



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LETÍCIA ROBETTE SAUGO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ESCOLA DE
EDUCAÇÃO BÁSICA MARECHAL BORMANN**

**CHAPECÓ
2019**

LETÍCIA ROBETTE SAUGO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ESCOLA DE
EDUCAÇÃO BÁSICA MARECHAL BORMANN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de
Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul,
como requisito para obtenção do título de Bacharel em
Administração

Orientador: Prof. Me. Ronei Arno Mocellin

CHAPECÓ

2019

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Saugo, Leticia Robette
PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ESCOLA DE
EDUCAÇÃO BÁSICA MARECHAL BORMANN / Leticia Robette
Saugo. -- 2019.
84 f.:il.

Orientador: Ronei Arno Mocellin.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração, Chapecó, SC , 2019.

1. Administração Estratégica. 2. Planejamento
Estratégico. 3. Gestão Escolar. 4. Escola Pública. I.
Mocellin, Ronei Arno, orient. II. Universidade Federal
da Fronteira Sul. III. Título.

LETICIA ROBETTE SAUGO

**Proposta de planejamento estratégico para a escola de educação básica
Marechal Bormann**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a) **RONEI ARNO MOCELLIN** – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
24 de Junho de 2019.



RONEI ARNO MOCELLIN – Mestre



ALESSANDRA CASSOL – Doutora



FABRÍCIO SIMPLÍCIO MAIA – Doutor

Dedico este trabalho a minha mãe Roselei, por ser meu exemplo de luta diária e pelo amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a mim, por não ter desistido nessa caminhada, por ter encontrado forças até nos momentos mais difíceis. A Deus, por ter trilhado comigo esse caminho, pelo dom da vida e pela sabedoria para lidar com esse processo de aprendizagem.

Aos meus pais, em especial minha mãe Roselei, por ter me criado da forma mais especial possível, pela educação, apoio, incentivo desde os primeiros passos, por todo amor e compreensão. Gratidão. Ao meu irmão, apesar de tantas brigas, nunca deixou de me apoiar e compartilhar momentos e experiências. Agradeço a todos os meus familiares por acreditar e me ajudar de todas as formas possíveis nesse período.

Aos amigos conquistados durante a graduação, pelos conhecimentos partilhados, histórias vividas, em especial a Moniqueli, Leticia, Camila, Denise, Alice, Lucas, Rafael, Renan, Junior e Ivan, que me acompanham desde o início, por todas as conversas, trabalhos em grupo, pelos conselhos, pelas festas, pelas risadas e também pelos choros quando necessário, sou grata por ter vocês na minha vida. Aos meus colegas de trabalho pela compreensão, e a minha coordenadora por me liberar nos dias e noites que precisava estudar.

A todos os professores do curso de Administração, pelo vasto conhecimento compartilhado e pela dedicação nessa construção profissional e pessoal também. Em especial ao professor Ronei Arno Mocellin por ter aceito o desafio de orientar este trabalho, pelas ideias, disponibilidade e paciência.

Agradeço a Escola Marechal Bormann, onde cursei o ensino fundamental e médio, por todo aprendizado nesse caminho do estudo, aos professores que ajudaram na minha formação e que mesmo diante das dificuldades não esquecem jamais da importância da educação, e que estiveram de portas abertas para a realização desta pesquisa, meu muito obrigada.

E, por fim, a todos que de alguma maneira estiveram comigo no momento que mais precisei de conforto e carinho, e que também contribuíram para essa transformação acadêmica e realização de um sonho, ser graduada por uma Universidade Federal.

RESUMO

É fundamental para qualquer organização utilizar o planejamento estratégico, uma vez que essa ferramenta auxilia na tomada de decisão por parte dos gestores, com práticas que condizem com a realidade em que está inserida, tanto internamente quanto externamente, e que neste contexto permitam uma gestão participativa e democrática. Desta forma, este trabalho teve como objetivo geral a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para uma Escola de Ensino Básico Estadual, com sede no município de Chapecó-SC. Destaca-se a contribuição no sentido de auxiliar a atingir os objetivos propostos e compreender as mudanças que ocorrem dentro do ambiente escolar. A pesquisa está classificada como sendo de natureza qualitativa. Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, e quanto aos fins, é um trabalho descritivo. Os dados utilizados foram coletados através de entrevista semiestruturada com o diretor e o coordenador da Escola. Mediante os dados obtidos, foi possível descrever e analisar o ambiente interno e externo da organização, após foi definido missão, visão e valores, e posteriormente os objetivos e metas a serem alcançadas. Os resultados do presente estudo apontam para uma debilidade ofensiva, ou seja, para estratégia de crescimento, se utilizando das várias oportunidades mesmo possuindo fragilidades. Diante disso, foram elaboradas estratégias através do 5W2H, tendo em vista a correção das fragilidades internas, aproveitando as oportunidades do ambiente externo, tendo em vista a criação de diretrizes para a sustentação e desenvolvimento da organização.

Palavras-chave: Administração estratégica. Planejamento estratégico. Gestão Escolar. Escola Pública.

ABSTRACT

It is fundamental for any organization to use strategic planning, since this tool assists managers in decision making, with practices that match the reality in which it is inserted, both internally and externally, and which in this context allow participatory management and democratic. In this way, this work had as general objective the elaboration of a proposal of strategic planning for a School of State Basic Education, with soothes in the municipality of Chapecó-SC. The contribution to help achieve the proposed objectives and understand the changes that occur within the school environment is highlighted. The research is classified as being qualitative in nature. As for the means, this is a case study, and for the purposes, it is a descriptive work. The data used were collected through a semi-structured interview with the director and the coordinator of the School. Based on the data obtained, it was possible to describe and analyze the internal and external environment of the organization, after defining the mission, vision and values, and subsequently the objectives and goals to be achieved. The results of the present study point to an offensive weakness, that is, to growth strategy, if using the various opportunities, even with weaknesses. In view of this, strategies were developed through 5W2H, aiming at correcting internal fragilities, taking advantage of the opportunities of the external environment, with a view to creating guidelines for the organization's sustainability and development.

Keywords: Strategic administration. Strategic planning. School management. Public School.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Ambiente Externo.....	18
Figura 2 – As cinco forças que moldam a competição no setor.....	19
Figura 3 – Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade relativo ao ano 2000.....	34
Figura 4 – Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade relativo ao ano 2000.....	34
Figura 5 – Crescimento do PIB por trimestre.....	37
Figura 6 – Série histórica dos valores de crescimento do PIB de Santa Catarina.....	37
Figura 7 – Série histórica dos valores de crescimento do PIB de Chapecó.....	38
Figura 8 – Número total de empregos formais em Santa Catarina.....	38
Figura 9 – Número total de empregos formais em Chapecó.....	38
Figura 10 – Índice de Desenvolvimento Humano do Brasil.....	40
Figura 11 – Comparação do IDHM entre Brasil, Santa Catarina e Chapecó.....	40
Figura 12 – Dimensão e Subdimensão do IDMS do município de Chapecó.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Níveis do Planejamento Estratégico.....	16
Quadro 2 – Segmentos do Ambiente Geral.....	18
Quadro 3 – Relação na Matriz SWOT.....	22
Quadro 4 – 5W e 2H de um plano.....	25
Quadro 5 – População por faixa etária e gênero do ano 2000.....	35
Quadro 6 – População por faixa etária e gênero do ano 2010.....	35
Quadro 7 – Somatório do Nível de Impacto X Grau de importância	49
Quadro 8 – Atribuição de valor a cada variável em cada quadrante da Matriz SWOT.....	49
Quadro 9 – Variáveis presente no quadrante Forças da SWOT.....	50
Quadro 10 – Variáveis presente no quadrante Fraquezas da SWOT.....	50
Quadro 11 – Variáveis presente no quadrante Oportunidades da SWOT.....	50
Quadro 12 – Variáveis presente no quadrante Ameaças da SWOT.....	51
Quadro 13 – Análise S.W.O.T - E.E.B. Marechal Bormann	52
Quadro 14 – Resultado dos quadrantes da SWOT	53
Quadro 15 – Estratégias de cada quadrante da SWOT.....	53
Quadro 16 – Missão.....	54
Quadro 17 – Visão.....	54
Quadro 18 – Valores.....	54
Quadro 19 – Objetivo 1: Divulgar as notas e a importância do IDEB.....	56
Quadro 20 – Objetivo 2: Buscar junto aos órgãos competentes as melhorias no espaço físico escolar.....	57
Quadro 21 – Objetivo 3: Melhorar processos operacionais e de atendimento.....	58
Quadro 22 – Objetivo 4: Avaliação de desempenho.....	59
Quadro 23 – Objetivo 5: Formação na área da tecnologia para equipe pedagógica e professores.....	60
Quadro 24 – Objetivo 6: Participação dos pais na escolarização dos filhos.....	61
Quadro 25 – Acompanhamento e Controle das Ações.....	62

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior
SWOT	<i>Strenght, Weaknesses, OpportCunities e Threats</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
SIDEMS	Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável
IDMS	Índice de Desenvolvimento Municipal Sustentável
PPP	Projeto Político Pedagógico
APP	Associação de Pais e Professores
PIB	Produto Interno Bruto
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
SED	Secretaria do Estado da Educação
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	16
2.1.1 Níveis do Planejamento Estratégico	17
2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.2.1 Análise do Ambiente Externo	18
2.2.2 Análise do Ambiente Interno	21
2.2.3 Análise SWOT	22
2.2.4 Delimitação da Missão, Visão e Valores	24
2.2.5 Objetivos e Metas	25
2.2.6 Plano de Ação – 5W2H	25
2.2.7 Avaliação e controle	26
2.3 GESTÃO ESCOLAR	27
3 METODOLOGIA	30
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	30
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	30
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	31
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	31
4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	34
4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	34
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	35
4.2.1 Variáveis Demográficas	35
4.2.2 Variáveis Econômicas	38
4.2.3 Variáveis Políticas	41
4.2.4 Variáveis Socioculturais	42
4.2.5 Variáveis Tecnológicas	44
4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO	44

4.3.1 Ameaça de Novos Entrantes	44
4.3.2 Ameaça de Serviços Substitutos	45
4.3.3 Poder de negociação dos clientes	45
4.3.4 Poder de negociação dos fornecedores	45
4.3.5 Rivalidade entre as organizações concorrentes	46
4.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	46
4.4.1 Estrutura da organização	47
4.4.2 Marketing	47
4.4.3 Planejamento	47
4.4.4 Materiais e suprimentos	48
4.4.5 Recursos Humanos	48
4.4.6 Finanças	48
4.4.7 Serviços Educacionais	49
4.5 ANÁLISE SWOT	50
4.6 DELIMITAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES	55
4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	56
4.8 PLANO ESTRATÉGICO 5W2H	57
4.9 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE I – Roteiro de entrevista	73
APÊNDICE II – Transcrição da Entrevista	75

1 INTRODUÇÃO

O ambiente escolar passa por constantes mudanças ao longo dos anos, e com essas mudanças há necessidade de decisões imediatas para lidar com as diversas situações, incluindo as dificuldades e ameaças neste setor competitivo. Deste modo, torna-se indispensável planejar toda e qualquer ação antes de colocá-la em prática.

Para Davies, (2006, *apud* CALEGARI e PEREIRA, 2013, p.72), se entendermos que o ambiente escolar é composto por várias pessoas, que pensam de diferentes formas sobre o papel da escola e sua natureza, pode-se entender que a escola não é apenas uma coleção de ideias, mas que, com o diálogo e a interação dessas pessoas essa coleção se tornará uma única perspectiva bem desenvolvida.

Assim, para Almeida (2010, p.5), “[...] o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. Sendo assim, para que se alcance as metas traçadas, é importante que o gestor e sua equipe compreendam os conceitos e como funciona o processo de implementação do planejamento estratégico.

Comum para as empresas, o planejamento estratégico pode ser adaptado para uso escolar, possibilitando que a gestão o utilize como uma opção na administração pública, sendo que para Cunha (2012, *apud* JESUS, 2015, p.8), “[...] a escola não é uma empresa que produz objetos na linha de montagem, pois, em vez, ela forma sujeitos livres que conhecem e fazem opções na vida social”.

Segundo Godoy (2011, p.87, *apud* CASTRO *et. al.*, 2015, p.196), o que se pode observar no âmbito da gestão escolar é,

Um dos maiores desafios dos gestores educacionais, bem como, de suas instituições é conceber e elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, principalmente adquirir a cultura estratégica, para tratar as possíveis situação-problema e ter uma visão objetiva dos resultados esperados.

Pereira (2010, p.47), cita que os pontos fortes e os pontos fracos devem ser analisados possibilitando a melhoria das competências da organização, e também observar o ambiente externo (oportunidades e ameaças) para elaborar as estratégias que devem ser seguidas focando na resolução e aumento da competitividade.

Através do planejamento estratégico a instituição faz melhor uso dos seus recursos, pois, com base nele é possível ter uma visão da parte interna e externa da organização. A importância deste planejamento é necessária para o alcance dos objetivos estratégicos traçados durante todo o processo de estudo e implementação.

Diante do exposto acima, este trabalho trata-se de uma Proposta de Planejamento Estratégico para a Escola de Educação Básica Marechal Bormann, situada em Chapecó, Santa Catarina, que começou as suas atividades em 1942. Apresenta-se como problema de pesquisa: “Quais objetivos precisam compor o planejamento estratégico para a Escola de Educação Básica Marechal Bormann?”.

1.1 OBJETIVOS

A seguir, apresenta-se o objetivo geral e os específicos que buscarão responder ao problema de pesquisa proposto.

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento estratégico para uma Escola de Ensino Básico Estadual no município de Chapecó-SC.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o ambiente externo e interno da instituição;
- b) Determinar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças;
- c) Definir missão, visão e valores;
- d) Determinar os objetivos estratégicos e os critérios de alcance;
- e) Estabelecer os métodos de avaliação e controle dos processos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para justificar é possível usar três dimensões como base: quanto à importância, quanto a oportunidade e quanto a viabilidade.

Quanto à importância de elaborar um planejamento estratégico para a Escola de Educação Básica Marechal Bormann destaca-se a contribuição no sentido de auxiliar a atingir os objetivos propostos e compreender as mudanças que ocorrem dentro do ambiente escolar. Através do planejamento estratégico a Escola conseguirá delimitar o seu perfil e possíveis concorrentes, bem como identificar o cenário em que está inserida diante das ameaças e oportunidades do ambiente externo. A Escola também tem interesse em melhorar a organização das atividades e dos processos. No ponto de vista acadêmico, esse estudo contribui para

relacionar a teoria com a prática, aplicando o conhecimento adquirindo ao longo do curso.

Quanto à oportunidade, a Escola não possui um planejamento estratégico, e este estudo visa propiciar a interação e colaboração de todos no processo de elaboração, auxiliando a comunidade escolar a conhecer melhor a situação da organização, e definir onde se quer chegar e quais as estratégias que serão adotadas para se obter resultados positivos.

Quanto à viabilidade, a Escola foi bem acolhedora e aceitou contribuir para a realização do estudo. Disponibilizará todas as informações necessárias para a elaboração da proposta e com esse auxílio será possível apresentar um planejamento estratégico, que possa ser implementado e executado, obtendo resultados que atendam às necessidades e melhorem os processos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresentará uma breve revisão teórica sobre a administração estratégica, níveis do planejamento, etapas do planejamento estratégico e gestão escolar, a fim de contribuir para o entendimento e elaboração do planejamento estratégico para a Escola de Ensino Básico Marechal Bormann.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A medida que as mudanças vão ocorrendo dentro de uma organização é importante determinar como administrá-las de forma estratégica. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p.4), “uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

Ainda para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p.5), “o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que uma empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. O estudo será realizado em uma instituição pública que não visa retornos monetários, desta forma, entendemos este retorno como a satisfação em fazer parte de uma escola referência em ensino público no município.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2011, p.25) “[...] administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização fórmula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente.”

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia pode ser definida através de uma série, e utilizam 5Ps: estratégias como planos e padrões, como posições e perspectivas e a estratégia como um truque.

A estratégia como um plano pode indicar uma direção ou um caminho daqui para o futuro, pretendendo alcançar algo. E a estratégia como um padrão se remete ao que já foi realizado, mas se utiliza dessa condição para continuar se comportando futuramente. Sintetizando, os autores explicitam que “a estratégia como um plano – olhar para frente – com a estratégia como padrão – olhar o comportamento passado.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.25). De outra forma, pode-se dizer que as estratégias como plano são aquelas que se pretende realizar e as estratégias como padrões são as já realizadas.

Quando se trata das estratégias como posições e perspectivas, define-se a posição como “a localização de determinados produtos em determinados mercados e a perspectiva como maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (MINTZBERG; AHLSTRAND;

LAMPEL, 2010, p.27). A posição olha para o cliente e para o mercado, e a perspectiva olha para a organização interna e para a visão de um todo da empresa.

2.1.1 Níveis do Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (2012, p.14) “o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formar diferentes”. Ainda segundo o autor, de maneira hierárquica, há três tipos de planejamento, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Níveis do Planejamento Estratégico

PLANEJAMENTO	DEFINIÇÃO
Estratégico	Processo metodológico que estabelece um direcionamento para a empresa, interagindo de forma otimizada com os fatores externos, que não podem ser controlados, inovando e se diferenciando. Nível mais alto da empresa e tem como responsabilidade formular objetivos e definir ações, levando em conta condições externas e internas, para se consolidar.
Tático	Processo metodológico que delimita otimizar uma determinada área e não a empresa como um todo. Utiliza de forma eficiente os recursos disponíveis para alcançar os objetivos definidos, de acordo com a estratégia pré-determinada, se orientando conforme o processo decisório da empresa.
Operacional	Diz respeito a formalização do planejamento através de documentos escritos, das metodologias desenvolvidas e da implementação de resultados que as áreas funcionais da empresa devem alcançar. Os planos de ação são definidos pelo operacional, que tem foco nas atividades básicas do dia a dia da empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2012).

Segundo Ference e Thurman (2012), o pensamento estratégico é um processo dinâmico de aprendizagem onde se busca alcançar, de forma consciente, desejos futuros, por meio da disciplina, do planejamento e de uma maneira deliberada.

O pensamento estratégico possui três níveis: o conceitual, o analítico e o operacional, Ference e Thurman (2012) determinam como:

- Nível conceitual começa com a finalidade – com a aspiração e a emoção humana – e visiona o futuro quando essa finalidade é preenchida. Nesse nível estamos interessados nas razões básicas da existência, e nas crenças e valores nos quais essas razões estão enraizadas.
- Nível analítico preocupa-se com a determinação de o futuro visionado no nível conceitual ser possível. Agora que definimos as nossas aspirações e intenções, podemos voltar para as ferramentas da análise racional para identificar os desafios, obstáculos, e as possíveis barreiras que podem nos impedir de realizar as nossas finalidades dentro da estrutura de tempo que escolhemos.
- Nível operacional fornece a síntese essencial entre o conceitual e analítico e também orienta o processo de aprendizado. Sua primeira tarefa é transformar os resultados da fase analítica em planos de ação detalhados que efetuarão as mudanças no ambiente externo (o mercado) e na nossa organização, necessárias para abrir espaço para a busca eficaz do nosso futuro desejado. (FERENCE; THURMAN, 2012, p. 32,33,34).

2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Explicando sobre estratégia empresarial, Fernandes e Berton (2012, p.4) citam como “conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

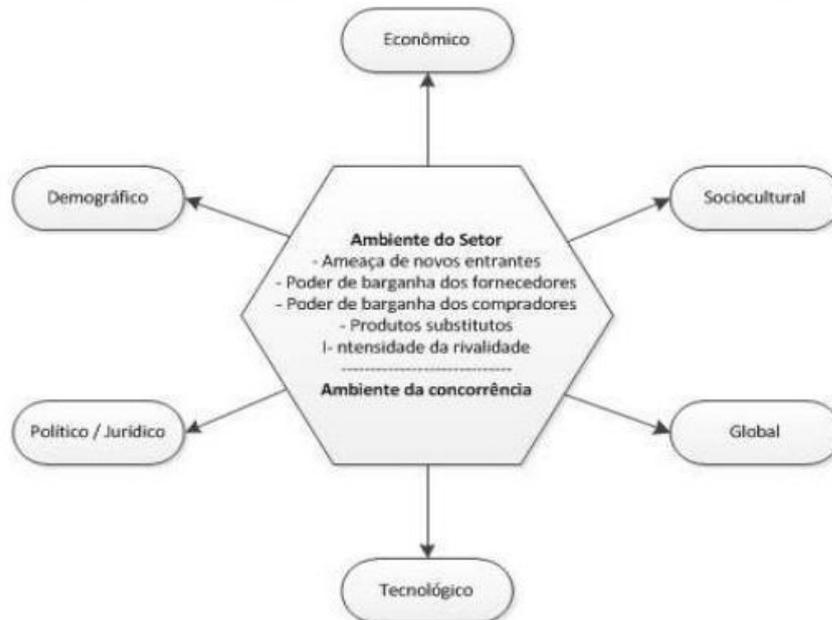
No que diz respeito a planejamento, Pereira (2010, p.46) define que “Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização e por isso mesmo pode até ser confundido com o processo de tomada de decisões”.

2.2.1 Análise do Ambiente Externo

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), o ambiente externo tem três áreas principais: o ambiente geral, o da indústria (setor) e o dos concorrentes, como mostra a Figura 1. Os autores discorrem sobre o ambiente geral como “composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria(setor) e as empresas que o compõem” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p.35).

Ao analisar o ambiente em geral pretende-se focar no futuro, já ao analisar o setor, o foco é em todos os fatores e condições que fazem com que uma empresa obtenha lucro, e ainda ao analisar a concorrência é possível prever as ações, reações e intenções das empresas concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Figura 1 – O Ambiente Externo



Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson, 2010, p.35.

Quando se trata do estudo do ambiente geral é necessário a identificação das oportunidades e ameaças. Sendo que, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p.37:38) “oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica [...] e ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”.

O ambiente externo possui segmentos que devem ser constantemente monitorados e avaliados, já que o grau de impacto é variável e afeta todas as empresas. Esses segmentos estão descritos no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Segmentos do Ambiente Geral

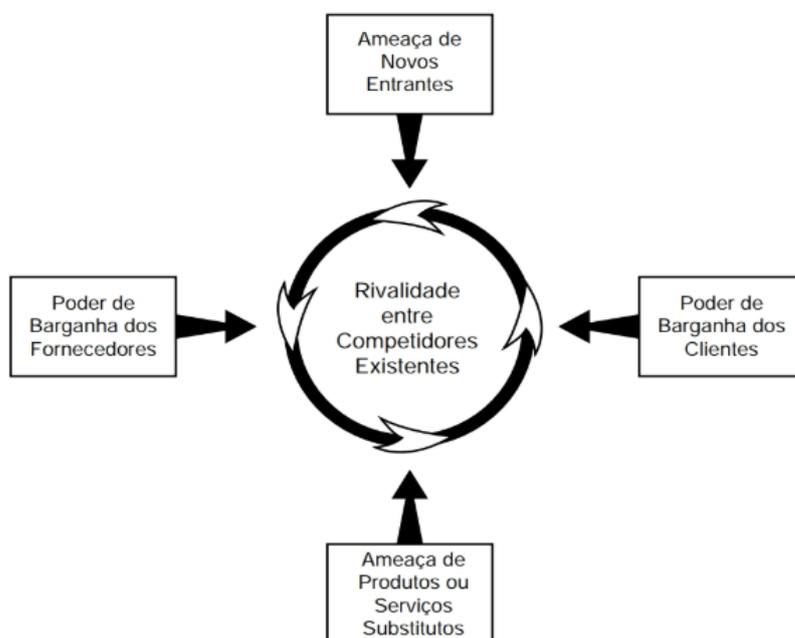
Segmentos do Ambiente Geral	
Segmento Demográfico	Preocupação com o tamanho, faixa etária, como estão distribuídos geograficamente, mistura étnica e como a renda está distribuída entre a população.
Segmento Econômico	Preocupação com a natureza e com o caminho da economia globalizada na qual a empresa faz parte.
Segmento Político/Jurídico	Preocupação com as organizações e os grupos influentes que competem por atenção e recursos para elaborar leis que regulamentam a interação dos países.

Segmento Sociocultural	Preocupação com as atitudes e os valores da sociedade.
Segmento Tecnológico	Preocupação com as instituições e atividades se envolvem na criação de novos conhecimentos e transforma-os em novos produtos e processos.
Segmento Global	Preocupação com os novos mercados e os mercados que já existem e estão em transformação, com os eventos políticos internacionais, com as culturas e instituições globais.

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2011).

De acordo com Porter (2009, p.4) “a compreensão das forças competitivas e de suas causas subjacentes revela as raízes da atual lucratividade do setor, ao mesmo tempo em que fornece um referencial para prever e influenciar a competição [...] ao longo do tempo”. O modo como se dá a competição e o impacto que ela gera diretamente na empresa é consequência de cinco forças, ilustradas na Figura 2 a seguir:

Figura 2 – As cinco forças que moldam a competição no setor



Fonte: Porter (2009, p.4)

A ameaça de novos entrantes faz com que o potencial de lucro do setor seja limitado, ou seja, as empresas precisam reavaliar os seus preços e fortalecer seus investimentos. Quando há novos entrantes estes introduzem nova capacidade e disposição para o aumento da participação no mercado. Entretanto, deve-se ficar atento as barreiras de entrada, que favorecem

as empresas que já estão estabelecidas e a expectativa de retaliação, que é a reação que se espera das empresas em relação ao entrantes com potencial. Deverão ser feitas análises em relação a isso para descobrir maneiras de superá-las sem comprometer a lucratividade (PORTER, 2009).

Conforme Porter (2009, p. 13) “fornecedores poderosos capturam para si mesmos maior parcela da criação de valor, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou os serviços ou transferindo custos para os participantes do setor”. Sendo assim, é necessário que as empresas ampliem os diferentes grupos de fornecedores para que eles possam abastecer-las de insumos, e que os preços acompanhem o lucro.

As empresas investem o seu capital e esperam maximizar o seu retorno. E os clientes buscam produtos à menores preços, fazendo com que a empresa tenha uma menor taxa de retorno sobre o que foi investido. Assim como os fornecedores, os compradores tem poder de barganha e negociam por produtos padronizados ou não diferenciados caso encontrem produtos equivalentes, os custos de mudança de fornecedor, etc. E, também são sensíveis aos preços quando os produtos forem acima do seu orçamento e a qualidade for baixa (PORTER, 2009).

Segundo Porter (2009, p.17), “quando a ameaça de produtos substitutos é alta, a lucratividade do setor sofre as consequências. Produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de lucro do setor, ao impor teto aos preços”. Eles são uma ameaça para uma empresa, já que os clientes podem optar pelos produtos mais baratos sabendo que a qualidade e desempenho são iguais. Diferenciar os produtos, aumentar o desempenho e outros meios que os clientes valorizam diminui a influência do substituto.

A rivalidade entre os concorrentes é uma via de mão dupla, pois as decisões provocam reações. Quando um concorrente verifica a possibilidade de melhorar a sua atuação no mercado a rivalidade competitiva se intensifica. As empresas buscam se diferenciar em produtos e serviços para garantir a valorização dos seus clientes, obtendo vantagem competitiva. Deste modo, para Porter (2009, p.18) “a rivalidade entre os atuais concorrentes se manifesta sob muitas formas conhecidas, como desconto de preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias nos serviços”.

2.2.2 Análise do Ambiente Interno

Com as mudanças no cenário tecnológico, econômico, político e social, se torna um desafio para os gestores de empresas tomarem decisões que impliquem internamente.

Analisando internamente a empresa, toda e qualquer decisão que for tomada influencia na capacidade de obter retornos. Essas decisões devem levar em conta os recursos, as

capacidades e as competências essenciais, aos quais os gestores estão envolvidos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Os recursos podem ser determinados de duas formas, que para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p.74) “recursos tangíveis são ativos que podem ser vistos e quantificados e recursos intangíveis incluem ativos que normalmente estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo”. Os recursos tangíveis podem ser separados em financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos. Já os recursos intangíveis podem ser os humanos, os de inovação e os relacionados à reputação da organização.

Para que as capacitações existam é necessário que os recursos estejam interligados e executem tarefas específicas. Ao criar vantagem competitiva, as capacitações se baseiam “na elaboração, transmissão e troca de informações e conhecimento por meio do capital humano da empresa.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p.76). Analisando as necessidades de cada cliente é possível criar capacitações específicas, gerando resultado de desenvolvimento e evolução ao longo do tempo.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p.78) “as competências essenciais distinguem uma empresa em termos competitivos e refletem a sua personalidade”. Com o passar do tempo as empresas aprendem como distribuir melhor os seus recursos e utilizar as suas capacidades, conseqüentemente, através de um processo, criam competências essenciais. Ser e ter um diferencial perante seus concorrentes, faz com que a empresa inclua mais valor em seus produtos e serviços.

Ao concluir a análise interna é preciso pontuar os pontos fortes e os pontos fracos da organização, levando em conta os recursos, capacitações e competências essenciais. Para criar valor e elaborar estratégias deve haver recursos e capacitações adequadas. Ter competências essenciais é um ponto forte para a empresa gerar vantagem competitiva no mercado, mas, para isso, é necessário manter a constância nas análises internas e tomar as decisões corretamente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

2.2.3 Análise SWOT

Após analisar o ambiente externo e o ambiente interno é necessário fazer a junção dos dois. Esse método é conhecido como Matriz SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunity e Threats), e em português Matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças) (PEREIRA, 2010).

De acordo com Pereira (2010, p.114) “a análise da Matriz FOFA tem como objetivo

reunir todos os itens considerados Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças”.

É importante o conhecimento das forças e fraquezas de uma organização e contrapor com as oportunidades e ameaças, para que seja possível delimitar as estratégias a serem utilizadas. Segundo Tavares (2010, p.264) “a análise SWOT permite o afloramento de recursos e capacidades que podem ser úteis e alavancados no processo de gestão estratégica e que, em outras situações, poderiam não vir à tona”. Se torna vantagem competitiva diferenciar esses recursos e capacidades dos seus concorrentes.

Medir as forças e fraquezas em relação aos seus concorrentes, colabora para gerir da melhor forma possível os recursos da organização, agregando assim, valor para seus consumidores. Já as oportunidades e ameaças ajudam a organização a compreender os acontecimentos externos, analisando o ambiente competitivo e tornando-a mais eficiente (TAVARES, 2010).

A organização só toma decisões sobre suas oportunidades e ameaças com base em suas forças e fraquezas, caso contrário, não terá uma boa orientação na criação de estratégias. Ao realizar uma avaliação minuciosa, terá formas para transformar as ameaças em oportunidades e as fraquezas em forças. Essa análise pode ser feita através de uma matriz, que se utiliza de pesos para estabelecer vínculos entre os pontos citados (TAVARES, 2010).

As Forças são as vantagens sobre os competidores, entrantes novos e substitutos, e as Fraquezas as desvantagens e desafios perante o mercado e seus participantes. As Oportunidades são áreas a serem exploradas, obtendo vantagem competitiva, utilizando as forças que se tem contra as fraquezas dos concorrentes, e as Ameaças são as vantagens que os concorrentes obtém utilizando determinadas ações e atividades (FERENCE E THURMAN, 2012).

Ao se interpretar cada situação que ocorre na Matriz, tem-se as seguintes opções expostas no Quadro 3 a seguir, de acordo com Ference e Thurman (2012):

Quadro 3 - Relação na Matriz SWOT

ESTRATÉGIAS	ALTERNATIVAS
Forças e Oportunidades	Bem alinhadas e a empresa tem a opção de alinhar as suas forças com as do mercado, obtendo vantagem se a capitalização for rápida.
Fraquezas e Oportunidades	Utilizar as oportunidades para superar as fraquezas. Encontrar meios para suprir essas fraquezas com as oportunidades, sem que envolva muito investimento de tempo, dinheiro ou capital humano.

Forças e Fraquezas	Analisar as fraquezas para poder se orientar e decidir quais forças disponíveis utilizar. Ter foco ao usar essas forças para obter mais oportunidades, ao invés de pensar somente em si mesma.
Fraquezas e Ameaças	A empresa precisa se defender, impedindo que as fraquezas se tornem mais ameaças do mercado. Nesse ponto a empresa sofre com as mudanças e necessita de mais atenção.

Fonte: Adaptado de Ference e Thurman (2012).

2.2.4 Delimitação da Missão, Visão e Valores

Ao iniciar o desenvolvimento e implementação da estratégia na organização, é fundamental delimitar o seu negócio. Para Tavares (2010, p.72), duas dimensões devem ser levadas em conta ao definir o negócio “[...] os desejos ou necessidades que ela pretende que ela pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los diferenciada de seus concorrentes”.

Segundo Pereira (2010, p.82) “negócio é diferente de produto ou serviço. Produto ou serviço é a materialização do negócio da organização”. Deve-se deixar claro as atividades da organização, o mercado em que ela atua e também os produtos e serviços que oferecem aos consumidores.

A partir da definição do negócio é possível estabelecer qual a sua visão, ou seja, o que pretende para o futuro com base no que já tem no presente. Projetar oportunidades futuras é essencial para que a organização ocupe um espaço, levando em conta as ações e medidas adotadas no contexto atual. Deve utilizar de aprendizados e conhecimentos passados para abrir novos caminhos na construção de um possível futuro (TAVARES, 2010).

De acordo com Pereira (2010, p.87) a visão de uma organização “[...] funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá”.

A missão facilita na definição dos objetivos da organização e na tomada de decisões estratégicas. Ela delimita qual o papel da organização em relação as oportunidades e ameaças ao seu negócio. É a razão de existir e o seu espaço de atuação. Deve ser constante, criando novas demandas, desenvolvendo novos produtos e entrando em novos mercados. Também deve haver um monitoramento das novas tecnologias, do estilo de vida dos seus consumidores e da economia do mercado. Buscar desenvolver competências internamente e estabelecer parcerias externamente, visando a sua sobrevivência nesse ambiente competitivo (TAVARES, 2010).

Conforme Pereira (2010, p.81) “Missão é a razão de ser da organização; representa o

negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio”. Deste modo, deve ser levado em conta o que a organização faz, para que, para quem, como e onde.

Princípios são regras ou códigos nos quais as pessoas se baseiam para controlar suas ações perante a sociedade. As crenças são importantes, pois elas definem o comportamento das pessoas em relação aos demais da organização. Elas devem ser mantidas por meio de um consenso, e quando relacionadas com as regras de comportamento, surgem as doutrinas. As doutrinas surgem para orientar os princípios e os preceitos dentro da organização (TAVARES, 2010).

É por meio dos princípios, crenças e doutrinas que os valores são expressados. Servem como padrão para avaliar e julgar atividades e orientar na tomada de decisões. Os valores que conduzem a integridade das pessoas na organização, os termos técnicos e a ética profissional. As diferentes culturas e práticas organizacionais são reflexo dos valores implementados ao longo do tempo. A organização como um todo deve compreender a essência dos valores, e que são eles que tornam o relacionamento profissional mais proveitoso e eficiente (TAVARES, 2010).

2.2.5 Objetivos e Metas

Os objetivos são a busca por resultados em um tempo pré-determinado. Abrangem as dimensões internas e externas da organização. Devem ter as suas funções estabelecidas previamente, e utilizar toda sua capacidade dentro dos prazos estipulados (TAVARES, 2010).

Eles tem as funções de estabelecer a posição da organização, orientar para a definição de ações, definir o andamento do negócio, a motivar as pessoas, avaliar o desempenho, e se utilizar da racionalidade (TAVARES, 2010).

As metas são etapas que devem ser cumpridas para que os objetivos e os desafios possam ser alcançados. Principais características: estabelecer quais objetivos e desafios são prioridades; analisar de forma realista as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas; necessitam ser claros e compreendidos de forma fácil; precisam ser motivadores e úteis; têm de esclarecer todas as decisões envolvidas no processo (OLIVEIRA, 2012).

2.2.6 Plano de Ação – 5W2H

Os planos de ação concretizam as estratégias e os resultados de todo o processo. Eles devem especificar as atividades a serem seguidas para o alcance dos objetivos. Há vários

formatos para desenvolver um plano de ação. Algumas empresas, porém, utilizam o formato mais comum, uma planilha com colunas onde se descreve o significado do termo 5W2H (TAVARES, 2010).

A ferramenta 5W2H é como um *checklist* das atividades desenvolvidas. As iniciais em inglês, correspondem a 7 diretrizes, que bem executadas auxiliam nas tarefas da organização, economizando tempo e recursos, fazendo com que a empresa tenha um diferencial estratégico importante (SEBRAE, 2017). Deste modo, o Quadro 4 a seguir descreve as diretrizes da ferramenta:

Quadro 4 – 5W e 2H de um plano

5W e 2H	Significado
<i>What?</i>	O quê?
<i>Why?</i>	Por que?
<i>Who?</i>	Quem?
<i>Where?</i>	Onde?
<i>When?</i>	Quando?
<i>How?</i>	Como?
<i>Howmuch?</i>	Quanto?

Fonte: Tavares (2010, p.339)

O significado de cada palavra no entendimento de Tavares (2010), sendo que “O QUÊ?” transcreve os objetivos a serem atingidos. “POR QUE?” é uma justificativa, relata a importância do que pretende se desenvolver visando o futuro. “QUEM?” aponta o responsável pela condução e andamento das ações. “ONDE?” localizar onde está sendo desenvolvido e cumprido o objetivo e, também, avaliar o desempenho. “QUANDO?” demonstra o período e os prazos para cumprir os objetivos, analisando o seu desenvolvimento. “COMO?” designa os meios, os processos e ações que se adota para atingir os objetivos traçados. “QUANTO?” informa quanto será necessário desembolsar para alcançar o objetivo.

Além de colaborar com a organização das ações, a ferramenta 5W2H, auxilia na avaliação de desempenho e no controle após implementada a estratégia na empresa.

2.2.7 Avaliação e controle

Por fim, a organização deve implementar o plano de ação desenvolvido, avaliar e controlar as decisões que serão tomadas daqui por diante. Tavares (2010), coloca que a avaliação é o procedimento utilizado para medir a efetividade das ações e o impacto das decisões. Busca compartilhar informações, motivando a organização a aprender e conviver com determinados riscos. Analisa também se algumas hipóteses ficaram distantes das metas definidas ou se elas se concretizaram.

Ainda segundo Tavares (2010, p.353) “o controle é um instrumento para verificar se o que está previsto é o que está efetivamente ocorrendo”. Estabelece procedimentos para que, quando necessário, intervira na execução do processo, auxiliando para que não deixe de seguir seu curso.

Oliveira (2012), destaca que existe uma dificuldade na avaliação e no controle, porém o planejamento estratégico não deve ser visto como a resolução de todos os problemas, e sim como uma maneira administrativa da empresa definir sua identidade e ter uma visão de futuro.

2.3 GESTÃO ESCOLAR

As escolas, tanto como unidade ou sistema educacional, são um ambiente complexo e dinâmico que estão inseridas no contexto social, econômico e cultural, onde há pluralidade e controvérsias. A gestão escolar busca dar um novo sentido para a organização, compreendendo que dentro dela há uma relação entre todos os envolvidos, sejam eles atuantes direta ou indiretamente (LUCK, 2000).

Para se obter resultados mais significativos, é importante que o coletivo firme um compromisso e que tome decisões responsáveis, fortalecendo assim a democratização do processo pedagógico. A gestão e quebra de paradigmas no âmbito educacional é reconhecida quando há participação efetiva das pessoas no momento de decidir como orientar e planejar o seu trabalho. (LOUREIRO; BERTINETTI; HAMAMURA, 2016).

Para que se consiga autonomia e recursos dos superiores e melhorar as condições dos educadores, alunos, funcionários e pais no funcionamento da escola, é necessário que haja uma participação efetiva de todos. Desta forma, o conselho escolar é um meio que precisa de aperfeiçoamento, visando uma boa gestão e atendendo os interesses comuns (PARO, 2002).

Conforme Tachizawa e Andrade (2006, *apud* CASTRO *et. al.*, 2015, p. 198), o que se pode observar é que a gestão escolar:

[...] reflete atualmente na relação da interdependência entre o conhecimento dos gestores e a aplicação de métodos, técnica e tecnologias; no processo participativo, e em pessoas qualificadas no fazer administrativo; sendo que, a organização deve

estabelecer as condições gerais que permitam o seu funcionamento através dos diversos setores, quando se trata de ambiente tarefa ou mesmo dos órgãos instituições que compõem o macro ambiente, que regula, por exemplo, a legislação. (CASTRO *et al.*, 2015, p. 198)

Ainda, segundo Ribeiro e Chaves (2012, *apud* NEIS; PEREIRA, 2015, p. 181):

A gestão escolar é o processo que operacionaliza e implementa ações e políticas da unidade escolar, podendo ser centralizadora, controladora, produtivista, competitiva e de modo geral, vinculada as demandas de mercado. Em contrapartida, pode também assumir o caráter democrático, autônomo e participativo, o que tende a elevar seu compromisso com os interesses da sociedade [...]. (NEIS; PEREIRA, 2015, p. 181)

Para que se crie uma gestão democrática é fundamental que a sociedade esteja presente na escola, participando do processo da educação, onde o gestor distribui as responsabilidades com todos. Considerando também que um ambiente agradável facilita no processo de aprendizagem e permanência de alunos (LOUREIRO; BERTINETTI; HAMAMURA, 2016).

No que se refere a democracia universal, vale ressaltar que as pessoas devem se envolver nesse processo de forma consciente, ou seja, devem ter atitudes democráticas e exercê-las no seu dia-a-dia (PARO, 2012).

O processo de autonomia da escola se constrói com base na capacidade de identificar problemas apresentando alternativas para solucioná-los e a capacidade para administrar os recursos financeiros interligados com as alternativas, portanto, é importante planejar uma gestão democrática e participativa, gerando condições necessárias para o seu funcionamento, fazendo com que a sociedade se torne parte dessa gestão (LOUREIRO; BERTINETTI; HAMAMURA, 2016).

Hoje, conforme o sistema hierárquico, o poder está nas mãos do diretor da escola. Por um lado, ele é autoridade máxima dentro do ambiente escolar, o que lhe permite poder e autonomia, e por outro lado ele é responsável por cumprir leis e ordens impostas pelo Estado (PARO, 2012).

Ao iniciar o sistema de democratização da gestão escolar e melhoria no desempenho e qualidade, é indispensável criar condições políticas, legais e de estrutura, com o apoio da secretaria de educação, e também, motivando e capacitando as pessoas envolvidas (LOUREIRO; BERTINETTI; HAMAMURA, 2016).

De acordo com Jesus (2015):

A abertura para uma gestão escolar mais eficiente permitiria a escola se conduzir com mais chances de sucesso no mercado das instituições escolares, sem que ela mesma se tornasse uma empresa do setor produtivo. Sua função social seria uma diferença capaz de não a deixar se fundir com as empresas produtivas. (JESUS, 2015, p. 11)

A escola deve estar estruturada administrativamente para atender os interesses da população, possibilitando a participação dos pais e dos membros comunitários na tomada de

decisão, pois é essa população que mantém o Estado com seus impostos e tem o direito de manifestar suas ideias para melhorar a gestão escolar (PARO, 2002).

O bom relacionamento entre a equipe é o que resulta num bom desempenho e nos resultados finais do processo estabelecido. As relações humanas, combinado a estrutura pedagógica, a área administrativa e financeira, são responsáveis pelo funcionamento e sucesso da organização. É função do gestor direcionar e orientar a equipe, para tanto, todos devem assumir compromissos, dialogar e aceitar mudanças quando necessário. (LOUREIRO; BERTINETTI; HAMAMURA, 2016).

3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os norteadores para a elaboração da pesquisa, garantindo que os objetivos sejam devidamente atendidos. Para tanto, a pesquisa foi realizada por meio de entrevista com o diretor e o coordenador da Escola de Educação Básica Marechal Bormann. Deste modo, o capítulo conta com a classificação da pesquisa, universo e amostra, método de coleta de dados, técnica de análise dos dados e cronograma para revisão e finalização do trabalho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa está classificada como sendo de natureza qualitativa. Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, e quanto aos fins, é um trabalho descritivo.

A pesquisa qualitativa não está preocupada em representar números, mas sim em aprofundar a percepção de um grupo social, organização, etc. Está atenta a dados reais que não podem ser quantificados, concentrando-se em explicar o desempenho das relações sociais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

De acordo com Marconi e Lakatos (2017, p.6, *apud* Best 1972, p.12-13) a pesquisa descritiva “delineia o que é e aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”. Ou seja, descrever um fenômeno de maneira simples.

O estudo de caso, segundo Gil (2008, p.57;58) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos[...]”.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Para Gil (2008) o universo é um conjunto de elementos com certas características. E a amostra é um subconjunto desse universo, onde se determinam as suas características.

Desta forma, o universo é composto por todas as pessoas que fazem parte dessa escola, um total de 76 funcionários, e a amostra foi de duas pessoas entrevistadas.

A amostra não probabilística utilizada é a intencional, que conforme Marconi e Lakatos (2017, p.42) “nesta, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela”. Deste modo, a pesquisa

foi realizada com os representantes da escola em geral, que subentende se como o diretor e o coordenador.

A unidade de análise deste estudo é a Escola de Educação Básica Marechal Bormann, localizada em Chapecó – SC, e os sujeitos da pesquisa são o diretor e o coordenador da escola. Analisando o cenário atual em qual a escola está inserida, se percebe a falta de um planejamento estratégico que delimite em que situação ela se encontra e quais as melhores decisões a serem tomadas para que os recursos sejam utilizados de forma coerente em cada atividade desenvolvida. A escola foi escolhida por ter feito parte da formação escolar e pelo contato com os responsáveis.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa a coleta de dados deu-se através de entrevista semiestruturada com roteiro elaborado previamente, contendo questionamentos (apêndice I), com base na entrevista elaborada pelo autor Daniel Henrique de Almeida Durel em seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Proposta de planejamento estratégico para uma loja de ferragens.

Segundo Lakatos e Marconi (2017) a entrevista é a conversa entre duas pessoas, com a finalidade de obter informações necessárias sobre determinado assunto. Utilizada para examinar fatos, verificar as opiniões sobre esses fatos, definir qual a melhor maneira para agir perante as situações, analisar a conduta presente para determinar a futura e os fatores que levam as pessoas a terem essas opiniões e condutas. Deste modo, as entrevistas foram gravadas com duração de 1 hora, e após transcritas, conforme Apêndice II.

A entrevista semiestruturada “[...] é conduzida com o uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador” (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p.88).

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo referente a bibliografias da Administração Estratégica, Planejamento Estratégico e Gestão Escolar e também da entrevista semiestruturada aplicada com a gestão da escola.

Para Creswell (2007, p.194) “o processo de análise dos dados consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem”. Esse processo envolve preparar os dados, conduzir a análise de

formas diferentes, entender de maneira aprofundada, representar e interpretar os dados coletados (CRESWELL, 2007).

Com base no referencial teórico deste trabalho foi descrito o ambiente interno e externo da escola, para que fosse possível a elaboração da matriz SWOT.

Depois de delimitado o posicionamento estratégico por meio da SWOT, foram determinados os objetivos estratégicos. Em seguida, utilizado em tabela o método 5W2H, para descrever o que foi proposto, porque, quem será o responsável, onde, quando, como será feito e quanto custará. Ao final da proposta de planejamento estratégico foi elaborado um método de controle e avaliação das ações praticadas.

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Nesta etapa será apresentado o desenvolvimento do estudo com base nos dados coletados através da entrevista semiestruturada e pesquisas para formular as propostas do planejamento estratégico.

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A Escola de Educação Básica Marechal Bormann é a mais antiga de Chapecó, que recebe estudantes dos mais diversos locais da cidade, e busca trabalhar de forma efetiva o conhecimento sobre sociedade, homem e educação, contando com a colaboração de todos os segmentos da escola.

Surgiu com a fundação da sede do município, e para que essa sede se instalasse era necessário ter uma infraestrutura e alguns serviços na “Vila”. Foram oferecidos incentivos para que os comerciantes do Bormann colocassem suas lojas no centro, e provavelmente, a escola foi fundada com o intuito de ser parte dessa infraestrutura da sede.

Em meados de 1930 se iniciou os trabalhos como uma escola feminina, porque geralmente as meninas estudavam para ensinar outras crianças a ler e escrever, e também se ensinava as tarefas domésticas na escola. Funcionava onde hoje é localizado o Clube Recreativo Chapecoense. Em 1949 a escola passou a designar-se Grupo Escolar Marechal Bormann, e possuía os cursos Primários e Complementares.

Em 1953 a escola foi transferida para a instalação atual, logo após a queima da Igreja e o linchamento dos quatro presos. O prédio tem formato de U porque era a forma tradicional construída na época, onde a direção da escola ficava em um canto observando tudo que acontecia no pátio central e tinha visão para todas as salas de aula.

E em 08 de fevereiro de 1971, de acordo com o decreto 10307, se tornou Escola Básica Marechal Bormann. A Associação de Pais e Professores (APP) começou as atividades em julho de 1977, a fim de integrar a comunidade e realizar a manutenção física. O Conselho Deliberativo Escolar foi implementado em 1999 através de eleições de representantes da comunidade escolar, onde participaram pais, professores, funcionários e gestão.

No ano de 2000, com o padrão da Rede Pública Estadual, através de uma portaria, passou a denominar-se Escola de Educação Básica Marechal Bormann.

A Escola trabalha nas modalidades de anos iniciais do ensino fundamental, que compreende do 1º ao 5º ano, anos finais do ensino fundamental, que compreende do 6º ao 9º

ano e ensino médio, que compreende da 1ª a 3ª série. Conta com 36 turmas, aproximadamente 1.000 alunos matriculados e 76 funcionários, entre docentes, técnicos, administrativos, etc. (INEP, 2019).

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

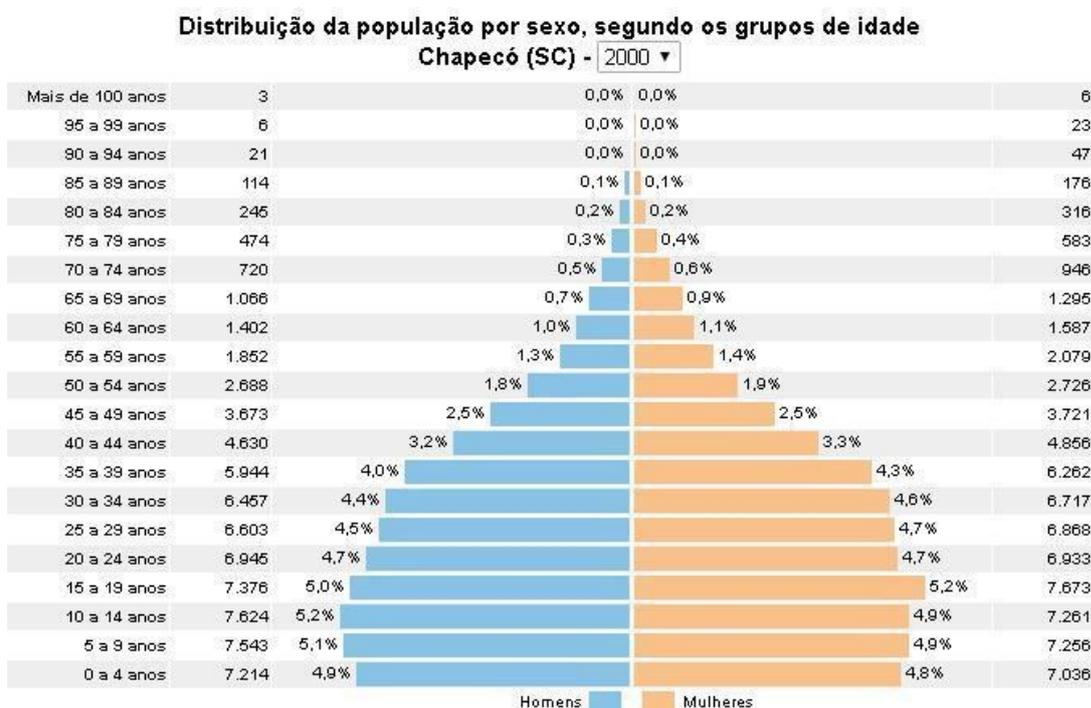
O objetivo da análise do ambiente externo é entender as variáveis externas da organização, de algo que não se pode controlar, trazendo um entendimento do ambiente em que a organização está inserida e possibilitando o uso de oportunidades que este ambiente gera e ainda se prevenindo de possíveis ameaças, desta forma, as variáveis demográficas, econômicas, políticas, socioculturais e tecnológicas.

4.2.1 Variáveis Demográficas

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), estima-se que Brasil possui cerca de 208.494.900 habitantes, comparado com o censo de 2010 em que possuía cerca de 109.755.799 habitantes. Desse total, Santa Catarina possui 7.075.494 habitantes, equivalente a 3,39% da população brasileira, sendo que o censo de 2010 possuía cerca de 6.248.436 habitantes. E em Chapecó a população estimada é de 216.654 habitantes, correspondendo a 3,06% da população catarinense, que em 2010 no censo era de 183.530 mil habitantes (IBGE, 2018).

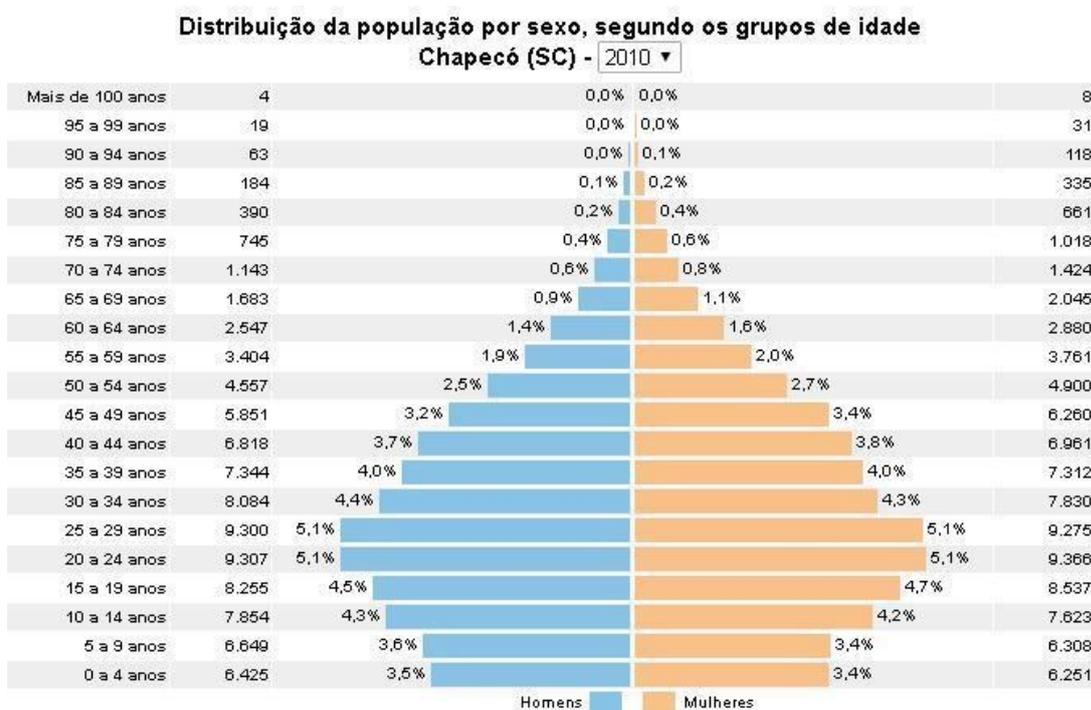
Para uma melhor compreensão da população deve-se analisar como ela é constituída, a distribuição por faixa etária e gênero da cidade de Chapecó, de acordo com a pirâmide etária de 2000 e 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é possível fazer uma comparação, representados nas figuras a seguir:

Figura 3 – Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade relativo ao ano 2000



Fonte: Censo IBGE, 2000.

Figura 4 – Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade relativo ao ano 2010



Fonte:

Censo IBGE, 2010.

A partir dos gráficos, foram elaborados dois quadros, sendo que no quadro 5 estão os dados de 2000 e no quadro 6 estão os dados de 2010, reorganizados para melhor entendimento das informações sobre a faixa etária e comparação dos dados.

Quadro 5 – População por faixa etária e gênero do ano 2000

Faixa Etária	Masculino (2000)	Percentual %	Feminino (2000)	Percentual %
0 a 19 anos	29.757 mil habitantes	20,1%	29.226 mil habitantes	19,7%
20 a 39 anos	26.949 mil habitantes	18,2%	26.780 mil habitantes	18,1%
40 a 59 anos	12.843 mil habitantes	8,7%	13.382 mil habitantes	9,1%
60 a 100 anos	4.051 mil habitantes	2,7%	4.979 mil habitantes	3,4%
Total	73.600 mil habitantes	49,7%	74.367 mil habitantes	50,3%

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 6 – População por faixa etária e gênero do ano 2010

Faixa Etária	Masculino (2010)	Percentual %	Feminino (2010)	Percentual %
0 a 19 anos	29.183 mil habitantes	15,9%	28.719 mil habitantes	15,6%
20 a 39 anos	34.035 mil habitantes	18,5%	33.783 mil habitantes	18,4%
40 a 59 anos	20.630 mil habitantes	11,2%	21.882 mil habitantes	11,9%
60 a 100 anos	6.778 mil habitantes	3,7%	8.520 mil habitantes	4,6%
Total	90.626 mil habitantes	49,4%	92.904 mil habitantes	50,6%

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Ao analisar o percentual do ano 2000, a faixa etária de 0 a 19 anos representava 39,8% da população, sendo que 20,1% do sexo masculino e 19,7% do sexo feminino, a faixa etária dos 20 aos 39 anos eram 36,3% da população, em que 18,2% era do sexo masculino e 18,1% do sexo feminino, já a faixa etária dos 40 a 59 anos representavam 17,8% da população, onde 8,7% do sexo masculino e 9,1% do sexo feminino, e a menor faixa etária compreende dos 60 a 100 anos, corresponde a 6,1% da população, 2,7% do sexo masculino e 3,4% do sexo feminino.

A faixa etária de 0 a 19 anos em 2010 representavam 31,5% da população, sendo 15,9% do sexo masculino e 15,6% do sexo feminino, a faixa etária dos 20 a 39 anos corresponde a 36,9% da população, 18,5% masculino e 18,4% feminino, dos 40 a 59 anos a faixa etária percentual é de 23,1%, em que 11,2% se refere ao sexo masculino e 11,9% ao sexo feminino, na faixa etária dos 60 a 100 anos somaram 8,3% da população, 3,7% masculino e 4,6% feminino.

Ao comparar os anos 2000 e 2010, referente ao gênero, ambos os dados permaneceram

praticamente proporcionais nos 50%, enfatizando que a população feminina é maioria nos anos. Houve uma diminuição da população na faixa etária do 0 a 19 anos, e um aumento na faixa etária dos 40 a 59 anos e dos 60 a 100 anos, permanece na mesma proporção a faixa etária de 20 a 39 anos. Entende-se que Chapecó tem aumento na população mais idosa e uma diminuição de crianças e jovens.

No que se refere a território e ambiente, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Chapecó possui uma área territorial de 624,846 km². E, conforme os dados de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 61,8% dos domicílios possuem esgotamento sanitário adequado, 74,3% dos domicílios com arborização em vias públicas urbanas, e 29,3% dos domicílios com urbanização adequada, ou seja, com calçadas, bueiros, pavimentação, etc. (IBGE, 2018).

4.2.2 Variáveis Econômicas

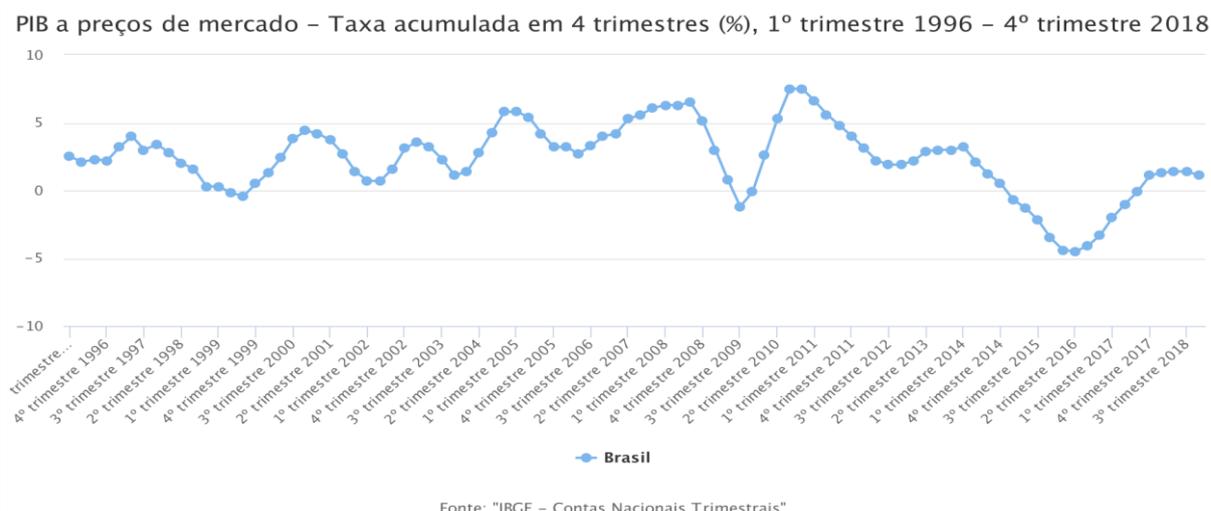
Para analisar a economia é indispensável avaliar o Produto Interno Bruto (PIB), o principal indicador para verificar o crescimento econômico dos países, estados e dos municípios.

Ao somar toda a riqueza produzida, o consumo e a renda é possível obter o resultado do Produto Interno Bruto (PIB). Quando o PIB está alto significa que a economia está crescendo, tem mais dinheiro disponível, maior renda por pessoa e automaticamente mais consumo de produtos e serviços. As empresas fazem novas contratações e há a abertura de novos negócios. As indústrias se tornam mais competitivas no exterior e os produtos ficam melhores e mais baratos, aumentando a procura por esses produtos e serviços ajudando a controlar a inflação (G1, 2013).

Alguns fatores prejudicam no crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), como a infraestrutura ruim, os altos impostos que afetam o crescimento das empresas, a instabilidade na política que faz com que as empresas invistam menos, a burocracia ao produzir, contratar e vender, o aumento da inflação e os juros elevados, e também a baixa escolaridade, a falta de mão de obra qualificada faz com que a produtividade de trabalho no país diminua (G1, 2013).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no 4º trimestre de 2018 o PIB brasileiro fechou em R\$ 1.779.700,00, enquanto o Produto Interno Bruto (PIB) per capita em R\$ 30.548,40 no ano de 2016. A figura 5 a seguir apresenta o crescimento por trimestre ao longo dos anos:

Figura 5 – Crescimento do PIB por trimestre

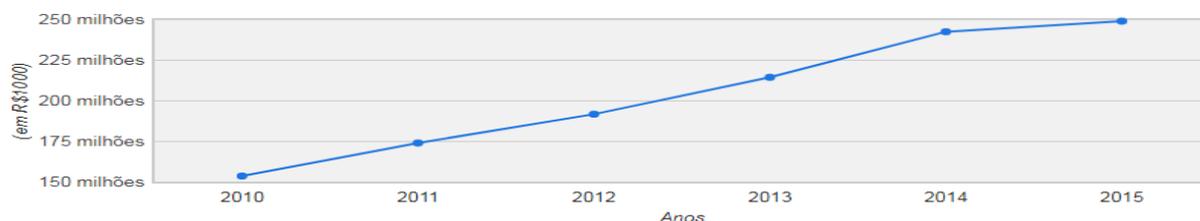


Fonte: IBGE, Contas Nacionais Trimestrais, 2018.

No 4º trimestre de 2018 o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) foi de 1,1%, como no mesmo trimestre do ano anterior. No ano de 2016 teve a pior recessão da história, com um valor de -4,5% no 2º trimestre. O melhor crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) foi identificado entre o 3º e o 4º trimestre de 2010, com um valor de 7,5%.

Conforme o Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável (SIDEMS) o Produto Interno Bruto (PIB) total de Santa Catarina, dados de 2015, apresentou um valor de R\$ 249.072.796,87, uma evolução de 2,7% referente ao ano anterior. (SIDEMS, 2019). O crescimento ao longo dos últimos anos é demonstrado na figura 6 a seguir:

Figura 6 – Série histórica dos valores de crescimento do PIB de Santa Catarina



Fonte: SIDEMS, 2019.

Na cidade de Chapecó, o Produto Interno Bruto (PIB) total do município no ano de 2015 fechou em R\$ 7.676.794,40, uma queda de -3,8% comparado ao ano de 2014, que teve um valor de R\$ 7.978.974,00. Para melhor visualização, abaixo a figura 7 com os valores referentes aos últimos anos:

Figura 7 – Série histórica dos valores de crescimento do PIB de Chapecó



Fonte: SIDEMS, 2019.

A taxa de empregabilidade também é um fator importante na economia, quanto mais emprego, mais produção e vendas e mais poder de compra da população. A figura 8 a seguir apresenta o número total de empregos formais em Santa Catarina do ano de 2012 à 2016:

Figura 8 – Número total de empregos formais em Santa Catarina

Ano	2012	2013	2014	2015	2016
Valores	2.103.002	2.210.927	2.273.933	2.214.195	2.167.923
Evolução	2,0%	5,1%	2,8%	-2,6%	-2,1%

Fonte: SIDEMS, 2019.

Percebe-se que no ano de 2015 e de 2016 houve uma queda de -2,6% e -2,1%, respectivamente, ou seja, menos empregos formais registrados.

Os dados do município de Chapecó estão dispostos na figura 9 a seguir:

Figura 9 – Número total de empregos formais em Chapecó

Ano	2012	2013	2014	2015	2016
Valores	70.828	79.712	80.630	77.813	76.324
Evolução	-4,4%	12,5%	1,2%	-3,5%	-1,9%

Fonte: SIDEMS, 2019.

Os anos de 2013 e 2014 foram os que obtiveram valores positivos em relação aos demais anos, com registro de 79.712 mil empregos formais em 2013 e 80.630 mil empregos formais registrados em 2014.

Essas oscilações de valores demonstram a fragilidade da economia no país, no estado e

no município, necessitando de uma avaliação mais aprofundada das autoridades sobre os problemas enfrentados e possíveis soluções.

4.2.3 Variáveis Políticas

Quanto às variáveis políticas cabe analisar as leis e órgãos que asseguram as atividades desenvolvidas pela organização estudada, neste contexto, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, deixa explícito no Capítulo III, que dispõe sobre a Educação, Cultura e do Desporto, especificamente na Seção I sobre Educação, os princípios do ensino:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade;

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal. (BRASIL, 1988).

O Ministério da Educação (MEC), começou a surgir em 1930, buscando proporcionar ensino de qualidade para todo o país. Com o passar dos anos foi criado o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), nele está descrito que investir na educação básica significa também investir na educação superior e profissional. E hoje, com a participação de toda a sociedade, se discute a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que estabelece os conhecimentos, as competências e as habilidades que se espera que os estudantes desenvolvam no decorrer da educação básica.

A Secretaria de Estado da Educação (SED) é responsável por formular, controlar e avaliar as políticas educacionais, e também, coordenar programas e projetos da educação básica, profissional e superior do Estado de Santa Catarina, desta forma, é quem administra e orienta o ensino público no Estado. Sendo assim, as Escolas da Rede Pública Estadual são geridas pela Secretaria, seu órgão de apoio superior.

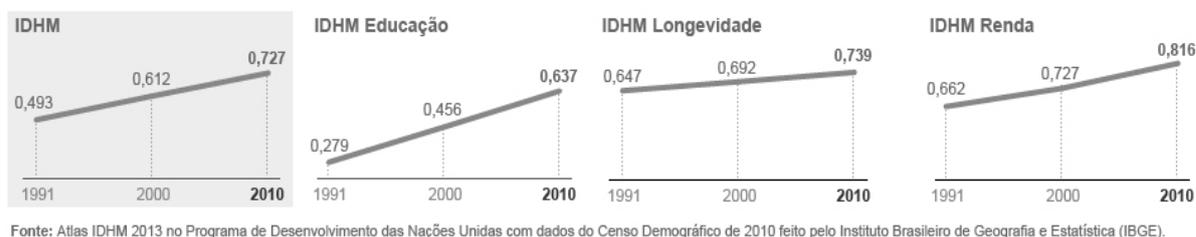
Analisando o cenário político atual, de acordo com uma reportagem postado no dia 05 de maio de 2019, pelo Folha de São Paulo no site da UOL, relata que “da educação infantil ao

ensino médio, foram congelados até agora R\$ 680 milhões. Com relação à construção e manutenção de creches e pré-escolas, a pasta contingenciou 17% dos 125 milhões do orçamento autorizado.” (FOLHA, 2019). Além disso, esses recursos fazem parte do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), ligada ao MEC, e afirma que “o congelamento total do FNDE é de R\$ 1,02 bilhão, equivalente a 21% do discricionário.” (FOLHA, 2019).

4.2.4 Variáveis Socioculturais

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é uma medida utilizada para analisar o desenvolvimento de um país, estados e municípios, levando em consideração a Educação, a Longevidade e a Renda. Conforme o site do G1 (2013), os índices estão distribuídos da seguinte maneira: 0 a 0,499 – Muito Baixo; 0,500 a 0,599 – Baixo; 0,600 a 0,699 – Médio; 0,700 a 0,799 – Alto; e acima de 0,800 – Muito Alto. A figura 10 abaixo demonstra a comparação dos índices ao longo dos anos do Brasil:

Figura 10 – Índice de Desenvolvimento Humano do Brasil



Fonte: Atlas IDHM 2013 no Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas com dados do Censo Demográfico de 2010 feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Fonte: G1, 2013.

Pode-se observar, em 2010, que o índice total é de 0,727, se enquadrando na avaliação de Alto. O Índice de Desenvolvimento Humano do Brasil (IDHM) da Educação é de 0,637, definido como Baixo, o da Longevidade é de 0,739, definido como Alto e o de Renda é de 0,816, definido como Muito Alto.

Ao consultar o Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil é possível fazer uma comparação dos índices entre Brasil, Santa Catarina e Chapecó no ano de 2010, além de verificar a Renda per capita de cada local, como apresentado na figura 11 abaixo:

Figura 11 – Comparação do IDHM entre Brasil, Santa Catarina e Chapecó

Espacialidades	IDHM 2010	IDHM Renda 2010	IDHM Longevidade 2010	IDHM Educação 2010	Renda per capita 2010
Brasil	0,727	0,739	0,816	0,637	793,87
Chapecó (SC)	0,790	0,779	0,871	0,727	1.017,34
Santa Catarina	0,774	0,773	0,860	0,697	983,90

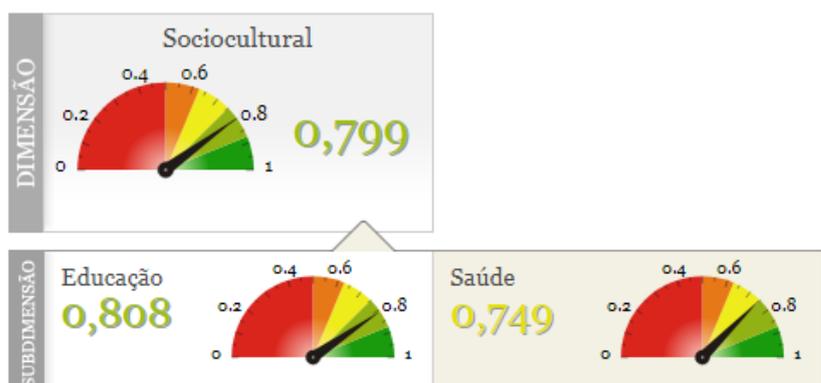
Fonte: Atlas Brasil IDHM, 2013.

Considerando os índices apresentados, percebe-se que o IDHM do município de Chapecó é maior do que o de Santa Catarina e até maior que o do Brasil, com um valor de 0,790, no enquadramento de Alto. Ainda no site do G1 (2013), a cidade de Chapecó se encontra na 67ª posição no Brasil em desenvolvimento humano.

No SIDEMS (2018), o IDMS tem definido outros valores para os índices, sendo que entre 0,000 a 0,499 é considerado baixo, entre 0,500 a 0,624 é considerado médio baixo, entre 0,625 a 0,749 é considerado médio, entre 0,750 a 0,874 é considerado médio alto e entre 0,875 e 1 é considerado alto. (IDMS, 2018).

A figura 12 abaixo demonstra a dimensão Sociocultural, dividida pelas subdimensões Educação e Saúde.

Figura 12 – Dimensão e Subdimensão do IDMS do município de Chapecó



Fonte: SIDEMS, 2018.

No índice da Educação leva-se em conta o acesso e permanência escolar, o desempenho, a infraestrutura e a qualidade no ensino, dados referentes ao ano de 2010 a 2017, e que Chapecó obteve um índice de 0,808, considerado Médio Alto. No que diz respeito à Saúde, estão inclusos a cobertura da atenção básica, os fatores de risco e proteção e a morbidade e mortalidade, dados de 2015 a 2017, o município teve um índice de 0,749, considerado Médio. (IDMS, 2018).

Acompanhar o segmento sociocultural possibilita ao gestor uma percepção sobre a população, deste modo, os bons índices de educação, saúde e renda, relacionados ao desenvolvimento humano, relativo a busca por informações constantes gera um conhecimento

maior disponível.

4.2.5 Variáveis Tecnológicas

No ambiente tecnológico, os fatores contemplados são de processos, produtos e qualidade. Se tratando de uma instituição pública que oferece serviços, neste caso, o serviço sendo a educação, deve-se considerar a tecnologia utilizada e o acesso à informatização.

Os alunos da educação básica já possuem o mundo digital integrado a sua realidade, fazendo com que as escolas e os professores utilizem desses recursos tecnológicos a favor da educação. Os educadores utilizam ferramentas que tornem as aulas mais participativas e os alunos se sentem mais à vontade e motivados para estudar (NOVOS ALUNOS, 2018).

A tecnologia na educação traz alguns benefícios, dentre eles estão, o respeito a individualidade, o aumento na atenção e foco, o estímulo a interação e o aumento da motivação. Pode-se aplicar algumas tecnologias em sala de aula, como por exemplo, a realidade virtual para acesso a conteúdo por meio de códigos e interações no aprendizado, o uso de jogos digitais para integrar, motivar, e ajudar no desenvolvimento de habilidades, como a criatividade e o trabalho em equipe, e também a utilização de lousa digital para substituir o antigo quadro negro, possibilitando o uso de recursos interativos, trabalhando de forma completa e ampla (NOVOS ALUNOS, 2018).

Dando sequência na análise do ambiente externo da organização, o próximo assunto abordado tratará do ambiente competitivo.

4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO

Nesta etapa foi realizada a análise da competitividade do setor, descrita de acordo com o modelo das cinco forças de Porter, citado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), onde se verifica a ameaça de novos entrantes, a ameaça de serviços substitutos, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores e a rivalidade entre as organizações concorrentes.

4.3.1 Ameaça de Novos Entrantes

Observou-se no ambiente escolar que há poucas barreiras de entrada, chegando até a ser nula. Como abordado na entrevista, a escola pública não é um negócio, por esse motivo não há abertura de novos locais de ensino. Não há necessidade de novas construções, uma vez que as que já atuam precisam de melhorias contínuas, e que muitas vezes não são realizadas,

principalmente pela falta de verba na área da educação.

As escolas atuantes neste setor tem uma extensa história e atendem uma parcela significativa de estudantes. A permanência na escola acontece por alguns motivos, como por exemplo, ser próximo da residência, boas referências, e para alguns estudantes facilita o deslocamento até para trabalhar, que também é motivo para que pais matriculem seus filhos em locais viáveis.

4.3.2 Ameaça de Serviços Substitutos

Serviços que desempenham a mesma função de outros são denominados de serviços substitutos, e geram uma ameaça se os clientes optarem pela troca. Se tratando de uma Escola, em que o serviço principal oferecido é a Educação, não se pode considerar que há um substituto direto, mas há serviços indiretos, como escolas particulares e supletivos. Em alguns casos os pais e estudantes podem optar por escolas próximas de sua residência ou que são de fácil acesso, se houverem vagas disponíveis.

4.3.3 Poder de negociação dos clientes

Os clientes da Escola são pessoas físicas, pais e alunos, que buscam por um ensino de qualidade, com professores preparados e com uma estrutura adequada.

Durante a negociação o que impacta na decisão do cliente é a informação, por esse motivo é necessário transmitir com clareza como funciona o processo de matrícula e a quantidade de vagas ofertadas, e demais dúvidas que surgirem.

No que se refere a escolha dos clientes, no centro da cidade de Chapecó existem outras escolas do mesmo segmento, mas apesar dessa série de serviço em comum, a Escola Marechal Bormann traz uma bagagem extensa na área da educação, com ações pedagógicas de aprendizagem e participação coletiva, democrática e responsável.

Se tratando de evasão escolar houve uma oferta de bolsas de estudo por uma instituição privada de ensino, alguns alunos aceitaram e conseguiram realizar um semestre com bolsa, porém o local não manteve as bolsas no semestre seguinte, fazendo com que os alunos retornassem a escola.

4.3.4 Poder de negociação dos fornecedores

O principal fornecedor e mantenedor da Escola Pública é o Estado, que faz repasse de verba todo ano para a execução das tarefas básicas. Porém, a escola conta com a Associação de Pais e Professores (APP), que oferece suporte para algumas situações que o Estado não banca. A APP recebe uma contribuição para a manutenção do dia-a-dia, e junto a direção da escola, decidem o que é prioridade.

Possui também o Conselho Deliberativo, que é consultado sobre onde gastar o dinheiro que vem do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), com a finalidade de prestar assistência financeira às escolas, em caráter complementar, contribuindo para a manutenção física e pedagógica, fortalecendo também a participação social e a autogestão escolar. (FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO, 2017).

Ainda conta com os fornecedores de materiais escolares, como livrarias e papelarias, e algumas compras maiores são feitas em atacado por oferecem preços acessíveis. Tem parceria com empresas de materiais de construção, e contrata mão de obra terceirizada para esses serviços de manutenção física. O Governo Federal repassou dinheiro para a questão da banda larga nas escolas, desta forma, a escola também dispõe do acesso à internet, fornecido por uma empresa externa.

4.3.5 Rivalidade entre as organizações concorrentes

Conforme conversado na entrevista, não existem uma concorrência direta, mas sim indireta, se ocorre de ter menos alunos são menos aulas para os professores, conseqüentemente, o professor busca dar aula em outras escolas. De certa forma a escola precisa manter o número de alunos, na entrevista, de acordo com o coordenador, a Escola Marechal Bormann não sofre ameaça quanto a perda de alunos.

Em escolas do setor público não existe essa rivalidade, pois elas oferecem um serviço essencial para a comunidade. Muitas vezes a procura por determinado local é grande não somente por qualidade, mas por questões práticas, e em alguns casos por não concordar, por exemplo, com o ensino integral.

4.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Ao realizar o levantamento das características internas é possível evidenciar os pontos fracos e fortes da organização. A análise interna da Escola Marechal Bormann foi dividida pelas suas áreas funcionais e com base nas informações coletadas na entrevista.

As áreas funcionais estão divididas em estrutura da organização, marketing, finanças, planejamento, materiais e suprimentos, recursos humanos e educacional.

4.4.1 Estrutura da organização

O prédio escolar funciona em um espaço próprio e está localizada no bairro Centro, na cidade de Chapecó. A estrutura física conta com pátio coberto e descoberto, abastecimento de água, abastecimento de energia elétrica, esgoto, banheiros, cozinha e almoxarifado.

Dispõe de 16 salas de aula, sendo que 12 são salas ambiente. Essas salas ambiente são denominadas assim, pois no momento da troca de aula quem muda de sala são os alunos e não os professores, possibilitando a autonomia de cada professor em manter os materiais em suas respectivas salas, e 4 salas dos anos iniciais, sala dos professores, sala da secretaria e da diretoria, laboratório de informática, quadra de esportes coberta e descoberta e parque infantil.

Entretanto, a escola não atende a todas as necessidades, falta salas de aula para algumas turmas do ensino fundamental, não possui biblioteca, sendo que a sala de informática foi usada para armazenar alguns livros, não tem laboratório de ciências, para a acessibilidade é necessário melhorias em alguns locais de acesso, os banheiros não atendem à demanda, pois falta manutenção, e a construção é muito antiga, necessitando de muitos reparos e consertos.

A entrada da escola foi reformada em 2014, onde construíram uma rampa, que não está totalmente adequada à norma, mas ela é acessível. Enfrenta ainda os problemas com a infiltração e mofo, em alguns pontos que a estrutura não é adequada.

4.4.2 Marketing

Alguns fatores delimitam o trabalho na área do marketing neste setor, a questão econômica é um aspecto, falta investimentos nessa parte de divulgação das ações e índices da escola. Outro aspecto relevante é que a equipe pedagógica é reduzida, não possuem pessoal capacitado para trabalhar com isso. Se tratando de uma escola pública pouco se pensa em qual o objetivo de um plano de marketing.

4.4.3 Planejamento

A organização possui um planejamento formal que é realizado todo final de ano, denominado Projeto Político Pedagógico (PPP), nele consta a apresentação da escola e os direcionamentos para o ano letivo. É um instrumento que organiza o trabalho pedagógico,

colabora na mediação de conflitos, visa a inclusão superando as relações competitivas e autoritárias e contribui na formação do ser humano integralmente.

4.4.4 Materiais e suprimentos

Ao analisar os materiais e suprimentos deve-se levar em conta que a escola não oferece produtos, e sim serviço. Deste modo, o estoque é baixo e os materiais que possui são os pedagógicos e didáticos e de expediente, para trabalhos diários, e são distribuídos conforme a necessidade.

A dificuldade maior está na distribuição desse material, no controle e na organização, por ter um quadro reduzido de pessoal contratado para o serviço pedagógico, que em alguns momentos está resolvendo outros problemas de aprendizagem, faz com que cada professor precise ir até o local onde está o material e retirá-lo por conta própria.

4.4.5 Recursos Humanos

A escola faz parte da dependência administrativa Estadual, ou seja, pertence ao Poder Público Estadual, Governo do Estado. Que por sua vez é gerenciada pela Secretaria do Estado da Educação, que dá todo suporte e apoio às escolas públicas estaduais. Deste modo, a organização escolar compreende todos os órgãos necessários ao funcionamento da Unidade Escolar e abrange os serviços de: Direção, Serviço Técnico-Administrativo e Pedagógico, Corpo Docente (Professores), Corpo Discente (Alunos) e Serviços Gerais.

A Assistente de Educação é responsável pela parte do recursos humanos, mas tudo é coordenado pela Regional de Educação que tem um setor para este fim, onde trabalham várias pessoas e orientam no serviço. A Assistente de Educação informa as necessidades de acordo com demanda e a regional faz os devidos encaminhamentos para o órgão superior que é a SED (Secretaria de Estado da Educação).

4.4.6 Finanças

De acordo com o que foi abordado na entrevista, existe um planejamento financeiro, e é geralmente construído a partir de uma discussão entre os professores e o Conselho Deliberativo. O Estado repassa a verba, geralmente nos meses de Julho e Dezembro, e com base no que é discutido em reunião, se determina as prioridades para os gastos.

Para os gastos diários a escola possui uma reserva, mas para suprir as necessidades

maiores, como de reforma, construção, acessibilidade, etc. infelizmente não há verba existente.

4.4.7 Serviços Educacionais

O principal serviço prestado pela escola é a Educação, nas modalidades de anos iniciais do ensino fundamental, que compreende do 1º ao 5º ano, anos finais do ensino fundamental, que compreende do 6º ao 9º ano e ensino médio, que compreende da 1ª a 3ª série. Para atender todas as turmas, a escola funciona nos três turnos, manhã, tarde e noite. Conta com aproximadamente 1.000 matrículas dispostas em 36 turmas no total e 46 professores. Sendo que nos anos iniciais do ensino fundamental a média de alunos por turma é de 22,3, nos anos finais do ensino fundamental a média de alunos por turma é de 30, e no ensino médio a média de alunos por turma é de 28,4 (INEP, 2017).

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (INEP), disponibiliza o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), esse indicador é medido através da taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho nas avaliações que o INEP aplica, além de monitorar a qualidade da educação.

Conforme o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em 2017 a taxa de aprovação para os anos iniciais do ensino fundamental foi de 98%, para os anos finais do ensino fundamental de 95% e para o ensino médio de 86%.

Ainda segundo o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a escola estabelece uma meta para cada modalidade, nos anos iniciais do ensino fundamental essa meta era de 6,5 a qual foi atingida. Já para os anos finais do ensino fundamental a meta era de 5,3, porém a média alcançada foi de 5,8. No ensino médio, em outros anos a avaliação dos alunos era medida através do ENEM, como esse exame se tornou porta de entrada para o ensino superior, no ano de 2017 foi realizada a avaliação do INEP, e a média obtida foi 4,0, levando em consideração que a Escola Marechal Bormann foi a única com alunos participantes a realizar a avaliação no município de Chapecó.

Toda análise referente ao ambiente externo e do ambiente interno leva a considerar alguns pontos fundamentais para a formulação da Matriz SWOT, como a questão do corte de verbas para a educação em todo o Brasil, que dificulta em vários outros pontos, dentre eles, o avanço da tecnologia na educação, pela falta de material para atividades deste porte. Outro ponto a ser analisado é a estrutura física da escola, a verba disponibilizada em alguns casos não é suficiente para manutenção dos espaços que precisam de mais atenção, como a acessibilidade e nem a construção de mais salas, deste modo, a falta de salas de aula, como por exemplo, para

os anos iniciais do ensino fundamental acarreta na estagnação das matrículas e rematrículas.

Os processos operacionais, como a distribuição do material escolar para atividade em sala de aula também necessita de controle, pois muitas vezes a pessoa responsável pelo almoxarifado está realizando outras tarefas da qual também foi designada e acaba por não estar presente para verificação do material que foi retirado.

O controle financeiro é outro quesito a ser levado em conta, no período de matrícula e rematrícula, com algum valor os pais contribuem de forma espontânea com a escola, sendo necessário manter esse dinheiro em caixa para resolver situações do dia-a-dia.

Considerando a divulgação das notas do IDEB, a falta de conhecimento sobre a importância desse índice torna evasiva a participação dos alunos, principalmente do ensino médio, no dia da aplicação da avaliação.

Outro fator relevante é a questão da tecnologia na educação, com a era da internet faz-se necessário o aprimoramento tecnológico, capacitando por meio de cursos a equipe de profissionais para utilizar com mais eficácia essa área.

Deve-se dar importância aos pontos fortes que a instituição possui, como o fácil acesso por conta da localização central, a atuação da escola em mais de 80 anos, o quadro de funcionários sólido e a baixa evasão escolar, pois muitos alunos iniciam seus estudos nos anos iniciais e permanecem até a conclusão do ensino médio, isso se deve a vários fatores positivos da escola.

4.5 ANÁLISE SWOT

A elaboração da Matriz SWOT acontece a partir da análise dos fatores externos e internos da organização, ou seja, as forças e fraquezas pertencentes a análise interna, e as ameaças e oportunidades referentes ao ambiente externo da organização.

No primeiro momento foram definidas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, de acordo com as análises feitas. E, posteriormente, a matriz foi feita multiplicando o grau de importância com o nível de impacto que ela gera (Grau: 1 – Pouco Significativo, 2 – Significativo e 3 – Muito Significativo, e Impacto: 10% baixo impacto, 30% médio impacto e 60% alto impacto).

O quadro 7 apresenta a soma entre os níveis de impacto e graus de importância e o quadro 8 mostra a atribuição de cada valor em cada quadrante para que fosse realizada a Matriz SWOT completa demonstrada no quadro 13.

Quadro 7 – Somatório do Nível de Impacto X Grau de importância

		Grau de importância		
		1	2	3
Nível de Impacto	0,1	0,1	0,2	0,3
	0,3	0,3	0,6	0,9
	0,6	0,6	1,2	1,8

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Quadro 8 – Atribuição de valor a cada variável em cada quadrante da Matriz SWOT

	Oportunidades				Ameaças			
	Forças	2x0,6	2x0,3	2x0,1	3x0,3	1x0,1	2x0,3	3x0,6
3x0,6		3x0,6	3x0,3	2x0,6	1x0,1	1x0,1	2x0,6	2x0,6
2x0,3		1x0,1	2x0,3	1x0,1	1x0,1	2x0,3	1x0,1	1x0,1
3x0,3		3x0,3	2x0,6	2x0,1	2x0,1	2x0,1	2x0,1	3x0,1
Fraquezas	3x0,6	3x0,6	3x0,6	3x0,6	1x0,1	3x0,3	1x0,1	1x0,1
	3x0,3	2x0,6	2x0,6	2x0,3	3x0,6	3x0,6	1x0,1	1x0,1
	3x0,6	2x0,3	2x0,3	2x0,1	3x0,6	3x0,6	2x0,1	1x0,1
	2x0,6	2x0,6	2x0,3	2x0,1	3x0,6	2x0,6	1x0,1	2x0,3

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

As variáveis de cada quadrante estão descritas de acordo com os quadros 9, 10, 11 e 12 a seguir:

Quadro 9 – Variáveis presente no quadrante Forças da SWOT

FORÇAS	
Localização	A localização da escola facilita o acesso dos alunos, por ser central, onde há bastante circulação de pessoas.
Credibilidade	Por se tratar de uma atuação com mais de 80 anos, com ensino de qualidade e profissionais capacitados.
Salas ambiente	No momento da troca de aula quem muda de sala são os alunos e não os professores, possibilitando a autonomia de cada professor em manter os materiais em suas respectivas salas.
Baixo abandono escolar	Por ser pública, bem localizada, e com ensino de qualidade os alunos acabam estudando desde os anos iniciais até o a conclusão do ensino médio.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 10 – Variáveis presente no quadrante Fraquezas da SWOT

FRAQUEZAS	
Divulgação das ações da escola	Principalmente da falta de divulgação das notas alcançadas no IDEB, e também ações voltadas a comunidade em geral, como o dia da família na Escola.
Laboratórios e Biblioteca	O laboratório de informática ser usado em parte como biblioteca, pela falta de manutenção de alguns computadores e falta de uma sala adequada para montar a biblioteca.

Estrutura antiga	Por ser uma construção antiga há vários problemas na infraestrutura, como infiltração, mofo, a falta de banheiro que atendam todos os alunos, etc.
Acessibilidade insuficiente	A rampa de acesso à escola foi construída há poucos anos, porém não está totalmente adequada, sendo que em outros pontos da escola falta acessibilidade, por exemplo o acesso ao ginásio.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 11 – Variáveis presente no quadrante Oportunidades da SWOT

OPORTUNIDADES	
Abertura de novas matrículas	Com a ampliação das salas de aula, principalmente dos anos iniciais, se viabilizaria a abertura de novas matrículas, mas para isso é necessário uma verba maior. Também, no período de matrícula e rematricula alguns pais voluntariamente disponibilizam valores monetários a escola, o que ajuda nos gastos diários.
Participação da comunidade	Troca de ideias e sugestões, podendo ser realizado no dia da família na escola, ou no momento de entrega de boletins, etc.
Divulgação sobre o IDEB	O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica é importante para avaliar a qualidade na educação e pontos que precisam ser melhorados, dessa forma, utilizar esse índice para tornar a escola mais visível.
Eventos Sociais	Participar de eventos sociais ocorridos no município, como forma de se fazer presente e incentivar os alunos e comunidade a fazerem parte desses eventos, como forma de integração.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 12 – Variáveis presente no quadrante Ameaças da SWOT

AMEAÇAS	
Corte de verba	Com o cenário político atual, o corte de verba influencia diretamente na educação, desde a educação infantil até o ensino superior.
Avanços tecnológicos	Com o avanço da tecnologia as escolas precisam se adequar para que se torne um diferencial e melhore a qualidade do ensino.
Falta de segurança pública	Com a alta circulação de pessoas pelo centro da cidade é necessário que tenha uma segurança local.
Deficiência no transporte	Por ser uma escola localizada no centro, os alunos necessitam de transporte para chegar ao local, as vezes o transporte atrasa, ou ocorre algum acidente, até mesmo falhas mecânicas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Com as variáveis definidas e pontuadas, como explanado no quadro 8, foi realizada a distribuição de cada peso atribuído às variáveis, para isso cruzou-se Forças X Oportunidades, Fraquezas X Oportunidades, Forças X Ameaças e Fraquezas X Ameaças. Busca-se definir, nesta etapa, qual dos quadrantes obtém maior pontuação, para que as estratégias elaboradas sejam de acordo com a situação da organização.

Desta maneira, o quadro 13 representa a Matriz SWOT da Escola de Educação Básica Marechal Bormann no presente momento.

Quadro 13 – Análise S.W.O.T - E.E.B. Marechal Bormann

Análise S.W.O.T. E.E.B. Marechal Bormann			Oportunidades				Ameaças				S u b t o r a l	
			Abertura de Novas Matrículas	Participação da Comunidade	Divulgação sobre o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)	Eventos Sociais	Corte de Verbas	Avanços Tecnológicos	Falta de Segurança Pública	Deficiência no Transporte		
<i>Subtotal</i>			13,2	4,5	3,4	2,9	2,4	0,5	1,5	3,3	3,4	8,7
Forças	Localização	2,9	1,2	0,6	0,2	0,9	0,1	0,6	1,8	1,8	4,3	
	Credibilidade	5,7	1,8	1,8	0,9	1,2	0,1	0,1	1,2	1,2	2,6	
	Salas ambiente	1,4	0,6	0,1	0,6	0,1	0,1	0,6	0,1	0,1	0,9	
	Baixo abandono escolar	3,2	0,9	0,9	1,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,9	
Fraquezas	Divulgação das ações da escola	7,2	1,8	1,8	1,8	1,8	0,1	0,9	0,1	0,1	1,2	
	Laboratórios e biblioteca	3,9	0,9	1,2	1,2	0,6	1,8	1,8	0,1	0,1	3,8	
	Estrutura antiga	3,2	1,8	0,6	0,6	0,2	1,8	1,8	0,2	0,1	3,9	
	Acessibilidade insuficiente	3,2	1,2	1,2	0,6	0,2	1,8	1,2	0,1	0,6	3,7	
<i>Subtotal</i>			17,5	5,7	4,8	4,2	2,8	5,5	5,7	0,5	0,9	12,6

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Através da pontuação atribuída para cada variável foi possível identificar que a organização obteve maior pontuação no quadrante correspondente ao cruzamento das Fraquezas X Oportunidades, o quadro 14 apresenta o resultado de cada quadrante e o quadro 15 apresenta a estratégia a ser tomada dependendo da pontuação de cada quadrante.

Quadro 14 – Resultado dos quadrantes da SWOT

Estratégia a ser Tomada			
<i>Fortes X Oportunidades (Potencial Ofensivo)</i>	13.2	8.7	<i>Fortes X Ameaças (Potencial Defensivo)</i>
<i>Fraquezas X Oportunidades (Debilidade Ofensiva)</i>	17.5	12.6	<i>Fracos X Ameaças (Vulnerabilidade)</i>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 15 – Estratégias de cada quadrante da SWOT

	<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
Pontos Fortes	<i>Desenvolvimento</i>	<i>Manutenção</i>
	De Mercado	Estabilidade
	De Produtos	Consolidação
	Financeiro	Especialização
	de Capacidades	
	Diversificação	
Pontos Fracos	<i>Crescimento</i>	<i>Sobrevivência</i>
	Inovação	Redução de Custos
	Capacitação	Deseinvestimento
	Parceria	Liquidação do Negócio
	Expansão	

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

De acordo com Oliveira (2012, p. 193) “[...] embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa”. Na estratégia de inovação é necessário que a organização tenha acesso rápido a todas as informações que precisa num mercado com tecnologias em evolução. Na estratégia de expansão diz respeito ao planejamento, uma vez que é de suma importância que haja recursos para tal situação (OLIVEIRA, 2012).

Sendo assim, entende-se que a organização estudada deve estabelecer políticas de crescimento e aperfeiçoamento, ou seja, utilizar estratégias que ajudem a corrigir as fraquezas da escola aproveitando-se das oportunidades. As sugestões de crescimento e aperfeiçoamento serão descritas nos objetivos estratégicos, logo após a delimitação da missão, visão e valores.

4.6 DELIMITAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Conforme as respostas obtidas através da entrevista com o coordenador geral da escola e da filosofia pedagógica que norteia a escola e possui em seu PPP, foi possível a elaborar a proposta de missão, visão e valores. Os resultados obtidos estão dispostos nos quadros a seguir:

Quadro 16 - Missão

<u>MISSÃO</u>
<i>Oferecer um serviço educacional que contribua para formar cidadãos analíticos e conscientes dos seus direitos e deveres, que tenham capacidade de atuar como agentes de mudança, num ambiente participativo e democrático, compreendendo as interações sociais e dando condições de acesso ao mercado de trabalho e a continuidade dos estudos.</i>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 17 - Visão

<u>VISÃO</u>

Ser uma Escola referência na difusão de conhecimento, prezando pela qualidade do ensino, harmonização das relações externas e pela satisfação da comunidade escolar.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 18 -Valores

VALORES

Solidariedade, Igualdade, Respeito, Responsabilidade, Justiça Social, Profissionalismo, Disciplina, Democracia, Pluralidade de ideias e Ética.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Após determinar missão, visão e valores é possível elencar os objetivos estratégicos a serem alcançados.

4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos foram construídos com base nos resultados alcançados na Matriz SWOT, que direcionou a estratégia a partir do posicionamento obtido, ao mesmo instante que relacionou a missão da escola, visão e valores. Desta forma, foi possível delimitá-los para a organização:

- Objetivo 1: Divulgar as notas e a importância do IDEB;
- Objetivo 2: Buscar junto aos órgãos competentes as melhorias no espaço físico escolar;
- Objetivo 3: Melhorar processos operacionais e de atendimento;
- Objetivo 4: Avaliação de desempenho;
- Objetivo 5: Formação na área da tecnologia para equipe pedagógica e professores;

- Objetivo 6: Participação dos pais na escolarização dos filhos.

Com a delimitação dos objetivos e metas foi possível formalizar através da ferramenta 5W2H as determinantes “O quê?”, “Por quê?”, “Onde?”, “Quem?”, “Quando?”, “Como?” e “Quanto?”.

4.8 PLANO ESTRATÉGICO 5W2H

Ao formalizar o plano estratégico se detalha cada estratégia a ser realizada para o alcance dos objetivos, neste sentido, os quadros abaixo foram elaborados de acordo com a ferramenta 5W2H, descrita anteriormente e detalharam as ações a serem tomadas.

Quadro 19 – Objetivo 1: Divulgar as notas e a importância do IDEB

Objetivo 1: Divulgar as notas e a importância do IDEB						
O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Publicar no Facebook da Escola	Para evidenciar a nota da Escola, das séries iniciais até o Ensino Médio	Equipe pedagógica	Ambiente virtual	Ago/2019	O responsável pela página fará a publicação	Incluso no salário do responsável pela página
Confeccionar uma faixa evidenciando as melhores notas	Para evidenciar a nota da Escola, das séries iniciais até o Ensino Médio	Coordenador pedagógico	Gráfica em Chapecó	Ago/2019	O responsável entrará em contato com a gráfica e solicitará a faixa	De R\$50,00 a R\$ 100,00
Divulgar nos murais da Escola o desempenho	Para evidenciar a nota da Escola, das séries iniciais até o Ensino Médio	Coordenador pedagógico	Escola	Ago/2019	Imprimir em papel A4 alguns folders referente a nota das séries	Pacote de folhas de ofício + Impressão + Incluso no salário do responsável
Informar os pais sobre o desempenho das turmas	Para evidenciar a nota da Escola, das séries iniciais até o Ensino Médio e apresentar o trabalho que está sendo feito	Direção e equipe pedagógica	Escola	A definir	Informar nas reuniões o que é o IDEB, qual a sua função e as notas obtidas	Incluso no salário dos responsáveis
Explicar em sala de aula a importância desse índice	Para evidenciar a nota da Escola, das séries iniciais até o Ensino Médio e explicar a importância do índice	Direção e professores	Salas de aula	Ago/2019	Conversar com as turmas sobre o IDEB	Incluso no salário dos responsáveis

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 20 – Objetivo 2: Buscar junto aos órgãos competentes as melhorias no espaço físico escolar

Objetivo 2: Buscar junto aos órgãos competentes as melhorias no espaço físico escolar						
O quê	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Cobrar a construção de novas salas de aula para atender a demanda	As salas atuais não comportam toda a demanda das novas matrículas e rematrículas	APP e Conselho Deliberativo	Escola	A definir	Em reuniões e conversar com os órgãos responsáveis	-
Promover pequenas reformas e reparos na estrutura física	Para manter o ambiente em boas condições de uso	Serviço terceirizado e/ou APP	Escola	De acordo com a necessidade	Contratar serviço externo para fazer a manutenção de pontos específicos da estrutura física; E/Ou realizar mutirões em conjunto com a APP	De acordo com a verba disponível
Reorganizar o espaço da biblioteca e laboratório de informática	Não há espaço para a biblioteca e com a falta de manutenção nos computadores a sala de informática foi adaptada para ter espaço para os livros	Equipe pedagógica	Escola	A definir	De acordo com o layout do local dispor de espaço para os livros e para os computadores	De acordo com a verba disponível

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 21 – Objetivo 3: Melhorar processos operacionais e de atendimento

Objetivo 3: Melhorar processos operacionais e de atendimento						
O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Controle das entradas, da disponibilidade e das saídas de material para atividades em sala	A quantidade de estoque disponível depende do material solicitado para os alunos no início do ano e o que é comprado com os fornecedores. Na retirada precisa de um controle para facilitar a solicitação de mais materiais	Responsável pelo almoxarifado	Escola	Jul/2019	Utilizar uma ficha com o material disponível, a quantidade e o que retirou e assinatura de quem retirou	Incluso no salário do responsável
Solicitação e entrega de documentos	No momento de solicitação de documentos é necessário ficar aguardando para que sejam emitidos e assinados, gerando atrasos.	Responsável pela secretaria	Escola	Jul/2019	Determinar que os documentos sejam solicitados com, no mínimo, um dia de antecedência, para que possam ser localizados e/ou emitidos, só aguardando a retirada; Realizar protocolo do documento retirado	R\$ 0,30 por folha

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 22 – Objetivo 4: Avaliação de desempenho

Objetivo 4: Avaliação de desempenho						
O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Identificar os principais problemas enfrentados pela equipe pedagógica	Para melhoria contínua das atividades que são desenvolvidas	Direção	Escola	Semestre letivo	Aplicar uma avaliação de desempenho específica para esses profissionais	Incluso no salário do responsável
Efetivar o constante acompanhamento pedagógico de professores	Para controle e sugestões no processo de ensino e aprendizagem	Direção e equipe pedagógica	Escola	Semestre letivo	Aplicar uma avaliação de desempenho específica para esses profissionais	Incluso no salário do responsável
Efetivar o constante acompanhamento pedagógico de alunos	Verificar alunos com dificuldades de aprendizagem	Direção, equipe pedagógica e professores	Escola	Semestre letivo	Aplicar uma avaliação de desempenho específica para os alunos	Incluso no salário do responsável
Retorno sobre os resultados obtidos	Para dar um feedback e encontrar soluções para aprimoramento dos processos	Direção	Escola	Equipe pedagógica e professores no Planejamento coletivo e para os alunos em sala de aula em horário a definir	Explanando no planejamento coletivo e em sala de aula	Incluso no salário do responsável

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 23 – Objetivo 5: Formação na área da tecnologia para equipe pedagógica e professores

Objetivo 5: Formação na área da tecnologia para equipe pedagógica e professores						
O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Cursos na área da tecnologia educacional	Com a inovação e tecnologia é necessário aperfeiçoamento para trabalhar com isso na escola	Equipe pedagógica e professores	Locais a definir	Disponibilizados pelo MEC e Estado	Capacitações disponibilizadas pelo MEC para que se utilize dos recursos tecnológicos disponíveis no desenvolvimento das atividades na escola	-
Aplicação da tecnologia em sala	Várias atividades podem ser realizadas com o acesso à internet	Professores	Sala de Aula	Ano letivo	Atividades com o uso de smartphones e computadores; Projeção das aulas em data show	Energia elétrica + Incluso no salário do responsável

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 24 – Objetivo 6: Participação dos pais na vida escolar dos filhos

Objetivo 6: Participação dos pais na vida escolar dos filhos						
O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Incentivar o acompanhamento dos pais no desempenho escolar dos filhos	Para que o ato de educar não seja visto como papel só da escola, e sim familiar também	Direção, Coordenação, Equipe pedagógica e professores	Escola	Ano letivo	Utilizando o sistema de avaliação online para que os pais tenham acesso as notas; Solicitar que compareçam na escola nos dias de retirada de boletins	-
Promover eventos de inclusão familiar	Integração social	Direção, Coordenação, Equipe pedagógica e professores	Escola	Ano letivo	Em datas comemorativas incentivar a ida dos pais à escola e nos dias da família na escola.	-
Em conjunto com os pais identificar possíveis problemas comportamentais	Muitas vezes a identificação de situações problema passam despercebidas dentro do ambiente escolar, fazendo com que os pais percebam mudanças de comportamento em casa.	Direção, Coordenação, Equipe pedagógica e professores	Escola	Ano letivo	Ao perceber mudanças ou queixas é necessário que solicitem, junto com a escola, acompanhamento psicológico, dependendo de cada caso	-

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Para que a Escola cumpra com as ações sugeridas é fundamental o acompanhamento e a evolução delas e o controle constante, sendo assim foi recomendado método de avaliação e controle.

4.9 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE

A efetivação do planejamento estratégico obterá melhor resultado em sua totalidade se este for avaliado e controlado. Sendo assim, cada ação proposta necessita de acompanhamento e verificação, e também o cumprimento das ações pelas partes envolvidas nesse processo.

Os responsáveis por controlar as ações propostas serão o Diretor e o Coordenador. O Quadro 25 demonstra uma ficha de acompanhamento e controle das ações, que ajudará de forma organizada a compreensão dos procedimentos adotados. Conforme o execução do plano, é sugerido que ocorram reuniões para expor o seu andamento e possíveis melhorias, a cada início de semestre letivo.

Quadro 25 - Acompanhamento e Controle das Ações

ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DAS AÇÕES				
OBJETIVO:				
RESPONSÁVEL	DATA DE INÍCIO	DATA DE TÉRMINO	STATUS	OBSERVAÇÕES E/OU SUGESTÕES

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O tempo de prática deste plano é de 4 anos, mesmo período de atuação da gestão da escola, e sendo revisado anualmente. Algumas das ações serão realizadas no início do segundo semestre de 2019, as demais serão executadas nos anos letivos durante todo o processo de implementação do plano, e havendo necessidade, poderão ser adaptadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é importante para organizações de todos os portes e segmentos, e a implementação desse planejamento propicia a antecipação de ameaças e oportunidades que compõem o ambiente externo, além de descrever as competências essenciais e as fragilidades, desta forma essa ferramenta conduz a organização ao alcance dos seus objetivos.

Diante da relevância do planejamento estratégico para as organizações, este estudo foi direcionado pelo problema de pesquisa: “Como elaborar um planejamento estratégico para a Escola de Educação Básica Marechal Bormann, contribuindo para melhorar a sua gestão?”. Deste modo, foi construída uma proposta de planejamento estratégico para a instituição estudada, utilizando-se de bibliografia sobre o assunto e entrevista.

Para atender ao problema de pesquisa foram elencados os objetivos específicos, os quais foram atingidos e por consequência o objetivo geral.

O primeiro, alinhado com o segundo objetivo específico tratou de analisar o ambiente externo, visando identificar as oportunidades e ameaças, explorando o ambiente em que a Escola está inserida, para tal, estudou-se as variáveis que compõem o macro ambiente e do setor competitivo, onde foram abordadas as variáveis demográficas, econômicas, políticas, socioculturais e tecnológicas, e também buscou-se entender o ambiente competitivo do segmento, para isso foram analisados cinco aspectos, a ameaça de novos entrantes, ameaça de serviços substitutos, poder de negociação com fornecedores e com clientes e rivalidade entre as organizações concorrentes.

Baseado na entrevista (apêndice I) com o coordenador, procurou-se entender o ambiente competitivo, neste sentido, os pontos principais identificados que favorecem a instituição estão relacionados a não existência de serviços substitutos e de concorrência direta, por se tratar de uma Escola que oferece educação gratuita e acessível a comunidade. Alguns aspectos relacionados a economia brasileira afetam diretamente a instituição, que necessita de verbas da esfera federal e estadual para arcar com os gastos com infraestrutura e ensino.

Ainda o primeiro objetivo específico juntamente com o segundo objetivo foi a análise do ambiente interno, identificando e descrevendo os pontos fortes e pontos fracos da Escola. Conforme a entrevista (apêndice I) com o coordenador, o ambiente foi caracterizado de acordo com áreas funcionais onde foi possível a verificação dos pontos que ajudam a empresa e os

pontos que precisam de atenção e melhorias. Enfatizando alguns pontos negativos, como a da estrutura física que não atende toda a demanda, a falta de um planejamento de marketing para atrair novas matrículas, e a falta de um organograma para determinar o nível hierárquico da instituição. Já positivamente se encontram o planejamento formal, a baixa evasão escolar, o quadro de funcionários sólido e a boa localização.

Referente ao terceiro objetivo específico, ele propôs estabelecer missão, visão e valores, sendo essenciais para direcionar o plano e a atuação escolar, este objetivo foi alcançado por meio da entrevista (apêndice I) com o coordenador e diretor e com apoio também da filosofia da escola, descrita no PPP, com perguntas elaboradas com base no referencial teórico.

O quarto objetivo específico atendido foi a determinação dos objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos foram criados com base na análises realizadas e na matriz SWOT, que entre as variáveis houve um cruzamento dos pontos fracos e oportunidades, indicando o uso de políticas de crescimento e aperfeiçoamento. Deste modo, as estratégias foram elaboradas com a intenção de melhorar as falhas internas e aproveitar as oportunidades externas.

Por conseguinte, os objetivos foram gerados com o interesse de ampliar a visibilidade no mercado, garantir a satisfação da comunidade escolar, garantir a educação de qualidade e fortalecer e aperfeiçoar os processos educacionais.

As ações para a divulgação da importância do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) consiste na publicação desse índice em redes sociais, na confecção de uma faixa para ser colocada em frente à escola, na divulgação dos murais da escola, na informação repassada aos pais sobre o desempenho das turmas e a própria divulgação aos alunos, essa explanação torna evidente o desempenho da instituição e a garantia que o conhecimento repassado pelos professores e adquirido pelos alunos está sendo proveitoso.

A busca por melhorias junto aos órgãos competentes evidencia o quão necessário é a cobrança por condições de trabalho adequadas a todas as pessoas envolvidas no processo educacional, para que se tenha um ambiente de qualidade e que se ofereça ótimos serviços, sendo também necessário reorganizar os espaços já existentes.

Ao melhorar os processos operacionais e de atendimento se leva em consideração o acesso ao almoxarifado e o controle das entradas, disponibilidades e saídas de materiais para as atividades desenvolvidas pelos professores em sala de aula. Essa ação se faz necessária pois muitas vezes a pessoa responsável pela abertura do local pode estar resolvendo outras situações

ocorrentes no dia-a-dia, o que permite que o professor ou quem ele delegar tenha autonomia para retirada do material solicitado. Para facilitar a emissão e entrega de documentos a solicitação deve ser feita, com no mínimo, um dia de antecedência, tempo necessário para localização do documento e fotocópia ou impressão.

Para que seja alcançado o objetivo da avaliação de desempenho é de suma importância a identificação dos principais problemas enfrentados pela equipe pedagógica, pelos professores e, conseqüentemente pelos alunos. Após esse acompanhamento é feita sugestões de melhorias através do feedback, seja em reuniões ou em sala de aula, no caso dos alunos.

No que diz respeito ao objetivo da formação na área da tecnologia para equipe pedagógica e professores é importante destacar que nos dias atuais, na era da tecnologia é necessário que se tenha conhecimento e controle dos meios utilizados para que se consiga desenvolver atividades desse cunho, fazendo com que capacitações sejam realizadas para aperfeiçoar essas técnicas.

A participação dos pais na vida escolar dos filhos realça que educação é feita em conjunto, ou seja, escola e família trabalhando juntas para que de fato o processo educacional seja efetivado, instigando que as famílias se façam presente no desempenho escolar de seus filhos e nas atividades sociais de integração.

O quinto e último objetivo específico foi estabelecer métodos de avaliação e controle, após a implementação das estratégias é necessário que se determine como avaliar e controlar os processos, desta forma, foram criados modelos para monitorar o alcance das atividades traçadas em cada objetivo estratégico.

Sendo assim, pode-se afirmar que o objetivo geral que compreendeu a elaboração de um Planejamento Estratégico para a Escola de Educação Básica Marechal Bormann foi atingido. O fato da escola ter um planejamento, mas não de maneira estratégica reforça a importância deste trabalho para a instituição.

Recomenda-se para estudos futuros uma pesquisa mais aprofundada, coletando dados e realizando pesquisa com mais pessoas e, também poderá ser realizada com as demais escolas estaduais do município, para verificar uma melhoria em conjunto dos processos que são realizados em prol de uma educação de qualidade.

Com relação as limitações encontradas, destaca-se a dificuldade de tempo disponível para realização de uma entrevista mais delimitada e detalhada, sem interrupções. Outra

dificuldade é a determinação dos objetivos estratégicos, se tratando de uma instituição pública que tem verba restrita para algumas ações serem realizadas.

Percebeu-se que esta proposta de planejamento estratégico oportunizará a Escola Marechal Bormann uma gestão mais atuante em suas questões futuras, além de exigir um esforço entre a equipe de trabalho para executá-lo e mantê-lo, se tornando assim um referencial no Município.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual do planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Consulta**. 2019. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/consulta/>. Acesso em: 04 maio 2019.

BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR. **Educação é a base**. 2019. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/#/site/inicio>. Acesso em: 04 maio 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Capítulo III - Da Educação, da Cultura e do Desporto em Seção I - Da Educação. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 04 maio 2019.

CALEGARI, Diego; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico da Escolas: o que leva as escolas a ter alto desempenho**. São Paulo: Atlas, 2013.

CAPES. **Base de Dados**. 2017. Disponível em ><http://www.capes.gov.br>< Acesso em 27 de outubro de 2018.

CASTRO, A. B. C. et al. **O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA**. HOLOS, Ano 31, vol. 2, 2015, p. 195-211.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUREL, Daniel Henrique de Almeida. **Trabalho de Conclusão de Curso: proposta de planejamento estratégico para uma loja de ferragens**. UFFS Chapecó, 2018.

ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA MARECHAL BORMANN. **Projeto Político Pedagógico**. Chapecó, 2018.

ERENCE, Thomas P.; THURMAN, Paul W. **Estratégia**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FOLHA. **Bloqueios no MEC vão do ensino infantil a pós graduação**. 05 maio de 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2019/05/bloqueios-no-mec-va-do-ensino-infantil-a-pos-graduacao.shtml>. Acesso em: 26 maio 2019.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Programa Dinheiro Direto na Escola**. 2017. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/programas/pdde/sobre-o-plano-ou-programa/sobre-o-pdde>. Acesso em: 04 maio 2019.

G1. **IDHM 2013**. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/idhm-2013/>. Acesso em: 04 maio 2019.

G1. **PIB O que é**. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pib-o-que-e/>. Acesso em: 04 maio 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberto do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA. **Localização Escolar**. 2019. Disponível em: <http://idebescola.inep.gov.br/ideb/escola/dadosEscola/42053552>. Acesso em: 04 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade Chapecó (SC): Censo 2000 e 2010**. Disponível em: https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/frm_piramide.php?ano=2000&codigo=420420&corhomem=88C2E6&cormulher=F9C189&wmaxbarra=180. Acesso em: 04 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama cidades: Brasil**. 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>. Acesso em: 04 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama cidades: Chapecó**. 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/chapeco/panorama>. Acesso em: 04 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produto Interno Bruto - PIB**. 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 04 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama cidades: Santa Catarina**. 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/panorama>. Acesso em: 04 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema de Contas Nacionais Trimestrais - SCNT**. 2018. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=pib%2523evolucao-taxa%23evolucao-taxa#evolucao-taxa. Acesso em: 04 maio 2019.

JESUS, Osvaldo Freitas de. **Do projeto político-pedagógico ao planejamento estratégico escolar**. Revista Ges. Aval. Educ., Santa Maria, v. 4, n. 8, p. 7-16, jul./dez. 2015.

LOUREIRO, Maria Helena de Figueiredo; BERTINETTI, Mônica Picolo; HAMAMURA, Hélio Yassuo. **Gestão Escolar uma Estratégia Organizacional**. Nativa – Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso, v. 5, n. 1, 2016.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEIS, Dyogo, PEREIRA, Maurício Fernandes Pereira. **A utilização do estudo de caso em pesquisa sobre gestão escolar**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 177-198, maio 2015.

NOVOS ALUNOS. **Entenda agora a importância da tecnologia na educação atual**. 21 set. 2018. Disponível em: <http://novosalunos.com.br/entenda-agora-a-importancia-da-tecnologia-na-educacao-atual/>. Acesso em: 26 maio 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática, 2002.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael. **Competição**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. – ed. rev. e ampl.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009 – 3ª reimpressão.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SEBRAE. **5W2H: é hora de tirar as dúvidas e colocar a produtividade no seu dia a dia**. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-productividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 01 nov. 2018.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. **Histórico**. 2019. Disponível em: <http://www.sed.sc.gov.br/secretaria/historico>. Acesso em: 04 maio 2019.

SISTEMA DE INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL SUSTENTÁVEL. **Banco de Indicadores**. 2019. Disponível em: <https://indicadores.fecam.org.br/banco-indicadores/variavel/estadual/abrangencia/codIndicador/2319/ano/2019>. Acesso em: 04 maio 2019.

SISTEMA DE INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL SUSTENTÁVEL. **Índices do Município de Chapecó**. 2018. Disponível em: <https://indicadores.fecam.org.br/indice/exportar-dados-municipio/codMunicipio/67/ano/2018>. Acesso em: 04 maio 2019.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE I – Roteiro de entrevista

Características gerais da organização

- Razão Social:
- Endereço:
- Setor de atuação:
- Número de funcionários:
- Número de alunos:

Histórico da organização

- Fundada em:
- Qual o objetivo da criação da escola? Quem participou e/ou apoiou?
- Houve um planejamento antes da construção e como ele ocorreu?
- Breve histórico da escola

Análise externa

Novos Entrantes

- Na área de atuação da organização, é fácil a abertura de novos negócios? Existem barreiras legais, financeiras ou de recursos para isso?
- Se houver a entrada de novos negócios, eles são representativos no mercado, em questão financeira, tecnológica, intelectual, etc.)?

Ameaça de serviços substitutos

- Existem serviços substitutos? Se sim, quais afetam mais a organização?
- Os serviços substitutos são atraentes para a comunidade?

Poder de negociação com usuários

- Há oferta e demanda de novas vagas? Quantas vagas são ofertadas por ano, entre novas matrículas e rematrículas? (Para alunos e demais funcionários)
- A organização tem uma boa visibilidade perante a comunidade?

Poder de negociação com os fornecedores

- Quem é ou quais são seus principais fornecedores?
- O que mais se negocia com eles?

Rivalidade entre concorrentes

- As organizações do mesmo segmento investem em capacitação e aprimoramento do desempenho educacional?
- A demanda do segmento está crescendo, diminuindo ou permanece estável?
- As organizações concorrentes têm a mesma capacidade competitiva? Qual o porte e atuação geográfica delas?
- Qual a participação da organização no mercado e a abrangência geográfica?

Análise Interna

- As instalações físicas e os equipamentos são suficientes para executar os processos?
- A organização conhece o mercado? Os profissionais são capacitados para ocupar os cargos?
- Descreva os pontos fortes e fracos da organização

Recursos da empresa/áreas funcionais

Estrutura

- O espaço físico da organização é adequado às suas necessidades? Quantas salas de aula a escola possui?
- O espaço é próprio ou alugado?
- Quais os principais problemas encontrados na estrutura da organização?
- Qual a rotina da organização? Quais as principais tarefas?

Marketing

- Por que a escola pública não possui uma área de Marketing? Não é viável, a escola pública não tem verba, não há necessidade de divulgação dos processos que acontecem na escola? Há outros motivos?

Planejamento da organização

- A organização tem um planejamento formal?
- Se sim, o planejamento envolve toda a comunidade escolar?

Materiais e suprimentos

- A organização mantém estoque dos materiais utilizados?
- Quais as principais falhas na organização desse material?

Recursos Humanos

- A organização possui uma estrutura hierárquica?
- Quantos funcionários a organização possui?
- Os funcionários são capacitados para ocupar os cargos?
- É realizada uma avaliação de desempenho dos funcionários?
- Quais benefícios os funcionários dispõem?
- Quem é responsável, caso necessário, de encaminhar documentos ou qualquer outra demanda referente ao Recursos Humanos para o órgão competente?

Finanças

- Existe um planejamento financeiro na organização? Se sim, como é realizado?
- A organização controla a verba recebida?
- Ao tomar decisões sobre onde investir na melhoria, o que a organização leva em consideração?
- Qual a situação financeira a organização se encontra? Principais problemas encontrados.

Outras questões

- Quais os procedimentos pedagógicos (planejamento das aulas, forma de avaliação e recuperação) e como são implementados?
- A escola possui missão, visão e valores?
- A escola possui objetivos e metas? Se sim, quais e por quanto tempo?
- Como você avalia o desempenho da escola no IDEB?

APÊNDICE II – Transcrição da Entrevista

Entrevistadora: número de funcionários atualmente e o número de alunos?

Entrevistado: em torno de umas 70, 72 pessoas e alunos 1.030, 1.019, mais de 1.000 alunos.

Entrevistadora: Qual o objetivo da criação da escola? Quem participou e apoiou? Houve um planejamento antes da construção e como que ele ocorreu? Breve histórico da escola.

Entrevistado: esse prédio foi construído em 1952 e a escola começou a funcionar em 1953. Ano passado eu recebi uma visita de um senhor de 80 anos de idade que ele estudou aqui e uns meses depois veio um outro senhor com a mesma idade que também estudou aqui, só que esse eu não cheguei a falar com ele esse segundo eu não sei quem que falou com ele e depois veio me contar que tinha vindo, mas ele me contou que a escola funcionava num prédio de madeira ali no clube Chapecoense e a escola se chamava Fernando Machado porque a frente dela era para Avenida Fernando Machado, depois ele mudaram para a Marechal Bormann porque a Rua Marechal é a outra rua que passa do lado né, então eles mudaram o nome, ele contou que eles fizeram a mudança da escola para cá, ele tinha 9 anos de idade e ele e o colega dele que usavam a mesma mesa, que era em dupla as mesas na época, ele o colega dele vieram carregando um em cada ponta a mesa e eles eram bem baixinhos, vinham sofrendo mais carregaram lá de baixo até aqui, e a sala de aula que eles estudaram era essa sala aqui. Mas, assim a escola foi fundada em 1930, tem relatos de que é um período de fundação, porque a fundação da sede do município é de 1931, então a instalação da sede é em 1931, mas para que a sede se instala-se precisava criar algumas coisas aqui na Vila, porque na Vila não tinha uma infraestrutura e tem que ter uma infraestrutura para poder receber a sede do município, então foi trazido lojas, foi oferecido incentivos a comerciantes que tinham comércio lá no Bormann, esses comerciantes então eles ganharam terreno aqui no centro para poder colocar as lojas deles, inclusive o Coronel Bertaso, que era Coronel na época, deve ter incentivado financeiramente para que a pessoa construísse também, que tem que construir o prédio a casa no lugar para instalar o comércio, então ali foi o incentivo a que essas coisas acontecessem. Muito provavelmente a escola foi fundada neste intuito de que sendo a sede também fosse o centro de tudo, até inclusive da formação. Era uma escola feminina, porque no período geralmente eram meninas que estudavam, para ensinar as outras crianças a ler e escrever também ensinava muito a tarefa doméstica na escola, funcionava ali onde é hoje o Clube Recreativo Chapecoense. Então de 1930 até 1953, funcionou ali, e em 1953 eles fizeram a mudança para esse prédio aqui, então esse prédio começou a ser construído depois que pegou fogo a igreja e que ocorreu o linchamento dos quatro presos da história que a

Mônica Hass conta no livro dela. Todo mundo diz que aqui era a cadeia, mas se você lê o livro Michel Foucault, Vigiar e Punir, ele vai contar que o formato da escola e da cadeia era o mesmo formato, que era em formato de U porque no centro era onde eles tomavam sol, e aqui na escola existia no pátio central um palquinho, e esse palquinho tinha três mastros, isso na década de 90, quase no ano 2000, e esses três mastros eram das Bandeiras, porque na escola eles tinham que fazer fila e prestar continência à bandeira. Mas, o prédio tem esse formato tradicional porque era o formato construído na época, e aí a direção da escola ela ficava num canto só observando tudo que acontecia dentro desse pátio central, tinham visão para todas as portas das salas de aula né, então em 1952 é só esse U aqui que era a escola. E também eu fazia ideia de que aquele L que tem lá trás, aquelas quatro salas que tem lá, elas tinha sido construídas na década de 70, mas esses dias veio um senhor solicitar um histórico e ele estudou aqui de 70 até 75, e ele disse que em 1970 quando ele começou a estudar aqui já existia aquela ala lá, então provavelmente foi antes, deve ter sido na década de 60 que foi o ampliado aquele pedacinho lá atrás. Esse senhor, eu levei ele lá embaixo e perguntei onde que ficava a cadeia, daí ele disse que a cadeia ficava ali onde tem o antigo pré, as salas dos anos iniciais hoje, aí era a cadeia, ali tinha um prédio de madeira que funcionava a cadeia. Ele conta que os caras que foram linchados, eles foram arrancados de lá e trazidos ali pra trás, onde tem a quadra de educação física, antes do ginásio, e naquele espaço ali eles foram linchados, e todo mundo achava que era aqui na praça da igreja e não, foi ali que os caras foram linchados, eles apedrejaram e colocaram fogo nos quatos, e estavam vivos ainda.

Entrevistadora: Então, eu vou fazer uma análise externa e uma análise interna da escola para poder montar uma matriz para descobrir os pontos fortes pontos fracos de vocês oportunidades ameaças e para isso eu vou fazer umas perguntas também, se ficar alguma dúvida na hora de responder eu explico melhor, então, na área de atuação da organização é fácil a abertura de novos negócios? Existem barreiras legais, financeiras, ou de recursos para isso? Se houver a entrada de novas, elas são representativas no mercado, em questão financeira, tecnológica, intelectual, etc.?

Entrevistado: Na verdade agora tem bastante coisa incerta com essa BNCC, quem está comandando isso está pensando, mas há uma crítica muito grande no sentido de dizer assim: a escola pública vai continuar formando mão de obra pro mercado e a escola particular então vai formar as cabeças pensantes da sociedade, as profissões que ganham dinheiro, que comandam. Então a escola pública geralmente sofre porque tu tem dois tipos de aluno, você tem o aluno que quer estudar, quer exercer uma profissão remunerada, bem remunerada, ele quer trabalhar

menos com a força física né, então tem esse aluno que é a minoria, e você tem aqueles alunos que vem porque tem que vir, até se dedica, na verdade posso traçar até um terceiro perfil, que aquele que vem porque senão o Conselho Tutelar vai na casa, então tem três perfis de aluno na escola pública. É um desafio para o professor ter que trabalhar com esses três tipos de alunos. Agora assim, eu não entendi muito o que tu diz com abertura de novos negócios, que a construção de escola tem muita a ver também com o público a ser atendido né, as escolas dos bairros elas estão diminuindo os alunos, em especial a noite, os alunos eles escolhem estudar no centro, alguns por motivos de trabalho, por ser perto, alguns por ser mais próximo ao terminal. O nível de construção de escola para negócio não tem, escola pública não tem, agora a última escola para negócio que foi aberto foi o Trilingue né, o primeiro negócio aberto por uma família que em conjunto com outras, que eles foram reunindo outras famílias e tal, mas assim é uma escola bem seletiva, é uma escola que não é porque você é filho de uma pessoa com muito dinheiro, de muita posse que você vai estudar lá, você vai estudar lá se você quiser estudar, porque senão você vai ter que procurar uma outra. Tanto que alguns saíram de lá para poder terminar mais rápido, e que não cobrasse tanto, mas é uma escola seletiva, uma escola que realmente foi construída para pessoas que tivessem uma visão de empregar, de ter dinheiro, de obter lucro. A escola pública não é um negócio, por isso não há novas construções. O Bom Pastor, por exemplo, foi construído por que o estado quis entregar aquele prédio que era das irmãs, então foi construído um novo colégio lá em outro lugar. Foi construída uma outra escola lá perto da Morandini de Marco, lá em cima, mas aquela escola não está funcionando, bem fora de mão, porque assim, não tem transporte, só quem mora lá mesmo nas redondezas para estudar lá, porque agora mesmo quem mora no Vila Real, por exemplo, vai vir a pé até ali e depois voltar para casa a pé.

Entrevistadora: na verdade foi bem difícil formular essas questões, porque uma coisa é você ter base numa empresa privada, que é mais fácil ter negócio, mais fácil ter visão de lucro e outra coisa é fazer pra uma instituição pública.

Entrevistado: a gente tem uma APP por exemplo, que seria uma mantenedora, o Estado na verdade é o mantenedor da escola, mas a APP ela oferece suporte para algumas coisas que o estado não banca, deveria bancar, é a função do Estado bancar, mas que acaba não bancando, que é muito burocrático e tem valores, por exemplo, que precisa ter licitação, então se tu tem uma APP ela facilita muitas coisas, ela tem estabelecido uma contribuição, que serve para fazer para manutenção do dia a dia, então, exemplo, quando quebra um vidro, quando falta uma bola, até porque a qualidade do material que vem do Estado nem sempre é bom né, então uma bola

para jogar vôlei, futebol que vem do Estado as vezes não consegue usar porque machuca, é um material que é de segunda e terceira qualidade. Essa contribuição a APP que administra juntamente com a direção da escola. E tem o conselho deliberativo, e o conselho deliberativo já é mais para os fundos que vem do PDDE, que vem da esfera de nível federal e estadual, então o conselho deliberativo é consultado sobre como gastar agora o dinheiro. Já o da APP a gente faz os orçamentos, conversa com a APP, eles assinam, mas assim é um valor irrisório né, porque aonde entra bastante dinheiro é quando tem matrícula e rematrícula, porque as pessoas pensam que se não contribuir não vai ganhar vaga e na verdade é um pensamento que elas tem, porque nunca ninguém disse se você não pagar você não vai ter vaga né, mas aí a gente estabelece o valor, e as famílias vem contribuir, então digamos assim, que quase 90% das famílias contribuem, então é um período que entra dinheiro e aí a escola durante o ano vai administrando esse valor, tem uma rifa que é feita na metade do ano, essa rifa também vai ajudando. Mas pensa uma escola com 1.000 alunos, que dá R\$ 10.000,00 de lucro uma rifa, é R\$ 10,00 por aluno, para manter a escola é pouco né, então na matrícula e rematrícula chega às vezes dá R\$ 25.000,00 até R\$ 30.000,00, mas mesmo assim, R\$ 30,00 por um aluno o ano inteiro, então tem R\$ 10,00 da rifa e mais R\$ 30,00 da matrícula e rematrícula, e também não são todos que contribuem também. E a contribuição mensal, é um pai/mãe por turma que paga, então assim é pouco dinheiro que entra. E o dinheiro que vem de verbas estaduais e federais é mais difícil você fazer a prestação de contas do que gastar, aonde você vai gastar, porque tem que ter licitações, orçamentos, etc.

Entrevistadora: existem serviços substitutos? Se sim, quais afetam mais a organização? E se os serviços substitutos são atraentes para comunidade substitutos?

Entrevistado: não na verdade não, porque assim, a maioria dos alunos não tem condição de pagar, então eles não vão ir para uma escola que tem que pagar, a menos que tenha uma bolsa. Até o Alfa no ano passado deu 70% de bolsa pra um monte de gente, até teve uns que ganharam 100%, aí esse ano ele disseram que só podiam dar 30%, aí teve uma debandada da escola, porque quando tem bolsa o aluno vai, mas quando não tem as famílias não conseguem bancar. Então não tem esse serviço substituto.

Entrevistadora: Há oferta e demanda de novas vagas? Quantas vagas são ofertadas por ano, entre matrícula e rematrículas?

Entrevistado: tem turmas que não tem como ofertar vaga porque fica elas por elas de um ano para o outro, mas sempre tem matrículas novas. Nós temos, por exemplo, a noite as primeiras

séries do ensino médio, cerca de 80% são alunos novos. As segundas séries em torno de uns 30% a 40% de matrículas novas e terceiras séries 20%. De manhã, dá pra dizer que em torno de 250 a 300 alunos novos por ano, aí tem os terceiros que se formam.

Então nós temos em torno de uns 140 alunos do terceiro ano esse ano. E tem uma turma de primeiro ano, uma turma inteira de terceiro ano, e tem em torno de uns 10 alunos de 5º ano que entram, 6º ano tem torno de 16 a 18 alunos novos que entram, para o 8º ano tem em torno de uns 40, 45 alunos novos, e 9º ano teve quase 60 alunos novos, 1º ano do ensino médio uns 20 alunos novos, e o vespertino em torno de 40 a 45 alunos novos, e tem uma 9ª e duas 1ª a tarde, e em torno de 5 ou 6 alunos no 2º e 3º ano do ensino médio. As turmas da noite são maiores que as da manhã, as 1ª do ensino médio tem 33 alunos, das 2ª em torno de 32, 33 alunos, as 3ª da noite tem 30, 31 alunos, tendência das turmas da noite aumentar, quando chega na metade do ano as vezes não tem nem vaga para o aluno da manhã ir pra de noite porque está cheia.

Entrevistadora: A organização tem uma boa visibilidade perante a comunidade?

Entrevistado: Eu acho que sim, sempre tem quem critique, que fale mal, mas tem mais gente que fala bem, e todo lugar vai ter gente que fala né, então por isso quando a gente ouve alguma informação negativa, a gente sempre tem que conferir.

Entrevistadora: Quem é ou quais são os seus principais fornecedores? E o que mais se negocia com eles?

Entrevistado: por exemplo, nós temos a Global que é de materiais de ensino, material escolar, os alunos contribuem bastante para a compra de material coletivo, aquele material que eles fazem os trabalhos, aí a gente compra no atacado, porque a Global é um atacado, a Papelaria União também vende em atacado, então tem esses dois atacados que fornecem materiais escolares. E daí tem a livraria Estrela, porque é próximo, pertence a comunidade. Então quando vem o PDDE a gente vai lá, e também tem a Construtiva também que fica no outro lado da rua, só que daí é mais barato de algumas coisas na Estrela, o que é em maior quantidade já pega na União né, e o que é mais rápido, e algumas coisas que não precisa imediatamente a gente pede lá na Global, então a gente tem esses parceiros. Em relação ao material de construção, quando precisa arrumar alguma coisa, tem o Girardi e tem a Massacal, que estão perto, aí precisou a gente chama o Seu Celso, que se aposentou, mas sempre que precisa contrata ele pra fazer algum serviço. Porque o Estado manda em dinheiro pra nós, nós temos por exemplo a internet, que o governo federal fez no ano passado a questão da banda larga para trabalhar com os alunos, então os alunos usam bastante o celular, então tem a Oestecom, que é o nome da empresa que

forneceu o equipamento, a instalação, e a ALT Acesso Line que fornece a internet para nós. Então eu vejo que são fornecedores né porque a gente trabalha com eles.

Entrevistadora: As organizações do mesmo segmento investem em capacitações e aprimoramento do desempenho educacional? A demanda do segmento está crescendo, diminuindo ou permanece estável? As organizações concorrentes têm a mesma capacidade competitiva? Qual o porte e atuação geográfica delas? E qual a participação da organização no mercado e abrangência geográfica?

Entrevistado: A escola é no centro, os alunos procuram muito o centro pra estudar, porque tem facilidades, e também tem as referências, outros é por trabalho, os alunos do ensino médio é por trabalho deles, os alunos de anos iniciais é porque os pais trabalham perto, então tem motivos assim. Então assim eu vejo que as escolas por serem pública elas não fazem uma concorrência direta, mas existe uma concorrência indireta né, porque menos alunos é menos aula para professor, o professor que tem pouca aula busca dar aula em outras escolas, então de certa forma existe uma concorrência, nós precisamos manter o número de alunos. A nossa escola ela não sofre ameaça quanto a perder alunos, agora em muitos locais eles perderam alunos, mas não vou falar que é por causa de qualidade né, as vezes é por questões práticas também, ou por não concordar, por exemplo, nós temos escola que tem um ensino integral, e aí os alunos não querem ficar no ensino integral e aí saem de lá e vem pra uma outra escola, a primeira escola que eles procuram é o centro né, eles vem no Marechal por primeiro porque eles têm ainda a mesma ideia do Bom Pastor lá da década de 80 e 90, quando o Bom Pastor fazia seleção do aluno para entrar né, então eles já vem no Marechal porque acham que no Bom Pastor não vão achar vaga, aí as vezes chega aqui e não acha vaga também, mas tem todo um cuidado de entender o porquê da mudança pra cá.

Entrevistadora: O espaço físico é adequado às suas necessidades? Quantas salas de aulas a escola possui? O espaço é próprio ou alugado? Quais os principais problemas encontrados na estrutura da organização? E qual a rotina e as principais tarefas?

Entrevistado: A escola é própria, é do Estado, é pública, então é própria. A questão dos problemas, ela não atende toda a demanda. Nós temos, por exemplo, uma 1ª e uma 2ª do fundamental, uma funciona a tarde e outra de manhã, pela procura nós precisaríamos ter, pelo menos uma de tarde e uma de manhã de cada série, só que não tem sala pra isso. Por ser um prédio muito antigo a acessibilidade é muito limitada, a própria parte da frente da escola foi construída bem depois, então em 2014, no final do ano veio uma verba para construir a rampa,

a rampa ainda não está bem adequada à norma, mas ela é acessível, então pra entrar na escola e usar a ala de cima, por exemplo, um cadeirante conseguiria, mas se precisar ir lá pra quadra já vai sentir algumas barreiras maiores, lá para o ginásio não consegue ir sozinho. Então a acessibilidade dele é muito ruim. Também tem problemas na parte de infiltração, a gente sofreu com algumas salas, e tem que deixar sempre as janelas abertas em todas as salas, porque se ficar dois dias fechado quando você chega no terceiro dia tem cheiro de mofo. O telhado é muito antigo, nós precisamos trocar todo esse telhado porque as telhas elas já são muito velhas, elas quebram inclusive, os foros, em muitos lugares a gente já trocou por PVC porque é mais barato, e assim, como a gente não tem um projeto, o Estado não está bancando essa reforma maior, o Estado de vez em quando assim ó, manda uma tinta, uma coisinha ou outra que precisa pagar, R\$ 3.000,00 para arrumar o telhado desse hall de entrada, mas R\$ 3.000,00 pra reformar uma escola né, então nós temos muitos problemas. Nós não temos uma sala grande e adequada para por a biblioteca da escola. Se fala muito da informatização, de trabalhar com as redes sociais e trazer o aluno para o mundo mais moderno, mas digamos assim, a internet veio e o aluno que tem no smartphone para fazer o trabalho faz no seu Smartphone e quem não tem precisa fazer em dupla né, porque senão vai ficar sem nota, então precisaria ter equipamentos da escola também. Tudo bem, o Estado facilitou nesse sentido e tal né, mas nem todo mundo tem condição, então a nossa escola maioria tem, mas tu pensa uma escola que a maioria não tem, alguns alunos que inclusive o pai e a mãe não dá, então por isso muitos querem trabalhar, não querem estudar integral porque querem trabalhar. Então existe muita barreira na escola sim, nós fizemos uma salinha muito pequena, um espaço que já tem, que é a sala de reforço, a sala do Penoa, que é o Programa de Novas Oportunidades e Aprendizagens, pros alunos que tem dificuldade de aprendizagem. Então nós estamos trabalhando com improvisação de algumas coisas que não tem. A nossa escola, por ser antiga, eu acho que precisaria ser mais valorizada, não pela comunidade, porque ela valoriza, mas por parte do Poder Público, porque as vezes, pra algumas pessoas não é capricho estudar no centro, é porque é perto de outras coisas que eles precisam fazer também, é prático talvez não seja tão perto mas é prático né. Então porque não reformar, precisa de uma reforma, precisaria uma ampliação, não precisaria construir uma escola nova, mas nós precisamos construir uma sala dos professores que caibam os professores dentro porque a nossa não cabe, precisaríamos construir banheiros que atendessem a quantidade de alunos. Precisa construir biblioteca, precisa, pelo menos, de mais duas sala para primeiro e segundo ano, não precisa construir um prédio cheio de sala de aula, é construir uma sala que atendesse. Nós temos 12 salas ambiente e 4 salas para os anos iniciais.

Entrevistadora: Por que a escola pública não possui uma área de Marketing? Não é viável, a escola pública não tem verba, não há necessidade de divulgação dos processos que acontecem na escola? Há outros motivos?

Entrevistado: A questão econômica é apenas um aspecto. Outro ponto que deve ser pensado é o objetivo do plano de Marketing. A escola possui um número bastante grande de procura por vagas. No entanto podemos entender que este plano serviria pra valorizar o trabalho que vem sendo apresentado. Tem também o aspecto de que temos uma equipe pedagógica reduzida na escola.

Entrevistadora: A organização tem o planejamento formal? Se sim, o planejamento envolve toda a comunidade escolar?

Entrevistado: sim, nós temos um planejamento formal, temos o PPP que é feito todo final de ano, por exemplo, final do ano passado foi feito o de 2018, então o de 2019 nós estamos mexendo nele, o PPP é uma parte da organização, porque ele tem também como que funciona a escola. Tem o plano de gestão, esse plano de gestão previa a parte física e a parte pessoal né, e todo ano é feito um plano de ação.

Entrevistadora: A organização mantém estoque dos materiais utilizados? Quais as principais falhas na organização desse material?

Entrevistado: Pouca coisa fica estocada, apenas os materiais de uso diário pelos estudantes e professores. Tipo, folhas A4, papel pardo, cartolina, colas, fitas, esses materiais para trabalhos e que vão sendo distribuídos conforme a necessidade. O que mais dificulta a distribuição deste material, o controle e a organização é o pequeno número de pessoas contratadas para o serviço pedagógico, as vezes um professor precisa pegar a chave da sala onde está o material e se auto atender, pois que está fora de sala está resolvendo problemas de comportamento e aprendizagem.

Entrevistadora: A organização possui uma estrutura hierárquica? Quantos funcionários a organização possui? Os funcionários são capacitados para ocupar os cargos? É realizada uma avaliação de desempenho dos funcionários? Quais benefícios os funcionários dispõem?

Entrevistado: a avaliação de desempenho até é conselho que faz né, o conselho que representa pais, alunos e professores e foi feito da direção da escola.

Entrevistadora: Sabendo que a escola não possui uma área de Recursos Humanos, por essa área fazer parte de um órgão maior que auxilia a escola, quem fica responsável, caso necessário, de encaminhar documentos ou qualquer outra demanda referente ao Recursos Humanos para a pessoa responsável no órgão maior?

Entrevistado: Não tem um setor específico pra isso, mas tem uma das Assistentes de Educação (AE) que é responsável por essa parte dos recursos humanos, mas tudo é coordenado pela Regional de Educação que tem um setor para este fim, onde trabalham várias pessoas e orientam no serviço. Se comparado a uma grande empresa, esta seria o estado e não a escola. A AE informa as necessidades de acordo com demanda e a regional faz os devidos encaminhamentos para o órgão superior que é a SED (Secretaria de Estado da Educação).

Entrevistadora: Existe um planejamento financeiro? Se sim, como que ele é feito? A organização controla a verba recebida? Ao tomar decisões sobre onde investir na melhoria, o que a organização leva em conta? Qual a situação financeira que organização se encontra? Os principais problemas encontrados.

Entrevistado: Pro material pro dia a dia nós temos dinheiro, mas para suprir a necessidade maior precisa de muito dinheiro, por exemplo, para pagar um engenheiro para fazer o projeto, a gente já teve engenheiro voluntário, mas não tinha perspectiva de reserva de material de construção né, então esses gastos maiores não tem verba. Tem planejamento, o planejamento geralmente é feito a partir de uma discussão com os professores e o Conselho deliberativo, então a gente já sabe quanto de verba vai vir, às vezes atrasa essas verbas né, geralmente vem em Julho e no final do ano, então a gente já discute junto com os professores onde que há necessidade, daí os professores apontam isso, isso e isso, então apontam as prioridades, aí a gente leva pro Conselho deliberativo, às vezes quando há uma dúvida né, como o conselho tem pais e também têm aluno, eles conseguem dizer acho que primeiro isso então, a gente nunca toma a iniciativa de gastar o dinheiro naquilo que acha enquanto direção. E no plano de gestão também prevê essa parte de investir. A biblioteca era uma prioridade nossa, aí como a sala de informática foi sucateando, fomos adaptando, estamos então ali onde que era informática, continua alguns computadores funcionando e também tem junto a biblioteca.

Entrevistadora: Quais os procedimentos pedagógicos (planejamento das aulas, forma de avaliação e recuperação)?

Entrevistado: Planejamento das aulas, cada professor tem autonomia de planejar, e existe os documentos orientadores né, a proposta curricular de Santa Catarina, diretrizes curriculares,

que o professor se planeja de acordo com aquelas diretrizes, e existem momentos que a gente tem proporcionado para se reunirem por área também, então a área das humanas, a área das ciências da natureza, a matemática, as linguagens, então, ontem por exemplo, a gente trabalhou no coletivo até às 3 horas da tarde e depois do intervalo a gente abriu, aí eles não tinha só o planejamento da aula, porque eles tem aula pra isso, o professor com 40 horas ele da 32 aulas, então ele tem 8 horas para planejamento, que ele recebe para planejamento, que é permitido fazer em casa né, então o planejamento individual, mas daí ele já tem um plano de ensino, tem o mês de fevereiro para fazer plano de ensino, até o início de março para ele fazer o plano de ensino anual, e entregar para a escola, então a partir do plano de ensino ele vai fazer o planejamento individual da aula. Aí tem o planejamento coletivo, que são os projetos, então a escola elenca no início do ano quais os projetos que vão ser desenvolvidos durante o ano.

Entrevistadora: A escola possui missão, visão e valores?

Entrevistado: Missão sim, tem a filosofia da escola, a função da escola, a visão de sociedade, a visão de pessoas que nós queremos formar, porque a gente trabalha com formação de pessoas, assim, de certa forma tem, não da mesma forma que a administração coloca, lá no PPP tem elencado que tipo de pessoas a gente defende, que tipo de pessoa a gente quer formar, a gente quer formar o cidadão, quer formar o ser humano, quer formar a pessoa crítica, formar a pessoa que tenha uma leitura de sociedade. Não tem essa divisão, mas tem as regras da escola, tem as normas da escola, mas não tem os itens separados, tipo missão, visão e valores, que nem existe nas empresas.

Entrevistadora: A escola possui objetivos e metas? Se sim, quais e por quanto tempo?

Entrevistado: na verdade cada ano a gente revê, a gente tem os objetivos inclusive por etapa né, e por modalidade, etapa é fundamental 1, fundamental 2 e ensino médio, e modalidade é ensino regular e ensino especial.

Entrevistadora: Como você avalia o desempenho da escola no IDEB?

Entrevistado: Comparado com outras escolas ela é boa, teve um período que ela deu um salto e depois estagnou, ficou na mesma, na mesma nota, então eu vejo assim, o fundamental 2 ele cresceu, porque quando teve aquele período do ensino de 9 anos, até implantar todo o ensino, todas as escolas estaduais caíram o desempenho na prova Brasil, que é o IDEB aí, daí depois elas foram subindo, a nossa ela tá dentro da meta da escola, e dos anos iniciais também está dentro da meta, só que lá em 2011 ela aumentou 2 pontos de um ano para o outro e daí se

manteve. Só que também a gente tem que analisar outras barreiras que a gente não tinha antes, então também tem que fazer essa análise, mas os anos iniciais tá desde 2011 com a mesma média né, os anos finais teve essa queda, que teve em todas as escolas, e ele subiu, então hoje nós estamos dentro da nossa meta e a mais do que outras escolas, digamos assim eu acho que entre as três escolas com nota mais alta. E o ensino médio a nossa é a única escola que tem nota lá, porque até então o ensino médio ele não tinha a prova Brasil, ele era medido pelo Enem, foi a forma de medida criada pelo MEC lá na época para você avaliar o ensino médio né, o Exame Nacional do Ensino Médio, só que daí depois como Enem acabou sendo utilizado para entrar na faculdade, aí ano passado implantaram a prova Brasil no terceiro ano. O que que acontece, os alunos quando vão fazer o Enem eles vão por vontade própria, e eles vão com vontade de passar no ENEM, então a nossa média era 6, 6.5 e ficava mais alta inclusive que o fundamental 2, e agora com a prova Brasil, a gente não divulgou o dia que era, porque senão a gente sabia que os alunos não viriam para aula, quando eles pegaram a prova para fazer, a avaliação que eu tenho é que eles não fizeram com vontade a prova, a tem que fazer essa prova que eu vou fazer, então a nossa média ficou 4.6, então assim, eu acredito que nos anos iniciais ela é válida, mas no terceiro ano ensino médio ela não é válida, ela não mede a realidade da escola e por que só a nossa escola que tá lá, eles avaliaram que é um erro do MEC, as escolas divulgaram e os alunos não foram na aula, e se não tiver um número X de alunos que faz, a nota não vale, então a única escola que teve o número de alunos foi a nossa, porque eu não divulguei, aí eles vieram achando que tinha aula e tinha a prova.