uma espécie de um concurso relativamente a este tipo de ensino.

Ana Mota - Mas isso era mais em concurso, aquilo que eu estava até a dizerera mais um encontro.

Diretor EPX- Um encontro, não é? Um encontro era muito importante entre eles até para conversarem, colocarem questões...Tinha que se dedicar a este ensino quase uma semana, por assim dizer. Nós, no CTE, a nossa candidatura vai ser vai ser apresentada agora, e depois temos lá algumas ideias mais ou menos inovadoras, e uma delas tem a ver um bocado com a CIM, não sei se a CIM quer pegar nisso, eventualmente até não quer, porque os CTE vêm alterar aqui um bocado o figurino do ensino profissional porque as escolas que tiverem CTE estão muito à frente em termos de equipamento. E o que nós achamos é que a CIM Dão Lafões devia criar uma espécie de um observatório relativamente àquilo que é a prática do ensino profissional na região, neste caso particular quem tiver os CTEs, e esse observatório devia permitir encontro regulares entre as várias áreas de formação que tem os CTEs, desde alunos, a formadores, a empresas, etc. E isto podia permitir uma circulação ou uma mobilidade muito maior dos estudantes, isto é, um estudante, pelo facto de estar aqui num CTE ou numa formação profissional, não quer dizer que não vá ter uma experiência num outro, e vice-versa. Deve haver aqui uma mobilidade, e esse observatório deveria permitir, exatamente, fazer essa abordagem e tomar iniciativas para encontros. Aquilo que estivemos a falar em termos de troca de experiências e de projetos. Acho que era fundamental. Acho que era interessante.

Ana Mota - Era sim. Até para deixar de haver esta quezília que existe entre as escolas. Nota-se um bocadinho no final do ano, não é? Porque toda a gente quer angariar alunos, como é óbvio. Como é que avalia a eficácia das ações de divulgação na captação de novos alunos para os cursos profissionais. Estabelecem objetivos escolares a atingir? Como é que o fazem? Quem é que os determina?

Diretor EPX- Bom, isto é uma questão que não se coloca muito porque, como eu já disse, nós temos um leque reduzido de alunos aqui na escola, e também aqueles que podem vir de outras escolas. Mas quando nós nos candidatamos a uma oferta formativa, já é com determinado objetivo. No corrente ano o nosso objetivo é conseguir vinte alunos. Isto é o objetivo mínimo para garantirmos mais duas turmas. Este objetivo, como é que se consegue? Consegue-se pela informação que nós já temos, não é? E que nos dá alguma garantia em alguns destes cursos, e depois também temos o objetivo de captar de alguns alunos de outras escolas aqui à volta, de outros concelhos. Nomeadamente, alguns de Vouzela, alguns de Oliveira, de Santa Cruz...

Ana Mota - Esta parte, por acaso, eu não sei. Tem se notado, nos últimos anos, que vêm alunos de outras escolas?

Diretor EPX- Vêm poucos, muito poucos. No caso da saúde, vieram alguns. Foi mais na área da saúde, nas outras áreas nem por isso.

Ana Mota - Porque não existe, não é?

Diretor EPX- Sim. Também tem a ver tudo com os transportes, que há bocadinho falávamos.

Ana Mota - Sim, é que não há transporte.

Diretor EPX- Por exemplo, entre Vouzela, Oliveira e Castro Daire não há nenhum circuito de transporte, não é? E o problema é esse. Pelo menos que sejam compatíveis com o horário escolar. Mas regra geral é feito muito a pensar naquilo que é o número de alunos que temos, e depois um ou outro, mas de pouco se fala.

Ana Mota - E quem é que determina esses objetivos?

Diretor EPX- Isso é a direção que determina sempre, em conjugação com o responsável pelos cursos profissionais. Há um responsável e nesse caso avaliam-se as situações e determinamos.

Ana Mota -E como é que a escola avalia o retorno dessas ações de divulgação implementadas?

Diretor EPX- A avaliação é sempre em função do número de alunos que captamos ou não.

Ana Mota - Mas, por exemplo, no ano passado, olhando agora mais para o ano passado, que também ainda apanhou ali a transição final com as ações de divulgação que foram feitas, o retomo até foi positivo, não é? Porque inicialmente até achavam que não conseguiam abrir eletrónicas.

Diretor EPX- Sim, foi positivo, mas foi devido aos nossos alunos internamente. Foi só interno, porque este ano não captámos nenhum no exterior. Mas vamos lá ver, esta divulgação, por acaso, até no ensino regular, trouxe, e era natural que trouxesse, também é difícil a gente avaliar isto porque, nomeadamente em algumas áreas, eu estou a lembrar-me da parte da economia, tivemos na dúvida: o curso abre não abre, na área das artes a mesma coisa. Teve um aluno ou dois ou três

do Vouzela, que ao saberem que a escola ia ter esta componente que em Vouzela não existia, optaram por São Pedro do Sul em vez de optar por Viseu.

Ana Mota - É mais perto também, não é?

Diretor EPX- Tem a ver, exatamente, com a promoção que foi feita para eles saberem, mas é tudo um bocado relativo.

Ana Mota - E uma vez que esse retorno foi mais a nível interno, será que a escola deveria abrir-se mais à comunidade? Por exemplo, este ano com o festival da primavera, eu acho que correu muito bem.

Diretor EPX- Sim, mas é também muito interno, não é?

Ana Mota - Mas acho que passou mais para fora, não?

Diretor EPX- Quando digo interno, é muito concelhio, não é? Não vai muito além disto, embora quando se partilham as coisas nas redes sociais, tem sempre algum impacto, como é evidente. E as partilhas aí até têm sido muitas.

Ana Mota - E eu tenho acompanhado e parece-me que se partilha mais este ano do que no ano anterior.

Diretor EPX- Sim, tem se partilhado bastante essa parte. Agora se tem efeitos ou não, também estamos para ver, porque quanto mais reconhecida for a escola, é evidente que mais apetência têm os pais e os alunos pela própria, não é?

Ana Mota - E se os seus alunos estão felizes, os pais estão felizes, não é?

Diretor EPX- Sim. Há aqui muitas situações que este ano vieram adulterar um bocadinho as escolas, que foi a vinda de muitos alunos novos, de outros países, nomeadamente. Parece que não, mas isto causou, em algumas situações, alguns problemas de aprendizagem e até comportamental.

Ana Mota - Mas a nível de números, se calhar, nas faixas etárias mais baixas notou-se um aumento, não? Porque em dados do infoescolas, que eu tinha retirado no ano passado, notava-se que aqui na região havia decréscimo enorme.

Diretor EPX- Mas houve uma inversão, agora. Nós aqui no concelho, por exemplo... é evidente que esses alunos tanto estão como não estão. É preciso ver isto. Uma grande percentagem deles nós nunca sabemos exatamente se ficam ou não, e temos vários casos em que vieram muitos, outros já foram embora. Mas, grosso modo, nós temos um aumento superior a 100 alunos no corrente ano, o que já é significativo.

Ana Mota - É capaz de se vir a notar agora.

Diretor EPX- Já se nota muito. A ideia era exatamente o inverso, mas não. Em vez de haver uma estabilização ou diminuição, está a haver um aumento.

Ana Mota - Relativamente às avaliações destas ações, depois também posso voltar a falar em setembro, a ver se teve algum resultado. Relativamente à gestão em liderança. Portanto, como é que a escola busca diferenciar-se de outras instituições que também oferecem cursos profissionais?

Diretor EPX- Eu julgo que, fundamentalmente, pela qualidade do corpo docente e pelas instalações e equipamentos que nós temos e que, enfim, pensamos vir a ter no futuro, para melhorar esta situação. Mas, grosso modo, nesta fase é a certificação do EQAVET.

Ana Mota - Essa é obrigatória também, não é?

Diretor EPX- Não é obrigatória. As escolas já tiveram essa possibilidade em 2018, e até tinham um financiamento próprio. A única escola que, aqui na região, teve essa certificação foi Castro Daire. Todas as outras não têm. Portanto, essa é uma componente que nós estamos a trabalhar, e a outra, efetivamente, é a candidatura ao CTE, na área da indústria. Se, eventualmente, nós conseguirmos que esse centro tecnológico seja aprovado para nós, eu acho, que é uma mais valia.

Ana Mota - São dois pontos diferenciadores.

Diretor EPX- Completamente diferenciadores, podem fazer aqui uma mudança significativa na região.

Ana Mota - Qual é a expectativa de procura pelos cursos profissionais, em relação aos anos anteriores? Isto é, quais são os objetivos a atingir para o próximo ano letivo?

Diretor EPX- Eu já falei na nossa perspetiva que é, efetivamente, duas turmas: uma completa do Eletrónico de Automação e Comando, e depois duas meias turmas, na área da Saúde e na área do Desporto.

Ana Mota - E não optaram por mais cursos porque a escola não consegue ter instalações, por exemplo, para ter mais áreas, ou porque também não houve mesmo a possibilidade, só podiam ter estes três cursos em duas turmas? Estou a perguntar porque não sei mesmo.

Diretor EPX- A realidade é esta: em termos de instalações, se for aquilo que se perspetiva, não tínhamos o mesmo espaço. E agora, com o aumento do número de alunos, até vai ser difícil acomodar os que já cá estão, porque nós temos, para o ensino profissional, o bloco C, e não está a ser fácil acomodar os alunos todos. E se tivermos o Centro tecnológico aprovado, então, vai ser muito complicado. Mas há aqui uma outra situação que, eventualmente, tem que ser repensada, e eu próprio já fiz referência disso à câmara, porque todos os ciclos, a partir do quinto, mudando para as novas instalações da secundária, esta parte aqui da EB2 fica completamente livre e vai ser usada para serviços camarários, uma parte pelo menos. Eu nunca coloquei de lado, e já disse isso até ao presidente da câmara, que nós poderíamos criar aqui um Centro Tecnológico Especializado, ou seja, se nós fossemos a pensar nas coisas seriamente, esta escola, não digo toda, mas parte dela, é onde devia ser instalado o centro tecnológico, não era lá em cima, com uma valência completamente alargada e, eventualmente com novos cursos. Isso, para já, não estava em perspetiva, mas não quer dizer que não venha a acontecer.

Ana Mota - Bastava usar um bloco?

Diretor EPX- Sim. bastava usar um bloco. Ficávamos com o centro tecnológico e com outras valências, porque o que estava a dizer tem lógica, ou seja, nós temos-nos cingido a estes três cursos, que, no fundo, são duas turmas, mas podíamos alargar o leque a outras áreas.

Ana Mota - E assim permitiria isso?

Diretor EPX- Sim. Agora, vamos ver, e embora não existam muitos alunos, mas até digo mais, se isto fosse tudo muito bem pensado, ou seja, se houvesse um pensamento a médio longo prazo, nós tínhamos condições, nestes espaços da EB2, para uma residência de estudantes e para um Centro Tecnológico Especializado como deve ser. Agora, isso são decisões a nível político, por assim dizer, a nível da câmara, eventualmente, com o apoio de outras instituições.

Ana Mota - Sim, porque muitos, por exemplo, vêm para aqui, agora falando em Carvalhais e Vouzela, que são as privadas, e acabam por vir porque têm, realmente, onde os alunos fiquem.

Diretor EPX- Nós tínhamos aqui condições ótimas e relativamente fáceis de adaptar para estas circunstâncias. É uma decisão política, quem tiver alguma visão de médio e longo prazo, era isso. Eu já falei nessa possibilidade. aguardo que haja decisões sobre isso.

Ana Mota - OK. E qual é que é o papel do diretor escolar nas ações de divulgação dos cursos profissionais? No fundo, o diretor é a pessoa que diz sim ou não, não é? E que, no fim, também assume as responsabilidades.

Diretor EPX- É um ator que partilha esta responsabilidade com os colegas que estão, no fundo, com a área respetiva, não é? Porque as coisas vêm sempre, em princípio, de baixo para cima, portanto, os formadores são ouvidos, o coordenador do ensino profissional é ouvido, a pessoa que está, na direção, com esta área também faz a respetiva análise e propostas, e depois, através de reuniões conjuntas, decidimos o que é que é melhor em cada momento, como foi este ano. É óbvio que depois isto também é partilhado com o Conselho Pedagógico, que também dá validação final aos cursos.

Ana Mota - Portanto, é sempre uma gestão ou uma liderança partilhada por todos, não é? OK. Portanto, no fundo, qual é o papel dos coordenadores dos cursos profissionais, nas ações de divulgação?

Diretor EPX- Aqui o papel dos coordenadores dos cursos profissionais é, exatamente, a ligação que eles fazem dos alunos e da escola às empresas e às instituições. São eles que fazem esses contactos, são eles que colocam os alunos e que, depois, fazem o acompanhamento dos alunos. Portanto, fundamentalmente, é esse fenómeno ou essa ação unívoca entre o aspeto empresarial no estágio.

Ana Mota - E também partilham ideias de aquilo que acham que deveria ser a divulgação no seu curso?

Diretor EPX- Sim, também dão opiniões sobre isso, sim.

Ana Mota - Não sendo eles especialistas em marketing, como avalia a sua atividade de divulgação dos cursos, portanto, dos coordenadores? Tem considerado a sua ação suficiente ou satisfatória? Acha que têm executado um bom trabalho, os diretores de curso?

Diretor EPX- Eu penso que sim. Penso que, dentro dos possíveis, sim. Mas eu acho que, é aquilo que eu digo, esta certificação da EQAVET vem, de alguma forma, consolidar, ou pelo menos

abrir uma perspectiva de uma concertação muito mais eficaz, porque qualquer pessoa, seja formador, seja coordenador de curso, pode ir mais além se se sentir, de alguma forma, parte de um processo muito mais alargado. E os processos que eu tenho visto até agora tem sido muito individualizados, sem haver uma estratégia clara definida por parte do agrupamento, com os procedimentos inerentes a estas divulgações assertivas. E é isto que eu penso que vai acontecer nos próximos tempos, porque no corrente ano eu não perspetivei isso. Evidente que a responsabilidade pode ser minha, por no início do ano não ter percebido isto atempadamente, mas no próximo ano as coisas têm que ser melhor concertadas, e CIM tem que ter este papel mais interventivo junto das instituições e das empresas. E mesmo dentro da própria escola, por exemplo os professores do profissional ou os diretores de curso do profissional não deveriam trabalhar mais em parceria uns com os outros. Sim deviam, e isso é, de alguma forma, lhes dito nas reuniões que se vão realizando. Houve já duas reuniões de professores do ensino profissional, mas acho que já foram tardias. E as reuniões existiram por haver problemas, nomeadamente numa turma e com alguns alunos. O que eu acho é que as escolas e os Agrupamentos estão muito agarrados a um figurino muito tradicional. e por vezes cada elemento ou cada órgão executa o seu trabalho e não há uma relação muito forte e muito próxima entre eles.

Ana Mota - Se calhar, se trabalhassem todos mais em equipa, sei lá, um peddy paper do profissional...

Diretor EPX- Sim, tem que ser alterado esse programa, e o que nós estamos a pensar no próximo ano é exatamente isso, porque não passa pela cabeça na altura. Eu segui aquilo que estava, mas já percebi isso. Não faz sentido que não haja uma reunião logo no início do ano, de todos os formadores e professores do ensino profissional. Tem que haver porque todos têm que perceber o que é que está em causa, até para conhecerem os alunos e partilharem alguma experiência. Tal como não faz sentido não haver algumas atividades envolvendo os alunos todos, dos vários cursos.

Ana Mota - Se calhar aquilo que se nota, até mais nas privadas, é que os alunos que estão ali são todos do profissional, são todos muito unidos, enquanto que nas escolas regulares, isto é a minha visão daquilo que me parece, aqui há muito o aqui há o regular e há o profissional, mas depois, dentro do profissional, há o curso A, B e C. Se calhar se houvesse ali um trabalho em equipa do profissional...

Diretor EPX- E não é só isso. Se conhece aqui bem a escola, eventualmente nas outras acontece o mesmo, o facto dos alunos do ensino profissional terem um espaço reservado para eles, no fundo, estão colocados até um bocadinho fora do circuito normal dos outros alunos, estão colocados à parte, e eles sentem isso, eles não se sentem confortáveis. Este ano houve aqui uma experiência muito interessante, porque, entretanto, o Bloco C, onde está o ensino Profissional teve que iniciar as obras, tivemos que fazer a desocupação, como é evidente e depois eu sugeri que esses alunos viessem para um bloco do ensino regular, neste caso o bloco A. E houve algumas

reticências, até internamente, ou seja, porque os professores e os alunos do ensino regular acham que aqueles alunos vêm, eventualmente, perturbar, não é? E eu acho que não aconteceu isso. Havia alguma expectativa em relação a essa parte, e eu acho que até houve uma integração. E eles sentiram-se muito melhor. É verdade. Os alunos do profissional sentiram-se muito melhor, até se ajustaram e relativamente aos outros alunos que foram para o mesmo bloco, que neste caso foi o 9º ano, na EB2 lá para cima, não senti que houvesse qualquer tipo de problema, antes pelo contrário, acho que até foi positivo.

Ana Mota - Mas é capaz de ser isso, se calhar eles têm que se sentir mais envolvidos, e até os outros têm que olhar para eles como alunos da escola, que fazem parte da escola e não do profissional, não é?

Diretor EPX- Sim. Mas isso é uma componente que tem que ser corrigida agora no próximo ano.

Ana Mota - Claro. É assim, melhorias devem ser sempre feitas, não é? Portanto, como é feita a gestão das equipas envolvidas nas ações de divulgação dos cursos profissionais? Quem seleciona e porquê? No fundo há pessoas que são mais direcionadas para isso.

Diretor EPX- Em geral isso obedece sempre ao requisito das pessoas que têm mais sensibilidade para esta área. A começar pelo coordenador dos cursos profissionais, e depois envolve-se os professores da área do ensino, da escola tem essa componente mais colaborativa, por assim dizer. É evidente que, neste caso, nós temos alguém que nos ajuda a fazer a imagem, neste caso, dos cursos profissionais, recorremos a um técnico interno, com colaborações deste ou daquele professor que tem mais jeito para a matéria, como foi o caso, e depois, isso é evidente, quem visita a escolas ou quem faz as palestras com os alunos, etc, é, efetivamente, quem está mais ligado ao ensino, começando pelos psicólogos e depois os professores da formação que têm essa componente mais ativa, como foi o caso quando vieram cá os alunos de Santa Cruz da Trapa, foram os professores das práticas que os envolveram na execução de determinadas tarefas, para os motivar e para lhes dar a conhecer o que é que seria a atividade deles se optassem por aquele curso.

Ana Mota - Ou seja, a liderança delega aos diretores de curso, e os diretores de curso delegam depois aos formadores.

Diretor EPX- Fazem um trabalho colaborativo, sim.

Ana Mota - Considera o papel da sua liderança relevante nas ações de divulgação realizadas?

Diretor EPX- Nem por isso.

Ana Mota - Mas, no fundo, é o diretor que diz: vão fazer ou não vão fazer, vão gastar ou não vão gastar.

Diretor EPX- E é. Algumas coisas até são mesmo da minha responsabilidade. E é verdade que, algumas delas são partilhadas apenas em termos de conversas com os meus colegas da direção, porque percebemos que há coisas têm que ser decididas de imediato. Ainda ontem houve uma decisão de imediato, e não é partilhada com prazo alargado porque não é possível partilhar com

prazo alargado. Mas, regra geral, a decisão é sempre do diretor e nós tentamos ajustar aquilo que é a divulgação também com os meios financeiros que temos, e com a repercussão que, muitas das vezes, pensamos que tem, ou porque nos dão indicações que pode ter, ou porque julgamos que, efetivamente, não há alternativa a isso. A nossa campanha vai começar segunda-feira, exatamente com a colocação de outdoors.

Ana Mota - Isso tem gastos, portanto teve de ser o diretor a dizer para avançar.

Diretor EPX- Vamos oferecer alguns livros a alguns alunos, nomeadamente de Santa Cruz da Trapa, vamos fazer um flyer pelas escolas todas aqui à volta.

Ana Mota - Por exemplo, aqui nas festas da vila, a escola participa?

Diretor EPX- Ainda não sabemos, vão ser agora.

Ana Mota - Mas, por exemplo, nos outros anos anteriores, recordo-me que acabámos por nunca estar com um stand.

Diretor EPX- Isso é uma questão que ainda nem sequer está decidido. Eu tenho que decidir isso rapidamente, porque ouvi opiniões, uns dizem que é capaz de ser interessante, outros dizem que não tem grande interesse. Qual é o problema? É alimentar o stand durante aqueles dias todos, são seis dias. E para termos um stand e depois não termos pessoas e não termos meios, é complicado. E, portanto, está a ser aferido.

Ana Mota - É o ter que vestir a camisola. Algumas escolas privadas acabam por ter mais o vestir a camisola.

Diretor EPX- Eles vestem mais a camisola porque é exclusivo. Não tem outra valência. Sinceramente eu não sei se tem efeito positivo se não. Acho que negativo não tem, se eu, efetivamente, tiver um stand dinâmico, etc. Se for para lá só com uns papéis...

Ana Mota - Não, tinha que ser com projetos desenvolvidos.

Diretor EPX- Não tem sentido. Os nossos cursos também não permitem, enfim, algumas ações tão dinâmicas como outros, porque esses cursos mais simples, como seja as massagens, não é, são coisas que as pessoas até podem experimentar. Vale o que vale, mas é fácil de colocar em prática. Os nossos não, porque não podemos levar para lá material, não é? Saúde, não é fácil levar para ali coisas; Automação e Comando não é fácil, também, levar...

Ana Mota - Fazem um Check up a quem passa, quem para.

Diretor EPX- Sim, só isso. Mas é uma questão que está a ser avaliada e tem que ser decidida, e se calhar ainda hoje.

Ana Mota - Eu digo isto porque, nos últimos anos, quando cá estive, sempre falámos nisso e nunca participámos, porque é óbvio que é preciso ter disponibilidade e vestir a camisola. Mas, no fundo, depois os outros estão lá, não é? E quem não é visto, não é lembrado.

Diretor EPX- Sim, e tem razão. É uma questão que acho que vai ser decidida hoje.

Ana Mota - Pronto, até ficou a minha opinião, que vale o que vale e porque nem estou, não é?

Pronto, obrigada, gostei muito desta conversa, e eu depois em setembro volto aqui a vir à questão oito, informalmente, por e-mail, pode ser?

Diretor EPX- Está bem. Para ver quais são os efeitos.

Ana Mota - Para ver quais são os efeitos, já agora, não é? E espero que tenham efeitos muito positivos, porque acho que, realmente, têm trabalhado para isso.

Diretor EPX- Mas não há alunos, o problema é esse. Temos de ser aqui um bocado realistas. Se nós tivermos muitos alunos no profissional, algumas áreas podem cair. Eu vou dar outro exemplo, que é para perceberes: vamos imaginar esta mudança de curso, por exemplo, comércio para o desporto, pode-nos trazer um problema em termos de professores de economia. Porquê? Porque nós temos professores de economia que só tinham horário completo porque tinham economia, e porque tinham o comércio que tem disciplinas de economia. Ao não termos comércio, se a Ana Luísa, por exemplo, se mantiver como professora, há professores que já não têm horário. Isto, depois, é preciso jogar com isto tudo.

Ana Mota - Sim, por isso é que nas escolas privadas esse é o grande problema, que é garantir que a casa tem que ser alimentada, não é?

Diretor EPX- Nas escolas públicas?

Ana Mota - Nas públicas se calhar está um bocadinho diferente.

Diretor EPX- Não, na privada tem muito mais flexibilidade. Eles têm um quadro mínimo de professores e depois fazem as contratações. Aqui não. Aqui, se nós temos professores nesta área e se optamos por uma outra, estes é que eles ficam...

Ana Mota - Eu tinha uma ideia diferente, por acaso. Achava que, para garantir que tinham aqueles funcionários que têm que ter, de bar, de reprografia, todos os que estão associados, e mais os professores, tinham que garantir, obrigatoriamente, alunos para continuar a manter.

Diretor EPX- Sim, e rácio segue aí também, e agora, com a municipalização, ainda mais é. Mas eu acho que aqui a escola sempre optou por este discurso em função dos professores que cá tinha.

Ana Mota - Pois, sim. Porque o comércio começou a decair, que eu lembro-me de estar na privada.

Diretor EPX- Só o de saúde é que fui introduzido, porque saúde é o único que a gente recorre ao exterior.

Ana Mota - Mas o desporto também está em voga agora, é capaz de ter sucesso, porque agora toda a gente se dedica muito à atividade física e como não há aqui.

Diretor EPX- Por acaso aqui na região, nomeadamente aqui, no concelho de São Pedro do Sul, há mesmo falta, eu noto que há falta. Agora noutros concelhos aqui à volta, eventualmente, isso não aconteça tanto. O São Pedro é muito dinâmico em termos desportivos. Tem muita coisa. E se se quiser recrutar alguém para atividades de animação, porque há muitas empresas de animação nesta altura, não existe. Temos que ir fora, temos de ir a Vouzela ou Viseu. Estas dinâmicas convêm sempre serem avaliadas.

Entrevista Agente de Divulgação 1

Ana Mota - Entrevista um, que é mais fácil para depois eu identificar, caso de baralhe isto tudo. Relativamente às pessoas que estão mais diretamente ligadas com a divulgação, e relativamente às estratégias de divulgação, quais são as principais estratégias de divulgação utilizadas pelas escolas profissionais para atrair alunos?

AD1 - Para nós, a principal são as redes sociais. Depois temos, também, os Outdoors, os flyers, e fazemos divulgações em outras escolas. Nós fazemos esse contacto com a escola e, se ela nos permitir, nós vamos lá naqueles dias abertos, de orientação vocacional, vamos lá. E também, em festas aqui perto, por exemplo, agora na festa de Oliveira, também vamos ter lá uma barraquinha, também vamos divulgar a escola. Mas assim o principal, principal, acho que é as redes sociais.

Ana Mota - Como é que as escolas profissionais definem o seu público alvo para as ações de divulgação? Portanto, que critérios são aplicados para definir o público alvo?

AD1 - Terão que ter, no caso de entrarem para o curso profissional de 10º ano, tem que ter o 9º ano concluído, e penso que é maior de quinze anos, igual ou maior de quinze anos. Pronto, acho que são esses os critérios que definem o público alvo.

Ana Mota - OK. E, portanto, acabam por divulgar a todos os alunos, sem perceberem se eles querem ensino regular ou profissional, todos estão inseridos na vossa divulgação, certo? Que há alunos que até podem querer mudar.

AD1 - Nós perguntamos, mas, muitas vezes, todos eles vão e acabam por ouvir e ver a nossa escola, e depois lá vão decidindo, mas sim, acaba por ser todos.

Ana Mota - OK. É avaliado o perfil dos potenciais candidatos a alunos a integrar nos cursos profissionais? Se sim, como é que o fazem?

AD1 - É assim, honestamente não, porque eu acho que também, como uma escola interior, é difícil captar alunos, por isso, todos aqueles que vierem são importantes, ou seja, não há critérios que sejam muito diferenciadores. Por outro lado, aqueles que vêm de São Tomé, porque temos esse acordo com São Tomé, esse já é um critério maior, de ver se tem visto ou se já estão em Portugal, na média, porque torna mais fácil esta vinda deles para a escola. Aí é mais avaliado, o resto, sinceramente, não.

Ana Mota - Acabam por acolher todos os que estão interessados. O perfil não está definido, portanto, é de acordo com as escolhas dos alunos.

AD1 - Sim, e muitas vezes eles também, nas escolas anteriores, já tiveram esse processo de orientação vocacional, e muitas vezes já vem com a indicação que, se calhar, se daria melhor no mundo de cozinha ou da mecatrónica. Eles próprios já vêm com as suas escolhas, por isso só acolhemos.

Ana Mota - Como é que as escolas profissionais utilizam as redes sociais para divulgar o seu trabalho e atrair novos alunos?

AD1 - Então, através de vídeos, que o professor João e o curso de comunicação grava durante as aulas práticas, para demonstrar aquilo que eles estão sempre a fazer, através de publicações, fotos do dia a dia, do que é que eles vão produzindo aqui na escola. Acho que, também, as redes sociais acabam por ser uma porta para diálogo. Ou seja, agora, muitas vezes, eles falam pelo WhatsApp. Sim, acho que muito mais por mensagem do que por chamada. Fazem a pré-inscrição online, não ligam tanto aqui para a escola. Depois, também, colocamos testemunhos de alunos e de Encarregados de Educação, ou ex-alunos. As redes sociais servem mais para isso, para demonstrar o que nós fazemos aqui, as nossas práticas diárias. Exato. Como as escolas profissionais avaliam a eficácia das suas campanhas de divulgação? Estabelecem objetivos claros a atingir? Como é que o fazem? Quem é que os determina? É assim, esta não sei muito bem responder. Eu acho que não há, não temos uma avaliação desta eficácia. Talvez, depois, o professor João possa explicar melhor. Mas eu acho que não temos assim um... pronto, se calhar há um número de turmas que era bom atingir, entre quatro, cinco turmas. Mas agora, de resto, acho que não há assim... pelo menos que eu saiba. Mas eles podem dizer melhor.

Ana Mota - Em que medida as escolas profissionais trabalham em conjunto com outras instituições, como empresas ou entidades governamentais, para promover o ensino profissional?

AD1 - Muitas vezes, eles fazem estágio em empresas com quem já temos parcerias, ou seja, são criadas estas parcerias, também. Eles, às vezes, vêm cá à escola fazer ações de sensibilização, para demonstrarem o que é que fazem na empresa, e depois, também, acabam por utilizar a escola como recurso, vão procurando alunos para trabalhar no verão, ou alunos que até já tenham terminado, se estão interessados em ir trabalhar para lá. Mantém-se uma ponte entre as empresas e a escola, neste mundo do depois, para o trabalho mesmo, para os alunos seguirem.

Ana Mota - Também é preciso garantir que eles, quando terminam o curso, que têm onde ficar, não é?

AD1 - Sim, porque estes cursos têm muita empregabilidade, por isso, sim, temos que ter já ali umas portas para eles terem alguma coisa. Muitas vezes, nos estágios, no décimo segundo ano, o local de estágio onde eles fazem o estágio nesses dois meses, acaba por ficar com eles, depois, no final. Eles terminam o estágio e ficam. Ainda ontem me ligou um aluno a dizer que vai terminar o estágio, e já lhe fizeram o contrato agora, para quando terminar, entrar logo. Só querem o certificado de habilitações e já vai entrar.

Ana Mota - Até porque estas empresas, no fundo, também são a divulgação da escola, não é?

AD1 - Sim. E depois, são empresas locais, por isso, é sempre importante criar a ligação à localidade, não é? E, depois, acaba por, também, orientar estes estágios mais facilmente. É giro.

Ana Mota - Como é que as escolas profissionais se diferenciam das outras instituições de ensino na hora de captar alunos para o ensino profissional?

AD1 - Eu acho que permitem demonstrar muito mais uma parte prática, não é? Porque o curso envolve uma parte prática muito maior do que a parte teórica, e, se calhar, conseguem demonstrar

mais essa parte que os alunos geralmente conseguem fazer com as mãos na massa, que, se calhar, as escolas regulares não conseguem demonstrar isso, não é? Porque acaba por ser um ensino muito mais teórico. E acho que, depois, dentro de uma escola profissional, temos muito mais cursos de áreas variadas e depois, lá está, tem muita hipótese de emprego no final, comparativamente com os cursos regulares. Acho que é mais essa parte prática que acaba por diferenciar.

Ana Mota - E o facto de terem só ensino profissional, enquanto numa escola regular, com os diferentes níveis de ensino, se calhar, não conseguem se focar tanto naquela área, não é? E, se calhar, o facto de estarem aqui, só dedicados ao ensino profissional, também ajuda que a organização seja diferente, não é?

AD1 - Tudo o que é as nossas oficinas e a parte da cozinha, da estética, têm muito mais recursos e materiais do que, se calhar, na escola regular com este tipo de curso, porque têm que dividir por todos.

Ana Mota - Isso. Agora, relativamente aos desafios e oportunidades na captação de alunos, quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas escolas profissionais na captação de alunos para o ensino profissional?

AD1 - Eu acho que a primeira é o estigma que ainda existe em relação ao Ensino Profissional, não só dos alunos, mas também das famílias, depois é transmitido este estigma. Depois, acho que aqui, relativamente à nossa escola, por ser uma escola de interior, também é uma dificuldade, por não ter muito boa rede de transportes, que acaba por dificultar aqui um bocadinho, mas acho que, assim, no geral, acho que é mais esse estigma que ainda existe, que é uma pena.

Ana Mota - Sim, sim. E conseguem entrar facilmente numa escola do ensino regular, para fazer divulgação, por exemplo?

AD1 - Não. Eu até tinha escrito assim: pressão das outras escolas, mas depois risquei porque se calhar não é muito bom eu dizer isto.

Ana Mota - Ou seja, com poucos alunos hoje em dia, acaba por ser assim.

AD1 - Sim, há uma pressão das outras escolas para manterem os alunos que já ali têm, e não os deixam sair facilmente, muito menos para uma escola profissional.

Ana Mota - E nós temos recebido, na região, muitas famílias de fora, não é? Principalmente, até brasileiros. Se calhar até se vai refletir, um bocadinho, depois, nestes números, não é?

AD1 - Sim sim. Mas já temos muitos alunos brasileiros.

Ana Mota - Por acaso fiz uma análise no ano passado, relativamente ao número de nascimentos na região, e vínhamos mesmo em queda livre no número de alunos. Já-se notando, ano após ano, que os alunos iam diminuindo. Ou seja, mais escolas, mais oferta formativa, menos alunos, acaba por existir aqui alguma concorrência.

AD1 - Sim. Por isso é que, há pouco, eu falava de irmos fazer divulgações às escolas, normalmente são escolas que só têm até ao ensino básico, termina o nono ano. Depois já não é uma competição direta.

Ana Mota - Mas que também não há muitas na região?

AD1 - Não, não há. Temos aqui Santa Cruz da Trapa, que termina no 9º, e de resto são mais para a zona de Aveiro. Fomos a Valongo do Vouga, em Viseu também há o Viso, o Mundão. Agora aqui mesmo, próximo, não.

Ana Mota - Até porque são tudo conselhos muito próximos, não é? Portanto, há muita oferta formativa para conselhos que estão tão próximos uns dos outros.

AD1 - Mesmo aqui em Vouzela, temos a secundária, que está a abrir para aí três cursos, e nós também aqui. São muitas escolas no mesmo local. Apesar de que, a maior parte dos nossos alunos, são daqui da região, mas temos muitos, também, de fora, da zona de Aveiro, de Viseu.

Ana Mota - Pois, eu tenho uma lista com os códigos postais e consigo ter a noção, sim. Porque acabam por ter residência, também, onde ficar, porque a nível de transportes, é complicado.

AD1 - É. Tudo o que for a mais trinta quilómetros é assegurado o alojamento aqui, o que também é um problema porque não há alojamento em Vouzela.

Ana Mota - Ou seja, além dos transportes, também é a dificuldade em alojar estes alunos.

AD1 - Mas acho que é próprio de Vouzela, ou seja, Vouzela acaba por ser muito pequeno e não cresceu tanto, não expandiu tanto, ou seja, não há muita possibilidade de construção. Também não há muitas casas livres. Também, com a chegada de brasileiros e tudo mais, torna-se um problema para alojarmos os alunos que temos para vir.

Ana Mota - Sobre a adoção de boas práticas de divulgação de cursos profissionais, quais considera mais eficientes e se apresentam mais eficazes. Portanto, do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido, o que é que, neste momento, acham que realmente serve como promoção, para captar alunos.

AD1 - Eu acho que são mesmo as redes sociais, sem dúvida. As redes sociais têm um alcance gigante, e eu acho que, depois, continua a ser o "boca a boca" de alunos que temos cá, que vão falando a familiares ou amigos, isso também funciona. Colocar um testemunho daquele aluno na página da escola, e a família ver, ou os amigos também é...

Ana Mota - Sim, através das partilhas, e é um orgulho para a família o testemunho.

AD1 - E também, uma coisa que eu acho importante aqui, é que é dada esta liberdade e oportunidade aos alunos, antes de virem para cá, virem fazer uma visita à escola. Por exemplo, antes de se inscreverem, ligam para cá e querem vir visitar a escola. Eu acho que isso é muito importante, quando eles vêm e veem as instalações e os recursos que existem, também é um bom palco. Mas acho que assim no top, é mesmo as redes sociais.

Ana Mota - Tem apostado mais nas redes sociais, pelo alcance.

AD1 - É o futuro, e eles estão sempre no telemóvel, não é?

Ana Mota - Eles estão sempre no telemóvel, sim. Como é que as escolas profissionais podem utilizar a tecnologia e a inovação para melhorar a sua estratégia de divulgação e captação de alunos? Considera útil o que estas fazem?

AD1 - Sim, eu considero e acho que depois acaba por permitir um acesso à escola, mesmo que à distância, não é? À distância eles conseguem ter acesso à escola e ver o que é que nós temos aqui. Este ano o professor João, que é o que trata desta parte de marketing, até colocou publicações pagas no Instagram, de acordo com a localização. Ou seja, todos aqui à volta de Viseu e Vouzela, quando vão ao Instagram, às vezes aparecem publicações que nós nem seguimos, nem a página, e vai aparecer às pessoas aqui da região.

Ana Mota - E têm um custo menor, por exemplo, essas publicações, do que estar a ir, por exemplo, às escolas, com as deslocações.

AD1 - E, por exemplo, continuamos a fazer isso, mas nem tanto, que era: antes imprimíamos muitos flyers e enviávamos pelo correio, para as zonas aqui à volta, e isso acaba por ser muito mais moroso, muitas vezes nem chegava às moradas que nós queríamos, e assim, através da internet...

Ana Mota - Conseguem, diretamente, ir ao público alvo.

AD1 - Sim, sim. E, depois, ele tem acesso a todas essas estatísticas. Quantos abriram? Quantos viram? Onde onde é que estavam?

Ana Mota - Ou seja, no momento acabam por perceber logo se realmente está a ser eficaz ou não aquela divulgação.

AD1 - Sim. E, depois, lá está, pelos números também de likes ou de partilhas, já se sabe qual é o tipo de publicação que melhor resulta.

Ana Mota - Muitas vezes, até quando fazem exposições em feiras, em festas, não têm logo a noção direta se conseguiram chegar ao aluno, não é? E desta forma consegue.

AD1 - Desta forma conseguem. E quando o professor João veio para cá, ou seja, anteriormente, por exemplo, os flyers e tudo eram com aquelas fotos genéricas de alunos, da internet, a fazer alguma coisa. Depois, quando ele veio, ele trocou para fotos de alunos realmente cá da escola.

Ana Mota - Os alunos acabam por ser a melhor divulgação, não é? Se o aluno está feliz, faz uma boa divulgação da escola, as famílias estão felizes, também, falam com pessoas que conhecem, não é? Acabam sempre por dar referência da escola.

AD1 - Utilizar imagens reais de alunos daqui, ou da escola mesmo, resulta muito bem.

Ana Mota - Agora, relativamente à liderança. Como a gestão/ liderança avalia um perfil e o interesse dos potenciais alunos, para oferecer a eles a melhor orientação e informações sobre a escola?

AD1 - Sinceramente, não sei como responder.

Ana Mota - Como é que a liderança chega ao tipo de divulgação que fazem? Como é que eles chegam àquele perfil, como é que eles conseguem saber qual é que é o interesse de cada aluno?

AD1 - Eles trabalham diretamente como professor João, com o técnico de marketing. E, se calhar, é por esse cruzamento de informações. O João dá indicação de qual é que é o material e as publicações que mais têm impacto, têm visibilidade.

Ana Mota - Se calhar, quando ele vai às feiras e exposições vê que tipo de áreas, por exemplo, que eles procuram mais. Nas divulgações nas escolas, há áreas que sobressaem sempre mais. Por exemplo, se tivermos na divulgação comida, ou um aluno de massagem a fazer massagens, ou uma aluna de estética a fazer maquilhagem, esses vão logo chamar atenção. Se calhar, é isso, é a comunicação entre a liderança, neste caso, e acaba por ser partilhada no campo e no terreno. dois ou três meses e senti-me perfeitamente em casa. Não é? Eu também acho que sim. É isso. É muito bom. São todos muito simpáticos. E a mulher tem tido estes professores. Eu sou muito acolhedores. Muito preocupados e tudo. Mas a liderança vai muitas vezes, também, para o terreno, não é? Não costumam ir?

AD1 - Não. Não costumam ir. Isto tem um trabalho muito grande, acho eu. Ou seja, às vezes vai o João, normalmente eu também vou, a Luísa, que depois também deve ir, que é educadora social, a Catarina, às vezes. É destacada, assim, uma equipa para esta área. Mas depois, claro que damos o feedback.

Ana Mota - Sim, eles são receptivos a esse feedback. Isso também é importante. Qual é a sua percepção sobre a liderança da escola e a sua influência nas ações de divulgação para os cursos profissionais? Portanto, no fundo, o João acaba por fazer essa gestão mais diretamente, e acaba por transmitir à liderança, não é? E depois, qual é que é a influência, a percepção do líder? No fundo, é ele que dá o OK para as ações!

AD1 - Eu acho que é um trabalho em conjunto, seja confiarem no trabalho um do outro, trabalhar em parceria.

Ana Mota - Por exemplo, se o técnico de marketing diz, se calhar necessitamos de investir mais aqui em qualquer coisa, para esta divulgação, tem abertura para dizer sim, podes avançar?

AD1 - Sim. E nesta área das redes sociais que, também, é agora um mundo novo, ele teve logo abertura. Mesmo aquilo que falei há pouco nas publicações pagas, de investir aquele dinheiro, tudo ok.

Ana Mota - Teve logo abertura.

AD1 - E funciona, não é?

Ana Mota - Sim. E pelos números que eu vi, do ano passado para este ano, aumentaram o número de alunos.

AD1 - E este ano, ou seja ainda estamos em junho, e já temos muitas pré-inscrições. Está a correr bem.

Ana Mota - Ainda bem. É sinal que que está a ser eficiente a divulgação. Como é que a liderança da escola tem influenciado as ações de divulgação para o ensino profissional?

AD1 - Eu acho que, primeiro, incentivam, não é? E promovem este tipo de atividades e de ações de divulgação. E depois, eles também vão partilhando ideias com o João e conosco, de novas estratégias, e vão dando sugestões. Acho que é isso. Trabalhamos todos em conjunto.

Ana Mota - Qual é o papel da liderança na definição das estratégias de divulgação e comunicação da escola, em relação ao ensino profissional? No fundo, está aqui já um bocadinho respondido, não é?

AD1 - Primeiro eles coordenam tudo, não é? Estão lá no topo, e depois fazem a delegação das tarefas para o resto da equipa. Acho que é isso.

Ana Mota - Que ações específicas a liderança tem tomado para promover o ensino profissional na sua escola e nas diferentes comunidades, por exemplo, na comunidade local, nos PALOPs, nas redes sociais?

AD1 - Pois, assim mais específicas, não sei. Se calhar foi tudo já um bocadinho do que eu fui dizendo, não é? De promover e de dar abertura para estas divulgações, para as redes sociais, acho que é isso.

Ana Mota - Portanto, no fundo é preciso ceder tempo, ceder dinheiro...

AD1 - Sim. É claro que, ao ser investido nesta área da divulgação, depois vai-se ter um retorno, quando os alunos vierem e, acaba por compensar.

Ana Mota - E junto dos PALOP, por exemplo?

AD1 - Como é que tem acontecido, mais este ano? Nós já temos alunos de São Tomé há muitos anos, o que é que acaba por acontecer? Eles têm família lá, e acabam por dizer, olha eu vim para esta escola, está a correr bem, e depois liga o tio, a prima... pronto, acaba por ser um bocadinho assim.

Ana Mota - Pensei que tinha mais a ver com as câmaras, por exemplo.

AD1 - Eu acho que, depois, eles têm esta parceria de São Tomé e daqui da escola. E eles já têm alunos com boas médias, ou que já escolheram previamente para vir. E depois temos esta parte dos alunos que já cá estão, que vão chamando a família ou amigos e também lhes querem proporcionar essa oportunidade. Trouxemos muitos. Então este ano, estão sempre a ligar. Muitos até já estão em Portugal, já vieram porque sabem que, depois, acaba por ser mais fácil.

Ana Mota - Então a perspectiva para o próximo ano vai ser boa?

AD1 - Sim, temos muita procura. Lá está, é um mundo completamente diferente e aqui têm oportunidades incríveis.

Ana Mota - E depois lá, também têm as mesmas oportunidades de trabalho? Ou já ficam cá por Portugal?

AD1 - Eles acabam por ficar por Portugal, e acabam por, depois, até vir o resto da família, a mãe ou a irmã, e ficam a trabalhar. Principalmente em Lisboa, assim nas grandes cidades. Acabam por tirar muito na área da cozinha, ou do restaurante, e aí é um mundo gigante de trabalho pelo país fora. Não há, assim, a ideia de retornar a São Tomé.

Ana Mota - Acabam por gostar e ficar.

AD1 - Sim, sim.

Ana Mota - Na sua opinião, como é que a liderança pode motivar e apoiar os professores e funcionários, a promover o ensino profissional, junto dos alunos e suas famílias?

AD1 - Eu acho que já está assim implícito. Ou seja, já todos sabemos, já é comum vestir a camisola e ir e representar a escola.

Ana Mota - Essa, se calhar, é uma das principais vantagens das escolas profissionais privadas, não é? Que é toda a gente vestir a camisola.

AD1 - Exato. E eu acho que, como depois acaba por ser uma comunidade mais pequena, porque não são assim tantos professores, não são assim tantos funcionários, tudo mais pequenininho, acaba por haver esse espírito, mesmo, de vestir a camisola e de ir. E mesmo com eventos, por exemplo, o festival das sopas e assim, que são próprios da escola, todos estão em conjunto e todos ganham.

Ana Mota - Ou seja, ninguém trabalha com aquela sensação que é, lá terei que ir, porque os outros também vão.

AD1 - Não, eu acho que vai tudo porque quer ir, e porque têm orgulho na escola, e também se vai vendo os resultados e o que é que vai acontecendo cá na escola. Mesmo assim, ainda ontem estavam a falar que veio um aluno super complicado de Oliveira de Frades. Os alunos é que estavam a dizer. Super complicado. E depois eu dizia assim: "Mas quando ele vier, depois damos ali a volta, e vai correr bem." E eles: "Pois, porque o não sei quantos, o não sei quantos e o não sei quantos vieram para cá, e depois ficaram muito melhores."

Ana Mota - Conseguem estar mais próximos de cada aluno.

AD1 - Eu acho que sim, e acho que, depois, aqui, como o ensino é prático, eles aí têm um palco para demonstrar que realmente conseguem fazer alguma coisa, porque, normalmente, estes alunos na parte teórica acabam por ter muito mais dificuldades. E na parte prática conseguem brilhar ali e mostrar o que conseguem fazer, e isso acho que, também, é um boost na autoestima e acabam por sentir-se melhor. E acho que é esse ambiente, de todos se darem bem nesta comunidade assim pequenininha, esse ambiente saudável que eu acho que lhes faz bem.

Ana Mota - Ou seja, a própria liderança promove também essa motivação junto dos professores que, depois, no fundo, os professores, estando motivados, também, motivam os alunos.

AD1 - Exato, eu acho que sim, acho que é assim em cadeia. Acho que nem nunca tinha pensado muito nisso, porque acho que é natural toda a gente apoiar e ter esse espírito pela escola.

Ana Mota - Eu trabalhei aqui ainda, foi pouco tempo, dois ou três meses, e senti-me perfeitamente em casa.

AD1 - É, não é? Eu também acho que sim, é muito bom. São todos muito simpáticos. Quem me dera ter tido estes professores. São muito acolhedores, muito preocupados.

Ana Mota - E, se calhar, um aluno que até é mais carente, acaba por sentir que na escola tem alguém que cuida dele, não é?

AD1 - Sem dúvida. Eu sou psicóloga, não é? Mas, muitas vezes, eu estou aqui e entra o aluno e eu às vezes não digo nada, ou digo uma coisa ou outra, porque sinto que é mesmo um local só para virem desabafar de tudo aquilo que não conseguem falar com ninguém em casa, ou com algum amigo. Mas sentem-se à vontade, isso é ótimo. E acho que sim, que eles gostam. Ainda há pouco cá vieram avisar para eu ir comer um bolo ao bar, já sabem que eu gosto. Pronto, acho que é criar uma relação muito próxima, porque, também, eles passam muitas horas aqui, não é?

Ana Mota - É. Além da carga horária diária, é a carga horária anual, não é?

AD1 - Sim, há uma turma que vai até 21 de julho, mais um mês. Eles passam aqui há muitas horas, então acabam por passar mais tempo aqui do que, se calhar, até com a família.

Ana Mota - Sim, hoje em dia passamos mais tempo no trabalho ou na escola, do que com a família. Mas por isso é que depois existe a diferença do "eu vou para a escola..." ou "vou para a escola!"

AD1 - Sim, sim. Tanto nas crianças como em nós, não é?

Ana Mota - Mais, quando já são alunos que já têm algumas dificuldades, tem algumas carências.

AD1 - Mas são muito bem acolhidos, porque toda a gente acaba por ser muito preocupada, e lá está, acabamos por não ver só a parte aluno, vemos a parte pessoa, e o que é que a pessoa precisa. Ainda há bocadinho uma aluna, a quem estava a doer muito o braço, e então veio ver se nós podíamos ir com ela ao médico, porque ainda é menor de idade. E claro que vamos, não é? Nós ligámos aos pais, ela ligou ao pai, mas os pais também acabam por já ter confiança. Mas aqui os pais não têm muita influência. No ensino profissional também se vê isso, que a família não é muito presente. Mesmo no presente, nos inícios do ano, que fazemos aquelas reuniões em que viriam os pais, eles não estão muito presentes. Nos últimos anos até têm vindo alguns, mas, normalmente, não costumam interferir muito, são muito mais desligados. Se calhar daí essa carência que eles demonstram depois aqui.

Ana Mota - Está bem. Obrigada.

Entrevista Agente de Divulgação 2

Ana Mota - OK já está, isto está com som. Entrevista dois que é mais fácil para mim para identificar. Relativamente às estratégias de divulgação, quais são as principais estratégias de divulgação utilizadas pelas escolas profissionais para atrair alunos?

AD2 - OK, então as principais estratégias são divulgação nas redes sociais, ultimamente o boca a boca dos amigos, os nossos alunos divulgarem a escola para os amigos deles e assim trazerem novas inscrições, os cartazes, os outdoors. Por exemplo ao nível dos flyers reduziu-se muito essa utilização, por exemplo, porque se achou por A+B ver que não fazia sentido tanto papel, tanta divulgação nesse âmbito. Era uma divulgação que fazíamos muito de smart e de carrinha pelas terrinhas mais próximas e depois também elas festas. Acho que se repetiu um pouco e agora é mais neste âmbito do boca à boca.

Ana Mota - Como é que as escolas profissionais definem o seu público alvo para as ações de divulgação? Portanto que critérios são aplicados?

AD2 - Ok. Há alguns que também nem eu sei muito bem, mas, serem alunos de determinadas zonas, terem o 9º ano feito, sem isto não há profissional... E depois é uma pouco por aí, serem alunos trazidos por familiares, por colegas, alunos com dificuldades, também, que são encaminhados diretamente pelas escolas.

Ana Mota - Quando vocês fazem, por exemplo, a divulgação com o smart, de um lado para o outro, no fundo é mais para aparecer o nome da escola, não é? Não tem ali aquele público alvo definido para vos ver.

AD2 - Não.

Ana Mota - É divulgar a imagem, não é?

AD2 - É imagem, sim.

Ana Mota - É avaliado o perfil dos potenciais candidatos a alunos a integrar nos cursos profissionais? Se sim, como é que o fazem?

AD2 - Eu penso que não, que não é feito. Quer dizer, eu imagino que, quem esteja mais próximo desses alunos que vêm à procura de um curso, como a psicóloga, o João, do gabinete de comunicação, a Luísa, talvez façam uma avaliação prévia, oralmente, por uma série de questões como quais as disciplinas que gostam mais, qual o curso que tem mais interesse seguir...

Ana Mota - Isso é quando vão às outras escolas, não é?

AD2 - Ou até quando eles vêm cá pedir sugestões. É mais isso, quando vêm cá. Nós neste momento, agora em junho, já estamos a receber, em média, três alunos por dia que vêm com as famílias visitar a escola sem o entendimento direto de virem, mas para conhecerem e para verem se poderão ou não ficar.

Ana Mota - Ainda relativamente ao perfil, quando divulgam nas redes sociais, os perfis são tidos em conta? Por exemplo, têm em conta as idades dos alunos e a região?

AD2 - Sim, a região, os alunos, até porque isso é dá para selecionar. Antigamente fazia isso. Agora como é o João que faz isso, eu estou um bocadinho mais afastada, mas dá para selecionar o público alvo, que são, não só os alunos que estão ali naquela idade dos quinze, dezasseis anos, mas também os Encarregados de Educação, que têm entre os quarenta e os cinquenta anos. Dá para apanhar uma faixa etária que serão potenciais alunos e potenciais pais.

Ana Mota - Como é que as escolas profissionais utilizam as redes sociais para divulgar o seu trabalho e atrair novos alunos? Portanto, no fundo o que é que colocam nas redes sociais que possa atrair os alunos?

AD2 - Eu acho que, no geral, são as atividades que se fazem. Acaba por ser uma espécie de plano anual de atividades vivo que vai surgindo à medida que vão acontecendo as coisas, e isso acaba por atrair alunos.

Ana Mota - São atividades que os alunos executam nas aulas, não é?

AD2 - Sim.

Ana Mota - E atividades, por exemplo, que fazem para o exterior, também são divulgadas?

AD2 - Sim, também são divulgadas no exterior, propriamente, como os serviços, coisas que não têm diretamente a ver com a escola, mas que a escola é solicitada para colaborar, como a parceria, por exemplo, com a Binoral, que recebe residências artísticas e que gosta, de vez em quando, pedir a colaboração da escola com alunos para participarem numa atividade ou noutra, que nada tem a ver com a escola propriamente, mas que acaba por enriquecer a escola e depois, também, ajudar a quem está.

Ana Mota - Então divulgam todas as atividades que fazem dentro da escola e fora da escola, promovidas pela escola ou em ajuda a outras atividades que acabam por ser dinamizadas na região e que os alunos acabam por ir.

AD2 - E depois acaba por ser o trabalho do gabinete de comunicação que, nesta altura do ano, faz muita publicidade ou atualiza a publicidade da escola, de acordo com os cursos que irá abrir ou que pretendemos abrir.

Ana Mota - E faz de uma forma mais assertiva nesta altura do ano, não é?

AD2 - Nesta altura do ano, sim.

Ana Mota - Como é que as escolas profissionais avaliam a eficácia das suas campanhas de divulgação? Estabelecem objetivos claros a atingir? Como é que o fazem e quem é que os determina? Portanto, com estas campanhas todas que, no fundo, acabam por estar a investir, se calhar agora, então, de uma forma mais reduzida, porque as redes sociais acabam por ser mais baratas, por assim dizer, quais são os objetivos que estipulam, como é que chegam lá, quem é que os determina?

AD2 - Penso que, ao nível do topo, por exemplo do pedagógico, nós só temos a avaliação dos cursos que pretendemos abrir para aquele ano. E isso é um objetivo, não é? Se nós temos o entendimento de abrir X cursos, esse é o objetivo, não é? Há anos em que são uns cursos e anos em que são outros cursos.

Ana Mota - Como é que avaliam que essa campanha para essas áreas foi eficaz?

AD2 - É com a abertura ou não dessas turmas. Depois é feita uma certa avaliação, ao nível do pedagógico. Pelo menos no início do ano letivo, em setembro, faz-se essa avaliação.

Ana Mota - E há cursos que ficam em risco de não abrir por exemplo, ou neste momento já não sentem tanto isso?

AD2 - Há cursos que têm muita procura, e esses não são difíceis de se abrir. Depois há modas e há épocas. Antigamente, por exemplo, Cozinha/Pastelaria e Restaurante/Bar eram cursos que abriam sem problema nenhum. Hoje em dia, nós abrimos esses cursos, sim, mas tendo também o vislumbre dos alunos que vêm de São Tomé e que procuram. Abrimos na mesma, mas é aqui com uma certa ginástica.

Ana Mota - Ou seja, acabam por juntar também. Quando é difícil ter uma turma só de uma área, juntam turmas para formar com duas áreas diferentes distintas, em que a área sociocultural até é comum, acabam por abrir, portanto, uma turma com duas áreas distintas, é isso? Para conseguir abrir todas as áreas, e não colocar nenhum aluno sem essa preferência.

AD2 - Sim, ajuda-nos a isso.

Ana Mota - Já alguma vez aconteceu terem a proposta de um curso e depois ele não abrir por falta de alunos, nestes últimos anos?

AD2 - Penso que não.

Ana Mota - Têm conseguido abrir sempre?

AD2 - Sim. É um pouco estudado, não é? E previsto, mais ou menos. Tem-nos acontecido o contrário, que é, por exemplo, virem tantos alunos procurar Mecatrónica Automóvel que, em vez de ficar numa turma mista, fica uma turma só. Ou Esteticista, também abria com outra turma, faziam a turma mista e, ultimamente, fazem turmas inteiras. Não é certo. Às vezes acontece em Massagem de Estética e Bem-Estar. Outras vezes acontece em Esteticista. Aconteceu este ano.
Sim

Ana Mota - Então as campanhas de divulgação, portanto, no fundo são avaliadas com a eficácia. Acabam por conseguir abrir essas áreas e, muitas vezes, sem estarem agregadas turmas, cursos a turmas. Em que medida as escolas profissionais trabalham em conjunto com outras instituições, como empresas ou entidades governamentais para promover o ensino profissional?

AD2 - Bem, não sei se será com a intenção de promover o ensino profissional, mas acabamos por trabalhar com algumas entidades. Não sei se são as empresas que nos ajudam, também, a fazer alguma alguma divulgação. Não sei se isso acaba por ser publicidade para os alunos virem para o Ensino Profissional. Não entendo muito bem esta pergunta.

Ana Mota - Trabalham em parceria com outras instituições, não é? Por exemplo, muitas atividades que vocês fazem, acabam por ser contactados por entidades exteriores para lá estarem a promover, se calhar até com o curso de cozinha, não é?

AD2 - Ah isso? Pois, isso foge um bocadinho ao meu âmbito. Se calhar o João ou a Luísa estarão mais vocacionados para responder a isto, porque eles saberão quem são as empresas. Por exemplo, quando é aquela coisa da BTL, do turismo, a escola vai, participa e dá a sua contribuição.

Ana Mota - O festival das sopas quem é que promove?

AD2 - É a escola, em parceria com a Câmara, mas é sempre a escola, sim.

Ana Mota - A escola é que acaba por organizar a atividade.

AD2 - Sim. Já o Festival da Vitela, não. É Câmara que organiza e a escola participa enquanto parceiro, como um restaurante.

Ana Mota - Participa com um stand ou participa mesmo a fazer as refeições?

AD2 - É um stand que faz as refeições. Sim, um dos stands. E nesse âmbito também ajuda a promover, sim.

Ana Mota - Como é que as escolas profissionais se diferenciam das outras instituições de ensino, na hora de captar alunos para o ensino profissional? Portanto, no fundo, sabemos que a concorrência é muita. Sabemos que, para a escola profissional ter alunos tem que ser diferenciadora, e daí até estarem a dizer que já têm tido muita procura este ano, por parte de alguns alunos. Qual é que é o fator diferenciador, o que é que vos distingue a nível aqui do mercado?

AD2 - Acho que é a facilidade em vários aspetos. Primeiro, as pessoas poderem vir visitar as escolas, elas vêm visitar as nossas instalações.

Ana Mota - E o que é que vocês promovem nesses dias?

AD2 - Nesses dias, eles acabam por ver como é que funciona cada um dos cursos, e às vezes é apelativo os miúdos estarem na cozinha e estarem a fazer qualquer coisa e eles poderem colaborar, até provar, irem à oficina e ajudarem a mudar algum pneu ou óleo.

Ana Mota - Ou seja eles vêm e participam ativamente naquela aula que estava a decorrer.

AD2 - Exato.

Ana Mota - E almoçam, por exemplo?

AD2 - Sim.

Ana Mota - A escola promove o almoço?

AD2 - Sim, a escola acaba por oferecer, também, o almoço e há aqui uma troca entre os alunos de cá e os alunos de fora, que acabam por achar engraçado, porque vêm de uma escola onde não existe esta aprendizagem tão próxima, tão específica, por dentro de determinada área. Portanto, ainda são alguns cursos e eles acabam por até achar graça, fazer as unhas ou uma massagem, acaba por ser um dia mais significativo, diferente.

Ana Mota - Ou seja, eles vêm e conhecem a escola. E sem ser escolas, quando eles vêm de forma autónoma, a escola está sempre disponível para receber os alunos e consegue ter sempre atividades para lhes mostrar como é que funciona?

AD2 - Sim. Bem, havendo tantas aulas práticas, isso até é fácil de acontecer. E, por mais que não seja uma visita a alguma coisa que esteja a acontecer. À prática eles têm sempre acesso, uma oficina ou ao gabinete estético, à massagem, à cozinha, às vezes sim, às vezes não, mas, pelo menos a visita é sempre possível.

Ana Mota - O que vos diferencia é a abertura que vocês têm para acolher sempre com atividades diferenciadoras das práticas que eles fazem todos os dias, e depois acabam por oferecer o almoço. Estou a pensar numa estética, os alunos vêm ver a escola e vão com as unhas, por exemplo, arranjadas, não é?

AD2 - Eles também gostam.

Ana Mota - Ou seja, é a proximidade que vocês têm com os alunos, mesmo com os que vêm visitar. Acolher. Então, relativamente aos desafios e oportunidades na captação de alunos, quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas escolas profissionais na captação de alunos para o ensino profissional? Portanto, ao longo dos anos as dificuldades aumentaram, diminuíram, o que é que causa mais constrangimentos para captarem alunos?

AD2 - Bem, é assim, numa perspectiva macro, é haver menos jovens no geral.

Ana Mota - E mais oferta em todas as escolas, não é?

AD2 - Mais oferta, muito próxima e muito semelhante, até, apesar de haver essa concertação da comunidade intermunicipal.

Ana Mota - Nós aqui vivemos numa zona em que estamos separados dez quilómetros, não é, três conselhos. E se olharmos para a oferta formativa, há aqui áreas muito similares. Estou a pensar numa Mecatrónica, se calhar a dez quilómetros existe uma Eletrónica, Automação e Comando, e a seguir, a dez quilómetros, existe outra vez Mecatrónica. Ou seja, é difícil perante um número de alunos, ter estas áreas todas a funcionar, não é?

AD2 - Tem mesmo de haver uma aposta de ir melhorando sempre as condições, os materiais... mas, de facto, é.

Ana Mota - Os alunos, por exemplo, vêm à vossa escola. Conseguem facilmente entrar nas outras escolas, para fazer divulgação, ou hoje em dia mais difícil entrar noutras escolas para divulgar?

AD2 - Nas escolas mais próximas não é fácil, a não ser uma ou outra aqui do concelho vizinho. Depois, só Viseu, Albergaria, Aveiro.

Ana Mota - Aí conseguem ir às escolas?

AD2 - Conseguem, até porque elas também procuram as escolas para haver essa possibilidade dos seus alunos saberem a oferta disponível.

Ana Mota - E essa procura que têm é feita por escolas que têm o ensino básico e secundário, ou mais o ensino básico?

AD2 - Eu diria que, mais longe têm o ensino básico e secundário, mais perto só têm o ensino básico, sim.

Ana Mota - Ou seja, é difícil, também, chegar a estas escolas, não é?

AD2 - Sim, e é normal porque as escolas acabam por precisar desses alunos, também, para a sua continuidade.

Ana Mota - Pois. Sobre a adoção de boas práticas de divulgação de cursos profissionais, quais considera mais eficientes e que se apresentam como mais eficazes? Portanto, atendendo aqui às boas práticas na divulgação, todas as escolas, hoje em dia, lutam pelos seus alunos, mas de uma forma correta. Portanto, quais são aquelas ações que consideram que, neste momento, são mais eficazes e que, no fundo, apresentam melhores resultados, que conseguem chegar mais aos alunos?

AD2 - Eu penso que são aquelas feiras onde nós participamos, que não são bem feiras, são encontros de várias escolas, que depois permite a muitos alunos verem essas escolas todas.

Ana Mota - O que é que vocês levam para essas feiras, por exemplo?

AD2 - Levamos sempre um bocadinho de cada curso. Um bocadinho, entre aspas, não é? Mas há sempre comida e bebida, porque é um curso forte nosso, há sempre alunos de estética e de massagem, também acabam por fornecer ali um serviço mais ou menos rápido, mas que entre no bem-estar e, portanto, alicia, e depois um bocadinho, também, na mecatrónica automóvel, que eu nem sei muito bem o que é que eles levam, mas eu acho que eles participam nas divulgações. Mas, são os cursos fortes. É Cozinha e Pastelaria e Restaurante/Bar...

Ana Mota - Que é o que cativa mais os alunos.

AD2 - Sim. Apesar de que, nem sempre, serão esses os cursos mais procurados, mas que ajudam a chamar, a mostrar interesse.

Ana Mota - No fundo, acaba por ser mais chamativo, não é?

AD2 - Acho que é por aí. E também há o bem-estar, a alegria dos miúdos. Eles, às vezes, dizem mal da escola, no geral, da escola onde estão, mas, no fundo, sentem-se cá bem e acabam por partilhar isso com os amigos e isso é uma boa prática, e tem crescido ao longo do tempo.

Ana Mota - Nessas divulgações que fazem, assim, no exterior, nessas feiras que participam, quem é que vai? Portanto, vão professores e vão alunos?

AD2 - Sim. Nem sempre vão professores. Às vezes vai a Luísa, enquanto educadora social, vai João, do gabinete de comunicação, vai a psicóloga, muitas vezes.

Ana Mota - E selecionam os alunos?

AD2 - E pronto, acabam por, junto dos diretores de curso, selecionar ali uns representantes que têm mais abertura na comunicação, sim. Estou me a esquecer disso, do curso de comunicação e serviço digital, que também tem feito várias divulgações e também tem sido muito interessante.

Ana Mota - Ou seja, a escola tem apostado muito na comunicação e imagem, não é?

AD2 - Sim.

Ana Mota - Pronto, das boas práticas de divulgação, a mais eficaz são as feiras, que acabam por criar abertura, e mais? Há mais alguma que seja assim muito eficaz?

AD2 - Pois, era o que eu estava a dizer, as redes sociais, se calhar.

Ana Mota - Por exemplo, o partilhar uma imagem ou um vídeo numa rede social será mais eficaz que um flyer transportado, por exemplo, por correio? O carteiro entrega e, se calhar, não sabe se naquela casa, por exemplo, há um aluno que vai ao décimo ano, não é?

AD2 - Sim, e, por exemplo, um vídeo partilhado no Instagram, facilmente atravessa ali um leque bastante generoso de possíveis interessados.

Ana Mota - E vocês acabam por, também, direcionar para o público alvo que, no fundo, são aquelas idades compreendidas entre os 15 e os 17 anos, mais ou menos.

AD2 - E o boca a boca, também.

Ana Mota - Sim. E como é que as escolas profissionais podem utilizar a tecnologia e a inovação para melhorar as suas estratégias de divulgação e captação de alunos? Considera útil o que estas fazem?

AD2 - Claro. Sim, é muito útil, e temos agora isso com estes cursos novos, este de Comunicação e Serviço Digital, que eles estão no 11º ano, os primeiros alunos, e como têm melhorado a imagem da escola para fora, o cuidado na imagem, na fotografia, até aos cartazes das atividades são trabalhados, também, neste âmbito. Portanto, eles têm que aprender algumas técnicas e programas.

Ana Mota - E são eles que acabam, então, por fazer, também, esses elementos que vão divulgar, não é?

AD2 - Sim. Eu acho muito útil e muito inovador. Tem ambas as coisas, não é? Tem a aprendizagem, o conhecimento, e depois o resultado.

Ana Mota - Porque eles também gostam de ver o trabalho deles exposto, não é?

AD2 - Sim, claro. Ainda agora fizeram um vídeo muito giro, e está a trabalhar para a divulgação, absolutamente.

Ana Mota - OK. Portanto, a tecnologia, hoje em dia, acaba por ser promotora de uma divulgação, Aqui na região, consideram-se uma escola que utiliza bastante as redes sociais, relativamente a outras escolas que vamos vendo?

AD2 - Eu acho que sim. Muito ativa, muito presente, diariamente quase, portanto eu acho que sim.

Ana Mota - Quem não é visto não é lembrado, não é? OK. Então relativamente à liderança, como é que a gestão, ou seja, a liderança, avalia o perfil de interesse dos potenciais alunos, para oferecer a eles a melhor orientação e informações sobre a escola. Portanto, no fundo, aqui a liderança tem um papel muito importante, porque são eles que dão ok, não é? Pode haver aqui a opinião de vários professores, ou mesmo do técnico de marketing, por considerar que, se calhar, aquela forma de divulgar é a melhor, não é? Como é que a liderança avalia o perfil e o interesse dos potenciais

alunos?

AD2 - Eu acho que também tem a ver, um pouco, com a procura, com o que nos aparece mais, não é? Quem nos procura de forma espontânea.

Ana Mota - Eles respondem a algum inquérito quando vêm cá à escola? Ou é só de boca que dizem que gostavam daquela área ou desta área.

AD2 - Pois, é um pouco por aí. Não respondem a nenhum questionário, mas fazem-se algumas questões que ficam registadas, sim.

Ana Mota - E é transmitida à liderança da escola quais são as áreas que os alunos têm revelado mais interesse?

AD2 - Sim

Ana Mota - Qual a sua percepção sobre a liderança da escola e a sua influência das ações de divulgação para os cursos profissionais? Portanto, como é que é a liderança da escola, é aberta à mudança? Ou é muito fechada? Portanto, se achar que o caminho é por aqui, acaba por não ter abertura para outras decisões?

AD2 - Não, eu acho que é muito aberta, ainda que, às vezes, haja um enfoque em determinado curso, por acharem que, por A + B será mais proveitoso. Mas há sempre momentos para ouvir todos, no sentido de, depois, tomar as melhores decisões.

Ana Mota - E qual é a sua influência nas ações de divulgação?

AD2 - É uma ação conjunta, todas as decisões são muito conjuntas, portanto, é colaborante.

Ana Mota - É uma liderança partilhada com todos, nas suas áreas.

AD2 - Como é que influencia as ações de divulgação?

Ana Mota - Por exemplo, motiva-vos?

AD2 - Sim, sim.

Ana Mota - Porque se, no fundo, vão os professores, ou o técnico de marketing, ou educadora social, se forem com espírito motivador, se calhar é mais fácil de captar alunos, do que estar lá com uma cara, por exemplo, de enfado.

AD2 - Há um entendimento, sim. Eu acho que sim. Durante esta altura do ano há sempre um discurso de nos aproximar de nos fazer ver a necessidade, que o futuro está neste trabalho, também, muito importante de divulgar para depois colher o maior número de frutos, na tentativa de estarmos todos no mesmo no mesmo barco.

Ana Mota - E todos na mesma direção, não é? Porque, às vezes, o que acontece é que existem muito boas ideias, mas depois, como é preciso investir poderá haver aqui o corte, não se pode investir em tanta coisa. O que é que notam, propõe e a direção acaba por permitir que se faça esse tipo de divulgações, que se invista?

AD2 - Eu acho que sim, realmente esse entendimento possível.

Ana Mota - Como é que a liderança da escola tem influenciado as ações de divulgação para o ensino profissional?

AD2 - Pois, é mesmo isso, com alguma motivação...

Ana Mota - E promover as melhores condições, se calhar, não é?

AD2 - Sim. Faculta as ferramentas necessárias.

Ana Mota - Hoje em dia não se faz nada se não houver as ferramentas, não é?

AD2 - Sim, claro. Para isto é preciso isto e isto e isto. Nem que seja as canetas e as T-shirts.

Ana Mota - Os brindes que acabam por dar.

AD2 - Sim, por exemplo. Eu acho que não aí um corte.

Ana Mota - OK, porque, às vezes podia ser um estilo de liderança que, até sabe que por ali era o caminho, mas não pode investir, não dá abertura para que se invista. Qual é o papel da liderança na definição da estratégia de divulgação e comunicação da escola em relação ao ensino profissional? Portanto, é a liderança que define as estratégias de comunicação, ou apenas vai concordando, uma vez que tem um técnico de marketing, não é, vai concordando com o que é proposto?

AD2 - Eu acho que é uma situação conjunta, não é? É um entendimento conjunto. Numa determinada altura do ano, há aqui alguns encontros em que, depois, quer a direção financeira, quer a direção pedagógica, quer, depois, o marketing, o gabinete de comunicação, entram ali num entendimento do que será mais proveitoso para ali, ou que será mais proveitoso para ali, então vamos fazer isto e isto e isto, sim ou não em investir em mais outdoors não sei onde, pôr no shopping não sei o quê... enfim, acho que há um entendimento.

Ana Mota - Porque no fundo é assim, se calhar o facto de terem colocado o técnico de marketing, no fundo aí é um papel importante da liderança, não é? Quantas escolas têm um técnico para isto, se calhar não há muitas, também não tenho assim conhecimento de nenhuma, não é? Portanto, acabou por ter a visão que, se calhar, necessitava de alguém que conhecesse melhor estas técnicas de chegar ao público alvo, mesmo deixando algumas coisas que faziam, se calhar não tão eficientes, para trás, se calhar andam menos que o carro agora, não é?

AD2 - Sim, nesta altura, então, dos exames do nono ano, saímos todos e íamos à porta da escola e depois começámos a verificar que não havia assim tantos frutos. O retorno não era suficiente. São pequenas coisas que se dão endireitando, também.

Ana Mota - Se calhar aqui a estratégia que foi definida, do técnico, acaba por ser a mais eficiente, que acaba por gastar, mas numa coisa que se sabe que vai acabar por ter o retorno, pelas atividades que são dinamizadas.

AD2 - Sim. Isto, de facto, na entidade escola, o organograma acaba por se compor com o técnico de marketing. Sim, temos essa noção.

Ana Mota - Nas escolas públicas, por exemplo, não me parece que exista um técnico de marketing a promover o ensino profissional, não é?

AD2 - Não, também acho que não. E por vários motivos, não é?

Ana Mota - Se calhar também não têm fundos para isso, porque, depois, a área também não será só o ensino profissional, também tem cursos no ensino regular, que também precisam de ser ocupadas.

AD2 - Sim, por exemplo, por isso, não é? Depois eles acabam por direcionar os alunos para aí. Ainda para mais, o técnico de marketing acaba por absorver, também, algumas aulas do curso de comunicação, portanto, é ouro sobre azul.

Ana Mota - Exato. Que ações específicas a liderança tem tomado para promover o ensino profissional na sua escola e nas diferentes comunidades? Por exemplo, na comunidade local, nos PALOPs, nas redes sociais?

AD2 - Enfim, já fomos dizendo algumas coisas, mas há atividades chave, porque a escola tem que ajudar a promover o ensino profissional, a escolha dos miúdos daqui, não é? Mas, ações específicas, quer uma atividade?

Ana Mota - Sim, atividades específicas que se recorde.

AD2 - Há uma coisa que fazíamos antigamente, e que não temos feito, e temos que voltar a fazer, que é o magusto conjunto que se fazia na vila, em que o que os comerciantes também participavam, no meio da estrada, cada um trazia uma coisa, a escola oferecia as castanhas, juntamente com a Associação Empresarial do Lafões.

Ana Mota - Já envolviam algumas entidades: a Associação Empresarial, a Câmara, provavelmente, e os comerciantes daqui da região.

AD2 - Sim. Que é o momento que deixou de acontecer com a pandemia, não voltámos a fazer isso. Depois há o festival das sopas, a vitela, o dia da África, que temos celebrado aqui com os meninos, ou as festas juninas, porque agora também temos uma comunidade muito grande de brasileiros, e eles gostam de fazer uma festa que lhes cheire à casa deles, há assim um conjunto de atividades. Depois há algumas coisas novas. Tivemos, por exemplo, o primeiro meeting de massagem de estética e do bem-estar, que trouxe várias escolas do país, foram duas ou três, penso eu, acolhemo-las aqui, ficaram dois dias.

Ana Mota - E onde é que ficaram?

AD2 - Ficaram aqui.

Ana Mota - E foi a escola que promoveu, ou melhor, os custos deles, foi a escola que acabou por suportar?

AD2 - Sim, foi a escola. São cursos mais ou menos recentes, mas que temos tentado promover.

Ana Mota - As coisas acabaram por ser feitas aqui a escola, também?

AD2 - Sim. Foram dois dias e acabou por ser um momento novo, e por divulgar um pouco, também, a escola em si.

Ana Mota - Mesmo para fora da região, não é?

AD2 - Sim, eles acabam por ser da mesma área, mas para nós é importante divulgar, também, o nosso ensino chegar mais longe.

Ana Mota - Na sua opinião, como é que a liderança pode motivar e apoiar os professores e funcionários a promover o ensino profissional junto dos alunos e suas famílias?

AD2 - Como é que a liderança pode motivar e apoiar os professores e funcionários?

Ana Mota - Sim, como é que vocês podem estar motivados? Isto é tudo uma questão de motivação não é? Quanto mais motivado eu estiver, melhor eu vou divulgar a escola e aquilo que faço.

AD2 - Sim, e isso parte, completamente, da liderança. E eu tanto senti que, pelo menos eu, ao longo dos anos, que há essa vontade de que todos se sintam bem no local de trabalho e estejam bem, tenham as suas necessidades cumpridas, não é? Para depois podermos dar o nosso melhor neste trabalho.

Ana Mota - Não sentem que ali a direção e aqui estamos nós? Que, às vezes, acontece um bocadinho, não é? Há ali a porta da direção.

AD2 - Não. E acho que tem vindo a melhorar, até. Sim. Também temos duas direções, uma financeira e uma pedagógica, e conseguimos coisas diferentes em cada uma delas, mas também percebemos que há um trabalho conjunto das duas direções, para haver uma unanimidade.

Ana Mota - Como é que vocês se sentem motivados? Por exemplo, sentem a aproximação à liderança? Não têm, por exemplo, o receio, sei lá... às vezes necessitamos de pedir, para ir aqui, para ir por lá, e há muito aquela linha que separa, já se vai com medo para pedir alguma coisa.

AD2 - Eu não sinto, não. E acho que, se já formos com essa atitude, com medo, já não vai acontecer. Quando vamos solicitar alguma coisa, uma visita de estudo, uma atividade de escola, há sempre abertura, é um tempo que, também, nos dedicam a nós.

Ana Mota - Mas mesmo a nível pessoal, por exemplo, sei lá, nós sentimo-nos bem quando damos, mas também recebemos, não é? E não estou a falar monetariamente, estou a falar naquilo que vamos necessitando no dia-a-dia, que às vezes não acontece muito isso, e mesmo até no ensino público. Às vezes nós damos, damos, e depois, na hora de retribuir, acabamos por perceber que a porta está fechada. Aqui sentem isso, por exemplo?

AD2 - Não. Primeiro temos uma consulta e vamos perguntar, e normalmente há essa abertura. Porque, depois, também há um entendimento, quando é preciso dar um pouco mais, também gostamos de dar, porque também recebemos.

Ana Mota - Portanto, acabam por se sentir mais motivados a promover a escola junto dos alunos e das famílias, porque sentem que a vossa opinião também é ouvida, que aquilo que vocês promovem, a maior parte das vezes, é aceite. Promovem ou sugerem.

AD2 - Sim. Lá está, ouvem-nos, eu acho que sim, nos momentos em que é de ouvir, no pedagógico, num momento mais oportuno. Mas se for num momento mais informal, de ir bater à porta e pedir...

Ana Mota - Existe um plano no anual de atividades, por exemplo. Se vos surgir uma atividade a meio, que vocês até se lembrem que, se calhar, aquilo era giro de fazer com os alunos, às vezes

há muitos entraves porque tem que ir aqui primeiro, primeiro apresenta um relatório, depois apresenta não sei quê, depois outra coisa... portanto, até se chegar à atividade, uma pessoa já fica cansada, não é? E desiste. Aqui acontece isso? Portanto, lembram-se a meio da semana que até podem ir, na segunda-feira, a um sítio, têm abertura para ir e arranjam-se as condições necessárias, às vezes é o transporte...

AD2 - Sim. às vezes é uma questão burocrática, porque, de vez em quando, também estamos habituados, um bocadinho, a isso, a trabalhar um bocadinho em cima do acontecimento.

Ana Mota - Há coisas que às vezes surgem no momento, para a semana seguinte há aí uma atividade que até gostávamos de ir. Às vezes há muitos entraves, a nível do transporte, da logística toda.

AD2 - Nós temos essa ideia. Por exemplo, do empreendedorismo quando vem os responsáveis lá do Wanted, perguntam-nos em que dia, em que horas, nós dizemos, sugira, que nós encaixamos. Em muitas escolas não é assim, é preciso com muita antecedência... Não temos isso, porque, também, estamos habituados, um bocadinho, a improvisar. Às vezes é preciso improvisar, porque aparece isto e aparece aquilo, ou uma atividade extra.

Ana Mota - E qualquer atividade é promotora do ensino, não é?

AD2 - Sim. Tudo o que lhes pudermos oferecer, fora do esquema normal de uma aula de cinquenta minutos, é enriquecedor. São miúdos que não têm, às vezes, a possibilidade de muitas coisas.

Ana Mota - Sim, que têm na escola as oportunidades que não têm no meio familiar, até de conhecer sítios, de conhecer pessoas, comer fora, não é?

AD2 - Fazer uma divulgação e depois, no fim, irmos ao McDonald's, é uma loucura. Eu conto, muitas vezes, esta história. Foi numa dessas divulgações do nono ano, em que fomos a Vagos e depois fomos à praia e é um menino que nunca tinha visto no mar.

Ana Mota - Ou seja, a escola deu-lhe ali a oportunidade...

AD2 - E estamos a trinta minutos. Há essa possibilidade de demonstrar coisas, de facto, realmente novas.

Ana Mota - OK, muito bem, já está.

Entrevista Agente de Divulgação 3

Ana Mota - Entrevista três. Relativamente às estratégias de divulgação, quais são as principais estratégias de divulgação utilizadas pelas escolas profissionais para atrair alunos no geral?

AD3 - Utilizamos outdoors, temos aí distribuídos por vários pontos estratégicos, as redes sociais que neste momento é o ponto mais alto, os flyers e fazemos divulgação nas escolas, também vamos fazer, por exemplo, nas festas da encerradas, tentamos assim onde existem mais jovens para atrair.

Ana Mota - Portanto acabam por estar nas festas dos concelhos não é?

AD3 - Sim neste caso só vamos à de Oliveira. Penso que em anos anteriores já foram às de São Pedro e outras

Ana Mota - Como é que as escolas profissionais definem o seu público alvo para as ações de divulgação? Portanto que critérios são aplicados. Vocês vão fazer divulgação como é que escolhem qual é que é o público alvo?

AD3 - Neste momento precisamos de alunos do nono ano, sobretudo. Aqui a idade para os cursos CEF entre os treze e os dezanove anos que ainda conseguimos ter alunos até aos dezanove se não tiverem o décimo segundo ano concluído. Se estiverem já não é possível.

Ana Mota - Portanto os critérios serão mais a idade dos alunos e a escolaridade que eles apresentam? É avaliado o perfil dos potenciais candidatos a alunos a integrar os cursos profissionais?

AD3 - Não e sim, ou seja, neste momento os alunos vindos de São Tomé temos avaliado no sentido das notas finais e da média. Por outro lado são tantas as inscrições e alunos que querem vir para aqui que não podemos também selecionar todos. Não era possível. Tentamos fazer aqui um perfil, uma seleção, para virem só alguns porque senão eram imensos.

Ana Mota - Eles acabam por ingressar em todas as áreas que vocês têm ou alguns acabam por mudar a área porque não têm aquelas que eles acabam por gostar?

AD3 - Eles acabam por ingressar na área que gostam. Normalmente gostam muito de cozinha, pastelaria, mas eles escolhem sempre. Às vezes como pode já não haver vaga e tentamos encaminhar para outra área do seu interesse. O que eu acho é que eles querem é tirar um curso, às vezes nem sabem bem a área, mas com quinze anos é uma idade que é difícil perceberem o que é que querem é terminar o décimo segundo ano e seguir o ensino profissional.

Ana Mota - E a nível dos alunos portugueses, quem é que avalia mais esse perfil, são os psicólogos que estão nas outras escolas ou quando vocês contactam os alunos acabam por avaliar um bocadinho as características deles?

AD3 - Nós não costumamos avaliar assim muito. Às vezes os psicólogos de outras escolas é que encaminham também aqui para a psicóloga ou por mim ou para o colega João estes alunos mas não há assim uma seleção.

Ana Mota - Como é que as escolas profissionais utilizam as redes sociais para divulgar o seu trabalho e atrair novos alunos?

AD3 - Temos colocado alguns vídeos que promovem cada curso, têm sido colocados nas redes sociais, fazendo também agora testemunhos de ex-alunos e encarregados de educação, ou seja, dá um bocadinho para verem o que é que é feito, se gostaram da escola, se não gostaram e fazem estes testemunhos e outras publicações do que vai sendo feito e o trabalho que vai sendo feito ao longo do ano, as atividades também.

Ana Mota - Como é que as escolas profissionais avaliam a eficácia das suas campanhas de divulgação? Estabelecem objetivos claros a atingir como é que o fazem? Quem é que vos determina?

AD3 - Pois isto aqui já não nos compete muito a nós, é mais a liderança é que define os objetivos e acho que é mais o número de turmas que alcançamos. Quanto mais alunos quanto mais turmas abrimos melhor.

Ana Mota - A direção acaba por estipular as áreas que vocês vão abrir no ano seguinte, quantos alunos pode ter por turma?

AD3 - Sim e no conselho consultivo onde contactamos várias empresas para virem dar o seu contributo no sentido de que cursos devemos abrir para o ano seguinte, fazem um estudo na região o que faz falta nesta região por acaso este ano vai ser o técnico curso de energias renováveis faz falta técnicos nestas áreas. E tentamos consultar assim estas pessoas que estão mais ligadas ao meio.

Ana Mota - Até porque têm que garantir que no final eles têm, no final não, ao fim de cada ano eles têm um estágio. Tem que garantir que o aluno tem sempre onde estagiar. Como é que avaliam a eficácia das suas campanhas? Portanto no fundo estipula quais são os cursos, quantos alunos têm que ter por turma e se as turmas conseguirem abrir, portanto, será por aí que avaliam a eficácia?

AD3 - Sim temos que ter um X alunos por turma, às vezes juntamos um curso com o outro para termos um X alunos, há cursos que são mais solicitadas que outros, mas no fundo mas sabemos que teremos uma turma de mecatrónica porque normalmente tem muitos alunos quando não há tantos alunos juntamos um curso para garantir que todas essas ofertas entram em funcionamento.

Ana Mota - Em que medida as escolas profissionais trabalham em conjunto com outras instituições, como empresas ou entidades governamentais para promover o ensino profissional?

AD3 - Através dos estágios por exemplo, também das ações de sensibilização que realizamos aqui na Escola ao longo do ano. Vamos tentando abordar várias temáticas fazemos parcerias com GNR, com centro de saúde, temos vários projetos, por acaso até temos aqui uma estagiária que também está a fazer um mestrado e está a desenvolver um projeto aqui também com os alunos e as parcerias que tentamos fazer com as empresas.

Ana Mota - Como é que as escolas profissionais se diferenciam das outras instituições de ensino na hora de captar alunos para o ensino profissional. Portanto sabemos que estamos numa região que há uma série de ofertas formativas todas muito próximas, com áreas similares, portanto existem escolas públicas que têm o ensino profissional irregular existem só escolas profissionais, como é que se conseguem distinguir perante as instituições todas?

AD3 - Tem a ver com ser profissional e ter muito a parte prática que capta bastante alunos porque nem todos querem seguir o ensino regular e muitas pessoas têm mais dificuldades e aqui sentem que é mais fácil e a parte prática também os ajuda mais. Por outro lado temos uma oferta também muito variada de cursos e temos também cursos que têm muita empregabilidade no momento, desde a área da cozinha, da mecatrónica de todas as áreas.

Ana Mota - Ou seja os alunos quando saem da escola, a maior parte, acaba por ficar a trabalhar na área?

AD3 - Sim, ainda ontem a psicóloga estava a dizer que um aluno que está numa empresa a estagiar já vai lá continuar a trabalhar. O que é muito bom.

Ana Mota - E a nível de ensino, acha que existe aqui uma diferenciação dos espaços por exemplo, acha que as escolas profissionais acabam por se diferenciar a nível das instalações?

AD3 - Sim, porque isto é mesmo uma escola profissional e temos mesmo uma oficina que está bem estruturada com todo o material necessário para as aulas, uma cozinha, um gabinete de estética, nas outras escolas são locais mais pequenos, porque não são só profissionais tem outros cursos, e aqui é só profissional, temos uma parte prática bem estruturada e organizada para as aulas práticas.

Ana Mota - Relativamente aos desafios e oportunidades na captação de alunos, quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas escolas profissionais na captação de alunos para o ensino profissional?

AD3 - Aqui também tem a ver muito com a escola estar situada no interior, a rede de transportes ser bastante reduzida e outros motivos tem muito tem muito a ver com o facto o estigma que existe do ensino profissional, "não vais para lá porque és burro..." entre outras coisas. E também temos alguma dificuldade e vamos fazendo agora alguns contactos com alguns encarregados de educação gostava tanto tanto que o meu filho fosse para aí mas é tão longe pois tive uma mãe anteontem que ligou de Tabuaço, é muito longe, ele tem quinze anos para ficarem sozinhos, nós vemos que são novinhos, se tivesse essa idade os meus pais não me deixariam sair de casa.

Ana Mota - Como é que vocês fazem com esses alunos? Porque no fundo têm que ter um acompanhamento mais próximo não é? -

AD3 - Nós temos já entidades que vão alojar nestes alunos, ou seja, contactamos residenciais, apartamentos que já têm alunos desde há muitos anos e depois fazemos o encaminhamento, mas estamos sempre em contacto ao longo do ano letivo com esses senhorios verificar se está tudo a correr bem, se os pagamentos também foram feitos ou não, que às vezes também é um problema.

Às vezes os alunos precisam de ir ao médico fora de horário da escola e não têm os encarregados de educação próximos então nós às vezes levamos, tentamos ter aqui uma proximidade visto também estarem longe das famílias.

Ana Mota - Ao nível das dificuldades portanto fazem divulgações quer aqui na escola quer fora da escola. Conseguem entrar facilmente noutras escolas para divulgar, consideram que ao longo dos anos estas dificuldade foram-se agravando porque novos alunos foi diminuindo por exemplo e cada escola acaba por ter uma oferta formativa.

AD3 - Eu sei que em anos anteriores faziam mais divulgação. Até eu na altura dos exames para as portas das clínicas e hoje estou aqui há três anos eu penso que corre sempre bem. Conseguimos atrair vários alunos. No momento às vezes nem nos ligam mas depois há sempre um ou outro que contacta mais tarde a escola a dizer que gostou e que gostaria de vir para aqui. Mas nós tentamos levamos sempre parte da divulgação mas levamos também um bocadinho a parte de gastronómica. Levamos uns crepes levamos uns biscoitos para atrair também um bocadinho, captar a atenção e tentar explicar que tipos de cursos é que nós temos. Às vezes não nos ouvem mas se vieram já é bom.

Ana Mota - Sobre a adoção de boas práticas de divulgação de cursos profissionais quais considera mais eficientes e se apresentam mais eficazes? Portanto, de todas as atividades que fazem, quais as que conseguem chegar, neste momento, ao maior número de alunos?

AD3 - As redes sociais sem dúvida. O meu colega disse que adicionou qualquer coisa nas redes sociais, no Instagram, que tenta captar o maior número de alunos para a zona de Aveiro e de Viseu. Ele disse que através dessa publicação que tem feito que consegue captar muitos mais alunos do que por exemplo um flyer ou que chego a casa e que nos liguem. Porquê? Porque tem muitas visualizações até porque os miúdos são mais de ver no telemóvel do que pegar num flyer e ler. Todos nós agora se calhar vimos mais fácil uma notícia que encontramos no telemóvel ou um jornal, por exemplo, exato do que num panfleto e achamos que é uma boa aposta nas redes sociais.

Ana Mota - Como as escolas profissionais podem utilizar a tecnologia e inovação para melhorar as suas estratégias de divulgação e captação de alunos? Considera útil o que estas fazem?

AD3 – Aqui, se calhar, apostar ainda mais na questão destas redes sociais, nestas publicações.

Ana Mota - Vocês acabam por fazer publicações diárias, semanais portanto tem mais intensidade agora do que no início do ano?

AD3 - Vamos divulgando sempre, as aulas práticas que vão correndo, as atividades que vamos fazendo, mas agora sim agora tem que ser mais até para captar mais alunos.

Ana Mota - A tecnologia acabou por vir melhorar um bocadinho a forma da escola se apresentar para o exterior, não é? Os que não vêm, acabam por ver na mesma.

AD3 - Mas por acaso em conversa com uma aluna há dias ela tem cá o irmão mas vem para cá no ano a seguir e aproveitei então mas como é que conheceste a escola? Ah e é no carro e ouvi na

rádio. Mas já é difícil na rádio, ainda temos uma rádio e vai passando. Acabam por ou estar no YouTube a ouvir músicas não é? Portanto rádio é uma coisa que eles raramente fazem.

Ana Mota - Então relativamente à liderança, esta parte aqui é que tem suscitado mais dúvidas, mas no fundo o que se pretende com este bloco de questões, é avaliar como é que a a direção acaba por promover estas atividades de divulgação? E contribui também para que estas atividades sejam feitas? Porque vocês só executam se tiverem o OK não é? Podem ter boas ideias mas depois o OK vem sempre de cima? Portanto a gestão ou liderança avaliam o perfil e o interesse dos potenciais alunos para oferecer a eles a melhor orientação e informações sobre a escola? A direção acaba por por ver o perfil dos alunos e tenta perceber quais são as áreas que os alunos querem seguir?

AD3 - Sim eu penso que sim, também a direção, o João, também vai fazendo um bocadinho isso. Porque o contacto que fazemos normalmente com encarregados de educação e com os alunos nós conseguimos perceber quais são as áreas logo que eles querem seguir, às vezes podem estar um bocadinho indecisos e nós aí mostramos esta área se calhar.

Ana Mota - Portanto quando vão às feiras e divulgações de rua ou quando vão às escolas e falam com os alunos tentam logo perceber que tipo de aluno é, se tem interesse ou não em ir para o profissional e quais são as áreas e depois transmitem à liderança é isso? E a cham que essas informações são tidas em conta?

AD3 - Sim. As opiniões aqui todos trabalhamos para o mesmo e vamos passando sempre as informações uns aos outros.

Ana Mota - Qual é a perceção sobre a liderança da escola e a sua influência nas ações de divulgação para os cursos profissionais? Como é que acha que que a liderança executa as tuas funções é empreendedora para a abertura de novos cursos, qual é que é a sua função nas ações de divulgação? Portanto também vão, não vão às ações?

AD3 - Para as ações de divulgação não costuma ir ninguém da direção os números são mais eu, o João e as vezes também a a psicóloga e nós trabalhamos sempre em parceria nós precisamos de levar biscoitos, precisamos levar alunos também que nós costumamos levar alunos. Antes não fazíamos. Mas começámos a ver outras escolas que levavam alunos e era muito mais atrativo. E temos que falar com os professores da área da cozinha para orientarem o que é preciso levar, temos de falar com os diretores de curso para saber se tem algum aluno disponível também para ir.

Ana Mota - E vocês dizem à direção quem precisam de levar e eles é que falam com esses diretores de curso, ou dá-vos abertura para vocês irem?

AD3 - A direção dá-nos abertura. Porque o trabalho já é tanto que dá-nos abertura mesmo para fazer. É muito mais eu e o João que fazemos esta parte só vamos falar com o diretor de curso e eles disponibilizam sempre um aluno para ir.

Ana Mota - Há entraves com os custos, por exemplo, adjacentes a estas divulgações?

AD3 - Não, não costumam levantar. Às vezes temos mais que um aluno de uma turma que quer ir e o diretor da turma às vezes é que decide quem é que vai mas também não podem ir a todos.

Ana Mota - Como é que a liderança da sua escola tem influenciado as ações de divulgação para o ensino profissional? A perceção é que a liderança é aberta não é? Que promove e motiva a quem acompanha, como é que ela influencia as ações?

AD3 - Dá abertura para ir, dá-nos uma abertura para "façam vocês", nunca criam entraves e promove o bom ambiente. O bom ambiente tem sido sempre nós sempre pode ir um vai o outro mas às vezes às vezes nem questionamos o diretor se podemos fazer assim porque ele já diz façam vocês e está OK às vezes temos alguma dúvida que se pode ser assim se não pode. No fundo tem a ver aqui também com o que levam, o transporte, são tudo custos, verificar se a carrinha está disponível ou não, se os alunos estão disponíveis, as datas que fazemos, nós tentamos trabalhar nós muito sem ir ter com o diretor, porque já é tanto o trabalho dele que às vezes ele diz façam vocês.

Ana Mota - A escola já tinha educadora social ou é a primeira vez?

AD3 - É a primeira vez.

Ana Mota - Ou seja nos últimos anos investiu num técnico de marketing não é? Para ajudar a promover a escola, investiu também numa educadora social porque no fundo são alunos que que vêm acompanhados se calhar de algumas problemáticas.

AD3 - Fiz o estágio profissional e depois fiquei. Estamos numa equipa multidisciplinar assim é bastante bom.

Ana Mota - Qual é o papel da liderança na definição da estratégia de divulgação e comunicação da escola em relação ao ensino profissional?

AD3 - Aqui mais é no sentido da coordenação das tarefas porque de resto são bastante abertos para fazermos o que for é necessário quer na escola quer no exterior.

Ana Mota - Que ações específicas a liderança tem tomado para promover o ensino profissional na escola e nas diferentes comunidades, por exemplo, na comunidade local, nos PALOP e nas redes sociais? No fundo aqui já estamos a falar das ações de técnico de marketing da educadora social que também permite dar a conhecer a escola, não é?

AD3 - Sim, temos também para dar a conhecer, o festival das sopas, o Festival da Vitela tudo isto dá a conhecer a escola e os nossos cursos é uma forma também de divulgar na comunidade local.

Ana Mota - Têm uma boa relação com os empresários da região? sim também não é?

AD3 - Com os comerciantes locais até que vamos fazendo às vezes atividades com os comerciantes tudo mais na área da comunicação, os serviços digitais fazem algumas atividades.

Ana Mota - E com os PALOP?

AD3 - Aqui não é bem a minha parte mas eu sei que há um contacto muito próximo com com os PALOP, ou seja, com uma escola de São Tomé que vão ligando e vão contactando quando têm

alunos para virem aqui para a escola. Essa parte não é comigo mas sei que o contacto é muito de proximidade.

Ana Mota - E aqui as ações por exemplo nas redes sociais é dado maior abertura por exemplo como estava a dizer que o João publicou uma atividade que era paga, portanto é mais a abertura do permitir que se gaste mais dinheiro por exemplo a promover nas redes sociais?

AD3 - Terá sido aquilo a primeira vez que foi feito, era para testar se calhar para ver se conseguimos também mais alunos e eu acho que no fundo foi um sucesso, que chegou a mais alunos. Eu penso que está a ser um sucesso ele falou-me isto assim por alto mas sim.

Ana Mota - E, por exemplo os vídeos que colocam nas redes sociais, são feitos todos pela escola ou também são vídeos que são feitos por empresas exteriores à escola?

AD3 - Alguns são feitos aqui pela escola. Há dias foram os alunos que fizeram, sempre com o João, mas temos também um uma parceria com um técnico que vem aqui à escola porque é mais na área do vídeo, da linguagem que faz nestes vídeos de cada curso, a filmar um bocadinho de cada curso. Compila tudo e fazem os vídeos.

Ana Mota - E essa ação foi feita por indicação da liderança, ou foi o técnico de marketing o que considerou que o vídeo deveria ser feito com uma empresa do exterior e a direção aprovou?

AD3 - Não sei mas pode ter sido, visto que o João se calhar não é tanto da parte de vídeo, da edição do vídeo, terá contactado alguém para fazer, mas ele depois explicar melhor.

Ana Mota - Na sua opinião como é que a liderança pode motivar e apoiar os professores e funcionários a promover um ensino profissional junto dos alunos e famílias? Dando abertura, não é? Para que vocês concretizem as atividades que têm em mente. Não adianta se calhar ter muitas ideias depois a direção está sempre a criar entres.

AD3 - Aqui nesta escola eu vejo que não tem encontrado qualquer entrave seja nas divulgações que vamos fazer nas atividades em tudo na colaboração com os alunos nós precisamos de um aluno que precisa ir ao médico nós também levamos não colocam qualquer entrave em tudo o que é realizado aqui na escola.

Ana Mota - Ou seja, o facto de não vos criarem entraves no vosso trabalho também já vos motiva não é? Existe bom ambiente com a direção, com os funcionários, com os colegas da escola?

AD3 - Em geral é bom o ambiente. Eu estou aqui há três anos e diria que não é a área que eu quero, o ensino. Gosto muito da área de trabalhar com os idosos. Mas sinto-me tão feliz aqui com os professores, com os colegas que às vezes eu penso: para quê mudar? Depois vamos mudar para um sítio que nós não nos sentimos felizes.

Ana Mota - O exemplo vem de cima, é um ambiente que vos cria motivação para trabalharem no dia-a-dia, não é?

AD3 - E agora esta altura, é uma altura que nos traz assim mesmo uma ansiedade, para ouvir os alunos. Quase todos os dias temos estudantes na escola, vamos dando a conhecer, vem cá vários pais, ainda ontem vieram e, para nós, é bastante motivante.

Ana Mota - E então era isto. Obrigada.

AD3 - De nada.

Entrevista Agente de Divulgação 4

Ana Mota - Então a questão 1 podes responder sobre as principais estratégias de divulgação.

AD4 - Portanto nós utilizamos várias estratégias de divulgação nomeadamente os outdoors, Facebook, o Instagram, mas o que nós já percebemos que tem dado mais resultado é de facto os nossos alunos os nossos alunos é que indicam outros alunos outros colegas portanto tem sido estudos que temos feito internamente aqui na escola que eh a forma de angariar alunos mais eficaz é de facto a palavra dos nossos alunos para outros para outros colegas.

Ana Mota - Como as escolas profissionais definem o seu público alvo para as ações de divulgação portanto que critérios são aplicados?

AD4 - O nosso público alvo varia de acordo com os cursos que nós vamos abrir, portanto o nosso público alvo são os estudantes das outras escolas não é? Portanto nós temos que pensarmos alunos que terminaram o nono ano e possam estar ainda indecisos com o seu percurso escolar, portanto que não queiram seguir se calhar o ensino regular. Esse é o nosso público alvo, depois a forma de chegar a eles é através então das estratégias de divulgação que já referimos.

Ana Mota - É avaliado o perfil dos potenciais candidatos a alunos a integrar os cursos profissionais?

AD4 - Sim certamente, é assim a nossa psicóloga se algum aluno que não tem ou que ainda não vem com a escolha definida que ainda não sabe bem o que quer a nossa psicóloga faz esse trabalho com ele, mas a maior parte dos meninos que vem, já vem porque ou quer esteticista, ou quer mecânica, portanto já vem com a ideia do curso porque já as disciplinas que ele teve no ensino regular, em que ele é melhor e que ele gosta mais já são direcionadas para essas áreas. Portanto o aluno é sempre orientado para para o gosto dele.

Ana Mota - OK então vocês ajudam quando o aluno vem indeciso até pode gostar mais do que o curso da escola não é?

AD4 - Sim se ele vem indeciso nós mostramos as opções também vemos de acordo com as notas que ele traz se é bom a matemática, se ele é bom inglês e conseguimos ver se ele gosta de carros. De acordo com os gostos e também é aquela situação que é explicada ao aluno, porque ele vem ele até pode achar que gosta de determinado curso no entanto ele tem sempre até dezembro para mudar de curso. Portanto há aqui sempre um espaço e há muitos meninos que fazem dentro de um curso e depois se apercebem-se, bem não é bem isto que eu quero, ou se calhar quero é ir para o outro. E é isso. A abertura tem de haver.

Ana Mota - Como as escolas profissionais utilizam as redes sociais para divulgar o seu trabalho e atrair novos alunos Pois as redes sociais é onde os meninos estão, hoje em dia não é?

AD4 - Portanto obviamente sendo o nosso público alvo claro que as escolas têm de estar a par não é? Antes o Facebook agora nem tanto vamos acompanhando as tendências, agora é o Instagram hum eu por acaso não sei mas o João aqui do nosso gabinete de comunicação e marketing que está mais a par disso mas eu não sei se ele já está lá nos TikToks mas não acho que

não, mas pronto no Instagram sim e no Facebook também ainda vai estar e depois temos a nossa página aliás agora até temos uma aplicação para os androids é mesmo da escola profissional que através de telemóvel conseguem aceder ao site e fazer muita coisa.

Ana Mota - Conseguem aceder notas?

AD4 - Conseguem aceder a tudo o que se passa na escola. Essa aplicação depois também vai ser desenvolvida para a Apple, ainda não está mas depois há de ser.

Ana Mota - Como as escolas profissionais avaliam a eficácia das suas campanhas de divulgação? Estabelecem objetivos escolares a atingir como é fazer e quem é que vos determina?

AD4 - Pronto é assim nós no início do ano letivo passamos um questionário para tentamos perceber como é que os alunos souberam da existência da escola porque temos muitos alunos de fora não é? Porque é que escolheram a nossa escola? E é daí a conclusão que é a palavra de outros alunos que é o fator principal de angariação de alunos. Apesar dos outdoors, dos panfletos tudo é importante, a divulgação online, mas de facto esta palavra dos colegas é de facto a mais importante. Passamos um questionário e depois quem faz essa avaliação costuma ser a nossa psicóloga essa análise aos questionários.

Ana Mota - Portanto os objetivos são atingidos se propuseram a abrir X turmas e conseguem atingir esse número.

AD4 - Atualmente temos sempre cinco turmas o número de alunos tem vindo a aumentar muito, eu não sei bem precisar mas há quatro, cinco anos tínhamos três turmas de décimo ano, passamos para quatro e já vamos em cinco e provavelmente até já temos alunos para seis turmas. Nós podemos abrir até dez cursos no décimo ano. Cada turma pode ter dois cursos. E, vamos ver este ano, também está correu muito bem. Já temos muitos alunos.

Ana Mota - Ainda bem. Portanto a vossa campanha tem sido eficaz. Em que medida às escolas profissionais trabalham em conjunto com outras instituições como empresas ou entidades governamentais para promover o ensino profissional?

AD4 - A escola que faz todos os anos uma reunião, que é o conselho consultivo em que são convidadas várias empresas da região com o representante do centro de emprego, para definirmos quais são os cursos que estão a falta porque nós somos uma região do interior, cada região tem as suas carências e sendo uma região do interior temos falta de facto de alunos mas também acaba por haver falta de mão de obra para determinadas áreas. E portanto é nessa reunião que as empresas vêm e dizem que mão de obras têm falta neste mercado. O nosso nicho de mercado. Depois disso há uma reunião com a CIM Dão Lafões em que todas as escolas vão apresentar a sua oferta formativa. É decidido, isto para não ter colisão entre escolas, que as escolas vão abrir certos cursos, que outras escolas abrem outros, para não haver, apesar de volta e meia vai havendo colisão. Poderia não haver tanta colisão. Mas já há uma forma de separar aqui as escolas para pronto para evitar essa colisão. Depois o que vai fazendo falta aqui, que eu acho, é uma melhor relação entre as escolas, porque acabam por agir muito como concorrentes umas

das outras, porque depois acabam por ficar canibais umas das outras, porque se definirem bem e isto é definido em rede, é definido na CIM, os cursos cada escola abre há muita oferta para os alunos, cada aluno vai para o curso quer, porque nós não podemos obrigar o aluno se não quer nem temos esse direito. Daria para toda a gente, apesar de haver poucos alunos, toda a gente teria. Quando as escolas abrem com a mesma oferta formativa tiram alunos.

Ana Mota - Como as escolas profissionais se diferenciam de outras instituições de ensino na hora de captar alunos para o ensino profissional?

AD4 - As escolas profissionais vivem de ter alunos, no ensino regular também, mas é diferente porque o ensino regular não tem esta ânsia para abrir as turmas, não precisa de ter determinado número de alunos porque os alunos já lá estão. As profissionais têm um trabalho acrescido nesse sentido. Por isso, nós aqui na região de Lafões temos poucos alunos, temos três conselhos muito próximos, mas os alunos que nós temos daqui não são metade dos nossos alunos não são de todo.

Ana Mota - A vossa eficácia é mais fora da região?

AD4 - Sim é mais fora, o distrito de Aveiro, também temos Coimbra, temos muitos de vários sítios que não só daqui. Daqui temos pouca gente.

Ana Mota - O que é que fazem vos distinguir por exemplo de uma escola pública que tem uma área similar, porque o nome até pode ser diferente mas depois a componente técnica é similar?

AD4 - O que nós fazemos para nos nos distinguir é investir nas oficinas, nos laboratórios. Uma escola profissional à partida está mais apetrechada do que uma escola pública não é? Está vocacionada para esses cursos. Daí esses cursos que implicam muita oficina deveriam ser dados só nas escolas profissionais, porque há outros cursos que poderiam ser dados nas escolas de ensino regular, a área das informáticas não é? Porque eles estão bem bem apetrechados para as temáticas, nomeadamente comércio, secretariado. Agora estes cursos mecatrónica automóvel, cozinha/pastelaria, que implicam cozinhas pedagógicas e oficinas, as escolas de ensino regular não têm ou quando têm é muito muito fraco. Portanto a profissional acaba por fazer um maior investimento da forma como se pode distinguir.

Ana Mota - Então agora relativamente aos desafios e oportunidades na captação de alunos quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas escolas profissionais na captação de alunos para o ensino profissional?

AD4 - A falta de alunos essa é de facto a grande dificuldade. A baixa taxa de natalidade afeta muitas zonas do interior e nós somos uma zona do interior.

Ana Mota - Relativamente às outras escolas que dificuldades enfrentam?

AD4 - As escolas de ensino regular também enfrentam a mesma situação, as escolas desta região enfrenta o mesmo problema. A verdade é que as escolas de ensino regular abrem na mesma independentemente do número de alunos.

Ana Mota - A escola profissional tem abertura para lá entrar?

AD4 - Já houve sim, nós fazíamos divulgações mesmo dentro das salas de aula, era-nos permitido. Depois não, porque eles próprios ficaram com falta de alunos e eles próprios puderam abrir os cursos profissionais que antes não podiam e então travaram entrada. Era muito raro a escola que permitia a entrada e a divulgação de um curso. Este ano eu sei, apesar de não estar nas divulgações, sei que vão fazendo feiras de emprego e convidam e eu sei que a nossa escola foi à José Estevão em Aveiro esteve lá na matéria de emprego.

Ana Mota - Essa escola é até ao 12.º ano?

AD4 - Essa escola é até ao nono ano, salvo erro. Daí ter maior abertura. Vão assim a algumas escolas, mas já não há abertura como havia antes de não haver ensino profissional nas escolas. O maior entrave é a falta de alunos, esse é o maior entrave de todos.

Ana Mota - Sobre a adoção de boas práticas de divulgação de cursos profissionais quais considera mais eficientes e se apresentam mais eficazes. Boas práticas de divulgação.

AD4 - É como digo, é o bom trabalho realizado. Passa ser a mensagem de alunos que cá estão para outros alunos.

Ana Mota - Como as escolas profissionais podem utilizar a tecnologia e a inovação para melhorar as suas estratégias de divulgação e a captação de alunos. Considera útil o que estas fazem?

AD4 - Muito útil, aliás muito útil e menos trabalhoso, porque eu recorro que até à entrada do João Batista, que trabalha nas comunicações, no marketing e é o responsável pela divulgação essencialmente online, nós tínhamos de facto ir para as escolas, nós enquanto Escola Profissional X e outras escolas também encontrávamo-nos todos à porta das escolas nos dias dos exames do nono ano a fazer divulgações. Com as novas tecnologias isto parou, a logística era muito grande saíamos para todo o lado onde se estivessem a realizar exames e de onde nós tínhamos alunos e de onde já era normal virem de lá alunos. Dava muito muito trabalho dava muito que fazer. Agora isto veio facilitar muito a nossa vida e percebemos que conseguimos ter na mesma os nossos resultados porque a divulgação feita através das redes sociais também funciona muito bem. Os meninos acabam por estar mais atentos às redes sociais mas claro que nós também investimos no jornal da região, nas rádios, os outdoors e os panfletos, temos sempre milhares de panfletos. Continuamos com os métodos tradicionais, mas agora estes métodos das redes sociais funcionam muito bem também e tentamos sensibilizar os nossos alunos que cá estão para chamar familiares e eles fazem-no com motivação, aliás a maior parte das vezes até iniciativa deles. Portanto fazem-no muito bem.

Ana Mota - Agora relativamente à liderança, que também é importante perceber aqui como é que a liderança acaba por colaborar convosco. Portanto como é que a gestão liderança avalia o perfil e o interesse dos potenciais alunos para oferecer-lhes a melhor orientação e informações sobre a escola?

AD4 - Nós avaliamos o perfil de alunos ou a nossa psicóloga avalia o perfil dos alunos, segundo as orientações do diretor. Tem que ser sempre assim. A superior vontade do aluno prevalece,

obviamente. Se nós virmos que o aluno não tem vocação de todo, porque às vezes há miúdos que querem muito aquilo, mas nós percebemos que não é o melhor, ele até pode ir experimentar, mas depois tentamos que ele veja que, se calhar, teria mais sucesso noutra área. O que conta é que de facto o aluno ande feliz aqui. Porque eu acredito e acho que esta escola profissional e todas as outras devem pensar da mesma forma, os alunos que vem para esta escola, são alunos, das duas uma, ou que já têm a vocação e portanto vêm com gosto, ou vêm sem saber o que é que querem. Não queriam o ensino regular, mas não sabem o que é que querem. E então a esses que não sabem o que é que querem nós temos que primeiro tentar que eles se sintam bem que se sintam felizes, sossegados, tranquilos, acolhidos aqui porque depois naturalmente há de surgir uma área.

Ana Mota - Então a liderança acaba por ser fundamental porque permite, por exemplo, o serviço de psicologia que orienta.

AD4 - É imprescindível, nós temos serviço de psicologia, temos serviço de educação social, temos professora de educação especial, também. Porque, lá está, nós precisamos de uma equipa EMAEL. Precisamos aqui de uma equipa que, em articulação, consiga acompanhar, muitas vezes, os miúdos. Os miúdos são pessoas, são como aquelas maquinetas que ainda estão em evolução, ainda estão a ser programados e, portanto, precisam de ajuda às vezes, claro que sim.

Ana Mota - Qual é a sua perceção sobre a liderança da escola e a sua influência nas ações de divulgação para os cursos profissionais?

AD4 - Vai sempre à frente. Ele sempre foi o maior impulsionador. Aliás, eu quando vim para aqui, já há catorze anos, ele andava nas divulgações. Ele sempre achou as divulgações uma coisa importantíssima, porque a escola não vive sem alunos, a verdade é essa. Portanto se nós não mostramos aquilo que fazemos e depois há outra forma que ele acha importantíssimo divulgar que são por exemplo serviços do curso de restaurante bar e de cozinha e pastelaria a escola faz muitos serviços casamentos de batizados quando é solicitada e ele insiste sempre, quer que os alunos vão, para mostrar os alunos, por exemplo o festival da vitela, já há muitos alunos nossos em estágio e esses restaurantes que têm os nossos alunos têm lá sua banca seu restaurante é uma forma de mostrar os nossos alunos, portanto ele tenta, o nosso diretor tenta, meter-se em tudo o que é possível para mostrar os miúdos e veste a camisola, sim acho que veste muitas camisolas da mesma escola. E atividades tudo o que seja possível participar.

Ana Mota - Tem uma visão aberta para as atividades custos, por exemplo? Sabemos que estas atividades todas custam dinheiro.

AD4 - Nunca. Até quando os miúdos fazem a prova de aptidão profissional, vem o júri de fora ver os trabalhos dos miúdos, e eles gastam que eles entenderem na PAP deles. Na formação dos miúdos isto é importantíssimo.

Ana Mota - Como é que a liderança da escola tem influenciado as ações de divulgação para o ensino profissional? Portanto, esta escolha, por exemplo do técnico de marketing?

AD4 - Aí é a direção é que tem a visão de tudo o que funciona na escola. Portanto, a orientação da divulgação da escola.

Ana Mota - Então percebeu que aquilo que se fazia, que já era muito, mesmo assim podia ser melhor.

AD4 - Foi ele que decidiu, foi a nossa direção que decidiu que táticas usar, a contratação do João Batista.

Ana Mota - Qual o papel da liderança na definição da estratégia de divulgação e comunicação da escola em relação ao ensino profissional?

AD4 - É ele que define. É o nosso diretor pedagógico que define tudo, mesmo do trabalho do João. O João faz mas o nosso diretor é muito perfeccionista. Quando sai a revista, quando sai o panfleto ele quer ver. O João trata, vê, combina, mas depois tem que ir mostrar, que ele tem que ver o que é que não está bem, que podia estar melhor.

Ana Mota - E ele acaba por dizer ao João, por exemplo, algumas coisas que ele possa fazer relativamente à divulgação na parte digital ou acaba por receber as opiniões?

AD4 - É assim, o João é que percebe. Ele é um profissional.

Ana Mota - O João até é uma pessoa que vai muitas vezes ao estrangeiro, ver as escolas.

AD4 - O João dá muitas ideias. O slogan da escola foi ele que criou, ele é muito empenhado. Ele é muito empenhado na escola, na divulgação, sempre foi muito empenhado.

Ana Mota - Que ações específicas a liderança tem tomado para promover o ensino profissional na sua escola e nas diferentes comunidades, por exemplo na comunidade local, nos PALOPs, nas redes sociais, que ações específicas é que a liderança tem feito?

AD4 - Todos esses serviços que é para mostrar os nossos alunos, a visibilidade dos nossos alunos participarem em todas as festas, o desfile de moda, sei lá. É o que eu digo, ele vai a tudo. Aliás, ele vai a mais do que possível, muitas vezes, porque há alturas que se propõem tantos serviços, tanta coisa, que não é possível. Ele quer participar em tudo, nos concursos todos, em tudo, tudo, tudo. Se houver uma forma da escola mostrar os alunos, ele participa.

Ana Mota - E nos PALOP, por exemplo, como é que conseguem chegar lá?

AD4 - Como é que conseguimos chegar lá? Então, havia um senhor, infelizmente já faleceu, que era o senhor Shneider, o cônsul Shneider, que trazia muitos meninos de São Tomé, e foi através dele que, portanto, ele vinha aqui à escola, e já antes de ele cá estar, e esse senhor conseguia trazer, através de uma associação para a cultura para o desporto, eu não sei precisar de nome da associação, e com alguns ministros lá de São Tomé, trazer alguns meninos aqui para Portugal, porque eles querem todos vir. Eles lá têm outras condições. E foi através desse senhor cônsul que se conseguia, que os miúdos conseguiam vir, com apoios. Depois, eles tinham os mesmos apoios que os nossos meninos alojados aqui, e depois deixaram de ter, depois a Câmara aqui de Vouzela passou a dar um apoio, um subsídio para lhes pagar um alojamento, a escola dava-lhes a alimentação, fez um protocolo com Água Grande, lá em São Tomé, mas agora, este ano, já os

miúdos têm os mesmos apoios que os portugueses. Esse senhor, infelizmente, faleceu, penso que no ano passado. Mas, entretanto, os nossos alunos que aqui estão, já têm lá familiares, e amigos, e conhecidos, lá está, e também divulgam. Então, nós estamos a receber, não sei, não quero mentir, mas umas dezenas de chamadas, muito perto disso, de pessoas que estão em São Tomé, pessoas que já estão aqui e que já cá têm até os familiares, e que têm que os colocar a estudar, não é? Os miúdos são menores, outros até não, até já são maiores, mas querem estudar, querem tirar um curso porque eles têm muito valor. Os são tomenses dão muito valor à formação. E, portanto, nós é que temos mais alunos do que aqueles que podemos receber.

Ana Mota - Atingiram o limite de alunos que podem receber do estrangeiro.

AD4 - Que podemos receber do estrangeiro e de Portugal, porque é assim, se nós temos autorização para abrir cinco turmas, só com autorização superior é que podemos abrir seis, não é? E depois, não temos muito espaço.

Ana Mota - Exato. Eu pensei era que, imagine, só recebiam x alunos por turma.

AD4 - Não. É assim, isto é até completar a turma, mas já não é possível. Eles são aos milhares, eles querem todos vir.

Ana Mota - Na sua opinião, como é que a liderança pode motivar e apoiar os professores e funcionários a promover o ensino profissional junto dos alunos e suas famílias? Pode especificar como é que vos motiva?

AD4 - Ele motiva porque é assim, ele defende a dama dele, ele é o primeiro a ir, não é?

Ana Mota - Os professores andarem motivados é óbvio que vão ter outros frutos, não é?

AD4 - Sim, claro. É assim, nós andamos motivados já por aí, por ser uma escola pequena, por ser uma escola em que todos nós, professores, nos damos muito bem e gostamos dos alunos, claro que temos de tudo, não é? Temos alunos de todos, há dias bons, há dias menos bons, pronto, é como tudo. Mas é um sítio bom, é um sítio em que nos apraz levantar de manhã e vir trabalhar. A direção também é uma direção muito recetiva. Ele é recetivo. Eu falo dele porque a direção resume-se, basicamente, a ele. Faz parte a doutora Susana, mas é mais da parte financeira. Envolvido na divulgação, nas coisas pedagógicas, é o diretor pedagógico. Mas claro que sim, a doutora Susana também faz parte da direção. Mas relativamente ao diretor pedagógico, ele motiva-nos porque ele vai sempre à frente, portanto, ele marca o passo, ele dá o exemplo, e nós temos que ir atrás.

Ana Mota - Acaba por ser uma liderança aberta, todos podem dar a sua opinião.

AD4 - É, com certeza. Obviamente.

Ana Mota - É que, às vezes, há lideranças que são muito rígidas e não aceitam opiniões.

AD4 - Não. Esta aceita a opinião, obviamente que sim. Claro que, se houver esse consenso, tem de haver uma decisão, mas, por norma, sim, é uma pessoa aberta, nós podemos falar aquilo que pensamos, aquilo que achamos. Claro que a última palavra será sempre da direção, mas sim.

Ana Mota - Não há aquele medo. Às vezes existe ali a barreira da porta da direção.

AD4 - Não. Não é uma direção autoritária.

Ana Mota - Muito bem é isto. Eu gostei muito, acho que realmente vai contribuir muito para o meu estudo.

Entrevista a Agente de Divulgação 5

Ana Mota - Relativamente às estratégias de divulgação, quais são as principais estratégias de divulgação utilizadas pelas escolas profissionais para atrair alunos? Portanto, aqui, no geral, que estratégias é que usam?

AD5 - As estratégias são, essencialmente, neste momento, a nossa plataforma online, muito, também, os nossos folhetos, a nossa revista. Temos uma revista anual, que sai no final do ano letivo, mas que faz uma retrospectiva de tudo aquilo que foi feito. Essa revista também é distribuída em vários locais onde a escola marca presença, em eventos de várias ordens, dentro dos vários cursos que temos. E depois, também temos outdoors, por vezes também usamos a rádio local, que tem uma difusão regional, para fazer a promoção dos cursos. Depois fazemos um trabalho interno com os nossos alunos, no sentido, também, deles ficarem a conhecer a escola e perceberem as valências da escola. E há muito o passa a palavra dos alunos para fora, para outros alunos, eventualmente para irmãos, para primos, para amigos... então, esse passa a palavra é um testemunho que é dado por eles, e às vezes também pelos encarregados de educação. Aliás, nessa revista nós temos uma parte mesmo que é de testemunhos, ou seja, no final de cada ano nós pedimos aos alunos para darem um pequeno testemunho sobre como é que foi o ano letivo, o que é que correu melhor, o que é que correu menos bem, como é que nós podemos aperfeiçoar ou o que correu menos bem, e pedimos também aos encarregados de educação, e temos tido uma adesão a esse pedido de testemunho bastante grande. Sei lá, 80% ou mais dos alunos fazem o testemunho, e os pais uns 50 a 60% dos pais também. Portanto, agora temos, também, módulos mais online. Temos a nossa página e temos o nosso site oficial. E temos, por exemplo, a página do Facebook, do Instagram, essas redes sociais onde também vai aparecendo sempre muita informação da escola. Todos os eventos, todas as atividades são colocadas lá, até porque agora temos uma pessoa responsável mesmo pelo marketing, que faz essa folha de informação e divulga.

Ana Mota - Muito bem. Como as escolas profissionais definem o seu público alvo para as ações de divulgação? Portanto, que critérios são aplicados na definição desse público?

AD5 - O público alvo são alunos, temos duas grandes áreas, digamos assim, ou dois grandes grupos, que serão os alunos que não terminaram o 9º ano, que têm mais de treze anos e que tem, pelo menos, uma retenção até ao 9º ano, penso que é a partir dos treze anos e que não terminaram o 9º ano e que podem vir aqui para a escola fazer um curso de educação e formação, ou CEF. Portanto, alunos que estão em risco de não virem a concluir a escolaridade obrigatória, vêm fazer um curso de dois anos, que equivale a terem feito o sétimo, o oitavo e o nono no ensino regular. Esse é um público-alvo, e assim nós vamos fazendo uma prospecção até por escolas, a ver, e os próprios alunos, também, e familiares, vão sabendo que a nossa escola tem esses cursos de educação e formação, e nós somos, às vezes, procurados em vez de irmos à procura do público alvo. No caso dos alunos mais velhos, que vêm já para fazer o 10º ao 12º ano, que ficam com uma certificação profissional, digamos que nós temos aqui um critério, que é o nosso lema, também,

e que o diretor nos fala muitas vezes dele, que é Acolher, Formar e Integrar. Portanto, os alunos, por vezes, que vêm de outras escolas, de outras vias de ensino e que não tiveram sucesso, ou que não se adequaram àquele tipo de ensino, é esse público alvo a que nós queremos chegar. Portanto, que não se identificam, ou porque têm mais uma aptidão para uma via mais profissionalizante, e nós procuramos definir esse público, encontrá-lo nas escolas (se bem que é difícil, às vezes, nós conseguirmos ir às escolas saber quem são esses alunos). De qualquer maneira, temos, também, alguns protocolos com outras escolas, para que nos possam encaminhar esses alunos, para quando elas não têm resposta, como, por exemplo, para as áreas que eles querem. Depois, o nosso público alvo está um pouco por toda a parte, porque não são alunos só de Vouzela ou de Lafões, nós temos alunos que vêm de muitas partes do país, que conhecem a escola, muitos deles, através do site, através do Facebook, e, portanto, que nos procuram e nós aí também percebemos se são alunos que se enquadram nos critérios. Mas, às vezes, são alunos que vêm do 9º ano, do ensino regular, que, simplesmente, querem fazer um curso profissional. Nós convidamos escolas, por exemplo, para virem cá, para visitarem as instalações, alunos que estão, lá está, no 9º ano, por exemplo, e vêm ver. Portanto, o público alvo é definido um pouco como aquele público que não está a sentir uma realização, num percurso escolar normal, digamos assim, e quer uma via mais profissionalizante.

Ana Mota - OK. É avaliado o perfil dos potenciais candidatos a alunos a integrar nos cursos profissionais? Se sim, como fazem?

AD5 - Não fazemos assim uma grande avaliação à priori, ou seja, à priori os alunos são todos acolhidos, digamos. Se houver vagas, obviamente, nos cursos e nas turmas. Essa triagem, digamos assim, pode vir a ser feita, mas é feita de uma forma natural, depois, no primeiro ano que eles estão aqui a frequentar, também é aferido se eles têm perfil para aquele curso, se não têm, por vezes nós orientamo-los para outra área, e alguns, aqueles que não têm mesmo perfil, acabam eles próprios por sair e por se mudar. Agora, fazer uma avaliação formal prévia para ver se eles podem ou não podem entrar, não fazemos.

Ana Mota - Portanto, quando eles se candidatam acabam por aceitar, desde que haja vaga. OK. Como é que as escolas profissionais utilizam as redes sociais para divulgar o seu trabalho e atrair novos alunos?

AD5 - Utilizam as redes de uma forma sempre muito proativa, ou seja, as redes estão sempre a divulgar, a publicar tudo aquilo que vai acontecendo na escola, desde ações que são promovidas pelas escolas, efemérides que nós comemoramos, aulas normais em que, às vezes, nos é pedido pelo colega que está agora o responsável pelo marketing e pela divulgação da escola, temos pedido, por exemplo, para ir a uma aula e poder assistir um pouco à aula e tirar algumas imagens, no caso dos alunos em que os pais não se opõem à divulgação da imagem e dos dados que é possível, de acordo com a lei. Nós fazemos isso, ou seja, mostramos o dia-a-dia da escola. O nosso Facebook, por exemplo, está todos os dias a mostrar coisas que se passaram aqui na escola

durante o dia, até pode ser lá fora, no espaço do recreio, os alunos estarem a conversar, ou estarem numa interação entre eles, ou estarem a ouvir música, e nós podemos captar esses momentos, e esses momentos que vamos captando, seja de trabalho, seja de lazer, vamos mostrando à comunidade.

Ana Mota - Mostrar que a escola não é só trabalho, não é? Também é importante que os alunos se sintam bem no espaço, e que se sintam motivados para cá estar. Como é que as escolas profissionais avaliam a eficácia das suas campanhas de divulgação? Estabelecem objetivos claros a atingir? Como é que o fazem e quem é que os determina?

AD5 - É assim, em grande parte estabelecem objetivos, ou seja, nós temos cursos abertos para inscrição de alunos, e nós temos objetivos que têm a ver com o número de alunos por cada curso. Temos definido que uma turma terá que ter, no mínimo, quinze alunos para o curso abrir, e, portanto, nós trabalhamos para esse objetivo dos quinze alunos. Depois, às vezes temos, por exemplo, muitos alunos a procurar uma determinada área, às vezes já não há vagas nessa área, mas enquanto houver, temos, às vezes, turmas a ficar com 24 alunos, 22, 23 e 24 alunos. Quando não há vagas, mostramos-lhes outras opções, que eles poderão aceitar ou não, mas dizemos: olha, neste curso nós já temos um excedente de alunos, mas temos aqui um outro curso que talvez possa interessar. Às vezes os alunos nem fazem ideia do que é que é, não é? Estão com aquela ideia só na área X, mas depois de verem o outro curso, ou de irem assistir a algumas aulas do outro curso, acabam até por perceber que também é uma área que lhes interessa. Até porque os alunos, por vezes, não trazem uma ideia definida daquilo que querem, ou seja, eles acham que será aquilo, mas nem sabem bem o que é aquilo. Pronto, mas temos objetivos, sim, a atingir.

Ana Mota - Portanto, como é que avaliam? Se conseguirem completar as turmas que estão previstas?

AD5 - É, sim, atingimos os objetivos. Conseguimos completar com, pelo menos um número mínimo que nos é exigido mesmo, para que a turma abra. Nós temos esse objetivo, de atingir esse mínimo, e normalmente conseguimos mais alunos do que esse mínimo. Quem determina isso, ou quem determina à priori é o Ministério da Educação, que determina o número de alunos mínimo que deve ter para poder arrancar. Nós seguimos essas determinações.

Ana Mota - Sim, e que também acabam por definir dentro da CIM, os cursos que poderão abrir.

AD5 - Sim, os cursos, quais são as áreas que serão mais necessárias dentro da região.

Ana Mota - Ou seja, no fundo existe uma série de critérios que está fora do vosso controlo.

AD5 - Sim, quer para abrir o curso, quer para definir o número de alunos por turma. Há entidades exteriores que determinam esses critérios, e que a escola tem que adequar a sua ação em relação a esses critérios que não são definidos pela escola.

Ana Mota - Exato. Em que medida as escolas profissionais trabalham em conjunto com outras instituições, como as empresas ou entidades governamentais, para promover o ensino profissional?

AD5 - As escolas profissionais, e aqui a nossa escola, trabalha muito em parceria com empresas. Desde logo porque quer os alunos do CEF, no segundo ano, que é o que termina o ciclo, têm que estagiar, e, portanto, é preciso estagiar em contexto real de trabalho, e isso faz-se, normalmente, nas empresas da região, ou não, mas em geral os CEF é mais empresas aqui mais próximas. No caso dos alunos do secundário, eles no 11º ano, no final do ano, têm que fazer, também, uma formação em contexto de trabalho, que é à volta de um mês e meio de formação numa empresa, que pode ser aqui à volta da escola, mas pode ser em qualquer outra parte do país, e até, neste momento, temos muitos alunos que estagiam ou que fazem a sua formação em contexto de trabalho em países da União Europeia, ao abrigo do projeto Erasmus. Portanto, trabalhamos em conjunto, ou em parceria com essas empresas desde logo porque temos de estabelecer estes protocolos de formação em contexto de trabalho. Mas também trabalhamos em parceria, por exemplo, convidando empresas a vir à escola para conhecerem a escola e os cursos, e, às vezes, também há empresas que nos contactam para virem cá elas próprias apresentarem-se aos alunos, sobretudo aos alunos que estão a terminar os ciclos de ensino, para que eles vejam, por exemplo, naquela empresa, eventualmente, uma possibilidade de entrar no mercado de trabalho. Recentemente tivemos ações, por exemplo, de uma empresa aqui da região, da zona industrial de Vouzela, que é a Cargo Team, que é um dos exemplos de uma empresa que nos procurou, já o fez por duas vezes, para vir, ela própria, apresentar-se. Portanto, por vezes somos nós que vamos à procura dessas empresas, por vezes são as próprias empresas, e sobretudo aquelas que recebem os nossos estagiários, que depois entram em contacto connosco. Aliás, há, muitas vezes, empresas onde tivemos estagiários, nomeadamente, por exemplo, na área da restauração, da cozinha e do restaurante, que entram em contacto com a escola para ver se temos alunos com formação já concluída, para lhes proporem trabalho.

Ana Mota - Têm falta de mão de obra, não é?

AD5 - Sim, sim.

Ana Mota - Como as escolas profissionais se diferenciam das outras instituições de ensino na hora de captar alunos para o ensino profissional? Portanto, hoje em dia os cursos profissionais estão em todas as escolas, não é? A menos que sejam aquelas escolas até ao nono ano. Portanto, como é que se diferenciam todas as instituições, quer públicas, quer privadas?

AD5 - Eu acho que as escolas profissionais, e sobretudo aqui a nossa escola, também por ser uma escola relativamente pequena, diferencia-se pela forma como apoia os alunos. Desde logo pela forma como os acolhe, como os aceita, porque, às vezes, são alunos que vêm com percursos escolares de outras escolas onde tiveram já alguns episódios de insucesso, e, por exemplo, só para dar aqui um exemplo prático, os alunos vêm, às vezes, de determinadas escolas onde, por exemplo, dizem que nessas escolas eram vítimas de bullying por alguma situação e chegam à escola e, passado algum tempo de estarem aqui na nossa escola, dizem que estão perfeitamente integrados, que são eles próprios e que a escola é muito aberta, e acho que essa é a grande

diferenciação. No ensino regular, as escolas já não lidam com esta pressão tão grande dos números, não é? Têm mais possibilidade de aceitar ou rejeitar. Nós temos uma grande pressão, em termos desses números e desses objetivos a atingir. É uma escola com um financiamento diferente, também, do ensino público. Nós não dependemos diretamente do Ministério da Educação, nem do orçamento do estado, são outras fontes e são outros critérios. Mas nós diferenciamos-nos, sobretudo, pela forma como acolhemos e integramos os alunos. Eu acho que é por aí, porque estamos 100% abertos e disponíveis para os acolher e integrar aqui em Vouzela, porque há alguns, por exemplo, que vêm de fora de Vouzela, têm que ficar aqui alojados e, portanto, é uma grande responsabilidade perante as famílias, perante os alunos, a escola assume aqui um papel muito, não diria paternalista, mas um papel muito de orientação daqueles jovens. Sobretudo, quando são jovens que já tentaram outros percursos escolares e que não tiveram sucesso, nós recebemos aqui uma grande responsabilidade de nós não podermos falhar com eles, não é?

Ana Mota - Exatamente, até porque eles vêm para aqui muito novos, com quinze anos.

AD5 - Exatamente. Eu acho que é mais aí, pelo acolhimento. Eles sentem-se logo bem recebidos, ou seja, sentem-se logo como sendo bem-vindos e, portanto, nós estamos aqui e vamos integrar todas as tuas características e especificidades, tu aqui estás em primeiro lugar, é um bocadinho assim.

Ana Mota - Para eles se sentirem parte da escola, não é? OK. Relativamente aos desafios e oportunidades na captação de alunos, quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas escolas profissionais na captação de alunos para o ensino profissional? A concorrência é muita.

AD5 - Exatamente, eu ia dizer isso. A dificuldade, às vezes, é a falta de coordenação que existe entre as escolas profissionais, que há várias como a nossa aqui à volta, na proximidade de 20, 30, 40, 50 quilómetros, e, às vezes, não há uma definição muito clara e muito objetiva pela.. A CIM define os critérios, não é? E depois há uma rede de escolas nacionais, onde é definido aquilo que cada escola está capacitada para lecionar e, portanto, a oferta formativa que pode ter. Mas, depois, algumas escolas furam um bocadinho esses critérios e, às vezes, há uma colisão de um curso que está a ser oferecido pela Escola Profissional X e também está a ser oferecido pela Escola Profissional de Carvalhais, ou pela escola profissional de Mariana Seixas e, portanto, aí há uma colisão que não beneficia ninguém. Porque, o que eu acho, e que nós muitas vezes falamos, é que deveria haver, cada vez mais, uma especialização das escolas, ou seja, determinada escola tem uma especialização numa determinada área, vamos lá, em duas ou três áreas muito específicas, e outras escolas próximas, noutras áreas e, portanto, aí os alunos iriam ter uma oferta formativa mais diversificada, todos ganhavam e não havia esta colisão de que estarmos aqui a abrir uma turma de massagem, por exemplo, massagem estética e bem-estar, e Carvalhais já ter uma turma com o mesmo curso.

Ana Mota - É que somos muito próximos. Se calhar há zonas do país onde a distância entre escolas é grande, mas aqui não.

AD5 - São escolas muito próximas a concorrerem com as mesmas áreas. Isso não é vantajoso nem para os alunos, desde logo, porque limita as ofertas formativas, não é? Não é diversificado. E não é vantajoso para as escolas, que têm que cumprir os tais critérios, os tais rácios.

Ana Mota - E conseguem chegar facilmente aos alunos ou, neste momento, acham que já existem mais entraves?

AD5 - Estamos a conseguir chegar aos alunos, sim. Mesmo havendo ensino profissional no ensino regular, as escolas profissionais ainda são diferenciadas, não tanto nas ofertas formativas, mas, lá está, na forma como depois... na qualidade do ensino, nas instalações que nós temos, que são instalações normalmente... mais os equipamentos, portanto, são investimentos muito grandes que são feitos aqui, nas áreas técnicas e tecnológicas e, portanto, os alunos, por exemplo, quando vêm visitar a escola, ficam logo a perceber que a parte profissionalizante é muito mais desenvolvida aqui nas escolas profissionais privadas do que nas escolas profissionais públicas.

Ana Mota - Sobre a adoção de boas práticas de divulgação de cursos, quais considera mais eficientes e se apresentam mais eficazes?

AD5 - Divulgação, portanto, boas práticas?

Ana Mota - Nós sabemos que a concorrência é muita, quais é que são as mais eficientes na captação de alunos?

AD5 - Eu acho que, hoje em dia, as plataformas online são bastante eficientes, porque há alunos que nos conhecem vindos de áreas muito distantes aqui de Vouzela e, portanto, a forma como a informação da nossa escola chegou a esses alunos foi muito pelas plataformas online. Depois temos, também, sempre, já tradicionalmente, uma comunidade de alunos que vêm de São Tomé e Príncipe. Existe um protocolo especial entre a Câmara Municipal de onde eles são oriundos, em São Tomé, e aqui o município de Vouzela e a Escola Profissional X. Portanto, nós conseguimos chegar, lá está, ou estabelecendo este tipo de protocolos com entidades exteriores à escola, mas que, no fundo, promovem também o ensino profissional, que é o caso dos municípios, da CIM Dão-Lafões, por exemplo, e conseguimos, também, chegar a eles muito pelas plataformas online, hoje.

Ana Mota - Pois. É uma forma mais rápida de chegar. Como as escolas profissionais podem utilizar a tecnologia e a inovação para melhorar as suas estratégias de divulgação e a captação de alunos? Considera útil o que estas fazem? Portanto, já fomos respondendo um bocadinho a isto.

AD5 - Sim, eu acho que a escola até tem vindo a melhorar muito significativamente a forma como se divulga para o exterior, porque nós, neste momento, temos alguém especializado na área do marketing e da publicidade. Temos o curso de comunicação digital, em que os próprios alunos também já trabalham, muitas vezes, nessa área, não é? De de como divulgar, de como, no fundo, vender a marca, não é? Mas, no fundo, somos uma marca que está no mercado e, portanto, acho

que as tecnologias e esta inovação tecnológica que temos tido nos últimos anos, tem vindo a surtir um efeito que se nota num aumento do número de alunos e no aumento do número de turmas. Portanto, se não houvesse aqui todo este trabalho de divulgação, muito coordenado e muito pensado, com objetivos também muito bem definidos, não teríamos tido aumento de alunos, nem aumento de turmas. quando a maioria das escolas concorrentes têm até perdido alunos.

Ana Mota - É que hoje em dia, realmente, pronto falou-se aqui de uma marca, e é mesmo. As escolas hoje em dia funcionam como uma marca, não é? Um produto que tem que ser adquirido para conseguir manter as instalações.

AD5 - Nós já temos uma marca EPX, com mais de trinta anos, e, portanto, que se tem vindo a afirmar, cada vez mais, como uma marca credível, sólida, de confiança e, portanto, hoje somos muito mais conhecidos do que éramos há dez anos atrás. Temos vindo a conseguir implementar a nossa marca no mercado de uma forma cada vez mais sólida.

Ana Mota - Relativamente agora à liderança, como é que a gestão ou a liderança avalia o perfil e o interesse dos potenciais alunos, para oferecer-lhes a melhor orientação e informações sobre a escola?

AD5 - A gestão e a liderança, como avaliam o perfil e o interesse? Aqui não sei muito bem como é que avaliam. À partida, como eu disse, os cursos estão abertos e, enquanto houver vagas, os alunos são...

Ana Mota - É a escola que propõe as áreas que quer abrir? Uma coisa é o que é, depois, aceite pela CIM.

AD5 - Sim, a escola é livre para propor áreas, mas a escola vai, também, criando uma certa tradição ou uma especialização em algumas áreas. Também é impossível nós, em cada ano, por exemplo, propormos áreas completamente díspares. Nós temos, digamos, temos já algum núcleo de ofertas formativas, já estão muito consolidadas, mas, por vezes, obviamente que é preciso inovar, é preciso oferecer algo que agora até tem muito procura, nós também fazemos aqui uma prospecção, e depois, de acordo com os critérios da CIM é que tem que se ver se aquela área é relevante, se há falta de mão de obra naquela área, se é preciso qualificar pessoas naquela área... a escola propõe e depois, se for aprovado, trata-se de apetrechar para uma nova área. Mas há aqui três grandes áreas que agora nós temos mais fortes, digamos assim. Temos uma base que é a cozinha e o restaurante, portanto, a área da restauração. Temos, depois, uma área muito ligada à parte das mecânicas, da mecatrónica, do CNC. Portanto, uma área mais tecnológica e técnica, mecatrónica automóvel, também. Muito por aí. E depois temos uma outra área, que esta é que vai variando pontualmente, portanto, que assenta nos cursos da estética, da massagem e depois há sempre algo que às vezes vamos tentando, e temos tido também sucesso, em áreas que surgem assim já um bocadinho fora destes núcleos mais fortes, design de moda, comunicação digital são ofertas que nós vamos tendo em carteira, se percebermos que há procura, e que há falta nessas áreas, e que a escola já está capacitada também para receber.

Ana Mota - E a escola, por exemplo, os alunos que procuram a escola para perceber melhor as áreas que cá têm no dia a dia, nesta fase agora de julho, os alunos chegam à escola e têm sempre tudo preparado para lhes mostrar as diferentes áreas de divulgação?

AD5 - A escola, no mês de junho e julho, recebe muitos alunos e muitos pais.

Ana Mota - Os pais também vêm ver, não é?

AD5 - Os pais vêm ver, muitas vezes é espontaneamente, outras vezes é a escola que, também, consegue chegar a esses alunos, e, como por exemplo, alunos familiares de alunos que já cá andam, alunos, também, por exemplo, que conhece ou que tem algum tipo de ligação com alunos que já cá andaram, e, portanto, nós tentamos, através desses contatos que vamos tendo e com os quais vamos ficando, entrar, até, em contacto com as famílias. Mas até, na maioria dos casos, são as famílias que, conhecendo a escola das tais plataformas digitais, dos outdoors e da tal marca que também já vão conhecendo no mercado, que procuram, e claro que sim, a escola está disponível. Temos pessoas, aliás, que, no mês de julho, têm esse trabalho específico de estar aqui, sempre disponível, das nove às cinco da tarde, às vezes até mais tarde, para mostrar a escola e as instalações, às vezes com aulas a decorrer, e, portanto, é possível rapidamente ver a sala de aula, ver ali uma interação.

Ana Mota - E depois os alunos, por exemplo, têm dúvidas, sei que têm a psicóloga, têm uma educadora social...

AD5 - Temos a psicóloga, a educadora social para ajudar na questão de orientar os alunos para ficarem alojados, por exemplo. Temos aí a educadora social que faz muito essa ponte com residências aqui à volta, ou seja, encontra o espaço para aquele aluno poder ficar alojado. Isso é trabalho da escola, que acontece agora no final do ano letivo, e muitas vezes até início do ano seguinte, mas temos sempre muitas visitas de alunos. Então no mês de julho, às vezes temos quase expedições de alunos e pais que vêm ver a escola.

Ana Mota - Qual é a sua perceção sobre a liderança da escola e a sua influência nas ações de divulgação para o discurso profissionais?

AD5 - Nós temos uma liderança muito proativa e muito, digamos, muito direcionada para o futuro. Ou seja, a liderança não trabalha só para o agora, trabalha sempre uma perspetiva de como é que é daqui a cinco, como é que é daqui a dez anos, portanto, sempre numa perspetiva de evolução. São uma liderança muito proativa, muito determinada, muito resiliente, que não desiste perante as adversidades, nem perante a concorrência, não baixa os braços e, portanto, as estratégias são definidas sempre a médio prazo. A divulgação e a comunicação é muito, também, digamos, uma bandeira forte da nossa gestão, da nossa liderança, que toda a gente é chamada a divulgar e a comunicar. Imagine se vem um Encarregado de Educação à escola, quer conhecer a escola, e geralmente há pessoas que o fazem, mas se até forem Encarregados de Educação que já tiveram cá outros filhos, por exemplo, e até gostavam de falar com a professora X ou Y porque

até foi diretora de turma do filho que cá andava, estamos sempre abertos, nós também, para comunicar. Todos nós somos o rosto da escola.

Ana Mota - Como é que a liderança da sua escola tem influenciado as ações de divulgação para o ensino profissional? Portanto, no fundo, em cima era qual é que era a sua perceção sobre a liderança e como é que influencia, e aqui a como é que tem influenciado as ações de divulgação?

AD5 - Influencia porque as projeta, porque, digamos, apresenta objetivos, estabelece objetivos para atingir e depois deixa ao critério dos técnicos, agora desta área da comunicação e do marketing, depois definir as estratégias concretas. E também nesse aspeto, a liderança está aberta a sugestões, está aberta a novas abordagens, embora, claro, tem que ser para atingir determinado objetivo. Mas há alguma liberdade criativa para as pessoas que trabalham com esta área de divulgação.

Ana Mota - Qual é o papel da liderança na definição da estratégia de divulgação e comunicação da escola em relação ao ensino profissional?

AD5 - É um papel ativo. A liderança tem aqui um papel ativo na estratégia de divulgação. A última palavra é sempre do diretor, embora o nosso diretor tenha uma característica que é, ele aceita sugestões, aceita ideias novas, que são discutidas, que são partilhadas, ele tem ideias que colocam à consideração. Por exemplo, há o órgão, também, de gestão da escola, que é o conselho pedagógico, em que o diretor, pelo menos uma vez por mês, reúne, temos reuniões ordinárias em que estas ações específicas são depois muito votadas à nossa consideração, e ele está aberto a ajustar, a melhorar, a repensar nesse aspeto temos essa possibilidade de todos participarmos um bocadinho.

Ana Mota - E que ações específicas a liderança tem tomado para promover o ensino profissional na sua escola e nas diferentes comunidades, como por exemplo na comunidade local, nos PALOPs, nas redes sociais?

AD5 - A escola tem vários canais de comunicação, como eu já disse e, portanto, esta liderança da escola faz muitas pontes para o exterior, ou seja, nós somos uma escola muito virada para fora, portanto, muito aberta às comunidades, várias comunidades. Por exemplo, relativamente aos PALOPs, há protocolos mesmo estabelecidos entre a escola e essas comunidades de estudantes oriundos desses países. Aqui na região, é a tal divulgação que nós fazemos de redes sociais, de outdoors, de rádio, a escola está de portas abertas se um aluno ou pai, até a meio do ano, até está a frequentar outra escola, mas até ouviu falar da escola profissional, até quero ver como é que é, eventualmente, para no ano seguinte até mudar, e, portanto, a escola está sempre aberta.

Ana Mota - Não há muitos entraves a nível de custos, por exemplo, se pretendem fazer uma ação de divulgação?

AD5 - Não tem havido muitos entraves, ou seja, esta área é considerada uma área vital também para a sobrevivência da escola, a médio prazo, e a longo prazo e tem se conseguido verba, não a ideal, mas razoavelmente, necessária para que estas ações possam ser feitas. Depois, todos nós

vestimos um pouco a camisola, então, há eventos que são, eles próprios, muito promotores da escola profissional. Por exemplo, o Festival das Sopas, que já tem treze anos. É um evento muito grande, que envolve todos os colaboradores da escola. Envolve, também, os alunos, muito. E é uma grande forma de nós nos mostrarmos no exterior, e muita gente fica a conhecer ainda mais a escola, se não conhece nada ou se conhece alguma coisa, quando participamos nesses eventos. E não é só o festival das sopas, há outros eventos em que a escola marca presença e, portanto, aí estamos a mostrar-nos ao exterior.

Ana Mota - E continuam a participar em feiras, por exemplo nas festas da região?

AD5 - Menos. Já fizemos isso mais no passado, ou seja, quando não tínhamos uma estrutura organizativa a nível do marketing e da comunicação. Fazíamos isso de uma forma um pouco mais, não digo amadora, mas era muito os próprios colaboradores e, nomeadamente, os professores, para ser justa são muito os professores, que vestem muito a camisola da escola e que iam. De facto, ficávamos nas festas de Oliveira de Frades, nas festas de São Pedro... Agora, estamos em algumas, não estamos em todas. Chegámos a ir à Expofacic, chegámos a ir a Águeda, chegámos a ir a outros sítios aqui à volta. Agora limitamos essas ações, ou então estamos lá, mas já não envolve tanta gente, ou seja, a logística é menor, embora a mensagem passa, na mesma, de uma forma mais especializada. Mas mas já não envolve tanta tantas pessoas.

Ana Mota - Na sua opinião, como é que a liderança pode motivar e apoiar os professores e funcionários a promover o ensino profissional junto dos alunos e suas famílias?

AD5 - A liderança já motiva e já apoia os professores nessa divulgação junto dos alunos. A liderança faz-nos pensar, quase todos os dias, que nós temos esta missão de Acolher, Integrar e Formar. E, portanto, esta é a nossa missão. Isto é-nos lembrado, muitas vezes, pela liderança, os alunos estão sempre no centro de tudo. Os professores, às vezes, até acham que os alunos são demasiado acompanhados. Não é acompanhados, mas são demasiado ouvidos, é-lhes dado demasiado espaço, a eles e às famílias, para darem opinião, para serem ajudados em áreas que, muitas vezes, nada têm a ver com a função pedagógica, e nós respondemos a isso, portanto, temos essa orientação...

Ana Mota - Ou seja, a liderança orienta-vos para uma postura, até, de tutores.

AD5 - Sim, muito. Somos muito tutores aqui. Para os alunos não somos só professores, às vezes somos tutores, e isso implica sermos um bocadinho quase pai e mãe, um bocadinho de psicólogos, implica sermos um bocadinho assistentes sociais em determinadas situações, amigos. Eu, ainda ontem, por acaso, falava aqui com uma aluna que está com problemas a nível pessoal, e perguntava como é que ela via aqui os professores que a acompanham ou que a têm acompanhado, nomeadamente a diretora do curso, e a diretora de turma, que sou eu, e ela diz que nos via, à diretora de curso, às vezes um bocadinho como uma mãe ou uma avó, e a mim via como uma tia. Portanto, isto acho que diz muito aqui da relação que nós estabelecemos com os alunos, e da forma como chegamos até eles.

Ana Mota - Vocês, professores, sentem-se motivados para estas ações de divulgação?

AD5 - Sentimos.

Ana Mota - Porque isto, no fundo, é como os vendedores: nós vemos quando um vendedor vai vender um produto que já não lhe diz nada, se calhar acaba por não vender em condições, quando estamos motivados para uma venda já é diferente.

AD5 - Eu falo por mim, mas acho que mesmo em nome dos meus colegas, acho que continua a haver, pelo menos na parte do CIM, que é aquela que eu conheço melhor, esta motivação que existe, tem sido trabalhada, tem sido plantada, mas depois vai sendo trabalhada. Não podemos dizer que não haja motivação, pelo contrário, acho que as pessoas estão muito motivadas, sobretudo as pessoas que estão aqui já há algum tempo, há bastante tempo algumas, é o meu caso, a motivação tem sido crescente, ou seja, em vez de diminuir, os perfis dos alunos hoje são muito diferentes, os modelos de ensino são diferentes, até os métodos, as problemáticas que nos chegam são muito diferentes, e a motivação não diminui, pelo contrário, ela adapta-se às novas circunstâncias, adapta-se aos novos contextos, mas não deixa de estar lá de uma forma muito ativa.

Ana Mota - Pronto, e é isto. Obrigada.

Entrevista a Agente de Divulgação 6

Ana Mota - Relativamente às estratégias de divulgação, quais são as principais estratégias de divulgação utilizadas pelas escolas profissionais para atrair alunos?

AD6 - Então, aqui, no nosso caso, a nossa escola profissional, as principais estratégias assentam numa divulgação a nível dos meios de comunicação social, portanto, ainda se continua a fazer isto, desde há muitos anos que se faz nos jornais e nas rádios, faz-se, também, através de folhetos de divulgação. Portanto, todos os anos são lançados folhetos para divulgação dos cursos que vão abrir nesse ano, e também, mais recentemente mas já há alguns anos, também se faz nas redes sociais, nomeadamente no Facebook e creio que também no Instagram. Eu não sigo e, portanto, não tenho a certeza, mas também se fará lá. Mas no Facebook sim, sei que se faz muito. E depois, na nossa página da internet, também, temos o cuidado de manter atualizada e, portanto, também se faz muito através da página da net.

Ana Mota - Como as escolas profissionais definem o seu público alvo para as ações de divulgação? São aplicados critérios e se sim, quais é que são aplicados?

AD6 - O nosso público alvo são jovens. Nós temos aqui o nível de escolaridade que são aqueles alunos do ensino básico, até ao nono ano, e depois, o ensino secundário, até ao décimo segundo ano. Este é o nosso público alvo. Quando se fazem estas ações no Facebook, nomeadamente, é definido, não sei fazer isso, mas sei que aqui o nosso colega de marketing direciona para aí, para essas idades, porque nós temos algumas no Facebook que são pagas. Não é só, fazemos também aquela divulgação gratuita na nossa página, no perfil da escola, e que, depois, também acaba por ser partilhada por todos os colaboradores e, portanto, aí é uma divulgação gratuita que acaba por ser bastante importante. Mas depois, nós também temos alguma divulgação no Facebook que é paga e aí sim, dá para definir qual é o público alvo, mas que é este: miúdos até aos dezoito anos. Mesmo, até agora não temos tido esse cuidado, mas sei que a certa altura se falou também nisto, nas próprias casas onde se distribuem os folhetos, a certa altura nós contratámos mesmo uma empresa para fazer essa distribuição, mas também acabámos por perceber que não era tão certo. Não era eficaz. Optámos normalmente, pelos CTTs, e aí não há critério. Mas chegámos a fazer isso, tentar chegar a casas onde havia jovens, nessas casas que sabíamos que havia, quando era com equipas. Agora como é pelos CTTs, é complicado e, portanto, isso deixou de ser aí critério, portanto, é um pouco a avulso. Mas também, sinto-me na confiança de que, mesmo que chegue um folheto a uma família que não tenha jovens, tem um vizinho, um familiar que tem. Portanto, acreditamos que aquela informação possa, na mesma, chegar. E nós também notamos isso quando os nossos alunos vêm, também têm havido o cuidado, muitas vezes, de lhes perguntar como é que souberam dos nossos cursos, e alguns deles foi, efetivamente, através dos folhetos.

Ana Mota - Portanto, essa é a preocupação de analisar a forma como os alunos sabem da escola, conhecem o nome da escola, não é?

AD6 - Exatamente, para perceber quais é que são os mais eficazes, e nós acabamos por perceber que sim, os folhetos continuam a ser e a relação custo - benefício continua a ser rentável. Existe algum custo, claro que sim, mas compensa. E depois, também, há uma que é muito importante, e que é completamente gratuita, que é procurar que os alunos, enquanto aqui estão, estejam satisfeitos, e que haja um acompanhamento muito próximo, muito familiar, e que isso, depois, passe dos miúdos para os irmãos. E nós notamos isso, por ter aqui várias famílias, irmãos, as mães trazem-nos os miúdos todos.

Ana Mota - Ficam satisfeitas com o primeiro que vem.

AD6 - E depois vêm os outros todos. Ainda ontem falávamos nisso, numa família de quatro filhos, estudaram todos aqui, e isso continua a manter-se, e, portanto, ou vem o irmão, ou vem um primo, ou vem um amigo, e essa, também, é uma publicidade que, para nós, acaba por ser importante porque, no fundo, traduz a qualidade ou a satisfação dos nossos alunos.

Ana Mota - É avaliado o perfil dos potenciais candidatos a alunos a integrar os cursos profissionais? Se sim, como fazem?

AD6 - É assim, a seleção que é feita é um pouco pela ordem de chegada, se bem que, como as turmas são, podem ir até aos vinte e seis alunos, o que não é aconselhável de todo, há sempre lugar para mais um. Já houve uma altura em que houve mesmo necessidade, porque tivemos tantas inscrições para um determinado curso, já há alguns anos atrás, e aí sim, teve que haver uma seleção porque a turma não tinha vaga.

Ana Mota - E aí analisam as áreas que são mais...

AD6 - Aí foi por entrevista mesmo. Analisámos, também, o percurso do aluno, em termos de sucesso escolar, e o interesse para o curso em que se estava a inscrever. Agora no fundo eles acabam por ter quase todos eles têm entrada porque as turmas é como digo já cá tiveram essas turmas grandinhas de vinte e quatro vinte e cinco que é para além daquilo que é desejável mas eh depois também não acaba por desistir um ao outro porque percebe que não é bem aquela área e depois às vezes até acaba por escolher outro outro curso procuramos dar resposta a a todo o quase todos os alunos.

Ana Mota - Desde que tenha a idade que possa ingressar no ensino profissional?

AD6 - Exatamente eles têm que entrar com menos de vinte anos no caso do secundário, portanto para os profissionais e estamos a referir só dos profissionais há esses requisitos que são da idade tudo o resto havendo vaga, é na confiança que eles sabem o que querem e quando não sabem ou quando não têm bem certeza nós temos aqui também a nossa psicóloga da escola e outros colegas que, no fundo, aquilo que fazem é, quando o aluno vem, mostram as instalações, mostram as nossas oficinas, os espaços informativos também para que o aluno perceba e até mesmo o currículo do curso para perceber se é exatamente aquilo que quer ou não. Porque às vezes, dentro da mecatrónica automóvel, há a mecatrónica automóvel mas também a eletromecânica, ou o CNC e portanto às vezes eles podem ter alguma dúvida e pronto analisando o currículo do curso ou até

mesmo falar com os coordenadores de curso são direcionados para aquilo que se percebe que o aluno tem mais perfil.

Ana Mota - Como as escolas profissionais utilizam as redes sociais para divulgar o seu trabalho e atrair novos alunos?

AD6 - É assim que são utilizadas de uma forma bastante intensiva ou seja há com muita regularidade a divulgação das atividades que são feitas, todas as dinâmicas, quer letivas quer não letivas,

Ana Mota - O que colocam nas redes sociais é tudo feito pela escola ou têm custos associados? Há bocadinho eu referia que existem publicações nas redes sociais que são pagas, mas além de serem pagas, por exemplo, publicam pequenos vídeos, pequenos sckats e esse trabalho acaba por ser gratuito porque é feito pelos alunos na escola ou contratam empresas de fora também para o fazer?

AD6 - É assim muitos deles são feitos aqui, até porque nós temos o curso de comunicação e serviço digital e portanto através do professor e também temos um colega colaborador da escola que é da área de marketing e portanto é ele que coordena muitas vezes estes trabalhos quer através dos alunos quer ele próprio enquanto colaborador da escola. Portanto muito do trabalho é feito por ele mas também temos tido sim aqui o apoio de um colaborador externo que é a escola padre não é nada significativo mas sim para realizar esses pequenos vídeos para depois colocar na página da escola.

Ana Mota - Como as escolas profissionais avaliam a eficácia das suas campanhas de divulgação. Portanto estabelecem objetivos claros a atingir, como é que o fazem e quem é que os determina?

AD6 - Pois, aqui eu não estou muito à vontade para responder a esta questão. É assim, eu não sei se ali o nosso colega do marketing, e até com doutor José Lima, o diretor pedagógico, gerente, se eles definem esses objetivos e se têm metas a atingir ou não. Ou melhor, se existem outros, porque o que é, no fundo, o nosso objetivo principal, é constituir as turmas para o ano letivo seguinte, esse é o seu objetivo principal e sim, isso tem sido avaliado se realmente conseguimos ou não. Nós tivemos, durante muitos anos, três novas turmas a abrir todos os anos, e, neste momento, temos aberto cinco turmas. Começámos por quatro há uns anos atrás, era esse o objetivo de abrir turmas, e conseguiu-se. Depois quisemos abrir cinco e conseguiu-se, e no ano passado a mesma coisa. Portanto, o objetivo agora tem sido sempre abrir cinco turmas. Claro que é um objetivo muito desafiante, muito ambicioso. Já o ano passado foi mas conseguiu-se. Este ano há, novamente, mas temos essa noção, de que é muito difícil, porque há menos alunos e há muita oferta. Acaba por haver bastante concorrência. E, portanto, todos os anos tem sido um desafio. Mas sim, se calhar esse é o objetivo principal e tem-se conseguido atingir.

Ana Mota - Como está ligada mais à parte financeira, que no fundo acaba por dar o OK daquilo que se gasta., como é que conseguem avaliar o que investiram? Porque têm um técnico de marketing, acabam por gastar também nas publicações que se fazem, a nível de rádios, de redes

sociais, de flyers. Como é que avaliam essa relação de objetivo atingido com o custo gasto?

AD6 - Pronto, é assim, nós durante anos o nosso gasto era, efetivamente, nos jornais. nas rádios e nos folhetos. Nós também fazemos contratação pública, somos obrigados, e portanto nós temos esses custos. O nosso objetivo, de ano para ano, e portanto fizemos essa contabilização, era não aumentar, e até determinada altura em que houve aqui algum algum decréscimo no financiamento às escolas, nós até procurámos diminuir, continuando a fazer muita publicidade. Começamos a apostar mais nas redes sociais, ter uma forma mais gratuita e, também, percebemos que era muito mais eficaz, notámos isso, e não gastando, pelo contrário, mantendo-o e até diminuindo esse custo que pagávamos fora. A certa altura, contratámos, realmente, a pessoa do marketing e mantivemos o custo que já tínhamos.

Ana Mota - Acabaram por investir também no salário do técnico.

AD6 - Exatamente, mas como é que rentabilizámos isso? Com a abertura de uma nova turma. Porque uma nova turma também dá mais financiamento e, portanto, compensou. E agora, como temos aberto, todos os anos, mais uma, notamos que sim, o saldo financeiro tem vindo a melhorar porque tem havido este crescimento no número de cursos. Portanto, este investimento tem sido feito, no fundo temos que analisar, lá está, mais esta parte para o colaborador, que faz outras coisas que, também, algumas são pagas, mas, efetivamente temos tido o cuidado de manter aquela verba que tínhamos, e acaba por compensar porque, de facto, o benefício de mais turmas é bastante superior àquilo que temos vindo a gastar.

Ana Mota - Em que medida as escolas profissionais trabalham em conjunto com outras instituições, como empresas ou entidades governamentais, para promover o ensino profissional?

AD6 - É assim, a nossa escola trabalha com muitas instituições, quer a nível local, com as autarquias, com a AL, com as empresas muitíssimo, até porque nós temos os estágios dos alunos, e, portanto, todos os anos eles são colocados, e depois, também, através do concelho consultivo, que também fazemos uma vez por ano, isto de uma forma mais formal, porque informalmente também é muito feito através dos coordenadores, os diretores do curso, online, mas todos os anos, através do concelho consultivo, auscultamos as necessidades das empresas, até mesmo a nível dos currículos dos cursos, daquilo que são as tendências, o que é necessário que os técnicos estejam preparados, portanto, de maneira a canalizar o próprio ensino profissional, adaptando-o um pouco a esta realidade da inovação tecnológica, e muitas vezes os próprios professores também vão fazendo essas alterações nos conteúdos programáticos, de maneira a ir mais de encontro àquilo que é necessário no mercado. Claro que isso é obtido, essa informação, através dos feedbacks das empresas. E, também, por exemplo, através da ANESP, a entidade que representa as escolas e também está muito nas reuniões e, portanto, em todos os debates e encontros que são feitos, de maneira a mantermo-nos informados de toda a evolução do ensino profissional e a forma de o promover, também. Até a própria ANESPO, estou-me a recordar que, também, faz campanhas de divulgação a nível das rádios mais nacionais, como a TSF, e até a

nível da televisão, também, já fez campanhas que fazem com todas as suas associadas que queiram participar, como é óbvio. Mas nós temos participado, sim. Sempre que somos chamados, creio que houve dois anos em que realmente a ANESPO fez esta iniciativa numa iniciativa mais nacional, em que todos beneficiam, no fundo, mas que achamos que é importante e, portanto, nós também nos temos juntado. Embora seja um benefício que, depois, todos vão colher, e só alguns participam, mas porque reconhecemos que é importante porque, no fundo, é o reconhecimento do ensino profissional nas escolas profissionais, porque as escolas profissionais, nós acreditamos, estão muito mais bem equipadas relativamente às públicas, e, portanto, isto é uma divulgação do ensino profissional nas escolas profissionais e nós temos-nos juntado e temos participado também.

Ana Mota - Como as escolas profissionais se diferenciam das outras instituições de ensino na hora de captar alunos para o ensino profissional? Quais são, assim, os pontos fortes de diferenciação?

AD6 - Sabemos que um está interessado, fazemos logo o acompanhamento dele, logo desde o momento da pré-inscrição, que depois é feito um contacto. Se o aluno cá vem, nós vamos lhe mostrar todas as instalações, achamos que é uma forma diferenciada. Também não tenho de certeza se as outras escolas o fazem ou não, mas nós temos esta preocupação de que o aluno e a família percebam como é que a nossa escola funciona, as nossas instalações e isto é feito para os captar, para que eles percebam e saibam como é que a escola funciona, acreditando que eles percebam que esta proximidade que existe, que é não só transmitir conhecimento efetivamente, mas que eles aqui também são acompanhados por um diretor da turma, que se interessa por cada um dos alunos, pelo percurso que ele já tem, que já traz, que é para, depois, ver quais são as suas necessidades para que ele se mantenha aqui integrado, para que possa ter sucesso.

Ana Mota - Também investiram no serviço de psicologia, na educação social, na parte da educação especial, portanto, acabam por ter aqui uma série de vertentes.

AD6 - Exatamente. Não só a nível da psicóloga. Nós temos uma colega, também, que acompanha muito os alunos quer até para depois dar aqui um acompanhamento para arranjam a casa, para fazermos essa ponte com os alunos que vêm de fora e, embora a escola não tenha financeiramente nada a ver com estes alojamentos, mas faz um pouco esta ponte entre as casas que existem para arrendar e, portanto, leva os alunos aos locais, acompanha-os sempre, no fundo. É esta proximidade que é feita sempre.

Ana Mota - E a nível da divulgação? Portanto, essa divulgação é para os alunos que procuram a escola, e acabam por mostrar a diferenciação que têm a nível de instalações. E para os alunos que não procuram a escola, como é que se tentam diferenciar para que eles consigam saber que a EPX existe, por exemplo?

AD6 - Pois, quer dizer, como é que nós fazemos? É assim, nós apostamos em várias coisas, nomeadamente, até agora também me estou a lembrar daquelas férias que existem, e agora na altura das festividades, nós costumamos participar nas várias feiras, em São Pedro do Sul, em Oliveira de Frades.

Ana Mota - Também tem custos, o aluguer da barraquinha...

AD6 - Tem, a barraquinha, é. Mas também são pouco significativos.

Ana Mota – Mas, no fundo, mesmo na barraquinha com a feira, outro para outra, depois os flyers, portanto, acabam por fazer algum investimento a nível da promoção da escola.

AD6 - Fazemos, sim. É assim, nós gastamos uma verba significativa em publicidade, mas já há alguns anos que nós gastamos. Nós temos tido esse cuidado, também, de rentabilizar, e depois também é assim, como fazemos a contratação Pública, definimos logo um valor base, que é o valor máximo que estamos dispostos a pagar, e depois, como também já são coisas que nós já conhecemos, mesmo os flyers, temos o modelo, portanto, as próprias empresas já não gastam muito no layout. Exatamente. Os layouts estão feitos, efetivamente, vais mudando a imagem porque vamos, também, aproveitando aqui as imagens dos nossos alunos, normalmente trabalhamos com a prata da casa, e, às vezes, muda-se ali um pouco a imagem, atualizando os alunos, mas o layout está feito, não se gasta muito mais. Já sabemos o que é que queremos: as canetas, os materiais escolares, também apostamos um pouco nisso, nas T-shirts, algo que, também, vejamos que o aluno depois vai fazer publicidade, e que, também, é algo que eles apreciam, não é?

Ana Mota - Eles costumam andar nas divulgações?

AD6 - Nas provas desportivas também. Por exemplo, em São Pedro do Sul, quando há torneio de andebol, a escola junta-se lá a ajudar, às vezes até para confeccionar as refeições com os nossos alunos daqui, e quando são esses torneios de andebol de São Pedro do Sul, costumamos participar, e também junta ali muitos jovens de vários sítios. Portanto, no fundo tentamos chegar a estes, que depois ficam ali despertos por essa curiosidade, não é?

Ana Mota - Ou seja, acaba por conseguir chegar, porque também estão envolvidos em muitas atividades diferentes.

AD6 - Sim, sim. Até mesmo nestas atividades desportivas, sim. E temos os Outdoors, também. Não me lembrei à pouco de referir, mas também temos outdoors colocados estrategicamente em Viseu, em Sever, em São Pedro do Sul, em Oliveira de Frades... vamos colocando, que também, lá está, os sítios vão-se mantendo, a maior parte das vezes, e, portanto, também já conhecemos aqueles preços que vão-se mantendo. Portanto, nós não gastamos muito mais. É natural que, às vezes possamos, numa ou outra atividade que surja, vir a gastar, mas as coisas são bastante controladas. Diversificamos é bastante.

Ana Mota - Pois, é isso. Portanto, acabam por se diferenciar das outras escolas porque acabam por participar em muitas coisas, e com diferenciação.

AD6 - Exatamente.

Ana Mota - Agora, relativamente aos desafios e oportunidades na captação de alunos. Portanto, sabemos que hoje em dia, com a natalidade, há muito menos alunos, e que as escolas acabam por sentir aqui alguma dificuldade. Portanto, quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas escolas profissionais, na captação de alunos para o ensino profissional? Nos últimos anos o que é que tem sido, assim, o verdadeiro entrave na captação de alunos?

AD6 - É assim, entrave, eu não sei se lhe possa chamar assim. Nós sabemos que há menos alunos, efetivamente. Portanto, para nós é um desafio perceber que há menos, mas nós precisamos daquele mesmo número de alunos.

Ana Mota - Ou seja, todas as escolas daqui da região acabam por ter essa dificuldade, que é: há menos alunos. E depois, perante outras escolas, acha que existem ainda outras dificuldades acrescidas na captação de alunos?

AD6 - É assim, isto já é de alguns anos para cá, há muita dificuldade em trazer alunos do público, das escolas secundárias para cá. Muitíssima, porque antigamente, há uns anos atrás, há uns bons anos, nós conseguíamos ir às escolas secundárias fazer a divulgação da oferta formativa, para que os alunos tivessem conhecimento de todas as ofertas que existissem, das nossas e das outras, e achávamos que era legítimo que assim fosse, e há uns anos para cá, as escolas públicas não deixam, não permitem, nem mesmo que seja nos espaços exteriores. Mas havia muita dificuldade, e as escolas reagiam muito mal por verem a nossa, e se calhar outras, ali no recinto, que até já era um recinto externo. E também deixámos de o fazer. É muito raro. Eu até nem tenho bem presente, porque a minha equipa de professores e de alunos é que iam fazer essas divulgações, e ultimamente não tem sido uma grande... Temos a preocupação é de enviar os flyers nesta altura, em que os alunos fazem agora os exames, nós sabemos que eles acabaram de fazer os exames do 9º ano, e então, agora sim, avançamos para enviarmos os flyers, para que eles cheguem a casa e para que aquilo nos venha na hora certa. Pronto, as dificuldades são um pouco essas, é não conseguimos chegar às secundárias, portanto, temos algum receio que alguns alunos não tenham conhecimento da nossa oferta, das instalações também... E depois é um desafio tentar chegar a uma área geográfica mais alargada, para não nos cingirmos só a esta, porque consegui captar, e temos conseguido captar alunos de outras regiões bastante mais distantes, do distrito da Guarda, do distrito de Aveiro, até mesmo do distrito de Lisboa, às vezes porque já vem um ou outro, e depois sabeme acabam por vir outros de lá. E pronto, mesmo uma coisa boa, porque a certa altura havia um certo entrave ao financiamento destes alunos, por causa do alojamento, e agora, há uns três, quatro anos que esse entrave deixou de existir e, portanto, também as coisas já estão, outra vez, mais fáceis. Tendo ofertas lá, deixavam de ser financiados a nível de alojamento. Portanto, havia aquela tentativa do POCH de aproximar alunos, para reduzir custos, e, portanto, se houvesse uma oferta formativa ali perto de casa, eles não podiam escolher a escola. Foi assim durante uns aninhos, uns quatro, cinco, meia dúzia de anos em que foi assim, e foi muito complicado porque

depois nós tínhamos que fazer esse trabalho, perceber-se à volta desse aluno se havia aquele curso, porque se houvesse aquele curso já era difícil ele vir para cá, porque depois não tinha apoio para o alojamento, e, portanto, os alunos também precisam. Agora, isto deixou de ser assim já há uns aninhos, e, portanto, para nós foi muito bom. Para nós e para todas as escolas. Porquê? Permite que exista liberdade de escolha. O aluno quer escolher Vouzela porque reconhece...

Ana Mota - No sentido que pode ser mais pacato do que Lisboa.

AD6 - Exatamente, exato. E porque reconhece que aquela escola vai mais ao encontro do perfil daquele aluno, daquilo que ele precisa, e, portanto, os encarregados de educação percebem isso, e têm essa liberdade de escolha, que antigamente não tinham. Portanto, tinham que se cingir à questão só do curso, e não da escola em si. Portanto, isso também, para nós, foi muito bom. E aquilo, também, que fazemos é assim, também temos algumas parcerias e protocolos com, por exemplo, São Tomé e, portanto, também, muitas vezes, mantemos essas parcerias e também acabamos por ter alunos importantes para terminar uma turma, dois ou três alunos por uma turma, que, também, às vezes, mantemos essas parcerias.

Ana Mota - Sobre a adoção de boas práticas de divulgação, sabemos que isto hoje em dia, no fundo, promover os cursos acaba por ser um bocadinho um mercado, não é? Quais considera mais eficientes e se apresentam mais eficazes, das estratégias de divulgação que fazem?

AD6 - Sobre a adoção de boas práticas de divulgação, relativamente à pergunta, não sei se entendo. A adoção de boas práticas, é assim, nós tentamos fazer divulgação com fair play, não sei se é nessa linha que estava a dizer. Mas nós tentamos fazer a divulgação dos nossos cursos profissionais com seriedade, com fair play.

Ana Mota - Sim, é isso mesmo. E dessas que praticam, que consideram que são boas práticas, quais considera mais eficientes e se apresentam mais eficazes?

AD6 - Nós já em tempos fizemos este tipo de análise, de avaliação em que é que devemos apostar mais, será que é mais eficaz isto, às vezes punha-se essa questão, se calhar isto fica caro, será que vale a pena? Mas depois havia sempre aqui a ideia: mas se conseguirmos um ou dois alunos, se calhar vale a pena. E, portanto, nós não abandonamos quase nada. Mesmo até a nível dos CTTs, dos números de folhetos, temos vindo a aumentar. Aí, no número de folhetos que fazemos para chegar em mais quantidade, não enviamos só uma vez, somos capaz de enviar duas ou três vezes para aquele distrito, porque às vezes chega a uma casa, outra vez a outra. Claro que, às vezes, vamos tentando é perceber o que é que é mais eficaz. Por exemplo, houve uma altura que experimentámos, foram cerca de dois anos, experimentámos fazer esta divulgação, não através dos CTTs porque era caro, era, de facto, mais caro do que fazer através de uma empresa privada, mas depois ficámos com receio se aquilo tinha sido assim tão eficaz. Não tivemos essa confiança e, pronto, nessa altura, também, penso que o número de turmas a abrir mantinha-se nas três, ainda não estávamos naquele objetivo das quatro, e depois das cinco, porque, às vezes, ficamos nessa dúvida, será que não temos tido tantos alunos, mas será que é por isso ou não foi? Na dúvida, nós

vamos para aquilo que nos inspira mais confiança, independentemente do resultado. Divulgar pelos CTT dá-nos mais confiança. Claro que, também, temos que andar ali muito em cima, e quando alguma coisa corre mal, já temos tido algumas denúncias que, na caixa de correio, estava lá meia dúzia de folhetos em vez de dar só um, e depois registamos todos esses feedbacks e agradecemos, e depois contactamos e fazemos esse contacto, temos uma pessoa próxima nos CTT's, a quem pedimos responsabilidades e a quem reclamamos, não pode ser, se nós estamos a pagar e o serviço não é assim tão barato, isto também não pode acontecer, para reduzir estas situações. Vamos tendo algum feedback, que às vezes não é como nós... agora, não é medido de uma forma quantitativa, termos mais ou menos alunos, não. É um bocadinho naquela do acreditar que esta é a melhor estratégia.

Ana Mota - Portanto, todas são eficazes. Nem que venha um aluno, já é eficaz.

AD6 - É um bocadinho por aí. É um bocadinho por aí. Porque nós há coisas que nós não conseguimos efetivamente controlar. Nós vamos, através da qualidade e dos inquéritos que são feitos, vamos tentando perceber como é que os alunos cá chegam, e, portanto, no início do ano os professores fazem esse levantamento, não sei se, depois, têm sido tratados ou não esses números, deveriam de ser, de facto, mas eu sei que se tem falado nisso, em os diretores de turma registarem.

Ana Mota - Eu sei que há metas que é condição de se analisar estes dados.

AD6 - Exatamente. Eu sei que essa era uma das questões, exatamente, como é que souberam da nossa escola? Às vezes eles sabem de mais do que uma maneira, até porque sabem pelo amigo, mas também receberam um folheto, mas também viram no Facebook...

Ana Mota - Passaram por um outdoor, se calhar até já viram nas redes sociais e depois viram um outdoor e associaram.

AD6 - Depois também acreditamos é que, às vezes, só um meio pode não ser suficiente para que aquilo interiorize. Ele pode ter visto um folheto, mas nem ligou. Mas depois vê um outdoor, e aquilo ficou. Depois vem mais uma publicidade, e nós acreditamos que, muitas vezes, é preciso essa informação em vários sítios, para que aquilo comece a fazer algum despertar de "opá, deixa-me lá ir ver como é que a escola é." Pronto, e depois, também, acreditamos muito que, lá está, nesta publicidade gratuita do testemunho do encarregado de educação. Por exemplo, ainda agora estamos a divulgar os testemunhos, estas entrevistas que são feitas ao encerrados de educação, que eu acho muito importantes, porque às vezes temos aqui casos, e nós temos alunos com muitas dificuldades, com percursos difíceis, mas também temos alunos bons, alunos com famílias que acompanham muito. Há uns anos atrás o ensino profissional era muito visto para aqueles alunos com muitas dificuldades, e com percursos difíceis, e ainda muito. Mas depois nós, agora recentemente, eu por acaso até partilhei, também, uma encarregada de educação, uma senhora que é gerente até de um banco, e gostei muito da entrevista dela porque, lá está, ela disse que o filho é que quis mesmo, escolheu a escola e o curso, mas que, inicialmente, o pai até nem estava muito recetivo àquela ideia do filho, mas pronto, a mãe, como o filho, queria e acabou por vir, ver

a escola, por vir conhecer, e ele está e está satisfeito terminou agora ao primeiro ano. Mas lá está, é um outro nível de aluno, mas que é muito importante para o ensino profissional, e que há uns anos atrás, se calhar, não existia, porque havia muito essa ideia, que ainda existe, sim, mas também já existe um grupo de alunos de extratos sociais e de famílias diferentes, que vêm para o ensino profissional, e o nosso objetivo é que, realmente, isso cada vez mais também aconteça, porque estes alunos são muito importantes, para serem bons técnicos, bons profissionais, porque eles depois podem seguir para o ensino superior, se quiserem. Estão muitíssimo bem preparados.

Ana Mota - Chegam lá e já têm outra ideia da área, e já tiveram a maior parte das disciplinas, de uma forma mais pequenina, mas acabaram por ter.

AD6 - Exatamente, e o contacto, no fundo, com aquilo que depois vai ser a profissão, que nos permite, também, perceber se é aquilo mesmo que querem ou não.

Ana Mota - Como as escolas profissionais podem utilizar a tecnologia e a inovação para melhorar as suas estratégias de divulgação e a captação de alunos? Considera útil o que estas fazem?

AD6 - Pois, é assim, nós aqui utilizamos mesmo muito a tecnologia e a inovação, quer através de um recurso humano que temos nesta área, que é o tal colega do marketing, e, portanto, está preparado para o uso das tecnologias e da inovação, quer mesmo através do curso que nós também temos, portanto, em que ele também é o diretor de curso e é o professor, portanto, eu creio que ele utilizará as melhores tecnologias para o fazer.

Ana Mota - E considera útil utilizar estas tecnologias?

AD6 - Eu considero bastante útil, bastante até porque, é assim, nós percebemos que nós somos de uma geração, mas estes miúdos são de uma geração, e o nosso público alvo é de uma geração muito tecnológica, não é? E que tem que haver, também, aqui uma grande criatividade para os despertar, porque eles também são tão bombardeados com a informação justamente visual, que também, se não houver aqui algo diferente e inovador, será, às vezes, difícil captarmos a atenção, e portanto, sim, consideramos que é mesmo muito importante, porque eu acho que um folheto desperta muito um pai e uma mãe, que é uma geração diferente, e portanto, é importante para esses, sim, mas para captar a atenção destas gerações mais novas, cada vez mais as tecnologias são fundamentais, disso não tenho dúvida alguma.

Ana Mota - Relativamente agora à liderança, só para percebemos um bocadinho, também, qual é o estilo de liderança da escola. Portanto, como é que a gestão ou a liderança avaliam o perfil e o interesse dos potenciais alunos, para oferecer-lhes a melhor orientação e informações sobre a escola? A liderança faz esse trabalho de avaliar o perfil e o interesse dos potenciais alunos?

AD6 - Faz esse trabalho, quer através, lá está, dos recursos humanos que dispõe. Portanto, temos esse cuidado de disponibilizar os nossos recursos humanos ao serviço, também, dos nossos alunos, quer para perceber quais são os interesses deles e os perfis para os encaminhar, quer, depois, para lhes fazer o acompanhamento durante...

Ana Mota - E dar-lhe a abertura, também, para eles virem à escola, não é? Conhecerem as instalações.

AD6 - Exatamente. Uma outra estratégia que também usamos, que agora me estou a recordar, que é mesmo convidar outras escolas, nomeadamente vizinhas, ainda há uns tempos atrás tivemos uma escola que veio com alunos visitar as nossas instalações, vêm com professores, portanto, eram alunos do nono ano, que vieram, almoçaram, vieram durante a manhã, estiveram aí... não, sei, não os acompanhei, mas sei que fizeram uma visita às instalações, almoçaram cá na nossa escola, mantiveram-se e depois regressam. Falaram com os diretores de curso, certamente, eu não acompanhei, mas sei que é feito esse convite às outras escolas para que os outros alunos cá venham e que interajam, também, com os nossos.

Ana Mota - Qual é a sua perceção sobre a liderança da escola e a influência nas ações de divulgação para os cursos profissionais?

AD6 - Eu acho que a liderança da escola também é, a nível da chefia, acaba por ser bastante próxima de todos os recursos, quer a nível dos docentes, dos não docentes, também procura estimular muito e fomentar essa proximidade entre a direção e todos os recursos, de maneira a que, no fundo, todos também possam participar nestas ações de divulgação. Quando são feitas estas campanhas através, por exemplo, da própria página da escola, o que nós notamos é que, depois, os próprios docentes e não docentes também partilham e, no fundo, estão a divulgar, e também fazem isso de uma forma informal, com os seus conhecidos, com os seus familiares, levam informação e convidam pessoas que conhecem a virem cá.

Ana Mota - Isso mantém-vos motivados, não é?

AD6 - Pois, exatamente. Essa proximidade que se procura estimular com os alunos, recursos da escola, também entre nós, aqui na escola, também se procura fomentar, e mesmo até com atividades. Nós procuramos fazer, todos os anos, um passeio de convívio, ou fazemos as ceias de Natal, fazemos, portanto, atividades, os jantares, ainda no ano passado não foi jantar, foi um almoço que foi feito, há um tempo atrás também foi feito, com uma grande adesão, também, não me recordo em que altura, mas foi assim, surgiu, fez-se um jantar também, na escola. O que é que se pretende? No fundo, também, é estimular este bom relacionamento e partilha entre os colaboradores, para que haja, de facto, esta motivação e depois, também, o reconhecimento que também consideramos importante e, portanto, eu, enquanto responsável da diretora financeira também procuro estar muito atenta à equipa que lidero, de maneira a contribuir para alguma justiça e reconhecimento, e também têm sido acatada. Depois, também, reporto ao doutor José Lino, de maneira a fazer-lhe chegar o reconhecimento que é necessário fazermos nalguns colaboradores, e sim, tem sido feito, mesmo a nível, até, da própria remuneração. Aumentamos muitas das remunerações, que é uma forma de motivar. Há outras, como é óbvio, que também procuramos outras, lá está, até este próprio bom convívio, mas a nível da remuneração também e,

portanto, todos os anos são avaliadas as remunerações dos docentes e não docentes, de maneira a...

Ana Mota - A andarem mais motivados.

AD6 - Exatamente, a que haja este reconhecimento salarial.

Ana Mota - Como é que a liderança da sua escola tem influenciado as ações de divulgação para o ensino profissional? É a liderança que acaba por dizer o que é que se deve fazer, por exemplo? Dar sugestões de formas de divulgar que sejam, assim, já a pensar mais à frente, por exemplo?

Ou espera que, por exemplo, como têm um técnico de marketing, seja ele a sugerir? Ou, por exemplo, a liderança vai às ações de divulgação, também acaba por vestir a camisola e estar lá?

AD6 - Também. Eu acho que é isso que é para passar, é um bocadinho pelo exemplo, penso eu. Porque a própria liderança acaba por fazer e, portanto, os colaboradores, no fundo, também seguem. Eu não costumo participar porque é assim, muitas destas divulgações são feitas pelos docentes, também, claro, também pelos não docentes, mas eu acho que muito pelos docentes. Eu não estou nas reuniões e, portanto, não sei que informações se isso é ou não. Mas eu creio, por aquilo que conheço, que sim, que o líder diretor pedagógico que solicita isso, e pede aos professores que, realmente, que façam e que tragam. Aliás, uma das formas, também, eu agora estou a lembrar-me de uma outra que tem sido feita àqueles alunos que depois se inscrevem e que se matriculam, também lhes é oferecido um tablet ou um computador para fins escolares, mas sim, também era uma ferramenta, um instrumento que é importante para o ensino, e também era uma motivação, sim. Isto para os alunos.

Ana Mota - E davam a todos os alunos que ingressavam no décimo ano?

AD6 - Sim, sim.

Ana Mota - E agora deixaram de o fazer?

AD6 - Este ano este ano não fizemos. O ano passado, sim. Nem todos os anos dá para o fazer, mas também porque isso acaba por acarretar um custo.

Ana Mota - Portanto, chegaram a oferecer o computador...

AD6 - Nós já chegamos a oferecer tablets, basicamente tem sido mais tablets.

Ana Mota - Sim, um aluno pode ser motivado porque sabe que a escola, no início do ano, lhe oferece um equipamento tecnológico.

AD6 - Sim, sim. E que, também, acaba por ser importante para ele. Sim Agora, a forma como a liderança influencia e eu penso que é, eu sinto realmente, até mesmo mais em termos informais, também, mas muito, também pelo exemplo, mesmo nestas ações que se participa, quer a nível desportivo, quer quando, às vezes, estamos em Viseu no Palácio do Gelo, com uma atividade, às vezes até do município, mas a escola também se junta, e também está lá.

Ana Mota - Sim, porque a escola também tem uma boa relação com o município.

AD6 - Sim, também, também. Portanto, também participa. Mesmo fora daqui. Às vezes, quando há eventos fora, a escola também está,.

Ana Mota - E ele também vai?

AD6 - Sim, exatamente. Portanto, participam, muitas vezes, os professores de forma gratuita porque, lá está, vestem a camisola, e a nível do próprio diretor pedagógico, também dá esse exemplo, e quando pode também vai, sim.

Ana Mota - Qual é o papel da liderança na definição da estratégia de divulgação e comunicação da escola, em relação ao ensino profissional?

AD6 - É assim, a estratégia de divulgação é definida pelo diretor pedagógico com o diretor de marketing. Eu acredito que muitas das propostas sejam apresentadas aqui pelo nosso técnico de marketing, que apresenta, claro que faz sugestões e são aprovadas pelo diretor pedagógico.

Ana Mota - E daquilo que conhece da liderança, há muitos entraves, há muitas restrições, ou, por norma ele é aberto a aceitar porque sabe que é o melhor para a escola?

AD6 - Sim, sim daquilo que eu conheço, sim.

Ana Mota - Que ações específicas a liderança tem tomado para promover o ensino profissional na sua escola e nas diferentes comunidades, como por exemplo na comunidade local, nos PALOPS, nas redes sociais? Portanto, aqui, ao nível da sua escola já vimos que ele tem tomado decisões, até a nível de ter melhores condições para os alunos que cá frequentam, como promove o serviço de psicologia, o técnico de marketing, porque tem outras técnicas para conseguir chegar ao exterior, o serviço da educação social, da educação especial, por exemplo, não é? São tudo ações que ele promove para a escola. E para a comunidade local e para os alunos PALOPs, por exemplo, ou às redes sociais, que ações específicas a que ele tem tomado?

AD6 - É assim, também vão muito neste acompanhamento e nesta proximidade. Por exemplo, para os alunos PALOPs, agora que já são, a partir deste ano letivo, voltaram a ser elegíveis, porque deixaram de o ser. Foram há muitos anos atrás, mas, talvez, há mais de dez anos que estes alunos PALOPs deixaram de ser ilegíveis, mas nós continuamos a tê-los. O que é que fizemos? Protocolos com o município, e era o município quem dava uma bolsa, porque nós, a escola não tinha essa capacidade, e, portanto, dávamos uma bolsa para o alojamento, para eles poderem estudar cá, porque elessem um apoio também não conseguiam vir,. E portanto, a escola conseguiu isso do próprio município, era definido anualmente um valor, e para aqueles nossos alunos, que nós precisávamos que manter protocolados, para aquele número de alunos, o município atribui-lhes uma bolsa. Portanto, nunca cortamos porque, se assim não fosse, se calhar iríamos de deixar de os ter. Ainda fizemos algum esforço inicialmente, e conseguimos ali um financiamento com alguns, mas depois disso tornou-se bastante difícil, e foi quando conseguimos realmente que o município desse esse apoio. Mantemos esse apoio financeiro aos alunos. Este ano letivo, como o próprio POCH passou a financia-los novamente, bastava que tivessem um tipo de residência, é claro que eles têm que ter um título de residência e isso também exige que eles tratem do processo junto do CEF e isso nem sempre é muito fácil, mas nós apoiamos imenso, eu própria ali no gabinete, ajudo os alunos a fazer os emails, eu própria os faço, muitas vezes, aqui por parte da

própria escola, de maneira a agilizar o processo, para que eles consigam as marcações, consigam tratar, muitas vezes a escola, também, se eles não tiverem a possibilidade, leva-os a Viseu, ou onde seja, muitas vezes emprestamos, quando eles vão para Lisboa, adiantamos porque muitas vezes não têm essa capacidade financeira, e depois pagam. Mas, portanto, fazemos muito isso, às vezes de pais e mães, para conseguir. Estamos atentos, não deixamos passar pelo agendamento. Ainda agora, recentemente, dois deles deu as marcações para Faro, foi onde conseguiram a marcação, já tínhamos marcado até do país deles, mas um deles não iria se nós não tivéssemos andado ali em cima dele, que tens que ir, e vê os horários, emprestamos-lhe o dinheiro para ele poder ir, e fazemos esse acompanhamento para que eles vão, para que tratem da documentação, porque isso vai ser importante para eles, e para nós, claro, para que eles mantenham. E para eles virem, a mesma coisa. Portanto, aquelas informações, aquele relacionamento que é feito antes, também, é muito próximo. Esse é mais feito dr José Lino, diretor pedagógico, que faz logo, diretamente, e através da associação. Nós também temos aqui uma associação em Portugal, que faz esses contatos com São Tomé, através deles nós também recebíamos os alunos. Mas, também, são feitos diretamente. Mas, portanto, tranquilizamo-nos em termos destes apoios e deste acompanhamento, de maneira a que possamos que eles venham.

Ana Mota - Estava aqui a ver, estou-me a recordar agora que, para promover um ensino profissional aqui na escola, o facto, também, de investir a nível de instalações, se calhar, também é muito importante, não é? Para a promoção do curso, porque consegue mostrar uma imagem da escola devidamente apetrechada com o que é necessário para a componente técnica.

AD6 - Exato. Estamos aqui a falar muito de ações para o exterior, mas sim, nós fizemos obras e, aliás, todos os anos fazem, nem que sejam pequenas obras, mas temos tido obras de fundo. Há dois anos fizemos um aumento do refeitório. Algumas destas obras são feitas com o apoio do município, portanto, não é só a escola. A escola também não tem essa capacidade financeira, porque é assim, todo este edifício é do município. Portanto, nós estamos cá com instalações cedidas, e fizemos a cozinha MasterChef, por exemplo. Esta aposta, tínhamos feito, em dois mil e dois, obras na cozinha de formação, depois percebemos que era necessário, porque já tínhamos muitos cursos nesta área, e era preciso aumentar, e então fizemos ali um não sei se conhece.

Ana Mota - Eu lembro-me de andar as obras, mas por acaso depois não vi a parte final, como é que ficou.

AD6 - Pronto, depois fizemos ali umas cozinhas MasterChef, com umas bancadas. Mantivemos a outra cozinha e fizemos, paralelamente, mais uma, com um conceito diferente e mais inovador. Portanto, isto para nós também é algo muito básico. Claro que é muito importante na promoção dos cursos, na promoção e na qualidade.

Ana Mota - Publicam nas redes sociais as instalações, não é? Acaba por ser instalações modernas e atualizadas.

AD6 - Exato. E não só. Claro que nós divulgamos aquilo que temos. Porque nós também percebemos que é necessário mesmo fazer esse trabalho de melhoria, porque isso vai contribuir para a melhoria do ensino, da qualidade do ensino, para que os alunos, também, an dem cá e reconheçam que, realmente, o ensino é um ensino de qualidade. Que é para eles se manterem motivados cá, que é para eles próprios poderem divulgar, que é para depois, é óbvio que nós depois divulgamos aquilo que temos, mas sim, isso é uma coisa que eu até me estava a esquecer. Parece básica, mas se calhar não é. Não parámos no tempo, temos aqui uma escola e ela fica.

Ana Mota - E como é que o diretor, nessa a parte da visão... porque eu sei que ele faz muitas viagens ao estrangeiro. Como é que é a parte dele ao nível do inovar ao nível das estruturas para a parte tecnológica. É ele que sugere?

AD6 - É ele e todos, porque é assim, nessas visitas que são feitas através do programa Erasmós, nós temos o programa Erasmus para os alunos, que também é uma forma de os motivar, lá está. É uma outra forma de os trazer para a escola, é uma mais valia poderem, depois, fazer um estágio ou até uma mobilidade só de duas semanas ao estrangeiro, para ir conhecer as escolas.

Ana Mota - Se calhar, muitos nem vão mais não é?

AD6 - Exatamente. Muitos é a primeira vez. Também temos esse acompanhamento dos professores, quando são mobilidades de duas semanas, normalmente é para alunos com mais limitações, mais novinhos, e que vão e estão lá sempre com um professor. Outros, quando vão naquela mobilidade dos estágios de longa duração, são levados por um professor que está lá uma semana com eles, no início, para os integrar, e depois vai embora.

Ana Mota - E o diretor também acompanha?

AD6 - O diretor não, geralmente esses com os alunos, não. O que faz são as chamadas de job sharing, que é exatamente visitas às escolas para conhecer. Aí, vai um grupo de dois ou três professores, nem sempre vai o diretor. Eu, por exemplo, este ano também já fui a duas, fui à Letónia e também já fui à Croácia para conhecer outras experiências e outras escolas, e criar novos contactos com estas escolas. Para quê? Para que, depois, os nossos alunos vão nestas mobilidades por semanas ou vão para fazer estágios, e já criamos aqui uma rede de contactos de apoio para que, depois, possamos fazer essas mobilidades. E vamos, também, conhecer outras práticas pedagógicas e inovadoras. O diretor traz muitas dessas práticas muito inovadoras, todos nós fazemos, os professores trazem, que é para depois implementarem, para depois partilharem com os colegas. Eu recordo-me que, quando já há muitos anos, uma das primeiras que fizemos, que foi à Finlândia, e, por exemplo, as aulas de inglês eram feitas sempre, os alunos tinham uns auscultadores e microfones e, portanto, as aulas eram muito interativas, e isso foi logo uma das coisas muito divulgada para as aulas de inglês, que era uma mais valia serem com aquela dinâmica.

Ana Mota - Sim, porque ouviam melhor, não é?

AD6 - Sim, e uma dinâmica diferente. Pronto, isso é partilhado depois. Claro que compete a cada um dos professores aproveitar aquilo que, para eles, também faz mais sentido. Mas o que é que aqui, também, o diretor faz? Não é só ele que vai. É assim, nós temos muitas modalidades anos não é? E, portanto, eles são muito estimulados a participar, porque há professores que até nem querem ir, mas depois irem a primeira vez, depois já querem, mas às vezes custa ir a primeira vez. Mas são muito incentivados a irem, eles próprios, para conhecerem, para verem, porque isto também lhes dá uma abertura que nós acreditamos que é um professor que vai, que conhece. E até o próprio desligar, até o próprio sair aquela semana, que é diferente, também já lhes permite trazer outra motivação. Portanto, também acreditamos muito na motivação, lá está, que não é só pelos recursos financeiros, não é só pelo jantar, não é só pela ceia de Natal, mas também tudo isto contribui para uma motivação.

Ana Mota - A última pergunta era precisamente isso, que era na sua opinião de como é que a liderança pode motivar e apoiar os professores e funcionários a promover o ensino profissional junto dos alunos e suas famílias?

AD6 - É muito isso, nós acreditamos que se quem cá está... claro que é assim, não é muito fácil porque nós também temos cá pessoas que é difícil motivá-las, também temos.

Ana Mota - E há dias que são mais motivadores e outros dias são mais desgastantes.

AD6 - Exatamente. E nem sempre as relações são boas ou são fáceis. Mas procuramos, também, muitas vezes, desmistificar, muitas vezes fazer perceber que há coisas que não têm importância, de maneira a que isto ande num bom caminho, e incentivar, pronto. Normalmente estas mobilidades têm sido muito para o pessoal docente, e não docente, mas nesta linha do que tratam com os alunos, ou mais de escritório. Mas, este ano houve uma auxiliar de ação educativa que foi numa destas modalidades. Ela foi convidada e até incentivava, e percebemos que ela até queria ir, mas depois estava ali muito reticente, nem nunca tinha andado de avião, nunca tinha saído, mas também era uma tentativa de ver se motivamos e, se há outras coisas que eu vou fazer despertar e que a pessoa perceba que há outras coisas para além de... Pronto, é muito por aí, e arranjar arranjar formas diferentes de motivar.

Ana Mota - Obrigada

Entrevista a Agente de Divulgação 7

Ana Mota - Então vamos lá. Está dividido em três partes que são: as estratégias de divulgação, os desafios e oportunidades na captação de alunos e também relativamente à liderança da escola. Eu vou virar assim um bocadinho mais para aqui. Portanto quais são as principais estratégias de divulgação utilizadas pelas escolas profissionais para atrair alunos, no fundo quais são as principais estratégias que as escolas utilizam para atrair os alunos?

AD7 - Daquilo que eu vejo há uma aposta quando é feita a divulgação de oferta formativa e outras escolas que nos convidam para ir a mostras, por exemplo em Viseu, convidaram-nos para ir à Infante Dom Henrique e à escola Dom Duarte. São escolas que só têm até ao terceiro ciclo, então convidam outras escolas profissionais para irem lá apresentar a oferta formativa e as mais valias das outras escolas. Então aí temos o público exato que nós precisamos. São alunos que estão a terminar o nono ano e que estão na fase de escolha do percurso para o décimo, décimo primeiro e décimo segundo. Mas a pena é que essa divulgação de oferta formativa só é feita em escolas que só têm até ao terceiro ciclo. As escolas que fazem parte de agrupamentos que têm ensino secundário já fecham as portas às outras escolas profissionais porque não querem que os alunos saiam. O que é pena. Porque não permitem que os alunos saibam a oferta formativa que existe nas outras escolas da região. Eu acho que isso não devia funcionar assim. Eles deviam ser obrigados a receber as outras escolas para divulgarem a oferta formativa. Porque é assim, se o miúdo tem vocação para eletromecânica, para manutenção industrial, fica sem saber que essa oferta formativa existe nas escolas da região porque tentam-lhe ocultar essa informação na escola de origem.

Ana Mota - As escolas que vão a essas divulgações, quais são as principais estratégias que eles utilizam?

AD7 - Quando vamos divulgar levamos flyers, levamos revistas bem tentamos abranger um bocadinho daquilo que é a nossa oferta formativa. Da design model, levamos um manequim com umas roupas, levamos alguns trabalhos também que são feitos, tipo desenhos que faz em parte de design de moda. Levamos uns biscoitos ou uns bolinhos e umas bebidas, também para mostrar a parte da restauração. Levamos a parte de fotografia e vídeo para mostrar aquilo que é feito em comunicação e serviço digital. Levamos televisões que estão a passar vídeos que mostram a nossa oferta formativa, também vídeos do minuto, de cada um dos cursos. Levamos os miúdos de massagem de estética e bem-estar e esteticista que estão a fazer algumas demonstrações práticas do que aprendem no curso. Levamos também alguns trabalhos, maquetes de projetos da parte de mecatrónica automóvel e de eletromecânica. Tentamos levar um bocadinho da nossa escola até essas divulgações. Além de ir um ou dois professores vão também alunos de cada uma das áreas, porque eles são os melhores para comunicar com os outros alunos.

Ana Mota - E as outras escolas fazem o mesmo?

AD7 - Acabam por fazer, mais uma ou outra inovação, mas nós também estamos atentos em saber o que é que estão a fazer. Às vezes tiram fotografias instantâneas e dão aos miúdos que também é bom levam uma recordação, mas é mais ou menos isto. Depois um faz uma coisita ou outra diferente, com mais uma estrutura maior ou mais pequena, mas é mais ou menos isto.

Ana Mota - Comparar um bocadinho aquilo que se faz aqui com as outras escolas quando vão daqui para uma divulgação a nível de um agrupamento se estão a fazer todos mais ou menos o mesmo género de divulgação.

AD7 - Daquilo que eu tenho visto nas outras escolas, numa coisa às vezes estão melhor, têm uma melhor apresentação numa área ou um stand mais bonito, mas é mais ou menos isso. Isto a nível de divulgação nas outras escolas, mas depois o trabalho de angariação de alunos, alguns vêm destes contactos, talvez seis ou sete por cento dos alunos venham destes contactos feitos noutras escolas, o resto pronto vem do resto do trabalho que é desenvolvido.

Ana Mota - Como as escolas profissionais definem o seu público-alvo para as ações de divulgação. Que critérios são aplicados?

AD7 - Alunos que estão a terminar o nono ano, mas não só alunos que estão a terminar o nono ano. São alunos que estão no décimo ou o décimo primeiro e que não se sentem realizados por percursos formativos que escolheram. E alguns alunos não são devidamente informados quando estão no nono ano, os professores tentam levá-los para os cursos que têm nos agrupamentos. É pressão para eles não saírem, mas depois os miúdos estão no décimo ou décimo primeiro e desistem porque nunca foi aquilo que gostavam. Mas a nível de critérios de segmentação é basicamente a proximidade geográfica. As escolas da região, do distrito de Viseu e de Aveiro onde incidimos mais, vêm muitos alunos de Aveiro também. Mas também a faixa etária entre os catorze, quinze anos até aos dezoito e a localização geográfica são os critérios que são aplicados.

Ana Mota - É avaliado o perfil dos potenciais candidatos a alunos a integrar os cursos profissionais? Se sim, como é que o fazem? No fundo ao definirem que é os do nono ano já estão a definir um bocadinho o perfil.

AD7 - É a faixa etária dos alunos que estão a terminar o nono ano. Depois, porque nós é difícil contactarmos com um aluno antes dele se dar a conhecer a nós, seja pela internet, por uma mensagem redes sociais, seja por uma inscrição no formulário online, depois aí é que nós fazemos o contacto. No início quando eles entram em contacto connosco eles têm uma ideia pré-definida dos nossos cursos e da oferta formativa e daquilo que gostavam. Depois nós convidamo-los sempre para virem conhecer a escola com os encarregados de educação. Porque às vezes o que eles pensam e o que aqui vêm é diferente. Vêm uma realidade diferente. Então nós, sempre que possível, convidamo-los a virem cá conhecer a escola e conhecer a oferta formativa. Veem cada um dos cursos, damos a conhecer cada um dos cursos, para ajudá-los a escolherem mais informados.

Ana Mota - Nessas as divulgações fora da escola tentam falar com os alunos e tentar perceber o percurso que eles fizeram, se são alunos que têm mais dificuldades, se são alunos que até já estão mais virados para uma profissão, que querem seguir para o ensino superior. Normalmente, tentam perceber? Porque nós sabemos que há alunos que pensam logo só no regular porque acham, por exemplo, uma medicina que têm que ir para o ensino regular para se prepararem melhor a nível dos exames nacionais. Os alunos que vêm aqui para a escola são alunos que também ingressam no ensino superior ou maioritariamente vão para o mercado de trabalho?

AD7 - Maioritariamente vão para o mercado de trabalho. Mas nós não fechamos a porta do ensino superior, então é assim eles vêm para aqui sabem que vão, ou sabem que trabalhando vão conseguir fazer o décimo segundo ano e obter uma profissionalização, mas depois podem seguir para o ensino superior na mesma. Daí nós não fazemos essa segmentação, tu queres estudar queres ir para a universidade nós não excluimos ninguém porque aliás, nós queremos é alunos que saiam daqui e sigam para a universidade que é o sucesso formativo de todos, mas se eles quiserem vir para aqui e terminar o décimo segundo ano e enveredar por uma carreira profissional também podem, mas também podem seguir para o ensino superior. Há muitos alunos que seguem para o ensino superior. Para nós não é um critério.

Ana Mota - De uma forma geral como é que as escolas profissionais utilizam as redes sociais para divulgar o seu trabalho e atrair novos alunos? Vocês acompanham também um bocadinho a divulgação que os outros fazem, no geral como é que hoje em dia as escolas profissionais utilizam as redes sociais?

AD7 - Além de gerir a página da escola, também sigo dezenas de páginas de outras escolas e aquilo que eu vejo não é diferente daquilo que nós fazemos, eu até acho que nós estamos melhores que que os outros todos. Mas também é o nosso trabalho. Durante o ano letivo são dadas a conhecer muitas das atividades que são feitas pela escola, dos diversos cursos e da escola em si enquanto organização. Melhorar a imagem da instituição não só junto dos alunos, mas da comunidade em geral. Nós sabemos, por exemplo, que o público da escola está maioritariamente no Instagram, mas nós comunicamos Instagram, Facebook e YouTube e tentamos manter ou melhorar a boa imagem da Escola Profissional X através das redes sociais. Isso influencia muitas vezes os pais, os avós ou os tios. Não sabemos porque, o nosso cliente o nosso público-alvo são os jovens, mas os decisores, maior parte das vezes não são jovens, são os pais, os tios, os padrinhos, as madrinhas, os avós, então interessa-nos melhorar a imagem da escola como um todo. Trabalhar a imagem da escola e dos diversos cursos, aumentar o valor da nossa escola como um todo, isto durante o ano letivo. Quando chega a altura da divulgação que começa a ser feito o trabalho a partir de abril, maio e depois começa em junho e julho, mas abril maio, junho e julho é a fase mais decisiva. Começamos a trabalhar a imagem da escola e depois a partir daí nas redes sociais continuamos a dar a conhecer aquilo que se faz na escola, os trabalhos que são feitos pelos alunos nas apresentações das PAPs de todas as atividades. Depois fazemos posters, imagens de

cada um dos cursos, dissemos que a imagem tem mais impacto do que o texto, mas colocamos também texto a nível informativo. Redirecionamos para a nossa página, para o website da escola, é onde eles têm uma informação mais estruturada e mais completa. Nas redes sociais tentamos criar a rede, envolvimento porque damos a conhecer os trabalhos dos alunos que têm primos, têm irmãos, têm família, têm amigos que veem que eles estão aqui, que têm sucesso formativo, é criar a rede de contactos através das redes sociais.

Ana Mota - As outras escolas fazem o mesmo?

AD7 - Neste momento tentam fazer o mesmo mas nem todas têm uma comunicação estruturada.

Ana Mota - Aqui tem a vantagem que há o técnico de marketing.

AD7 - Sim, mas é a orientação da escola. Na nossa imagem de divulgação da escola, não só utilizamos os nossos alunos nos outdoors que nós vemos ao longo dos anos, pelo menos destes últimos quatro anos, desde que eu estou cá estou, são alunos que estão aqui na escola, por exemplo este ano, é um aluno de Sever do Vouga, é uma aluna de Sever do Vouga, um aluno de Oliveira Frades, um aluno de São Pedro do Sul, um aluno de Vouzela, Depois é toda esta rede de contacto, é o aluno que está nos vídeos, nos flyers, nos outdoors. Os vídeos promocionais são feitos com os alunos da escola também. É mostrar o sucesso, não precisamos ir buscar alunos a outros sítios que tenham sucesso, não, são os nossos próprios alunos, a nossa realidade. Não usamos imagens de bancos de imagens que não tem nada a ver. Nós aqui utilizamos só imagens da escola. Através das redes sociais é isso. Mas depois fazemos também vídeos de divulgação dos cursos, os posters e trabalhamos muito a parte do testemunho, das boas experiências que a escola dá aos alunos e aos e aos encarregados de educação.

Ana Mota - Isso é tudo publicado nas redes sociais?

AD7 - Sim, hoje em dia sabemos que as redes sociais é uma forma de divulgação para chegar mais rapidamente.

Ana Mota - Como é que as escolas profissionais avaliam a eficácia das suas campanhas de divulgação? Estabelecem objetivos claros a atingir? Como é que o fazem quem é que os determina?

AD7 - É assim no fundo o objetivo é visto depois com o número de inscrições. Mas isso é fruto de um trabalho não é só naqueles quatro meses de divulgação. É um ano todo.

Ana Mota - Mas quem é que define esses objetivos. É o diretor?

AD7 - É o diretor. temos que ver nós podemos ter uma imagem espetacular e toda a gente gostar da Escola Profissional X. Depois se os alunos não caem se não há inscrições não é o sucesso, não é? O sucesso é quando temos inscrições. O diretor vê isso e depois diz olhe queremos abrir três, queremos abrir quatro, queremos abrir cinco turmas, então o objetivo é isso é abrir as turmas e abrir os cursos. Por isso cada um dos alunos é um passo para atingir esses objetivos. Porque se abirmos as turmas se tivermos alunos. Isso.

Ana Mota - Em que medida as escolas profissionais trabalham em conjunto com outras instituições como empresas ou entidades governamentais para promover o ensino profissional?

AD7 - Muito, nós trabalhamos para as empresas, a nossa oferta formativa é adaptada às necessidades das empresas aqui da região. Daí que fazemos um conselho consultivo, onde vêm empresas representantes de cada uma das áreas de formação que a escola tem. E tentamos auscultar às empresas. Olhe nós precisamos de mais pessoas para a área da restauração, o setor do turismo está a absorver precisamos de mais técnicos da de cozinha e portaria, restaurante/bar, então nós continuamos a abrir esses cursos porque têm sempre empregabilidade. Sabemos que na manutenção industrial também há muita empregabilidade. Mas nós auscultamos o tecido empresarial da região e depois a nossa oferta formativa também é com base nessa auscultação que é feita das empresas.

Ana Mota - E eles acabam também por divulgar as áreas que têm não é?

AD7 - Exatamente. Dizem olhe nós estamos com necessidade de pessoas para esta área ou para aquela e nós tentamos adaptar aqui também, trabalhamos em parceria. Depois com as outras instituições também, as alunas de massagem de estética e bem-estar e esteticista vão às IPSS trabalhar com os idosos, que é um público diferenciado que exige outro tipo de cuidados, mas as nossas alunas vão lá promover este contacto, esta aproximação. Serviços em festivais gastronómicos organizados pelos municípios sempre que somos solicitados também está lá a escola profissional, através dos cursos da área da restauração cozinha e pastelaria e restaurante/bar participam nesses festivais gastronómicos. Sempre que possível este contacto é abrir a escola ao resto das instituições.

Ana Mota - A escola acaba por ter uma boa imagem porque no fundo se fizessem um mau trabalho a nível prático se calhar estas instituições fechavam a porta. Não é aquilo que acontece muitas vezes nos estágios que fecham a porta e dizem que não querem mais alunos. Tem sido bastante bom o feedback?

AD7 - Sim tem sido bastante bom.

Ana Mota - Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas escolas profissionais na captação de alunos para o ensino profissional? Quais são as dificuldades com que se deparam na captação de alunos?

AD7 - A grande dificuldade são as escolas de origem eh prenderem os alunos lá. À exceção dos alunos das escolas que têm até ao terceiro ciclo, que essas dão a conhecer a oferta formativa da região e querem é que os alunos sejam felizes e que escolham o curso que gostam que sejam se for científico ou natural, se for humanidades, se for o ensino regular, que siga o ensino regular. Mas se se veem que os alunos têm mais competências ou perfil para o ensino profissional também lhes dão a conhecer os cursos profissionais que existem nas escolas da região. Depois cada um escolhe o o curso que quer ou a escola que prefere, alunos ou encarregados de educação. Com essas trabalhamos bem. As outras escolas que têm ensino secundário e cursos profissionais do

ensino secundário é mais difícil, porque eles querem ficar lá com os alunos todos. Têm poucas ofertas, mas encaminham-nos todos, se têm um curso de técnico de eletrónica, automação e comando e técnico auxiliar de saúde, todos os meninos e todas as meninas que não queiram ir para o ensino regular ou têm perfil para automação e comando ou para técnico auxiliar de saúde. Não há mais nada. Eles só querem que eles vejam estes dois cursos por exemplo.

Ana Mota - Este trabalho é feito pela psicóloga e pelos diretores de turma principalmente, não é?

AD7 - E pelos funcionários pronto e por todos das outras escolas. Não sabemos que é assim é a realidade. E então eles tentam segurá-los logo mais que conseguem essa é a dificuldade porque se escolha fosse mais colaborativa acho que era melhor. Era melhor para os alunos, para os encarregados de educação e principalmente para os alunos que querem seguir o ensino profissional. Porque nós pronto temos muitos alunos que vêm de Viseu, de Aveiro e de muitas zonas do país, estes aqui da nossa zona, como estamos num território de baixa densidade populacional com muita oferta formativa, as escolas secundárias querem encaminhá-los todos para os dois ou três cursos que tenham nas escolas.

Ana Mota - Se calhar existem zonas que realmente as escolas ainda têm alguma distância que faça a sua diferença. Mas aqui não. Aqui temos aqui três conselhos muito próximos. Todos eles com ofertas formativas a nível regular, não é? E também do profissional. Aqui temos muitas escolas e poucos jovens e cada vez mais este ano nós vamos conseguir abrir e vamos ter sucesso, mais uma vez, mas graças aos alunos que vêm de fora e que ficam em alojamento aqui na vila porque de Oliveira Frade São Pedro do Sul e Vouzela são poucos. Não é não é que nós estejamos a trabalhar pior. O trabalho que nós fizemos foi melhor, mas a pressão que é feita nas escolas de origem para garantir que os cursos funcionam, para garantir que os cursos funcionem e lá está e tentam ficar com eles. A adoção de boas práticas de divulgação de cursos profissionais, quais considera mais eficientes e se apresentam mais eficazes? O que é que hoje em dia chega mais aos alunos?

AD7 - As redes sociais, a internet chega muito aos alunos, mas é tudo é num conjunto. Por exemplo nas redes sociais tem um impacto muito grande, eu com cem euros de investimento em publicidade através de um Instagram consigo atingir cinquenta ou sessenta mil alunos, ou jovens daquela faixa etária que eu defino através dos critérios de segmentação das redes sociais, mas é no conjunto é que conseguimos ter sucesso, quando trabalhamos nas redes sociais, com o com os outdoors, com os flyers, mas a boa prática que eu gosto e acho que tem mais sucesso é convidá-los a vir aqui à escola. Quando através de um contacto, qualquer seja, noutra forma de fazer divulgação, nas outras escolas, quer seja por telefone, seja nas redes sociais, se há um interesse ou uma abertura para conhecer a Escola Profissional X é convidar os alunos e os encarregados de educação para vir aqui à escola conhecer a nossa oferta formativa e a realidade da escola. Os alunos que vêm aqui conhecer a escola a partir daí já a taxa de sucesso é muito grande. Mas hoje

em dia sabemos, como todas as marcas e todas as empresas, redes sociais, então nós trabalhamos com o público jovem. Redes sociais através da comunicação digital acho que é o mais eficaz. Sem dúvida.

Ana Mota - Como as escolas profissionais podem utilizar a tecnologia e a inovação para melhorar as suas estratégias de divulgação e a captação de alunos. Considera útil o que estas fazem?

AD7 - É tentar através das redes sociais mais utilizadas pelos jovens e pelos pais, então Facebook e Instagram, tentar produzir conteúdos criativos. Não é fácil, mas tentar ter alguma criatividade e produzir coisas diferentes. Um vídeo diferente. Este ano tivemos uns vídeos, que acho que foram muito interessantes, que foi encarregados de educação de atuais alunos que estão aqui na escola a falarem eles próprios sobre a experiência deles com a Escola Profissional X. Para desmistificar um bocadinho. Tentar seja vídeo, seja imagens, fazer diferente, criar fazer coisas novas, ser criativo e depois também tentar trabalhar futuramente com os influencers nas redes sociais. Mas eu ainda não consegui, já contactei vários influencers, mas eu acho que eles não se querem colar muito às escolas. Este ano ainda não precisámos, mas já é uma visão para o futuro. É só que eu acho que também estão um bocadinho reticentes em associar-se a uma escola ou outra. Não é só a escola profissional.

Ana Mota - Não vi assim nada relativamente a isso. Parece uma ideia inovadora.

AD7 - Eu acho que vai ser. Vamos ver. Quando tivermos aqui o centro tecnológico aprovado, se for este ano temos também de ter alguma coisa nova. Todos os anos temos de ter coisas novas. Então para o próximo ano letivo vamos tentar trabalhar aqui com influencers ou com figuras públicas. Eu tenho umas ideias já para fazer aqui na escola.

Ana Mota – Relativamente, então, à liderança, agora avaliar um bocadinho a gestão não é? Como é que a gestão ou liderança avaliam o perfil do interesse dos potenciais alunos para lhes oferecer a melhor orientação e informações sobre a escola.

AD7 - No fundo é ver o perfil do aluno e o que é que ele gostava de ser e damos a conhecer o plano curricular para eles não escolherem às cegas, para depois não dizerem "ah eu vim para este curso, não sabia que era mais prático, mas eu gostei". Ainda agora estava aqui uma aluna de Resende, que é hora e meia daqui e vem aqui para a escola e estava indecisa entre estética ou massagem de estética, porque gosta das duas áreas. Então dei o plano curricular e ela já vai ver os módulos, as disciplinas que tem um curso e o outro para escolher. Exato. Pronto. E pronto a orientação é feita por aquilo que os alunos gostavam de ser e depois de conhecer o plano curricular e as saídas profissionais.

Ana Mota - Portanto a escola permite que eles venham aqui e consigam perceber quais são as diferenças que existem a nível das disciplinas do curso, não é?

AD7 - E depois quais são as saídas profissionais também.

Ana Mota - Porque às vezes passa-lhes um bocadinho ao lado, não é? Vão pelo nome da componente técnica.

AD7 - Então eles vêm e vão ver as instalações e depois vão ver as saídas profissionais e o que é que eles aprendem a fazer. O que é que eles vão trabalhar.

Ana Mota - Qual é a sua percepção sobre a liderança da escola e a sua influência nas ações de divulgação para os cursos profissionais?

AD7 - É a coordenação, a direção é aberta, inovadora, investe em divulgação. Investe porque sabe que é fundamental. A direção já investia há vários anos, eu sei que esta escola profissional é das que mais investe a nível de divulgação, que sabe que se não fizermos divulgação, se não tivermos alunos, o resto não funciona também. Nós precisamos de ter alunos para constituir turmas, para termos financiamento, para investir em equipamentos, para investir em melhores condições para as pessoas que trabalham aqui para dar melhores condições às pessoas que trabalham na escola, para dar melhores condições aos alunos. Nós precisamos primeiro de semear para depois colher. Isto é como uma empresa. Uma empresa trabalha se estiver clientes. A escola trabalha se estiver alunos.

Ana Mota - E como é que influencia essas ações de divulgação? Além desse investimento, por exemplo, na motivação dos colaboradores, também é importante, se tiver uma pessoa que veste a camisola se calhar acabo por divulgar de outra forma.

AD7 - Temos que vestir e trabalhamos, nem que às vezes não estejamos todos, mas temos que vestir a camisola e temos que trabalhar para angariar os alunos mas o Doutor X sim sempre foi muito focado, porque isso é que é muito importante para a escola.

Ana Mota - Conseguem dar essa motivação que necessitamos para o dia a dia. Eu estou a falar de motivação e não estou a falar de monetário, estou a falar mais a psicológica. Porque se eu trabalhar feliz se calhar transmito essa imagem às pessoas.

AD7 - Eu acho que ele também confia um bocado no trabalho que é feito, na comunicação. Ele vai acompanhando. Nós temos listagens através de um ficheiro partilhado com aqui com três ou quatro pessoas, onde vamos adicionando os novos alunos que vão fazendo inscrições. Ele vai acompanhando, vai vendo se está a correr melhor ou pior num curso vai dizendo epá olha precisamos de mais alunos para restaurante bar, investe mais no digital aumenta o plafond do anúncio do digital para divulgar o curso de restaurante bar através dos meios digitais, ou precisamos de mais de uma área ou outra. A comunicação que é feita dos meios digitais tem essa facilidade. Eu neste momento posso criar um anúncio segmentado aqui por áreas geográfica, por exemplo, consigo gastar quinhentos euros de divulgação só para o curso de eletromecânica em três ou quatro concelhos que eu seleciono. Sei que ali estão alunos que podem ser desta área. E eu consigo executar isto instantaneamente e na próxima semana as pessoas aqui só vão ouvir falar em eletromecânica. As redes sociais têm essa facilidade. Depois também investimos em outdoors, mandamos flyers, as rádios, os jornais, as revistas. Temos um trabalho muito completo a nível da divulgação.

Ana Mota - Como é que a liderança da escola tem influenciado as ações de divulgação para o ensino profissional? No fundo é nesse investimento que acabámos de dizer.

AD7 - Já se fazia há muitos anos é a maior parte destas coisas, mas as linhas orientadoras são definidas pela direção. Direção da escola.

Ana Mota - Qual é o papel da liderança na definição da estratégia de divulgação e comunicação da escola em relação ao ensino profissional?

AD7 - É o Doutor X que define. O doutor X houve os professores, o conselho consultivo das empresas e define a oferta formativa que vamos ter, depois tendo essa oferta formativa definida trabalhamos os materiais para divulgar os cursos todos da escola.

Ana Mota - É ele que define as estratégias de divulgação?

AD7 - Sim. Ele define, ouve os concelhos de cada um se devemos ir a esta escola ou aquela, fazer divulgação presencial, se devemos estar neste ou naquele meio de comunicação social.

Ana Mota - Ele é que define o que vocês levam para essas divulgações ou no fundo já são vocês?

AD7 - Ele delega um bocado mas é mais ou menos aquilo que já tem vindo a ser feito, quando há alguma coisa nova nós perguntamos, sugerimos e ele aprova ou não aprova mas é ele que define ele autoriza ou não autoriza mas nós sugerimos e maior parte das vezes ele acaba por aceitar.

Ana Mota - Que ações específicas a liderança tem tomado para promover o ensino profissional na sua escola e nas diferentes comunidades, como por exemplo nas comunidades locais, nos PALOPS, nas redes sociais? Por exemplo essa parte do dos influencers veio dele?

AD7 - Não, veio do técnico de marketing, eu achei que isso seria bom e ele aprovou, mas já fiz vários contactos, mas ainda não houve essa abertura, depois também não interessa ser uma qualquer tem de ser tem que ser uma que chegue aos alunos que seja vista por eles. Pronto nós tentamos dar ideias, dar sugestões, depois ele aprova ou não aprova, mediante o orçamento que também nos peçam.

Ana Mota - E nas comunidades, por exemplo, PLOP como é que divulgam?

AD7 - Os miúdos aqui têm primos, têm irmãos, têm sobrinhos. Todos querem ter oportunidade de vir para cá e nós depois vemos. Mediante o o número de vagas que temos em cada um dos cursos. E se forem recomendados por pessoas que nós sabemos que são da nossa confiança têm logo mais vantagem, mas analisamos. Eles enviam o certificado de habitações do nono ano para não vermos se ele é bom a matemática, ver a média com o que terminou o nono ano e depois também sabe fazermos aí uma segmentação.

Ana Mota - Lá não fazem divulgação é só mesmo que eles acompanham pelas redes sociais pela página?

AD7 - Sim é por amigos que têm cá, nós não fazemos divulgação nos PALOP. Já tivemos aqui ministros de São Tomé e Príncipe estou a falar de S. Tomé e Príncipe, porque é o país que nós recebemos os alunos dos já tivemos cá, ainda há dois anos, dois ministros vieram aqui visitar a

nossa escola. Temos contactos com o Ministério da Educação lá, mas não há um investimento financeiro.

Ana Mota - Quem é que paga os subsídios desses miúdos que vêm dessas comunidades, são eles lá, ou entretanto é financiado na mesma?

AD7 - Fundo social europeu na mesma. Têm os mesmos apoios que têm os estudantes portugueses. Os alunos PALOPs têm o mesmo direito ao subsídio de alojamento, subsídio de alimentação, tudo igual aos alunos portugueses. Desde que cumpram, que tenham um agendamento no SEF, tudo legalizado tudo direitinho, é o fundo social europeu, igual aos portugueses.

Ana Mota - Estava aqui a recordar agora, por ver entrar a educadora social, que aqui numa estratégia de divulgação, portanto uma coisa que tenho reparado, que vocês acabam por fazer é o apoio também ao estudante, não é? Que acabam por ter a psicóloga, acabam por ter educadora social, que os miúdos acabam por vir de longe e ficam cá alojados e são novos. É naquela idade, que é uma idade complicada, no fundo o papel da liderança nesse aspeto também foi fundamental por contratar pessoas.

AD7 - Sim exatamente, mas depois têm todo um apoio ao longo do ano.

Ana Mota - Se calhar isso já não se verifica, apesar de existir, no ensino público, não têm este apoio personalizado?

AD7 - Não têm, eles não estão para se chatear, é diferente.

Ana Mota - Como é que ele vos apoia nesta questão das divulgações? Na sua opinião, como é que a liderança pode motivar e apoiar os funcionários a promover o ensino profissional junto dos alunos e suas famílias? Como é que vocês aqui acabam por ser motivados? Como é que ele vos apoia nesta questão das divulgações?

AD7 - Dá-nos as condições para trabalhar. Depois já vai de cada um não é? De gostar ou não gostar.

Ana Mota - Mas eu acho que vocês são um grupo muito unido.

AD7 - Sim, sim e temos que ter foco, porque os alunos antes de virem para cá têm várias barreiras, logo para alguns deles primeiro é a mudança de escola, depois é a mudanças dos amigos, depois o alojamento, há aqui várias barreiras que nós temos de ir ultrapassando com o tempo. Temos que ajudar os encarregados de educação e os alunos a encontrar um alojamento que se sintam bem, que tenha condições, depois explicar-lhe que isso é uma escola nova, mas todos vêm de novo, este ano temos uma turma de CEF, que tem dez alunos, tudo o resto são alunos novos que vêm para cá, ou seja, a integração de todos é mais fácil porque não há aqui grupos predefinidos. Numa escola secundária, há os miúdos seguem o nono ano e aquele grupo de amigos já está feito e vêm três ou quatro alunos novos e são os alunos novos é diferente. Aqui não, todos são alunos novos e a integração é mais fácil porque todos estão a conhecer.

Ana Mota - E como é que vocês conseguem andar assim tão motivados?

AD7 - É assim, temos que nos motivar, temos de trabalhar, estamos cá para trabalhar e para fazer o melhor e fazer o melhor é cativar alunos para virem para cá, famílias, e nós temos que nos auto-motivar, também não podemos andar só à espera, mas nós temos o acompanhamento da parte da direção e tudo, mas temos que também nos auto-motivar e ter objetivos de trabalho. Quero ter alunos? Temos de trabalhar para isso.

Ana Mota - Ou seja quando se faz a seleção para as pessoas que vêm trabalhar para a escola a forma como a direção seleciona as pessoas também têm que ser muito eficaz, não é?

AD7 - Mas é assim o doutor X é que sabe como é que ele seleciona. Mas tem de ser assim, cada um tem de se automotivar.

Ana Mota - Pronto já tem que ter uma visão que aquela pessoa acaba por ser muito empreendedora, não é?

AD7 - Tem de ser assim. Temos que fazer o melhor todos os dias, se nós queremos ter alunos novos na estratégia de divulgação de alunos é para captar novos alunos. Se o objetivo é ter alunos novos todos os dias temos de trabalhar para ter alunos novos. Não é mandar trezentos mil flyers e ficar à espera que eles venham cá ter. Ou só no final do ano aplicar essa divulgação.

Ana Mota - Vocês fazem todo o ano divulgação?

AD7 - Mas principalmente a partir do mês de abril e em maio principalmente todos os dias o meu trabalho é trabalhar para arranjar alunos. É todos os dias trabalhar para o objetivo.

Ana Mota - OK pronto e é isto.

Anexo III – Tabelas de Codificação das Entrevistas

ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS DO DIRETOR DA ESCOLA PROFISSIONAL

Nome do Estudo: “A importância do *Marketing* Educacional na captação de Alunos”

Unidade de registo: Escrita a nível semântico

Unidade de contexto: Segmento pergunta resposta

Tabela - Análise de conteúdo

Categoria de 3ª ordem	Categoria de 2ª ordem	Categoria de 1ª ordem	Indicadores/Descrição	Frequência	Unidade de registo
Tipo e âmbito das ações de divulgação de cursos profissionais para a captação de novos alunos	Tipo de ações de divulgação	Divulgação tradicional	- Utilização de <i>outdoors</i> de rua no concelho e na região de Lafões. - Uso de <i>flyers</i> como material de divulgação.	1	<i>(...) através dos flyers que enviamos trezentos mil, ou às vezes até mais de trezentos mil, para várias regiões, às vezes mais que uma vez. D EPX</i>
		Meios digitais e redes sociais	- Presença nas redes sociais, como <i>Instagram</i> e <i>Facebook</i> , para partilhar informações sobre os cursos oferecidos.	1	<i>Temos dificuldade em lá entrar e, portanto, desenvolvemos outro tipo de ações, através do Facebook, através do Instagram, através das redes sociais D EPX</i>

			- Utilização das páginas dos agrupamentos para divulgar as ofertas formativas.		
		Visitas e eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas ao polo de alunos até ao nono ano de escolas públicas. - Atividades durante a semana da ciência e tecnologia para familiarizar os alunos com as práticas do ensino profissional. - Apresentação da nova oferta formativa, com destaque para as oportunidades profissionais e UFCDs nos cursos. - Participam em festas das vilas para promover a escola. - Realizam eventos na própria escola para receber alunos do 9º ou 8º ano, permitindo que conheçam as instalações, oficinas e cursos oferecidos. 	2	<p><i>Aquelas que nos permitem, ainda vamos fazer divulgação a algumas escolas, outras trazemo-las à nossa própria escola, os alunos do 9ºano ou, às vezes do oitavo D EPX</i></p> <p><i>Estamos em algumas festas das vilas, para promover a escola. D EPX</i></p>

		Ofertas durante visitas à escola	- Oferta de brindes	1	<i>Oferecemos uma T-shirt, oferecemos uma caneta, oferecemos cá o almoço, mas aquilo que mais oferecemos é a visita às instalações, para que os alunos possam ver onde funcionam os cursos. D EPX</i>
		Alunos do 8º ano	- Alunos do 9º ano de escolaridade, às vezes até alunos do 8º ano.	1	<i>outras trazemo-las à nossa própria escola, os alunos do 9ºano ou, às vezes do oitavo, para conhecerem as oficinas D EPX</i>
		Profissional de marketing	- Há uma pessoa designada especificamente para lidar com as questões de marketing	1	<i>Sim, nós temos uma pessoa que está a a trabalhar só nessa questão do marketing D EPX</i>
		Envolvimento dos Alunos e Professores	- Nas oficinas ou nos espaços onde ocorrem os cursos, alunos e professores desempenham um papel crucial.	1	<i>Em cada uma das oficinas ou em cada um dos espaços onde são desenrolados os cursos, temos alunos e temos professores que fazem a explicação aos alunos que nos vêm visitar. D EPX</i>
	Meios mais utilizados	Redes sociais	- Redes sociais como meio preferido	1	<i>As redes sociais acabam por funcionar muito bem, mas o meio de divulgação, por excelência, seria a ida às escolas D EPX</i>
		Flyers	- Flyers como meio preferido	1	<i>E o flyer também acaba por funcionar bastante bem. Nós fazemos esse levantamento no princípio de cada ano e percebemos isso. D EPX</i>

	Parcerias	Sem parcerias diretas	- Sem parcerias diretas de divulgação de cursos	1	<i>Não possuímos nenhuma parceria com uma empresa ou instituição, para divulgar os cursos. D EPX</i>
	Ponderação sobre outras atividades/ações	Dia aberto	- Realização de um dia aberto	1	<i>É um dia aberto, em que trouxéssemos todos os alunos de várias escolas aqui à nossa escola, e pudessem passar aqui, com atividades em cada um dos cursos D EPX</i>
	Dificuldades de divulgação	Não há grandes dificuldades	- Não existem grandes dificuldades de divulgação de cursos profissionais	1	<i>Não há, aparentemente, grandes dificuldades na forma de divulgação dos cursos profissionais. D EPX</i>
	Papel do Diretor	Organiza o investimento	- O diretor é responsável pela organização do investimento, determinando o valor destinado à publicidade.	1	<i>Faz a organização do investimento, qual é o valor que é atribuído para a publicidade, e depois as ações de publicidade são definidas em articulação com a pessoa responsável. D EPX</i>
	Papel dos coordenadores	Ligação entre alunos, escola e setor externo	- Têm a responsabilidade de estabelecer e manter a conexão entre os alunos, a escola, as empresas e as instituições.	1	<i>Aqui o papel dos coordenadores dos cursos profissionais é, exatamente, a ligação que eles fazem dos alunos e da escola às empresas e às instituições. D EPX</i>

		Contribuição para a estratégia de divulgação	- Compartilham suas opiniões e ideias sobre como a divulgação do curso deve ser conduzida	1	<i>Sim, também dão opiniões sobre isso, sim. D EPX</i>
Avaliar os efeitos do tipo de liderança da escola e das ações implementadas	Retorno	Captação de alunos	- Avaliação baseada na captação de alunos	1	<i>Mas o retorno é sempre o número de turmas e o número de alunos que temos em cada uma das áreas, e tem sido positivo, por isso é que nós gastamos muito dinheiro em publicidade, ele depois dá o retorno. D EPX</i>
		Alunos internos	- Mais captação de alunos internos do que externos	1	<i>Sim, foi positivo, mas foi devido aos nossos alunos internamente. Foi só interno, porque este ano não captámos nenhum no exterior D PEX</i>
	Eficácia das ações de divulgação	Questionário	- A avaliação da eficácia das ações de divulgação é feita por meio de um questionário aos alunos e é um processo que envolve a análise dos resultados para orientar as estratégias de divulgação	1	<i>Um questionário que diz como é que foi conhecedor da oferta formativa da escola e pomos uma determinada relação de instrumentos e de meios de comunicação. D EPX</i>
		Divulgação satisfatória	- Divulgação satisfatória com mais turmas	1	<i>Sim. Tem sido em articulação com a pessoa responsável, neste momento, e tem sido satisfatório, e por isso mesmo é que nós temos abertos até mais turmas D EPX</i>

	Liderança e ações de divulgação	Transmissão de conhecimento	- O diretor, devido a sua experiência transmite conhecimento aos outros	1	<i>Acabo, também, por transmitir, nesta fase, as minhas experiências, a minha visão, esta questão de selecionar alunos para determinada área é importante de se fazer, mas depois, as coisas acabam por, de uns anos para os outros, serem repetitivos e basta dizer isto uma vez D EPX</i>
	Comparação com outras instituições	Empregabilidade dos cursos	- Diferenciação baseia-se na empregabilidade dos cursos oferecidos	1	<i>A nossa preocupação foi, sempre, ter cursos com empregabilidade. Depois, apetrechar bem as instalações e termos instalações e equipamentos adequados a cada um dos cursos. D EPX</i>
		Boas instalações e recursos técnicos	- A escola oferece boas instalações e bons recursos ao nível técnico	1	<i>A nossa preocupação foi, sempre, ter cursos com empregabilidade. Depois, apetrechar bem as instalações e termos instalações e equipamentos adequados a cada um dos cursos. D EPX</i>
	Comparar as expectativas e objetivos a atingir relativamente aos outros anos	Oferta de novos cursos	- A escola pretende oferecer mais cursos.	1	<i>Temos dez cursos propostos, é claro que nós não vamos abrir os dez cursos, dois cursos por turma. Daí as cinco turmas. D EPX</i>
		Limitações físicas	- Limitações físicas de espaço que restringem a ampliação dos cursos, especialmente devido ao aumento do	1	<i>A realidade é esta: em termos de instalações, se for aquilo que se perspectiva, não tínhamos o mesmo espaço. D EPX</i>

			número de alunos e à falta de infraestrutura para acomodá-los.		
		Utilização estratégica de instalações	- Utilizar as instalações existentes de forma mais estratégica	1	<i>se nós fossemos a pensar nas coisas seriamente, esta escola, não digo toda, mas parte dela, é onde devia ser instalado o centro tecnológico (...)</i> D EPX

ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS DOS AGENTES DE DIVULGAÇÃO

Nome do Estudo: “A importância do *Marketing* Educacional na captação de Alunos”

Unidade de registo: Escrita a nível semântico

Unidade de contexto: Segmento pergunta resposta

Tabela - Análise de conteúdo

Categoria de 3ª ordem	Categoria de 2ª ordem	Categoria de 1ª ordem	Indicadores/Descrição	Frequência	Unidade de registo
Tipo e âmbito das ações de divulgação de cursos profissionais para a captação de novos alunos	Redes sociais	Publicações e Fotos Diárias	- As escolas compartilham fotos e vídeos do cotidiano escolar.	3	<i>Então, através de vídeos, que o professor João e o curso de comunicação grava durante as aulas práticas, para demonstrar aquilo que eles estão sempre a fazer, através de publicações, fotos do dia a dia ADI</i> <i>Utilizam as redes de uma forma sempre muito proativa, ou seja, as redes estão sempre a divulgar, a publicar tudo aquilo que vai acontecendo na escola, desde ações que são promovidas pelas escolas AD5</i>

					<i>É assim que são utilizadas de uma forma bastante intensiva ou seja há com muita regularidade a divulgação das atividades que são feitas, todas as dinâmicas, quer letivas quer não letivas AD6</i>
		Diálogo e Pré- Inscrição <i>Online</i>	- As redes sociais são usadas como uma plataforma de comunicação direta, permitindo que os alunos façam pré-inscrições.	1	<i>Fazem a pré-inscrição online, não ligam tanto aqui para a escola. AD1</i>
		Segmentação do Público-Alvo	- As escolas têm a capacidade de selecionar o público-alvo específico, direcionando suas publicações para alunos em potencial.	2	<i>Agora como é o João que faz isso, eu estou um bocadinho mais afastada, mas dá para selecionar o público alvo, que são, não só os alunos que estão ali naquela idade dos quinze, dezasseis anos, mas também os Encarregados de Educação AD2</i> <i>Portanto obviamente sendo o nosso público alvo claro que as escolas têm de estar a par não é? AD4</i>
		Melhoria da Imagem da Instituição	- O objetivo é não apenas atrair alunos, mas também melhorar a imagem da escola perante a comunidade em geral.	3	<i>Portanto obviamente sendo o nosso público alvo claro que as escolas têm de estar a par não é? AD4</i>

					<p><i>nós podemos captar esses momentos, e esses momentos que vamos captando, seja de trabalho, seja de lazer, vamos mostrando à comunidade. AD5</i></p> <p><i>Melhorar a imagem da instituição não só junto dos alunos, mas da comunidade em geral. Nós sabemos, por exemplo, que o público da escola está maioritariamente no Instagram, mas nós comunicamos Instagram, Facebook e YouTube e tentamos manter ou melhorar a boa imagem da Escola Profissional X através da das redes sociais. AD7</i></p>
		Criação de Rede de Contatos	- Além de divulgar o trabalho dos alunos, há um esforço em criar uma rede de contatos por meio das redes sociais	1	<i>. Nas redes sociais tentamos criar a rede, envolvimento porque damos a conhecer os trabalhos dos alunos que têm primos, têm irmãos, têm família, têm amigos que veem que eles estão aqui, que têm sucesso formativo, é criar a rede de contactos através das redes sociais. AD7</i>
	Constituição de parcerias	Parcerias com outras escolas	- Participação em eventos organizados por outras escolas para apresentar sua oferta formativa	1	<i>Para nós, a principal são as redes sociais. Depois temos, também, os Outdoors, os flyers, e fazemos divulgações em outras escolas. AD1</i>

	Principais estratégias de divulgação	Redes sociais	- Várias escolas profissionais destacaram o uso predominante das redes sociais (Facebook, Instagram) para divulgar informações sobre os cursos, eventos e atividades da escola.	5	<p><i>Para nós, a principal são as redes sociais. Depois temos, também, os Outdoors, os flyers, e fazemos divulgações em outras escolas. AD1</i></p> <p><i>OK, então as principais estratégias são divulgação nas redes sociais, ultimamente o boca a boca dos amigos, os nossos alunos divulgarem a escola para os amigos deles e assim trazerem novas inscrições, os cartazes, os outdoors AD2</i></p> <p><i>Utilizamos outdoors, temos aí distribuídos por vários pontos estratégicos, as redes sociais que neste momento é o ponto mais alto, os flyers AD3</i></p> <p><i>Portanto nós utilizamos várias estratégias de divulgação nomeadamente os outdoors, Facebook, o Instagram AD4</i></p> <p><i>também se faz nas redes sociais, nomeadamente no Facebook e creio que também no Instagram AD6</i></p>
--	--------------------------------------	---------------	---	---	--

		Boca a boca	- O boca a boca entre amigos e colegas é valorizado como uma forma poderosa de divulgação.	2	<p><i>OK, então as principais estratégias são divulgação nas redes sociais, ultimamente o boca a boca dos amigos, os nossos alunos divulgarem a escola para os amigos deles e assim trazerem novas inscrições, os cartazes, os outdoors AD2</i></p> <p><i>mas o que nós já percebemos que tem dado mais resultado é de facto os nossos alunos os nossos alunos é que indicam outros alunos outros colegas AD4</i></p>
		<i>Outdoors, Flyers e Cartazes</i>	- Participação em eventos locais, como festas da região, mostras em outras escolas, eventos de orientação vocacional	5	<p><i>Para nós, a principal são as redes sociais. Depois temos, também, os Outdoors, os flyers, e fazemos divulgações em outras escolas. AD1</i></p> <p><i>OK, então as principais estratégias são divulgação nas redes sociais, ultimamente o boca a boca dos amigos, os nossos alunos divulgarem a escola para os amigos deles e assim trazerem novas inscrições, os cartazes, os outdoors AD2</i></p> <p><i>Utilizamos outdoors, temos aí distribuídos por vários pontos estratégicos, as redes</i></p>

					<p><i>sociais que neste momento é o ponto mais alto, os flyers AD3</i></p> <p><i>Portanto nós utilizamos várias estratégias de divulgação nomeadamente os outdoors, Facebook, o Instagram AD4</i></p> <p><i>E depois, também temos outdoors AD5</i></p>
		Presença em Eventos	- Participação em eventos locais, como festas da região, mostras em outras escolas, eventos de orientação vocacional	2	<p><i>e fazemos divulgação nas escolas, também vamos fazer, por exemplo, nas festas da encerradas, tentamos assim onde existem mais jovens para atrair. AD3</i></p> <p><i>Daquilo que eu vejo há uma aposta quando é feita a divulgação de oferta formativa e outras escolas que nos convidam para ir a mostras AD7</i></p>
		Media Tradicional	- Alguns mencionaram a utilização de meios de comunicação tradicionais, como jornais, rádio local e revistas anuais	3	<p><i>os nossos folhetos, a nossa revista. AD5</i></p> <p><i>também usamos a rádio local, que tem uma difusão regional, para fazer a promoção dos cursos AD5</i></p>

					<i>dos meios de comunicação social, portanto, ainda se continua a fazer isto, desde há muitos anos que se faz nos jornais e nas rádios AD6</i>
		Página da Internet e Sites Oficiais	- Manter <i>websites</i> atualizados com informações sobre cursos, eventos e atividades da escola.	1	<i>As estratégias são, essencialmente, neste momento, a nossa plataforma online, muito, também, os nossos folhetos, a nossa revista. AD5</i>
	Definição do público-alvo	Alunos a concluir o 9º ano	- A conclusão do 9º ano é um critério importante para definir o público-alvo.	4	<i>Terão que ter, no caso de entrarem para o curso profissional de 10º ano, tem que ter o 9º ano concluído AD1</i> <i>terem o 9º ano feito, sem isto não há profissional AD2</i> <i>Neste momento precisamos de alunos do nono ano, sobretudo. AD3</i> <i>Nós temos aqui o nível de escolaridade que são aqueles alunos do ensino básico, até ao nono ano, e depois, o ensino secundário, até ao décimo segundo ano. AD6</i>
		Estudantes indecisos/ insatisfeitos	- Há uma preocupação em atrair alunos que possam estar indecisos ou insatisfeitos sobre o seu percurso escola	2	<i>Portanto nós temos que pensar nos alunos que terminaram o nono ano e possam estar ainda indecisos com o seu percurso escolar,</i>

					<p><i>portanto que não queiram seguir se calhar o ensino regular. AD4</i></p> <p><i>Alunos que estão a terminar o nono ano, mas não só alunos que estão a terminar o nono ano. São alunos que estão no décimo ou o décimo primeiro e que não se sentem realizados por percursos formativos que escolheram. AD7</i></p>
		Alunos em risco de não completar a escolaridade obrigatória	- Alguns estabelecimentos visam atrair alunos que correm o risco de não concluir a escolaridade obrigatória	2	<p><i>(...) alunos com dificuldades, também, que são encaminhados diretamente pelas escolas AD2</i></p> <p><i>Portanto, alunos que estão em risco de não virem a concluir a escolaridade obrigatória, vêm fazer um curso de dois anos, que equivale a terem feito o sétimo, o oitavo e o nono no ensino regular. AD5</i></p>
	Dificuldades	Estigma	- Estigma em relação ao ensino profissional, tanto por parte dos alunos quanto das famílias	2	<i>Eu acho que a primeira é o estigma que ainda existe em relação ao Ensino Profissional, não só dos alunos, mas também das famílias, depois é transmitido este estigma AD1</i>

					<i>(...)o estigma que existe do ensino profissional, "não vais para lá porque és burro..." entre outras coisas. AD3</i>
		Baixa Taxa de Natalidade e Localização Geográfica	- Em áreas do interior, a baixa taxa de natalidade afeta a quantidade de potenciais alunos.	3	<i>Depois, acho que aqui, relativamente à nossa escola, por ser uma escola de interior, também é uma dificuldade AD1</i> <i>Aqui também tem a ver muito com a escola estar situada no interior, a rede de transportes ser bastante reduzida AD3</i> <i>A baixa taxa de natalidade afeta muitas zonas do interior e nós somos uma zona do interior. AD4</i>
		Concorrência entre Escolas	- A falta de coordenação entre as escolas profissionais na definição clara de oferta formativa pode levar à sobreposição de cursos similares em escolas próximas	2	<i>Mais oferta, muito próxima e muito semelhante, até, apesar de haver essa concertação da comunidade intermunicipal. AD2</i> <i>Mas, depois, algumas escolas furam um bocadinho esses critérios e, às vezes, há uma colisão de um curso que está a ser oferecido pela Escola Profissional X e também está a</i>

					<i>ser oferecido pela Escola Profissional de Carvalhais AD5</i>
		Menor Quantidade de Alunos	- A diminuição do número de alunos disponíveis para o ensino profissional é um desafio comum enfrentado por todas as escolas	3	<i>Bem, é assim, numa perspetiva macro, é haver menos jovens no geral AD2</i> <i>A falta de alunos essa é de facto a grande dificuldade AD4</i> <i>Nós sabemos que há menos alunos, efetivamente AD6</i>
		Retenção dos Alunos pelas Escolas de Origem	- Algumas escolas têm como estratégia reter seus alunos, dificultando a divulgação da oferta formativa de outras escolas profissionais	1	<i>A grande dificuldade são as escolas de origem e prenderem os alunos lá. AD7</i>
	Boas práticas	Redes Sociais e Plataformas Online	- As redes sociais são reconhecidas como altamente eficientes na divulgação de informações sobre os cursos oferecidos.	2	<i>Eu acho que são mesmo as redes sociais, sem dúvida. As redes sociais têm um alcance gigante AD1</i> <i>As redes sociais sem dúvida. AD3</i>
		Participação em Feiras e Encontros Educacionais	- Participar de eventos educacionais onde várias escolas estão presentes permite que os alunos conheçam várias opções	1	<i>Eu penso que são aquelas feiras onde nós participamos, que não são bem feiras, são encontros de várias escolas, que depois permite a muitos alunos verem essas escolas todas. AD2</i>

		Protocolos e Parcerias com Entidades Externas	- Estabelecer protocolos com entidades municipais e regionais pode ajudar na divulgação do ensino profissional.	1	<i>Existe um protocolo especial entre a Câmara Municipal de onde eles são oriundos, em São Tomé, e aqui o município de Vouzela e a Escola Profissional X ED5</i>
		Visitas à Escola e Convites Diretos	- Permite que alunos e EE conheçam a oferta formativa e a realidade da escola de forma mais direta e pessoal.	1	<i>. Os alunos que vêm aqui conhecer a escola a partir daí já a taxa de sucesso é muito grande. AD7</i>
		Combinação de Estratégias de Divulgação	- O sucesso na captação de alunos ocorre quando há um mix de estratégias.	1	<i>As redes sociais, a internet chega muito aos alunos, mas é tudo é num conjunto. AD7</i> <i>Redes sociais através da comunicação digital acho que é o mais eficaz. Sem dúvida. AD7</i>
	Utilização de tecnologias	Redes Sociais Estratégicas	- O investimento em anúncios segmentados, adaptados à localização geográfica dos potenciais alunos, tem sido uma estratégia eficaz.	4	<i>Ou seja, todos aqui à volta de Viseu e Vouzela, quando vão ao Instagram, às vezes aparecem publicações que nós nem seguimos, nem a página, e vai aparecer às pessoas aqui da região. AD1</i> <i>Aqui, se calhar, apostar ainda mais na questão destas redes sociais, nestas publicações. AD3</i> <i>para captar a atenção destas gerações mais novas, cada vez mais as tecnologias são</i>

					<p><i>fundamentais, disso não tenho dúvida alguma. AD6</i></p> <p><i>É tentar através das redes sociais mais utilizadas pelos jovens e pelos pais, então Facebook e Instagram, tentar produzir conteúdos criativos. AD7</i></p>
		<p>Cursos e Conteúdos Especializados</p>	<p>- A integração de disciplinas de marketing digital nos currículos, como no curso de Comunicação e Serviço Digital, capacita os alunos para promover a escola de maneira online.</p>	2	<p><i>com estes cursos novos, este de Comunicação e Serviço Digital, que eles estão no 11º ano, os primeiros alunos, e como têm melhorado a imagem da escola para fora, o cuidado na imagem, na fotografia, até aos cartazes das atividades são trabalhados, também, neste âmbito AD2</i></p> <p><i>Temos o curso de comunicação digital, em que os próprios alunos também já trabalham, muitas vezes, nessa área, não é? AD5</i></p>
		<p>Mudança nos Métodos Tradicionais</p>	<p>- A substituição de divulgações presenciais por estratégias online tem se mostrado menos trabalhosa e igualmente eficaz, contribuindo para um aumento notável no número de alunos matriculados.</p>	1	<p><i>Dava muito muito trabalho dava muito que fazer. Agora isto veio facilitar muito a nossa vida e percebemos que conseguimos ter na mesma os nossos resultados porque a divulgação feita através das redes sociais também funciona muito bem. AD4</i></p>

Papel das lideranças nas ações de divulgação da oferta formativa da escola	Influência da liderança	Abertura à inovação	- A liderança demonstra abertura à inovação e investe em estratégias de divulgação propostas por especialistas	1	<i>E nesta área das redes sociais que, também, é agora um mundo novo, ele teve logo abertura AD1</i>
		Decisões Colaborativas	- Há um ambiente colaborativo onde as decisões sobre a divulgação são tomadas em conjunto.	2	<i>Eu acho que é um trabalho em conjunto, seja confiarem no trabalho um do outro, trabalhar em parceria. AD1</i> <i>Mas mas há sempre momentos para ouvir todos, no sentido de, depois, tomar as melhores decisões. AD2</i>
		Participação Ativa	- A liderança está ativamente envolvida em atividades de divulgação	3	<i>Mas começamos a ver outras escolas que levavam alunos e era muito mais atrativo. E temos que falar com os professores da área da cozinha para orientarem o que é preciso levar, temos de falar com os diretores de curso para saber se tem algum aluno disponível também para ir. AD3</i> <i>Nós temos uma liderança muito proativa e muito, digamos, muito direcionada para o futuro. AD5</i> <i>Eu acho que a liderança da escola também é, a nível da chefia, acaba por ser bastante</i>

					<i>próxima de todos os recursos, quer a nível dos docentes, dos não docentes, também procura estimular muito e fomentar essa proximidade entre a direção e todos os recursos AD6</i>
		Transparência e Comunicação Aberta	- A direção mantém canais de comunicação abertos e incentiva toda a comunidade escolar a participar na divulgação	3	<i>Não, eu acho que é muito aberta, ainda que, às vezes, haja um enfoque em determinado curso, por acharem que, por A + B será mais proveitoso. AD2</i> <i>A direção dá-nos abertura. Porque o trabalho já é tanto que dá-nos abertura mesmo para fazer. AD3</i> <i>É a coordenação, a direção é aberta, inovadora, investe em divulgação. Investe porque sabe que é fundamental AD7</i>
		Investimento na Importância da Divulgação	- Reconhecem que a divulgação é essencial para a viabilidade da escola, investindo recursos e esforços para atrair alunos.	4	<i>Mesmo aquilo que falei há pouco nas publicações pagas, de investir aquele dinheiro, tudo ok. AD1</i>

				<p><i>Ele sempre achou as divulgações uma coisa importantíssima, porque a escola não vive sem alunos, a verdade é essa. AD4</i></p> <p><i>divulgação e a comunicação é muito, também, digamos, uma bandeira forte da nossa gestão, da nossa liderança, que toda a gente é chamada a divulgar e a comunicar. AD5</i></p> <p><i>A direção já investia há vários anos, eu sei que esta escola profissional é das que mais investe a nível de divulgação, que sabe que se não fizermos divulgação, se não tivermos alunos, o resto não funciona também. AD7</i></p>
Ações de promoção na escola/comunidade	Testemunhos nas redes sociais	- Utilização ativa das redes sociais, destacando testemunhos de alunos, e o boca a boca entre os estudantes.		<p><i>- Eu acho que são mesmo as redes sociais, sem dúvida. As redes sociais têm um alcance gigante AD1</i></p> <p><i>Colocar um testemunho daquele aluno na página da escola, e a família ver, ou os amigos também é AD1</i></p>
	Participação em Eventos e Feiras	- Presença em feiras, desfiles e eventos locais para demonstrar os alunos e cursos oferecidos.		<p><i>Bem, não sei se será com a intenção de promover o ensino profissional, mas</i></p>

					<p><i>acabamos por trabalhar com algumas entidades AD2</i></p> <p><i>Todos esses serviços que é para mostrar os nossos alunos, a visibilidade dos nossos alunos participarem em todas as festas, o desfile de moda, sei lá. AD4</i></p>
		Divulgação Ativa do Dia-a-Dia	- Publicação frequente do cotidiano escolar em redes sociais, mostrando atividades, aulas e interações entre alunos para envolver a comunidade local.		<p><i>Utilizam as redes de uma forma sempre muito proativa, ou seja, as redes estão sempre a divulgar, a publicar tudo aquilo que vai acontecendo na escola AD5</i></p> <p><i>O nosso Facebook, por exemplo, está todos os dias a mostrar coisas que se passaram aqui na escola durante o dia, até pode ser lá fora AD5</i></p> <p><i>. Durante o ano letivo são dadas a conhecer muitas das atividades que são feitas pela escola, dos diversos cursos e da escola em si enquanto organização. AD5</i></p>
	Motivação e apoio RH	Identificação e Comprometimento	- Todos na escola se sentem parte dela, vestindo "a camisola" e trabalhando juntos em eventos e atividades.	1	<i>E eu acho que, como depois acaba por ser uma comunidade mais pequena, porque não são assim tantos professores, não são assim tantos funcionários, tudo mais pequenininho,</i>

					<i>acaba por haver esse espírito, mesmo, de vestir a camisola e de ir. AD1</i>
		Ambiente de Trabalho Positivo	- Existe um clima amigável e apoio mútuo entre colegas e direção, criando um ambiente acolhedor.	3	<i>. E eu tanto senti que, pelo menos eu, ao longo dos anos, que há essa vontade de que todos se sintam bem no local de trabalho e estejam bem, tenhamas suas necessidades cumpridas, não é? AD2</i> <i>Em geral é bom o ambiente. Eu estou aqui há três anos e diria que não é a área que eu quero, o ensino. Gosto muito da área de trabalhar com os idosos. Mas sinto-me tão feliz aqui com os professores, com os colegas que às vezes eu penso: para quê mudar? AD3</i> <i>É assim, nós andamos motivados já por aí, por ser uma escola pequena, por ser uma escola em que todos nós, professores, nos damos muito bem e gostamos dos alunos AD4</i>
		Propósito Compartilhado	- A liderança destaca a importância dos alunos e da missão da escola, unindo esforços para ajudar os estudantes além do ensino tradicional.	1	<i>Quando vamos solicitar alguma coisa, uma visita de estudo, uma atividade de escola, há sempre abertura, é um tempo que, também, nos dedicam a nós. Ad2</i>

Avaliação de potenciais alunos	Feedback do Terreno e Eventos	- Observação direta em feiras e exposições para identificar as áreas de interesse dos alunos e adaptar a divulgação.		<i>Se calhar, quando ele vai às feiras e exposições vê que tipo de áreas, por exemplo, que eles procuram mais. AD1</i>
	Orientação Personalizada	- Avaliação do perfil dos alunos por meio de feedbacks da psicologia e do desempenho anterior para oferecer orientação sobre os cursos mais adequados.		<i>- Não e sim, ou seja, neste momento os alunos vindos de São Tomé temos avaliado no sentido das notas finais e da média. AD3</i>
	Divulgação Transparente dos Planos Curriculares	- Apresentação dos planos curriculares aos alunos para que possam tomar decisões informadas sobre os cursos oferecidos pela escola.		<i>Sim certamente, é assim a nossa psicóloga se algum aluno que não tem ou que ainda não vem com a escolha definida que ainda não sabe bem o que quer a nossa psicóloga faz esse trabalho com ele AD4</i>
Influência da liderança no perfil candidatos	Trabalho com especialistas	- A liderança trabalha em conjunto com especialistas	1	<i>Eles trabalham diretamente com o professor João, com o técnico de marketing. E, se calhar, é por esse cruzamento de informações. AD1</i>
	Avaliação Durante o Processo de Inscrição	- É feita uma aferição mais detalhada no momento da inscrição	1	<i>É assim, a seleção que é feita é um pouco pela ordem de chegada, se bem que, como as turmas são, podem ir até aos vinte e seis alunos, o que não é aconselhável de todo, há sempre lugar para mais um. AD6</i>

		Convite para Conhecer a Escola	- Os potenciais alunos são convidados a visitar a escola para conhecer de perto a oferta formativa.	1	<i>Depois nós convidamo-los sempre para virem conhecer a escola com os encarregados de educação. Porque às vezes o que eles pensam e o que aqui vêm é diferente. Vêm uma realidade diferente. AD7</i>
	Promoção na escola nas diferentes comunidades (PALOP)	Boca-a-boca	- Alunos que já frequentam a escola se tornam embaixadores da instituição nos PALOPs	3	<i>Eles têm família lá, e acabam por dizer, olha eu vim para esta escola, está a correr bem, e depois liga o tio, a prima (...) AD1</i> <i>Mas, entretanto, os nossos alunos que aqui estão, já têm lá familiares, e amigos, e conhecidos, lá está, e também divulgam. AD4</i> <i>Os miúdos aqui têm primos, têm irmãos, têm sobrinhos. Todos querem ter oportunidade de vir para cá e nós depois vemos AD7</i>
		Protocolos	- A escola estabelece protocolos com associações, municípios e outras entidades nos PALOPs para facilitar a vinda dos alunos.	3	<i>Aqui não é bem a minha parte mas eu sei que há um contacto muito próximo com os PALOP, ou seja, com uma escola de São Tomé que vão ligando e vão contactando quando têm alunos para virem aqui para a escola. AD3</i>

					<p><i>Por exemplo, relativamente aos PALOPs, há protocolos mesmo estabelecidos entre a escola e essas comunidades de estudantes oriundos desses países. AD5</i></p> <p><i>Protocolos com o município, e era o município quem dava uma bolsa, porque nós, a escola não tinha essa capacidade, e, portanto, dávamos uma bolsa para o alojamento, para eles poderem estudar cá, porque eles sem um apoio também não conseguiam vir AD6</i></p>
		Atividades e Eventos Locais	- Participação em eventos locais, como festivais, feiras ou comemorações, onde a escola oferece ou contribui com serviços.	2	<p><i>(...) o magusto conjunto que se fazia na vila, em que o que os comerciantes também participavam, no meio da estrada, cada um trazia uma coisa, a escola oferecia as castanhas, juntamente com a Associação Empresarial do Lafões. AD2</i></p> <p><i>Sim, temos também para dar a conhecer, o festival das sopas, o Festival da Vitela tudo isto dá a conhecer a escola e os nossos cursos é uma forma também de divulgar na comunidade local. AD3</i></p>

		Comunicação online	- Utilização de redes sociais e comunicação online para divulgar a instituição.	1	<i>De promover e de dar abertura para estas divulgações, para as redes sociais, acho que é isso. AD1</i>
Avaliação dos efeitos do tipo de liderança da escola e das ações implementadas para a divulgação dos cursos e captação de novos alunos.	Eficácia das campanhas	Número de Turmas Abertas	- A abertura de turmas para cursos específicos é um indicador-chave.	3	<i>, se calhar há um número de turmas que era bom atingir, entre quatro, cinco turmas AD1</i> <i>Quanto mais alunos quanto mais turmas abrimos melhor. AD3</i> <i>É assim no fundo o objetivo é visto depois com o número de inscrições. AD7</i>
		<i>Feedback</i> dos Alunos	- Realizam questionários para entender como os alunos conheceram a escola.	1	<i>Pronto é assim nós no início do ano letivo passamos um questionário para tentarmos perceber como é que os alunos souberam da existência da escola AD4</i>
		Alcance dos Objetivos de Inscrição	- Estabelecem metas de inscrição por curso, focando em garantir um número mínimo de alunos por turma.	3	<i>Se nós temos o entendimento de abrir X cursos, esse é o objetivo, não é? Há anos em que são uns cursos e anos em que são outros cursos. AD2</i> <i>É assim, em grande parte estabelecem objetivos, ou seja, nós temos cursos abertos para inscrição de alunos, e nós temos</i>

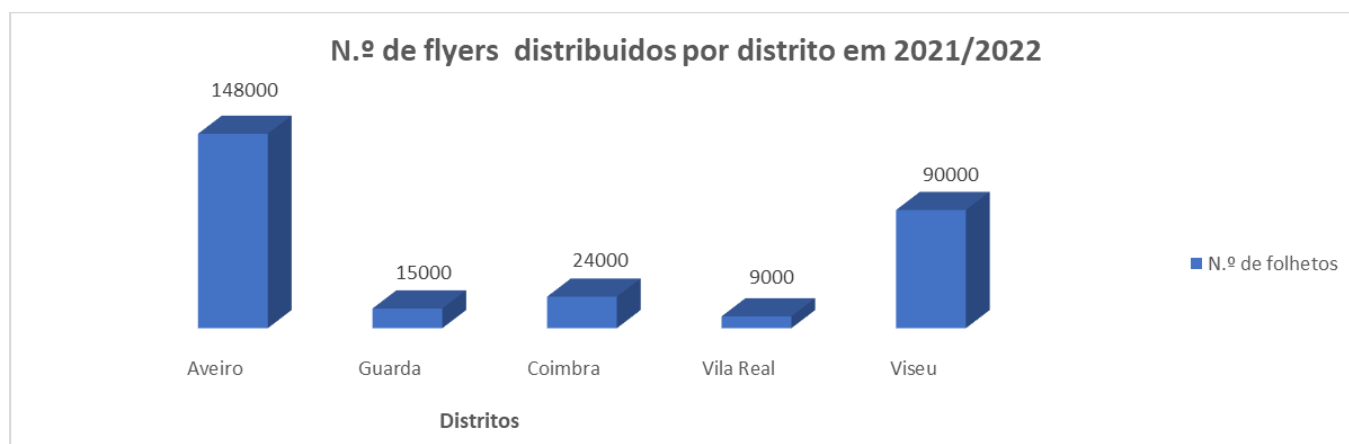
					<p><i>objetivos que têm a ver com o número de alunos por cada curso. AD5</i></p> <p><i>o nosso objetivo principal, é constituir as turmas para o ano letivo seguinte, esse é o seu objetivo principal e sim, isso tem sido avaliado se realmente conseguimos ou não AD6</i></p>
	Comparação com outras instituições	Foco na parte prática	- Escolas profissionais oferecem mais prática do que teoria, ao contrário das escolas regulares.		<p><i>Eu acho que permitem demonstrar muito mais uma parte prática, não é? Porque o curso envolve uma parte prática muito maior do que a parte teórica (...) AD1</i></p> <p><i>- Tem a ver com ser profissional e ter muito a parte prática que capta bastante alunos porque nem todos querem seguir o ensino regular e muitas pessoas têm mais dificuldades e aqui sentem que é mais fácil e a parte prática também os ajuda mais. AD3</i></p>
		Variedade de Cursos e Empregabilidade	- Essas escolas têm uma ampla gama de cursos e focam em áreas com alta demanda de emprego.		<p><i>Por outro lado temos uma oferta também muito variada de cursos e temos também cursos que têm muita empregabilidade no momento, desde a área da cozinha, da mecatrónica de todas as áreas. AD3</i></p>

					<i>É assim, a nossa escola trabalha com muitas instituições, quer a nível local, com as autarquias, com a AL, com as empresas muitíssimo, até porque nós temos os estágios dos alunos, e, portanto, todos os anos eles são colocados AD6</i>
		Acolhimento e Suporte aos Alunos	- Destacam-se por acolher alunos com históricos desafiadores, proporcionando um ambiente de apoio e integração.		<i>Eu acho que as escolas profissionais, e sobretudo aqui a nossa escola, também por ser uma escola relativamente pequena, diferencia-se pela forma como apoia os alunos. AD5</i>

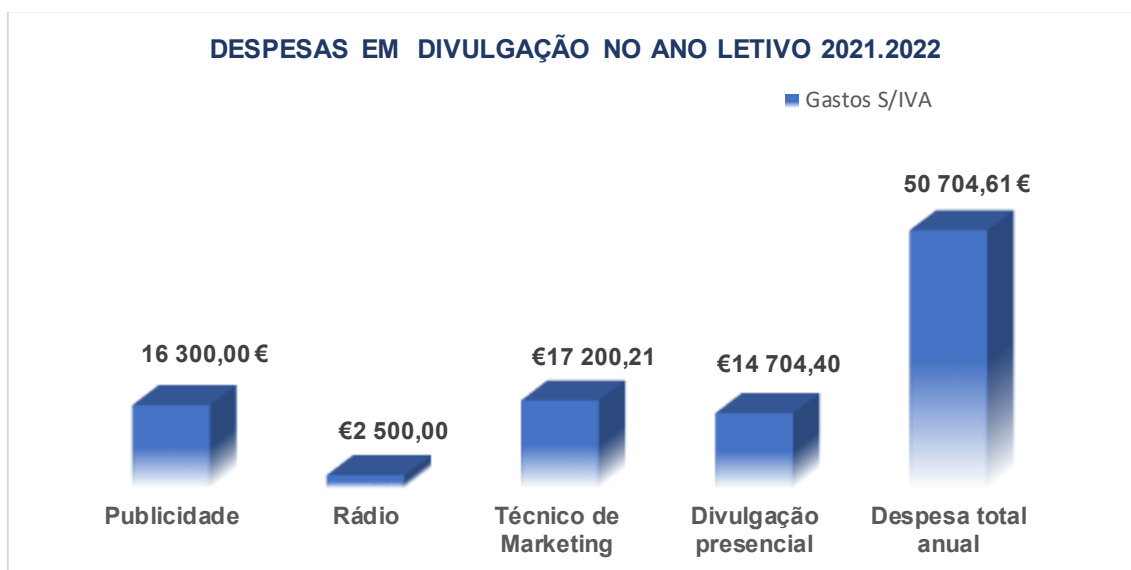
Anexo IV – Distrito de residência dos alunos inscritos na Escola Profissional X, ano letivo 2022-2023



Anexo V - N.º de *flyers* distribuídos por distrito em 2021/2022



Anexo VI - Despesas em divulgação no ano letivo 2021/2022



Anexo VII – Resumo das atividades realizadas na Escola Profissional X, ano letivo 2021-2022

Em setembro de 2021, a Escola Profissional X iniciou o seu plano anual com atividades que visaram a integração, a promoção do ensino profissional e o reforço dos laços com a comunidade. A "Receção aos Pais e Encarregados de Educação" procurou envolver a família na vida escolar, enquanto a "Receção aos Novos Alunos" incentivou a integração. O "Dia Mundial da Gratidão" e o "Dia Mundial da Raiva" enfatizaram os valores emocionais, alcançando o sucesso. O "Dia Mundial do Coração" promoveu hábitos saudáveis e a consciencialização ambiental. O projeto "Vouzela Mais Digital" foi lançado para dinamizar o comércio local e reforçar a presença da escola na comunidade, sugerindo melhorias contínuas ao longo do tempo.

Em outubro de 2021, a Escola Profissional X promoveu diversas atividades que visaram a integração, a cidadania e a sensibilização. Destacou-se a "Eleição da Associação de Estudantes", incentivando a participação cívica. O "30º Aniversário da EPX" celebrou a comunidade escolar. A "Ação de Sensibilização sobre Alimentação Saudável" envolveu a comunidade escolar, enquanto o "Dia Mundial do Professor" reconheceu o papel dos educadores. O "Encontro com os Delegados de Turma" promoveu a proximidade da escola. O "Dia Mundial da Saúde Mental" deu ênfase à inclusão. Algumas atividades que não se realizaram, como o "Dia Mundial Anti-Bullying", apresentam oportunidades de melhoria.

Em novembro de 2021, a Escola Profissional X realizou várias atividades. O "Corta-Mato Escolar" promoveu a saúde e o convívio, enquanto a "Sessão Erasmus+" deu informações sobre o programa. O "Magusto" e a "Visita de Estudo às Termas de Alcafache" incentivaram as tradições e o conhecimento prático. Algumas atividades planeadas, como a "Eleição da Associação de Estudantes" e o "*Workshop* de Embelezamento de Unhas", não foram realizadas, sugerindo oportunidades de melhoria. Eventos comemorativos, como o "Dia Nacional da Língua Gestual Portuguesa" e o "Dia Mundial do Olá", procuraram sensibilizar para a inclusão. Reuniões regulares e ações de sensibilização reforçaram a comunidade escolar.

Em dezembro de 2021, a Escola Profissional X promoveu diversas atividades centradas na solidariedade e no espírito natalício. Destacam-se o projeto "Alimentar Sorrisos" para o convívio intergeracional, a "Missão Co(o)laborar" para fomentar a solidariedade entre os alunos e as decorações de Natal. A iniciativa incluiu também uma visita à cidade para

ver as decorações. As avaliações indicaram uma realização bem-sucedida, exceto no que diz respeito à atividade "Dia Internacional das Pessoas com Deficiência". O envolvimento da comunidade escolar na "Missão Co(o)laborar" precisa de ser melhorado. O planeamento futuro poderia considerar estratégias para aumentar a participação e reavaliar as abordagens para a realização do "Dia Internacional das Pessoas com Deficiência".

Em janeiro de 2022, a Escola Profissional X realizou um plano diversificado de atividades centradas no bem-estar e na sensibilização. Destaca-se o projeto "+Contigo" de promoção da saúde mental, prevenção de comportamentos autolesivos e combate ao estigma, que foi bem-sucedido. Reuniões mensais com os diretores de turma com vista à melhoria da escola, realizadas através de boletins informativos e convocatórias internas. As comemorações do "Dia Internacional do Agradecimento" e do "Dia Internacional do Riso" foram bem-sucedidas, embora este último deva ser realizado no próximo ano letivo. Uma visita às instalações da VFM (rádio da região) permitiu obter valiosos conhecimentos ao nível da comunicação e da produção de spots publicitários.

Em fevereiro de 2022, a Escola Profissional X realizou diversas atividades, demonstrando um compromisso contínuo com o bem-estar e o desenvolvimento dos alunos. A "Oficina de Bambfeuterapia" não se realizou, apontando para oportunidades de melhoria na organização. A confeção de fatos e máscaras de Carnaval, as reuniões mensais com os delegados de turma e as sessões trimestrais de articulação com os encarregados de educação foram bem-sucedidas, consolidando os laços entre a escola e a comunidade. A "Caminhada Torre de Vilharigues" promoveu hábitos saudáveis e a consciencialização ambiental, indicando a importância de organizar mais eventos semelhantes. Embora o "Dia dos Afetos" não tenha sido organizado, sugere-se que seja planeado para o futuro. A "Ação de Sensibilização para a Internet" foi realizada de forma eficaz, reforçando a sensibilização para uma utilização responsável da Internet. O "Dia do Pensamento" foi um sucesso, incentivando a reflexão sobre vários temas.

Em março de 2022, a Escola Profissional X organizou um conjunto diversificado de atividades centradas na formação prática e na sensibilização. Infelizmente, não se realizaram as visitas de estudo a centros de estética, à Feira Internacional de Moda Modtíssimo e às Salinas Aveiro e Fábrica dos Ovos Moles, evidenciando a necessidade de um planeamento mais eficaz. A "Semana Aberta" proporcionou uma aplicação prática de protocolos de tratamento, enquanto a "Segurança Rodoviária - Ação de Sensibilização" atingiu o seu objetivo. O "Dia Internacional da Mulher" não se realizou, sugerindo

possíveis ajustamentos. Outras atividades, como o "Dia do Projeto +Contigo", o "Dia Internacional da Felicidade" e as "Conferências Teen", foram bem-sucedidas, salientando a importância de eventos futuros semelhantes.

Em abril de 2022, a Escola Profissional X realizou várias atividades. O "Torneio Interturmas" procurou promover a interação e o espírito de equipa entre os alunos, salientando a necessidade da repetição. A "Semana Interativa" centrou-se na orientação vocacional consciente, enquanto a participação na "Expocosmética" permitiu aos alunos conhecer novos protocolos e técnicas de estética. A "Semana Internacional", planeada para promover a partilha cultural, não se realizou. As reuniões mensais com os delegados de turma continuaram a reforçar a proximidade entre os alunos e a escola. O *feedback* e a repetição de certas atividades são indicados para melhorar.

Em maio de 2022, a Escola Profissional X organizou várias atividades. As "Reuniões Mensais com os Delegados de Turma" continuaram a reforçar a proximidade entre os alunos e a escola. A "Sessão de Articulação com os Pais/Encarregados de Educação" teve como objetivo melhorar a relação entre a família e a escola. A "Ação de Sensibilização para a Diabetes" foi bem-sucedida na sensibilização da comunidade escolar para os cuidados e ações necessárias. O "Festival das Sopas" juntou a comunidade em torno dos sabores. O "Alimentar Sorrisos - Projeto de Voluntariado" promoveu o convívio entre jovens e idosos, adaptando-se às circunstâncias da pandemia. Outras atividades, como a "Visita de Estudo" e o "Vouzela Em(beleza)", consolidaram a aprendizagem prática. O "Concurso de Ideias de Negócio Procuradas" evidenciou o empreendedorismo dos alunos. Recomenda-se a realização de avaliações e ajustes para uma melhoria contínua.

Em junho de 2022, a Escola Profissional X continuou a reforçar a sua proximidade com os alunos através das "Reuniões Mensais com os Delegados de Turma". Realizaram-se anualmente as apresentações das Provas de Aptidão Profissional (PAPs) em diversas áreas, evidenciando os conhecimentos adquiridos pelos alunos. A participação na "Liga Portuguesa Contra o Cancro" envolveu a confeção de um lanche que foi servido após uma caminhada. Uma "Residência Artística" proporcionou um espetáculo intitulado "IVONE!". O evento "Vouzela, do Passado ao Futuro" inseriu-se no projeto "Vouzela Destino Sustentável". A "Festa Junina" celebrou a cultura brasileira, enquanto o "Reciclar é na Boa" promoveu a recolha de embalagens. A "Visita de Estudo às Termas D. Afonso Henriques" permitiu aos alunos explorar as práticas de massagem. Todas as atividades foram divulgadas nas redes sociais, com *feedback* positivo, sugerindo continuidade e um possível aumento da divulgação.

Finalmente, em julho de 2022, a Escola Profissional X realizou um "Encontro Mensal com Delegados de Turma" para reforçar a sua proximidade com os alunos. O Banco Alimentar organizou uma refeição de convívio para os voluntários. Ambas as atividades foram divulgadas através de boletins informativos e avisos internos. O evento do Banco Alimentar foi organizado com sucesso. Como plano de melhoria, poderíamos considerar a possibilidade de explorar outras formas de publicidade para atingir um público mais vasto e assegurar a participação contínua nas reuniões mensais.

Anexo VIII – Tabela de Triangulação dos Dados

DIMENSÃO	TEMA	ATORES	SÍNTESE
Fenomenológica	Motivos de escolha de curso, de escola	<p>Diretores: O processo de escolha de cursos e escolas no ensino profissional é impulsionado por uma variedade de fatores, revelando estratégias e desafios distintos nas instituições analisadas. As escolas adotam abordagens abrangentes, utilizando métodos tradicionais e digitais para atingir públicos diversos. Destacam-se ações tradicionais, como <i>outdoors</i> e distribuição de <i>flyers</i>, juntamente com uma presença ativa nas redes sociais, reconhecendo a importância da comunicação digital. Além disso, eventos, visitas escolares e a oferta de brindes personalizados enriquecem a estratégia de divulgação, proporcionando experiências práticas aos potenciais alunos.</p>	<p>Os resultados revelam uma convergência entre as percepções dos diretores e dos alunos no processo de escolha de cursos e escolas no ensino profissional. Os diretores adotam estratégias abrangentes, incorporando métodos tradicionais e digitais, reconhecendo a importância da comunicação online e offline. As ações tradicionais, como os painéis publicitários, coexistem com uma presença ativa nas redes sociais, eventos e ofertas personalizadas. Por seu lado, os estudantes baseiam as suas escolhas em interesses específicos, oportunidades de aprendizagem profissional e influências sociais. A recomendação pessoal e a promoção através de amigos são predominantes, demonstrando a eficácia das redes sociais na comunicação institucional. A avaliação positiva da publicidade sugere um alinhamento entre as estratégias da escola e as percepções dos alunos.</p>
		<p>Alunos:</p> <p>A escolha de cursos profissionais é motivada pelo interesse específico (42,9%), oportunidade de aprendizagem profissional (24,7%), recomendações de amigos ou familiares (22,9%) e dificuldades no ensino regular (4,3%). Na seleção da Escola Profissional, 40% consideram recomendações, 20% a oferta formativa e 11,4% a</p>	

		<p>localização e qualidade de ensino. A divulgação, conhecida por 61,4%, é predominantemente via recomendações (67,1%) e publicidade (14,3%). A avaliação da divulgação é positiva (94,3%).</p>	
Organizacional	<p>Estratégias de marketing educacional e de captação de alunos</p>	<p>Diretores: A EPX utiliza uma abordagem mista, combinando métodos tradicionais, como outdoors e distribuição de <i>flyers</i>, com uma presença ativa nas redes sociais, reconhecendo a importância do meio digital. Eventos, visitas escolares e brindes personalizados enriquecem a estratégia, proporcionando experiências práticas aos potenciais alunos. O foco no público-alvo inclui alunos do 9º ano, com ênfase na escola pública local, evidenciando uma abordagem localizada. As ações digitais são fundamentais, utilizando <i>Instagram</i> e <i>Facebook</i>, além de parcerias com agrupamentos escolares. Visitas, eventos e brindes personalizados destacam-se na promoção presencial, tornando a experiência mais memorável. A distribuição de responsabilidades inclui um psicólogo escolar e um profissional de <i>marketing</i>, refletindo especialização e organização. Na dimensão operacional, destaca-se o uso eficaz de redes sociais e panfletos, com parcerias estratégicas locais e envolvimento em iniciativas</p>	<p>Os discursos dos diretores, agentes de divulgação e estudantes convergem para realçar a abordagem abrangente e adaptável da EPX às suas estratégias de <i>marketing</i> educativo e de atração de estudantes. Os diretores salientam uma combinação equilibrada de métodos tradicionais e digitais, com ênfase na presença nas redes sociais, em eventos presenciais e em parcerias locais. O enfoque no público-alvo, especialmente nos alunos do 9.º ano da escola pública local, reflete uma abordagem localizada. Os agentes de divulgação partilham esta ênfase nas redes sociais e nas parcerias, salientando a importância de uma presença online consistente. Identificam desafios como o estigma do ensino profissional e a concorrência, adotando boas práticas como a utilização eficiente das redes sociais e o investimento em marketing digital. A avaliação exaustiva dos potenciais alunos é uma</p>

		<p>de qualidade educativa. A análise do retorno mostra sucesso na captação de alunos, embora haja desafios com alunos externos devido a questões logísticas. A diversidade de estratégias adotadas demonstra adaptação às necessidades específicas da escola e do público-alvo.</p> <p>Agentes: No âmbito organizacional, priorizam redes sociais, estabelecem parcerias e exploram diversos meios de comunicação. Enfatizam a relevância da presença online consistente e da interação direta para promover a instituição. Operacionalmente, diversificam estratégias, abrangendo desde redes sociais até testemunhos diretos dos alunos. Identificam o público-alvo como alunos do 9º ano e buscam atrair os indecisos, enfrentando desafios como o estigma do ensino profissional, concorrência e retenção de alunos. Práticas recomendadas incluem a eficiente utilização das redes sociais e investimento em marketing digital. Operacionalmente, a avaliação de potenciais alunos é minuciosa, envolvendo observação direta e transparência nos planos curriculares. A promoção em comunidades específicas, como os PALOP, destaca o papel dos alunos como embaixadores e a colaboração com associações.</p>	<p>prioridade, incluindo a observação direta e a transparência dos currículos. Por seu lado, os alunos destacam a eficácia das estratégias adotadas pela escola, sendo que a maioria conhece a instituição através de recomendações pessoais e é influenciada positivamente pela publicidade, sobretudo nas redes sociais. A qualidade da informação disponibilizada e o desempenho da equipa de promoção são muito bem avaliados pelos alunos.</p>
--	--	---	---

		<p>Alunos: Os alunos revelaram conhecimentos valiosos sobre as estratégias de marketing educativo e de atração da escola. A maioria, 61,4%, já conhecia a instituição, principalmente através de indicações de amigos e familiares (67,1%). A publicidade, nomeadamente nas redes sociais (45,7%), teve um papel fundamental na familiarização com os cursos profissionais, despertando o interesse pelos estágios (38,6%) e pela empregabilidade (31,4%). A avaliação da publicidade foi positiva para a maioria (94,3%). A equipa responsável pela promoção foi muito elogiada (81,4%), o que demonstra a eficácia da promoção. A qualidade da informação fornecida foi muito bem avaliada por 92,8%. A publicidade nas redes sociais (44,3%) liderou as outras formas de promoção externa.</p>	
	Tipos de ações de divulgação	<p>Diretores: Os diretores referem uma estratégia de marketing educativo é abrangente, integrando métodos tradicionais e digitais para atrair estudantes. Destacam-se iniciativas tradicionais, como outdoors e distribuição de folhetos, juntamente com uma presença ativa nas redes sociais, especialmente no Instagram e no Facebook. A EPX realiza eventos, visitas a escolas e distribui brindes personalizados para proporcionar experiências práticas e</p>	<p>Os diretores adotam uma estratégia global de marketing educativo, integrando métodos tradicionais e digitais para atrair estudantes. Iniciativas tradicionais, como outdoors e distribuição de folhetos, coexistem com uma presença ativa nas redes sociais, especialmente no Instagram e no Facebook. A escola organiza eventos, visitas escolares e distribui brindes</p>

		<p>memoráveis aos potenciais alunos. Com um foco especial nos alunos do 9º ano, maioritariamente da escola pública local, a escola demonstra uma abordagem localizada. A distribuição de responsabilidades envolve um psicólogo escolar e um profissional de marketing, refletindo especialização e organização. As ações digitais, as parcerias estratégicas e a análise contínua do feedback indicam uma adaptação eficaz às necessidades específicas, resultando em sucesso na atração, embora persistam desafios com os alunos externos.</p>	<p>personalizados para proporcionar experiências práticas e memoráveis aos potenciais alunos, concentrando-se especialmente nos alunos do 9.º ano da escola pública local. A distribuição de responsabilidades entre um psicólogo escolar e um profissional de marketing reflete especialização e organização. As ações digitais, as parcerias estratégicas e a análise contínua do feedback indicam uma adaptação eficaz, resultando em sucesso na atração, embora persistam desafios com os alunos externos. Os agentes de divulgação demonstram proatividade no uso de redes sociais como Instagram e Facebook para diálogo direto, pré-inscrição online e segmentação de público. Parcerias com outras escolas, participação em eventos e estratégias presenciais complementam a divulgação online, procurando diversificar e atingir públicos diversos. Os alunos são impactados pela publicidade nas redes sociais, cartazes, folhetos, palestras em escolas secundárias, marketing boca-a-boca, visitas a programas de orientação profissional e eventos.</p>
		<p>Agentes: O uso proativo de redes sociais, como Instagram e Facebook, é evidenciado, proporcionando diálogo direto, pré-inscrições online e segmentação de público. Parcerias com outras escolas, participação em eventos e estratégias presenciais complementam a divulgação online. A diversificação, incluindo outdoors e meios tradicionais, visa alcançar audiências diversas.</p>	<p>Os agentes de divulgação demonstram proatividade no uso de redes sociais como Instagram e Facebook para diálogo direto, pré-inscrição online e segmentação de público. Parcerias com outras escolas, participação em eventos e estratégias presenciais complementam a divulgação online, procurando diversificar e atingir públicos diversos. Os alunos são impactados pela publicidade nas redes sociais, cartazes, folhetos, palestras em escolas secundárias, marketing boca-a-boca, visitas a programas de orientação profissional e eventos.</p>
		<p>Alunos: Publicidade nas redes sociais, cartazes e folhetos, palestras em escolas secundárias, marketing boca-a-boca, visitas a programas e eventos de orientação profissional.</p>	<p>Os alunos são impactados pela publicidade nas redes sociais, cartazes, folhetos, palestras em escolas secundárias, marketing boca-a-boca, visitas a programas de orientação profissional e eventos.</p>

Avaliação da eficácia das ações de divulgação	<p>Diretores: A avaliação dos resultados coloca a tónica no retorno quantificado pela atração de estudantes como um indicador-chave de sucesso. A EPX utiliza questionários para analisar a forma como os estudantes tomam conhecimento da oferta de formação, com o objetivo de obter um conhecimento pormenorizado e baseado em dados.</p>	A avaliação da eficácia das ações de publicidade é abordada a partir de diferentes perspetivas, incluindo a dos diretores, dos agentes de publicidade e dos estudantes. Os diretores colocam a tónica no retorno quantificado da captação de estudantes como um indicador-chave de sucesso, utilizando questionários para analisar em pormenor a forma como os estudantes tomam conhecimento da oferta de formação. Os agentes de divulgação, por seu lado, avaliam a eficácia com base em indicadores como o aumento do número de turmas abertas, os questionários aos alunos para compreender a origem do conhecimento da escola e a definição de objetivos específicos de inscrição por curso. Salientam vantagens distintas como a ênfase na vertente prática, a variedade da oferta de cursos, a colaboração com instituições locais e o apoio diferenciado aos alunos, que distinguem a EPX de outras instituições. A perspetiva dos alunos revela que a maioria avalia positivamente a promoção dos cursos profissionais, com 52,9% a considerarem-na muito boa e 41,4% a
	<p>Agentes: A eficácia das ações de divulgação é avaliada com base em indicadores como o aumento do número de turmas abertas, os questionários aos alunos para compreender a origem do conhecimento sobre a escola e a definição e realização de objetivos específicos de inscrição por curso. A diferenciação das escolas profissionais em relação a outras instituições destaca como vantagens distintas elementos como a aposta na vertente prática, a variedade da oferta de cursos, a colaboração com instituições locais e o apoio diferenciado aos alunos.</p>	
	<p>Alunos: Quando questionados como é que os alunos avaliavam a divulgação dos cursos profissionais oferecidos pela EPX, 52,9% referem que a divulgação é muito boa, seguida de 41,4% dos alunos que referiram eu a divulgação caracteriza-se por ser boa. 4,3% referem que a divulgação</p>	

		não é boa nem má e apenas 1,4% dos inquiridos disseram que a divulgação feita pela EPX é má.	classificarem-na como boa. Apenas uma pequena percentagem, 4,3 por cento, considera que a publicidade não é boa nem má, enquanto 1,4 por cento a considera má. Estes resultados indicam uma perceção geralmente positiva por parte dos estudantes relativamente às atividades de publicidade da EPX.
Representações sobre o ensino profissional	Diretores: Nas palavras dos diretores o ensino profissional destaca-se pela sua abordagem centrada na formação prática e pela diversidade da oferta educativa, sendo a ênfase na vertente prática e a variedade de cursos elementos fundamentais desta modalidade. Esta abordagem tem como objetivo preparar eficazmente os alunos para as exigências práticas do mercado de trabalho, proporcionando uma experiência de formação que vai para além da transmissão de conhecimentos teóricos. A estreita colaboração com as instituições locais é outro ponto de destaque no ensino profissional, constituindo uma vantagem significativa. Esta parceria estratégica não só enriquece a formação dos alunos, como também oferece oportunidades práticas, como estágios em empresas locais, reforçando os laços entre a instituição de ensino e a comunidade local e	Ao descreverem o ensino profissional, os diretores sublinham como fundamentais a sua abordagem prática e a diversidade da oferta educativa. A ênfase na formação prática visa preparar eficazmente os alunos para as exigências do mercado, oferecendo uma experiência de formação para além da transmissão teórica. A estreita colaboração com instituições locais destaca-se como uma vantagem, enriquecendo a formação e proporcionando oportunidades práticas. A promoção da participação ativa em workshops é relevante, permitindo aos estudantes explorar as instalações, receber explicações personalizadas e ter uma visão tangível das oportunidades. Estes elementos sublinham o carácter abrangente e	

		<p>promovendo uma interligação valiosa. A promoção da participação ativa de alunos e professores em workshops também se destaca como um aspeto relevante no contexto do ensino profissional. Esta prática fundamental permite que os alunos explorem as instalações da escola de uma forma concreta, recebam explicações personalizadas e tenham uma visão tangível das oportunidades oferecidas pelos cursos profissionais. No seu conjunto, estes elementos evidenciam o carácter abrangente e prático do ensino profissional, proporcionando uma preparação holística para os desafios do ambiente profissional.</p>	<p>prático do ensino profissional, preparando de forma holística os estudantes para os desafios profissionais. Os agentes de divulgação no ensino profissional também sublinham o lado prático e a variedade de cursos oferecidos. A abordagem visa preparar efetivamente os estudantes para as exigências práticas do mercado, promovendo uma formação alinhada com as necessidades profissionais. A estreita colaboração com as instituições locais é vista como uma vantagem, enriquecendo a formação e reforçando os laços com a comunidade. A participação ativa em workshops é reconhecida como uma prática fundamental, proporcionando uma experiência prática. A maioria dos alunos destaca como atrativa a oferta de cursos específicos (42,9%) e a oportunidade de aprender uma profissão (24,7%), refletindo a perceção de vantagens práticas e a diversidade da oferta formativa.</p>
		<p>Agentes: O ensino profissional é caracterizado por representações distintas, destacando-se elementos como a ênfase na vertente prática e a variedade na oferta de cursos. A abordagem visa preparar os alunos de maneira eficaz para as exigências práticas do mercado de trabalho, proporcionando uma formação orientada para as necessidades profissionais. Colaboração estreita com instituições locais é vista como vantagem, enriquecendo a formação dos alunos e promovendo uma ligação valiosa com a comunidade. A participação ativa em oficinas é</p>	

		ressaltada como prática fundamental, proporcionando experiências práticas e concretas aos alunos.	
		Alunos: Cerca de 42,9% destacam a oferta específica de cursos como principal atrativo, enquanto 24,7% mencionam a oportunidade de aprender uma profissão.	
Gestão e Liderança	Ambiente institucional	Diretores: A caracterização do ambiente institucional das escolas analisadas evidencia uma abordagem estratégica e global da divulgação dos cursos profissionais para atrair novos alunos. As ações de divulgação combinam métodos tradicionais e digitais, e a EPX é proativa na organização de visitas, eventos e participação em festivais para proporcionar experiências práticas. Na dimensão operacional, é evidente a ênfase nas redes sociais, nas parcerias estratégicas com empresas locais e no envolvimento em processos de qualidade. Os líderes desempenham papéis cruciais na gestão de equipes, na seleção de pessoal e na tomada de decisões orçamentais, contribuindo para a eficácia das ações de sensibilização. Os resultados indicam um retorno positivo com um aumento de turmas e alunos, mas desafios como a falta de adesão de alunos externos. A comparação entre escolas privadas e	O ambiente institucional das escolas profissionais analisadas reflete uma abordagem estratégica e global da divulgação dos cursos, combinando métodos tradicionais e digitais para atrair novos estudantes. Os diretores desempenham papéis cruciais na gestão e liderança, contribuindo para o sucesso das ações de sensibilização. Embora haja reações positivas, enfrentam desafios como a falta de adesão dos estudantes externos. As parcerias com empresas locais e o envolvimento em processos de qualidade demonstram um empenhamento na empregabilidade e na excelência educativa. Os estudantes, por sua vez, têm uma percepção favorável do ambiente institucional da EPX, destacando a disponibilidade de informação, o investimento na promoção e a clareza da

		<p>públicas evidencia diferenças na flexibilidade de contratação e na ênfase na empregabilidade.</p> <p>Agentes: As escolas profissionais adotam uma abordagem estratégica para promover os cursos, com ênfase nas redes sociais para atrair novos alunos. As parcerias com empresas locais sublinham o empenhamento na empregabilidade, enquanto o envolvimento em processos de qualidade demonstra liderança na gestão educativa. Os líderes desempenham um papel crucial, obtendo resultados positivos apesar de desafios como a falta de adesão de estudantes externos e o estigma. A tentativa de ultrapassar estas barreiras reflete a complexidade da educação. Parcerias estratégicas, eventos e estratégias multicanais, incluindo redes sociais, outdoors e meios de comunicação tradicionais, constituem uma abordagem holística da promoção.</p> <p>Alunos: A EPX tem um ambiente institucional favorável, com 94,3% dos estudantes a considerarem boa ou muito boa a disponibilidade de informação sobre os cursos profissionais oferecidos. A maioria (52,9%) considera que a escola investe o suficiente em publicidade, enquanto 60% afirmam que a EPX organiza frequentemente atividades</p>	<p>informação prestada. A eficácia da equipa de promoção é reconhecida pela maioria dos alunos, o que se reflete na perceção da qualidade da informação disponibilizada pela escola. Estes resultados indicam uma estratégia de promoção educativa eficaz na EPX.</p>
--	--	---	---

		<p>como visitas e apresentações de cursos. Quanto à clareza da informação, 51,4% afirmam que a EPX oferece sempre informações claras e precisas sobre os conteúdos e os percursos profissionais. A equipa de promoção recebeu uma aprovação generalizada, com 81,4% dos alunos a elogiarem o seu desempenho. A avaliação da qualidade da informação revela que 92,8% a consideram boa ou muito boa. Estes números indicam uma estratégia de publicidade e promoção eficaz na EPX.</p>	
	Cooperação institucional	<p>Diretores: A cooperação institucional desempenham um papel importante no sucesso das escolas profissionais. A EPX estabelece parcerias sobretudo com empresas locais, reforçando a oferta formativa através de oportunidades de estágio para os alunos. Estas parcerias contribuem não só para enriquecer a formação dos alunos, mas também para estabelecer ligações com a comunidade local e o sector empresarial. Além disso, a colaboração com os especialistas da equipa de publicidade é uma parceria valiosa para o desenvolvimento da imagem da escola e dos seus cursos profissionais. Ao recorrer a especialistas em comunicação visual e design, a escola garante uma representação eficaz e atrativa da instituição.</p>	<p>A cooperação institucional é fundamental para o sucesso das escolas profissionais, abrangendo várias áreas de atividade. Os diretores estabelecem parcerias estratégicas, sobretudo com empresas locais, enriquecendo a formação dos alunos e reforçando os laços com a comunidade e o sector empresarial. A colaboração com especialistas em publicidade, abrangendo a comunicação visual e o design, desempenha um papel essencial para garantir uma representação eficaz e atrativa da instituição. No contexto externo, a participação ativa em eventos organizados por outras instituições de ensino é de grande importância.</p>

		<p>Agentes: O estabelecimento de parcerias implica a participação ativa em eventos organizados por outras instituições de ensino. Estes eventos constituem uma plataforma valiosa para as escolas profissionais apresentarem a sua oferta de formação, interagirem diretamente com potenciais alunos e estabelecerem ligações significativas com outros profissionais da educação. A presença física em tais eventos não só aumenta a visibilidade da escola, como também cria oportunidades de troca de experiências e boas práticas com outras instituições. A diversificação de estratégias é uma parte fundamental da abordagem de parceria estratégica. A combinação da presença em eventos presenciais com uma forte presença nas redes sociais é considerada um método eficaz para maximizar o alcance.</p>	<p>Estas plataformas não só dão à escola profissional a oportunidade de apresentar a sua oferta de formação, como também facilitam interações diretas com potenciais alunos e estabelecem ligações valiosas com profissionais da educação. A abordagem estratégica incorpora não só uma presença física em eventos, mas também uma forte presença nas redes sociais, consolidando uma estratégia diversificada para maximizar o alcance. A perspetiva dos alunos reflete ações proativas de divulgação da escola, evidenciadas em atividades frequentes como visitas e apresentações de cursos. Estas iniciativas procuram não só informar, mas eventualmente envolver parcerias com outras instituições de ensino, proporcionando aos alunos uma visão abrangente e prática dos cursos profissionais. Em suma, esta abordagem holística e estratégica da cooperação institucional reforça a posição da escola no panorama educativo, potencia a formação prática e estabelece ligações duradouras com a comunidade e o sector empresarial.</p>
		<p>Alunos: A realização frequente (60%) de atividades como visitas e apresentações dos cursos profissionais indica uma abordagem ativa da escola na divulgação, possivelmente envolvendo parcerias com outras instituições educacionais.</p>	

Colaboração interpares-Agentes envolvidos do processo de captação de alunos e sua importância estratégica	<p>Diretores: A colaboração entre pares na equipa de proximidade surge como um elemento-chave no sucesso estratégico das escolas profissionais. A seleção criteriosa dos membros da equipa, tendo em conta a sua afinidade com a divulgação, revela uma abordagem cuidadosa para formar uma equipa coesa. A estreita parceria com especialistas e técnicos contribui para o desenvolvimento de uma imagem de impacto da escola e do curso profissional. Os coordenadores dos cursos profissionais assumem papéis cruciais na interface entre os alunos, a escola e o exterior, desempenhando um papel fundamental na formulação da estratégia de divulgação. A tomada de decisões coletivas, com a participação ativa de diretores e coordenadores, sublinha a importância da colaboração e da distribuição equitativa de responsabilidades na realização de iniciativas de divulgação. A gestão financeira estratégica, liderada pelo diretor, assegura a afetação eficaz dos recursos para maximizar o impacto das campanhas de publicidade.</p>	Os diretores desempenham um papel preponderante ao selecionar meticulosamente os membros das equipas de promoção, garantindo uma afinidade estratégica e uma gestão financeira estratégica para potencializar o impacto das campanhas publicitárias. A estreita colaboração com especialistas e técnicos fortalece a imagem institucional e a representação eficaz dos cursos oferecidos. Por sua vez, os coordenadores dos cursos profissionais desempenham funções cruciais na interface entre os alunos, a instituição e o contexto externo. Sua participação na definição das estratégias de divulgação sublinha a importância da tomada de decisões coletivas e da gestão participativa. A colaboração entre os diferentes intervenientes, incluindo professores e psicólogos, é fundamental para a promoção educativa abrangente, evidenciando-se em parcerias estratégicas com empresas locais para enriquecer a formação dos alunos e em uma presença online proeminente para maximizar o alcance das campanhas. Os feedbacks dos alunos
	<p>Agentes: A cooperação entre os diferentes atores, essencial para o sucesso das escolas profissionais, é articulada pelos diretores em parcerias estratégicas com empresas locais,</p>	

		<p>enriquecendo a formação dos alunos e reforçando os laços com a comunidade e o sector empresarial. A colaboração com especialistas em publicidade, incluindo comunicação visual e design, é crucial para uma representação efetiva da instituição. A participação ativa em eventos organizados por outras instituições e uma forte presença nas redes sociais são estratégias para maximizar o alcance. Os agentes de proximidade, como professores e psicólogos, desempenham um papel multifacetado na promoção educativa.</p>	<p>sobre a eficácia das equipas de promoção destacam, em sua maioria, uma percepção positiva quanto ao trabalho realizado. No entanto, algumas vozes discordantes indicam áreas potenciais de melhoria, enquanto uma minoria neutra reflete uma falta de opinião ou conhecimento específico sobre as atividades promocionais.</p>
		<p>Alunos: Relativamente à equipa responsável pela promoção dos cursos profissionais, foi questionado se esta apresentou e divulgou bem o curso em que ingressaram. As respostas foram quase unânimes, sendo que 81,4% dos alunos responderam que sim, a equipa fez um bom trabalho de promoção do curso. Apenas 2,9% tiveram a opinião contrária. 15,7% dizem não ter opinião ou não sabem.</p>	

Anexo IX – Declaração de consentimento para gravação de entrevista ao diretor

Declaração de consentimento para gravação de entrevista

Declaração de consentimento informado

Eu, _____ (identificação do/a inquirido/a), na qualidade de Diretor da Escola Profissional X, autorizo que a entrevista realizada por Ana Cristina Mota Rodrigues, no âmbito do estudo empírico enquadrado no desenvolvimento da Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, da Universidade Aberta de Lisboa, com o título: **“A luta pelo bem escasso: estratégias de captação de alunos e a importância do Marketing Educacional na Escola Profissional X”**, seja gravada.

Fui informado que tenho o direito de, a qualquer momento, recusar a participação no estudo sem ter de fornecer qualquer esclarecimento, assim como das garantias de anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos durante a entrevista.

Deste modo, todos os dados recolhidos, serão utilizados unicamente para fins da presente investigação educacional, não sendo utilizados/divulgados para outros fins.

_____, ____ de _____ de _____

O/A inquirido/a: _____

Anexo X – Declaração de consentimento para gravação de entrevista a agente de divulgação

Declaração de consentimento para gravação de entrevista

Declaração de consentimento informado

Eu, _____ (identificação do/a inquirido/a), na qualidade de agente de divulgação da Escola Profissional X, autorizo que a entrevista realizada por Ana Cristina Mota Rodrigues Mota, no âmbito do estudo empírico enquadrado no desenvolvimento da Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, da Universidade Aberta de Lisboa, com o título: **“A luta pelo bem escasso: estratégias de captação de alunos e a importância do Marketing Educacional na Escola Profissional X”**, seja gravada.

Fui informado(a) que tenho o direito de, a qualquer momento, recusar a participação no estudo sem ter de fornecer qualquer esclarecimento, assim como das garantias de anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos durante a entrevista.

Deste modo, todos os dados recolhidos, serão utilizados unicamente para fins da presente investigação educacional, não sendo utilizados/divulgados para outros fins.

_____, _____ de _____ de _____

O/A inquirido/a: _____

Anexo XI – Declaração de consentimento para gravação de entrevista a encarregado de educação

Declaração de consentimento para inquérito por questionário

Declaração de consentimento informado

Eu, (identificação do/a Encarregado(a) de Educação) _____ na qualidade de Encarregado de Educação do(a) aluno(a) (identificação do/a inquirido/a) que frequenta o 10.º ano na Escola Profissional X _____ declaro que autorizo que o(a) meu(minha) educando(a) responda ao inquérito por questionário, a tratar por Ana Cristina Mota Rodrigues, no âmbito do estudo empírico enquadrado no desenvolvimento da Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, da Universidade Aberta de Lisboa, com o título: **“A luta pelo bem escasso: estratégias de captação de alunos e a importância do Marketing Educacional na Escola Profissional X”**.

O(A) aluno(a) tem o direito de, a qualquer momento, recusar a participação no estudo sem ter de fornecer qualquer esclarecimento, assim como das garantias de anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos durante o questionário.

Deste modo, todos os dados recolhidos, serão utilizados unicamente para fins da presente investigação educacional, não sendo utilizados/divulgados para outros fins.

_____, ____ de _____ de _____

O/A Encarregado(a) de Educação do aluno(a) inquirido/a: _____