

# ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
A PARTIR DE UMA GESTÃO ESCOLAR SUSTENTÁVEL.



**ROSÂNGELA COURAS DEL VECCHIO**

**FACULDADE ATENEU**

**ROSÂNGELA COURAS DEL VECCHIO**

**ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR:  
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR  
DE UMA GESTÃO ESCOLAR SUSTENTÁVEL**

**Volume 1**

**1ª Edição**

Fortaleza  
Faculdade Ateneu - 2019

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**Biblioteca: Aparecida Porto – CRB-3/770**

---

D367a Del Vecchio, Rosângela Couras.  
Administração escolar: a importância do planejamento estratégico a partir de uma gestão escolar sustentável/Rosângela Couras Del Vecchio.  
– V.1. – Fortaleza: FATE, 2019.  
161p.

ISBN: 978-85-5468-131-9 (impresso)

ISBN: 978-85-5468-127-2 (e-book)

1.Administração escolar. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão Escolar. I. Del Vecchio, Rosângela Couras. II. Título.

CDD: 371.2

---

**Diretor Geral do Centro Universitário Ateneu**

Cláudio Ferreira Bastos

**Coordenadora Geral da Pós-graduação**

Cristine Amora Santos de Aragão

**Coordenadora Pedagógica da Pós-graduação**

Rosângela Couras Del Vecchio

**Conselho Científico e Técnico Editorial**

Prof<sup>o</sup>. Dr. Rosendo Freitas de Amorim

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Coeli Saraiva Rodrigues

Prof<sup>o</sup>. Dr. José Júlio da Ponte Neto

Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Paula Vasconcellos Abdon

Prof<sup>o</sup>. Dr. Cult. Rickardo Léo Ramos Gomes

Prof<sup>o</sup>. Dr. Eduardo de Almeida e Neves

Prof<sup>a</sup>. Ms. Lucidalva Pereira Bacelar

Prof<sup>o</sup>. Esp. Afonso Paulo Albuquerque de Mendonça

Prof<sup>a</sup>. Esp. Solange Mesquita Vieira

Prof<sup>a</sup>. Esp. Rosângela Couras Del Vecchio

Prof<sup>a</sup> Esp. Fabrícia Alves Pinto

Prof<sup>a</sup> Esp. Silvia Letícia Martins de Abreu

Profa. Dra. Karine Pinheiro Souza

Prof<sup>a</sup>. Dra. Germania Kelly Furtado Ferreira

Prof<sup>a</sup>. Ms. Cristina Márcia Maia de Oliveira

Prof<sup>a</sup> Esp. Monike Couras Del Vecchio Barros

Prof<sup>o</sup>. Ms. Francisco Elvis Rodrigues Oliveira

Profa. Esp. Francisco Carlos Xeres

Prof<sup>o</sup> Esp. Francisco Silvio Maia

Prof<sup>o</sup> Esp. Sebastião Inácio Jacinto da Cruz

Prof<sup>a</sup>. Ms. Lucila Bomfim Lopes Pinto

Prof<sup>o</sup> Dr George Henrique de Moura Cunha

**Projeto Gráfico Capa**

Alex de Matos Rodrigues Junior

**Revisão Ortográfica**

Prof. Esp. Silvia Letícia Martins de Abreu

**Bibliotecária Responsável**

Maria Aparecida de Araújo Porto

Dedico este trabalho a minha mãe pelas sábias orientações e apoio em todos os momentos, através de seus ensinamentos, me conduzindo as mais valorosas conquistas e por sua luz e exemplo pude trilhar os caminhos da vitória.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela oportunidade concedida de crescimento pessoal, que me protegeu e encorajou, nos muitos momentos de angústia e aflição, dando-me calma, paciência, serenidade e prudência para permanecer no propósito de crescimento através do conhecimento.

A minha filha, Monike Couras Del Vecchio Barros, fonte de inspiração e força, que entendeu meu esforço no período de realização desse sonho, torcendo e pedindo a Deus sua proteção e orientação nos percalços e dificuldades que eu iria encontrar. Filha, você é a minha maior realização e fonte de orgulho.

Aos participantes desta pesquisa que muito me ajudaram com sua paciência e carinho no ato de suas respostas, pois sabiam que essas de fundamental importância para o desenvolvimento deste trabalho.

Na era da informação, as organizações viverão ou morrerão, dependendo das habilidades que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-las adequadamente e usá-las com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações.  
(VERGARA 2000, p.32).

## RESUMO

Atualmente, verifica-se o surgimento de um novo cenário organizacional, o qual passa por profundas transformações relacionadas ao tipo de gestão, cuja competitividade é o diferencial que impulsiona a escola em busca de um novo modelo de gestão. As escolas procuram formas de promover a sustentabilidade em seu meio, proporcionando, assim, através do planejamento estratégico, próprio das grandes organizações empresariais, uma mudança de paradigmas, na qual se obtém uma maior estruturação financeira de marketing, endomarketing e todas as ferramentas próprias de um plano de ação. Essa pesquisa teve como objetivo geral avaliar os impactos do planejamento estratégico da Escola SESI-CE (Serviço Social da Indústria no Estado do Ceará) no seu desenvolvimento a partir da gestão escolar sustentável. O Núcleo estudado está situado a Avenida Francisco Sá nº 623 - Barra do Ceará, Fortaleza - CE, com um contingente de 280 colaboradores distribuídos nos quatro eixos (Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social). O tipo de investigação trata-se de descritiva e estudo de caso com nível qualitativo e quantitativo. A pesquisa é de desenho não experimental, tipo descritivo e estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa. O universo da pesquisa envolveu os 280 desenvolvedores do núcleo e uma população de 153, dos quais foram selecionadas uma amostra de 60% compondo 90 pessoas entre gestores, professores, coordenadores e funcionários. E para tornar-se mais significativa, foi realizada com o total de gestores. Os instrumentos utilizados foram: questionários aplicados em cada segmento, roteiro de entrevista e roteiro da visita *in loco*. Com isso, obteve-se como resultado um contingente significativo e envolvido de participantes da pesquisa; assim como verificou-se o conhecimento dos participantes sobre o planejamento estratégico desenvolvido, o qual chegou-se a 63 (70%) pessoas conhecedoras e 27 (30%) que não conhecem o planejamento estratégico da instituição, tendo assim uma margem expressiva da pesquisa. Verificou-se que muitos participantes desenvolviam os processos sem conhecer a nomenclatura do documento. Com isso, chega-se à conclusão que, dentre outras, a moderna gestão estratégica de pessoas, presente na realidade da Escola SESI, proporciona sustentabilidade a escola assim como aos demais eixos, assim como os resultados determinados em metas provoca uma sensação de competitividade entre os grupos, motivando-os e impulsionando-os a atingirem grandes resultados. Verificou-se que existe uma progressão de carreira e esta é definida através dos resultados e participação no desenvolvimento do planejamento estratégico. Enfim, a gestão estratégica desenvolvida com base no planejamento estratégico, proporciona o crescimento sustentável seja em qual for o ramo de atividade da organização, podendo, assim, todos os colaboradores atuarem como agentes transformadores e desenvolvedores de processos, possibilitando o crescimento organizacional com foco na sustentabilidade empresarial.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Plano estratégico. Escola SESI. Desenvolvimento sustentável.

## RESUMEN

En la actualidad está surgiendo un nuevo escenario organizacional, que pasa a través de profundas transformaciones relacionadas con el tipo de gestión, cuya competitividad marca la diferencia en impulsar un tipo de escuela que busca un nuevo modelo de gestión. Las escuelas buscan maneras de promover la sostenibilidad en su seno, proporcionando, así, a través de la planificación estratégica, tan propio de las grandes organizaciones, un cambio de paradigmas, visualizando una mayor estructuración financiera de marketing, endomarketing y todas las herramientas de que implican un plan de acción. El presente estudio tuvo por objetivo general evaluar los impactos de la planificación estratégica de la escuela de SESI-CE (Servicio Social para la industria en el estado de Ceará) en su desarrollo a partir de de una gestión escolar sostenible. El núcleo estudiado se halla sobre la Avenida Francisco Sá No. 623 -Barra do Ceará, Fortaleza, que cuenta con un contingente de 280 empleados distribuidos en cuatro áreas (educación, salud, entretenimiento y responsabilidad social). El universo estuvo compuesto por los 280 desarrolladores del núcleo y una población de 153 personas, de los cuales se seleccionaron intencionalmente el 60% consistente en 90 personas: directivos, profesores, coordinadores y otros funcionarios. Los datos se recogieron a través de varios instrumentos como cuestionarios aplicados en cada segmento, así como entrevistas, análisis documental y verificación in situ. Con ello se obtuvo como resultado un contingente significativo de participantes involucrados en la investigación; también se pudo verificar el conocimiento de los participantes sobre el plan estratégico desarrollado. Los resultados mostraron que el 70% reportó tener conocimiento de la planificación estratégica de la institución, teniendo así un margen significativo de la encuesta. También se verificó en el análisis documental que muchos participantes desarrollaron los procesos sin conocer la nomenclatura del documento. Así, se pudo concluir que, entre otras cosas, la gestión estratégica de personas, presente en la Escuela del SESI se desarrolla con sostenibilidad tanto en su organización como en los demás ejes, así como se pudo percibir un cierto tipo de competitividad entre los grupos, motivando e incentivándolos a lograr resultados altos. También se notó que existe un progreso en la carrera la que es definida a través de los resultados y la participación en el desarrollo de la planificación estratégica. Por último, la gestión estratégica desarrollada en base a la planificación estratégica, genera el crecimiento sostenible en cualquier área de acción de la organización, de modo que todos los funcionarios actúan como agentes transformadores y desarrolladores de procesos, permitiendo el crecimiento organizacional direccionado a la sustentabilidad empresarial.

**Palabras clave:** Gestión escolar. Plan estratégico. Escuela SESI. Desarrollo sostenible.

## ABSTRACT

Today is emerging a new organizational scenario, passing through profound transformations related to the type of management, whose competitiveness makes the difference in promoting a type of school which seeks a new management model. Schools are looking for ways to promote sustainability in its midst, thus, providing through strategic planning, so typical of large organizations, a change of paradigms, showing a greater financial structuring of marketing, endomarketing and all the tools that involve an action plan. The general objective of this study was to assess the impacts of strategic planning on the development of the SESI-EC's (Social Service for the industry in the State of Ceará) school based upon a sustainable school management approach. The nucleus studied is located on No. 623 Francisco Sá Avenue - Barra do Ceará, Fortaleza, which has a 280 staff distributed in four areas (education, health, entertainment and social responsibility). The study follows the non-experimental design, descriptive, case study type with qualitative and quantitative approach. The universe was composed by 280 core developers and a population of 153 people, of which was intentionally selected 60%, comprising 90 people among whom were: managers, teachers, coordinators and other officials. Data were collected through questionnaires applied to each segment, as well as interviews, documentary analysis, and on-site verification. This resulted in a significant contingent of participants involved in the research; it was also possible to verify the participants' knowledge about the strategic plan developed. The results showed that 70% reported to have knowledge of the strategic planning of the institution, thus the survey indicating there is a significant margin of difference. It was also found out in the documentary analysis that many participants developed processes without knowing the nomenclature of the document. Thus, one could conclude that, among other things, the strategic management of people, present in the SESI's school it is developed with sustainability both in its organization and the other components, so that it could be perceived a kind of competitiveness among the groups, motivating and encouraging them to achieve high results. It was also noted that there is progress in the career which is defined through the results and the participation in the development of strategic planning. Finally, the strategic planning developed on the basis of strategic planning, it produces a sustainable growth in any area of action of the organization, so that all staff members act as transforming and developing agents of processes, allowing the organizational growth pointing towards a corporate sustainability.

**Keywords:** School management; Strategic planning; SESI school; Sustainable development.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Certificação NBR ISO 9001:2000	52
Figura 2. Funcionalidade da Educação no SESI DR/CE	114

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Matriz Curricular do Ensino Fundamental na Modalidade EaD	97
Tabela 2. Matriz Curricular do Ensino Médio na Modalidade EaD	98
Tabela 3. Quantidade de Avaliações no Ensino Fundamental e Ensino Médio	109
Tabela 4. Distribuição de População e Amostra do Estudo	117
Tabela 5. Sexo dos Pesquisados	130
Tabela 6. Nível de Escolaridade dos Pesquisados	130
Tabela 7. Estado Civil dos Pesquisados	131
Tabela 8. Perguntas Aplicadas em Questionário aos Gestores	133
Tabela 9. Perguntas Aplicadas em Questionário aos Coordenadores	136
Tabela 10. Perguntas Aplicadas em Questionário aos Professores	139
Tabela 11. Perguntas Aplicadas em Questionário aos Demais Funcionários	141
Tabela 12. Roteiro para Verificação com Foco na Análise Documental	143
Tabela 13. Roteiro para Verificação <i>In Loco</i>	146
Tabela 14. Compilação das Perguntas e Respostas Obtidas na Pesquisa	147
Tabela 15. Demonstrativo Geral da Participação dos Envolvidos na Pesquisa	151

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Concentração de Empresas Industriais por Porte	129
Gráfico 2. Conhecimento sobre Planejamento Estratégico do SESI/CE 2007-2015	153
Gráfico 3. Pessoas Consultadas sobre a Elaboração do PE do SESI/CE	154
Gráfico 4. Periodicidade do Monitoramento do Planejamento Estratégico	155
Gráfico 5. Periodicidade da Avaliação do Planejamento Estratégico	155
Gráfico 6. Tipo de Instrumental Utilizado no Monitoramento	156
Gráfico 7. Sentimentos dos Pesquisados com Relação às Mudanças de Atividades	157
Gráfico 8. Treinamento com Relação às Mudanças de Atividades	158
Gráfico 9. Planejamento Estratégico do SESI/CE baseado na Sustentabilidade	158
Gráfico 10. Pessoas Envolvidas na Atualização do Planejamento Estratégico	159
Gráfico 11. Conhecimento do Planejamento de Sustentabilidade na área da Educação	160
Gráfico 12. Importância do Desenvolvimento do PE na Educação	161
Gráfico 13. Alinhamento do Planejamento Estratégico às Funções Pedagógicas	161
Gráfico 14. Repasse de Informações do PE nas Reuniões Pedagógicas	162
Gráfico 15. Professores Cientes das Metas Atingidas	163
Gráfico 16. Dificuldades em Alinhar o Planejamento Estratégico às suas Funções	163

## LISTA DE SIGLAS

**CEB** – Câmara de Educação Básica  
**CEC** – Conselho Estadual de Cultura  
**CHATS** – Aplicativo de conversação em tempo reais  
**CNE** – Conselho Nacional de Educação  
**CNI** – Confederação Nacional da Indústria  
**COPADET**- Confederação Pan-Americana de Desporto dos Trabalhadores.  
**CSIT** - Confederação Esportiva Internacional do Trabalho  
**DN** – Departamento Nacional  
**DR** – Departamento Regional  
**EaD** – Educação a Distância  
**EJA** – Educação de Jovens e Adultos  
**FUNDACENTRO** – Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina no Trabalho, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego,  
**ISE** – Índice de Sustentabilidade Empresarial  
**LDBEN** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
**ME** - Ministério do Esporte  
**MS** - Ministério da Saúde  
**OIT** – Organização Internacional do Trabalho  
**OMS** - Organização Mundial da Saúde  
**ONU** - Organização das Nações Unidas (ONU).  
**PCN's** – Parâmetros Curriculares Nacionais  
**PE** – Planejamento Estratégico  
**PNE** – Plano Nacional de Educação  
**RAC** – Reunião de Análise Crítica  
**RNG** – Reunião do Núcleo Gestor  
**SESI** – Serviço Social das Indústrias  
**MTE** - Ministério do Trabalho e Emprego  
**TIC** - Tecnologia de Informação e Comunicação  
**UNESCO** – Organização das Ações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
CAPITULO I. PROBLEMA	19
1.1 Antecedentes e Formulação do Problema	19
1.1.1 Questões de Apoio ao Problema	20
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 Justificativa	21
1.4 Delimitação e Alcance	24
1.5 Hipóteses	24
1.5.1 De Investigação e Nula	24
1.5.2 Alternativas	25
1.6 Variáveis	25
1.6.1 Operacionalização das Variáveis	25
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	27
2.1 A Importância da Gestão Estratégica nas Organizações	27
2.1.1 A Moderna Gestão Estratégica e o Alcance dos Objetivos	32
2.1.2 O Planejamento Estratégico nas Organizações	34
2.1.2.1 Definição do Negócio	36
2.1.2.2 Análise de Ambientes (Interno e Externo)	37
2.1.2.3 Formulação de Estratégias	39
2.1.2.4 Implementar Projetos e Controlar	40
2.2 A Gestão Educacional da Sociedade Contemporânea	41
2.2.1 Princípios e Contribuição da Administração Empresarial para a Administração Educacional	44
2.2.2 As Organizações e a Gestão Educacional	48
2.3 O SESI – Serviço Social da Indústria e seu Trabalho Administrativo e Pedagógico	50
2.3.1 Missão, Visão e Perfil Institucional	55
2.3.2 ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial	56
2.3.3 O Conceito de Empresa Saudável	57
2.3.4 Eixos Estruturadores de Atuação	60
2.3.4.1 O Eixo da Educação	60
2.3.4.1.1 Educação para Jovens e Adultos na Modalidade EaD	62
2.3.4.1.1.1 Educação Básica	63
2.3.4.1.1.2 Educação Continuada	63
2.3.4.1.2 Objetivos e Metas da Educação	64
2.3.4.1.3 O Produto: Educação	64

2.3.4.1.4	Estratégias Desenvolvidas de Ensino	64
2.3.4.1.5	Projetos Desenvolvidos pelo SESI	65
2.3.4.2	O Eixo Saúde	72
2.3.4.3	O Eixo Lazer, Esporte e Cultura	73
2.3.4.4	O Eixo Responsabilidade Social	75
2.3.5	A Modalidade Pedagógica utilizada na Educação – EaD para Alunos de EJA	75
2.3.5.1	Bases Legais e Normativas	77
2.3.5.1.1	Lei Nº 9.394/96	78
2.3.5.1.2	PNE Nº 10.172/2001	78
2.3.5.1.3	Conselho Nacional de Educação	79
2.3.5.1.4	Decreto Nº 5.622/2005	79
2.3.5.1.5	Resolução CEC Nº 363/2000	84
2.3.5.1.6	Resolução CEC Nº 372/2002	85
2.3.5.2	Fundamentos Teórico-Pedagógicos da Educação a Distância para a Educação de Jovens e Adultos	87
2.3.5.3	Diretrizes da Educação a Distância para a Educação de Jovens e Adultos	91
2.3.5.3.1	Diretrizes Pedagógicas	91
2.3.5.3.2	Diretrizes Técnico- Operacionais	92
2.3.5.4	Organização para o Desenvolvimento do Curso	96
2.3.5.4.1	Organização Curricular	96
2.3.5.4.2	Duração dos Cursos	99
2.3.5.4.3	Faixa Etária para Ingresso nos Cursos	100
2.3.5.4.4	Metodologia	100
2.3.5.4.5	Meios/Recursos Disponíveis para Atendimento	101
2.3.5.4.6	Estrutura do Núcleo	102
2.3.5.4.7	Estrutura do Polo	103
2.3.5.4.8	Formas de Estudo	104
2.3.5.4.9	Acompanhamento e Sistema de Tutoria	104
2.3.5.4.10	Atividades Pedagógicas Principais	105
2.3.5.4.11	Sistema de Avaliação da Aprendizagem	106
2.3.5.4.12	Avaliação Institucional	109
2.3.5.4.13	Recuperação de Estudos	109
2.3.5.4.14	Aproveitamento e Aceleração de Estudos	110
2.3.5.4.15	Classificação e Aproveitamento de Estudos	111
2.3.6	A Modalidade Administrativa Utilizada na Educação – Planejamento Estratégico	113
2.3.6.1	O Plano Estratégico do Sistema SESI de Educação 2007 – 2015	113

CAPITULO III. METODOLOGIA	116
3.1 Descrição do Lugar do Estado	116
3.2 População e Amostra	116
3.3 Abordagem e Tipo de Estudo	118
3.4 Técnicas de Coleta de Dados	122
3.4.1 Questionários	124
3.4.1.1 Validação dos Questionários	125
3.4.2 Entrevistas	125
3.4.3 Análise Documental	126
3.5 Técnicas de Análise de Dados	127
CAPITULO IV. RESULTADOS	128
4.1 Processamento e organização dos dados	128
4.2 Resultados Quantitativos: Questionários	132
4.2.1 Questionário com os gestores	132
4.2.2 Questionário com os coordenadores	135
4.2.3 Questionário com os professores	138
4.2.4 Questionário com os demais colaboradores	140
4.3 Resultados da Análise Documental	143
4.4 Resultados da Verificação in loco	145
4.5 Resultados das Entrevistas	147
4.6 Síntese dos Resultados	151
CAPITULO V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	166
5.1 Recomendações	171
REFERÊNCIAS	174
ANEXOS	194

## INTRODUÇÃO

A constante melhoria do sistema de ensino e da escola é um propósito perseguido pela gestão educacional. Acredita-se que, por isso, é que se tem dispensado uma maior atenção a essa área do conhecimento, possibilitando atingir o objetivo de evitar erros e riscos na administração de uma empresa de educação.

É cada vez mais latente a necessidade de conhecimento sobre a organização e gestão das escolas, os quais se evidenciam como condição necessária ao processo de desenvolvimento e melhoria do desempenho escolar. Esta verificação exige um investimento efetivo na formação dos professores e dos profissionais com responsabilidades direcionadas aos setores de gestão das escolas, em especial, sobre esse campo de estudo e de trabalho.

Hoje, concebem-se que as estratégias desenvolvidas nas organizações, sejam elas educacionais ou não, possuam um foco no qual o principal agente e reagente é o colaborador, pois o conhecimento atesta que sem pessoas as organizações não existem, e somente elas, imbuídas do seu capital cultural, podem possibilitar crescimento, todavia, para que isto ocorra, deve-se definir melhor as estratégias, focando justamente nas pessoas, pois estas são fundamentais no êxito deste processo e sabemos que, quando não são desenvolvidas de forma satisfatória, não é possível atingir o foco desejado.

O gestor escolar é o profissional encarregado de investir em estratégias que garantam a aquisição do conhecimento de forma coletiva sobre os processos de cada setor, o qual norteia o trabalho na escola. O gestor escolar, como todo líder, é a alma do projeto educacional da escola.

Tendo em vista que a comunicação interpessoal e o trabalho em equipe são partes do processo de gestão e pressupõe, antes de tudo, uma relação de confiança entre as pessoas e os líderes, acredita-se que esta proporcione o crescimento sustentável em relação àquele. Antes de esperar um envolvimento de todos nesse processo, o líder deve aprender a confiar e ser confiado, isto faz com o trabalho em equipe agregue valor e possibilite maior confiança no desenvolvimento das rotinas. Assim como a comunicação eficaz somente acontece quando as partes sentem-se livres para dividir seus desejos e necessidades, pois confiança é a chave deste processo.

Sabe-se que a relação em grupo é a chave mestra para muitas portas, principalmente no que tange ao processo de gestão, seja ela empresarial ou escolar, pois as relações interpessoais, no dia-a-dia, possibilitam que o planejamento tenha êxito, bem como entender e superar os conflitos e tensões enfrentados no relacionamento, seja na empresa, família ou escola, e, assim, compreender as relações humanas, aprendendo a conviver em grupos, respeitando o outro e todos os direitos e deveres que regem uma boa convivência para que, dessa forma, atinjam o grau de qualidade de vida no trabalho desejada, tornando-nos pessoas melhores e mais felizes a partir de nossos atos.

Pretende-se, desse modo, contribuir para o entendimento da relevância das relações vinculadas a grupos e assim na gestão estratégica com objetivos previamente definidos.

Esta pesquisa foi esquematizada além desta introdução em cinco capítulos, cada um tratando de uma parte distinta da pesquisa. O primeiro capítulo trata da definição do problema, avaliando o cotidiano, necessidades e criando questões de apoio ao problema que permitam a definição da pergunta de investigação.

O segundo capítulo trata do marco teórico, no qual será abordado os assuntos da pesquisa, tendo por base os autores utilizados como fonte primária e secundária, com os assuntos que tratam de gestão estratégica desenvolvidas na administração de empresas; a gestão escolar que conhecemos na sociedade contemporânea; A empresa/escola que servirá de fonte de pesquisa como estudo de caso, desde a suas características até sua forma de ação, incluindo as modalidades administrativa e pedagógica desenvolvidas na Escola SESI, culminando no planejamento estratégico da mesma.

O terceiro capítulo faz uma abordagem a metodologia utilizada que trata de observatória (na qual observamos e a partir dessa, realizar-se-á um levantamento de dados), Etnográfica (que possibilita a visualização dos fenômenos e a sua leitura é desenvolvida em meio ao contexto onde ocorrem todos os fenômenos e ações) e Bibliográfica (embasando o referencial teórico); possibilitando assim o desenvolvimento do tema a partir de questionário e levantamento de dados para desenvolver a pesquisa do tipo quali-quantitativa identificada por Sampiere (2006).

O quarto capítulo apresentará os resultados alcançados com o desenvolvimento desta pesquisa, sendo apresentadas tabelas que possibilitem a tomada de decisão com relação a questionamento feitos aos pesquisados nos segmentos: gestor, coordenador, professor e demais funcionários do SESI/CE.

Assim, como o quinto e último capítulo, será apresentada uma conclusão que se chegou através da pesquisa realizada e da correlação entre os temas dos capítulos anteriores, e suas hipóteses levantadas no início do trabalho, buscando evidenciar a relevância que este trabalho tem para a ciência e para o meio em que vivemos.

## **CAPITULO I. O PROBLEMA**

### **1.1. Antecedentes e Formulação do Problema**

Ao pensar em uma pesquisa significativa para o meio científico, buscou-se retratar valores desenvolvidos por uma empresa que vivência a administração com foco no planejamento estratégico.

Com isso, a empresa escolhida foi o SESI – Serviço Social da Indústria do Ceará que faz parte do Sistema FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará. Este desenvolve programas e aponta soluções, de cunho pedagógico e administrativo, especialmente projetadas para serem implantadas dentro do ambiente do trabalho nos eixos de atuação industrial: Educação; Saúde; Lazer e Responsabilidade Social, bem como ações de inclusão social e promoção da cidadania.

Com isso, para se desenvolver ações pedagógicas/educacionais dentro das indústrias pelo SESI, faz-se necessária uma instituição escolar, onde sejam aplicadas os processos com foco no crescimento, monitoramento e êxito dos alunos. A Escola SESI que desenvolve essas ações chama-se Dr. Thomaz Pompeu de Souza Brasil, na qual são ofertados os níveis fundamental e médio para trabalhadores da indústria, alunos de EJA – Educação de Jovens e Adultos, na modalidade EaD - Educação a Distância.

Desta forma, verifica-se que, apesar de ser uma escola “atípica”, as ações e processos desenvolvidos na mesma não são apenas pedagógicos, são também administrativos, pois a escola possui certificação ISO9001, e com isso existe um sistema denominado SGQ- Sistema de Gestão da Qualidade que descreve todos os processos, criando um mapeamento de metas e resultados baseados no planejamento estratégico desenvolvido em um período de 8 anos, com projeções de crescimento sustentável.

Assim, a presente pesquisa visa responder a seguinte pergunta de investigação: Quais os impactos do planejamento estratégico da Escola SESI – Serviço Social da Indústria, no Estado do Ceará, no seu desenvolvimento a partir de uma gestão escolar sustentável?

#### **1.1.1. Questões de Apoio ao Problema**

Com isso, para a formulação do problema desta pesquisa, levou-se em consideração algumas indagações, como:

- Quais os impactos da gestão moderna de pessoas nas empresas do ramo educacional na sociedade contemporânea?
- Em que o planejamento estratégico pode nortear o desenvolvimento de ações pedagógicas?
- Quais as dificuldades encontradas em uma instituição do ramo educacional que desenvolve ações pedagógicas em EaD, tendo como público-alvo alunos de EJA, no que tange a sua gestão?
- Como utilizar os benefícios da moderna gestão de pessoas na gestão educacional, com foco na sustentabilidade empresarial?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Geral**

Avaliar os impactos do plano estratégico da Escola do SESI – Serviço Social da Indústria no Estado do Ceará no seu desenvolvimento a partir duma gestão escolar sustentável.

### **1.2.2. Específicos**

- 1) Descrever a gestão estratégica e gestão educacional do SESI com foco na moderna gestão de pessoas e planejamento estratégico;
- 2) Verificar o processo de elaboração, execução, atualização e avaliação do planejamento estratégico desenvolvido pelo SESI/CE em sua escola;
- 3) Constatar a evidência do cumprimento com as normas e leis da EJA e da EAD na execução do planejamento estratégico do SESI/CE;
- 4) Conferir os índices de sustentabilidade encontrados na gestão escolar através da gestão estratégica;
- 5) Descrever os documentos norteadores do planejamento estratégico desenvolvido pelo SESI/CE em sua escola.

## **1.3. Justificativa**

A globalização, embora aproxime os diversos povos, aumentando o intercâmbio entre culturas diferentes, aprofunda a crise econômica de diversos lugares que ainda não possuem tecnologia de ponta. A classe menos favorecida é excluída à medida que a evolução científica e tecnológica expõe a frágil preparação do trabalhador e a ausência de oportunidades decorrentes das exigências sociais.

O Estado do Ceará não está excluído da realidade sócio-político e cultural brasileira, pois o sistema educacional cearense, nos últimos anos, cresceu consideravelmente, passando a atender um percentual satisfatório do mercado de educação e conseqüentemente dos alunos em sua rede de ensino.

Nesse cenário, porém, a área educacional cearense não contempla ainda a qualidade desejada, visto que não dispõe satisfatoriamente de recursos humanos em quantidade e com qualificação adequada, além de um financiamento desproporcional à demanda.

Mediante a conjuntura sócio-política do Brasil e do Ceará, o SESI (Serviço Social da Indústria) enquanto instituição reconhecida nacionalmente e internacionalmente através do trabalho que desenvolve diretamente nas indústrias, e por sua responsabilidade social latente, busca desempenhar nas ações cotidianas, na capacitação humana por meio da utilização da tecnológica, possibilitando o aumento do emprego através de um incisivo trabalho educacional, desenvolvendo a sua responsabilidade social, no que tange à parcerias com outras instituições e com o poder público, na oferta de escolaridade básica para trabalhadores da indústria, com destaque para o trabalho desenvolvido com a EJA - Educação de Jovens e Adultos.

Nesse sentido, o SESI vem, ao longo de sua história, desenvolvendo um trabalho educacional de qualidade, destacando-se na formação de jovens e implementação de uma cultura empreendedora, de modo a promover o desenvolvimento sustentável e a valorização do humano. Todavia, algumas

dificuldades encontradas coincidem com as do sistema público educacional, tendo em vista, as parcerias estabelecidas com suas possibilidades e limites.

O educando, inserido num contexto de mudanças, deve estar preparado para tornar-se ser participante ativo dos processos que tangem a aprendizagem, os quais serão adquiridos e desenvolvidos durante sua vida inteira, estando, desta forma, consciente dos princípios e das relações que nortearão sua formação definida por habilidades e competências adequadas ao mundo globalizado.

Todos os esforços devem convergir para uma sociedade igualitária, pautada em uma educação democrática, cujo alicerce estará em um professor com valores éticos e formação adequada, bem como em alunos envolvidos e comprometidos com sua aprendizagem.

Com vistas ao que foi apresentado, esta pesquisa trata de uma análise nas propostas do Trabalho de Educação de Jovens e Adultos desenvolvido pelo SESI - /CE, cujas modalidades trabalhadas são: a distância assim como presencial, onde a previsão é propiciar o acesso ao conhecimento de forma ágil e coesa, compreendendo a legislação e orientações para o atendimento aos trabalhadores do Estado do Ceará; e caracterizando-se no desafio de relacionar a metodologia adotada com a exclusão educacional que permeia a sociedade contemporânea, transformando a informação recebida em conhecimento construído e em constante mutação. Tendo, dessa forma, um caminho para a democratização do acesso da população cearense que se encontram em situações vulneráveis socialmente, ora por falta de tempo e oportunidade de conclusão dos estudos, ora por conta das oportunidades de mercado que surgem.

Diante deste prisma, vê-se que a educação vinculada a tecnologia determina uma nova ordem social e econômica, pois a crescimento dessa vertente proporciona, de igual forma, o desenvolvimento tecnológico, assim como o científico, imbuindo nos educadores a necessidade de transformação do ensino, no qual constantes mudanças proporcionam novos modelos de ensino-aprendizagem, que evidenciam os aprendizados em novos ambientes sem fronteiras, pois essa nova forma de transmitir conhecimento e criar oportunidades de aprendizados tem provado que os recursos humano, hoje utilizados nas instituições públicas ou particulares, necessitam de constantes aperfeiçoamentos, ou seja, acesso ao conhecimento para atuar nas suas ações desenvolvendo com isso novas culturas e disseminando-as.

Assim como o cenário educacional modifica-se cotidianamente, concernente a novas metodologias, isto ocorre de igual forma e velocidade no cenário administrativo, pois verificando o assunto analisado sobre o reconhecimento da necessidade de considerar as boas experiências como promissoras e, de igual forma, adequá-las a nova realidade, podendo, assim, serem identificadas como um mecanismo de orientação cultural, e desta forma criando-se um pensamento reflexivo. Por isso, verifica-se que o desenvolvimento social e a realização do indivíduo possuem uma relevância de sustentabilidade muito grande, assim como uma relevância organizacional no que tange aos processos e ações desenvolvidas em seu cotidiano.

Levando-se em consideração que o gestor escolar é um administrador que proporciona através de seus atos e realizações a sustentabilidade. E a administração empresarial poderá impulsionar essas ações através do planejamento estratégico, orientando-lhe com relação ao planejamentos diversos, tipo: financeiro de marketing e propaganda, estipulando metas e resultados a serem atingidos.

Através dessa definição, observa-se a importância de se adotar uma prática mais flexível e ampla das dimensões tempo/espço da gestão, centrada no perfil de uma instituição de ensino que de igual forma é administrativa, dando a estes a oportunidade de definirem seus processos e objetivos.

Para conhecer melhor a proposta de pesquisa, vale ressaltar que a empresa pesquisada (o SESI – Serviço Social da Indústria) está vinculada a uma Instituição de Ensino, a qual em Fortaleza / Ceará é a Escola SESI Dr. Thomaz Pompeu de Souza Brasil, a qual opta por uma educação integral da pessoa humana, que leve em consideração a relação consigo e com os outros, com a natureza e com Deus, estando dentro das exigências educacionais modernas. Levando em consideração todas as linhas administrativas, pois a escola está inserida em um contexto de uma empresa que a educação é apenas um eixo, existindo também os demais, como: saúde, lazer e responsabilidade social, tendo como objetivos atingir metas estabelecidas no planejamento estratégico, bem como na educação.

Sabe-se que as ações pedagógicas, no que se refere ao ensino-aprendizagem dos alunos, não será alterado, pois fica claro que a função do educador é estimular intelectualmente e socialmente o aluno, colocando-o diante de sua própria realidade.

Apresenta-se então a necessidade de uma pesquisa em que as Instituições de Ensino sejam beneficiadas com outros saberes além do pedagógico, que o gestor educacional, como administrador nato, possa verificar e aprender com a moderna administração de empresas e de igual forma a administração trazer-lhe vantagens competitivas, tendo como foco a sustentabilidade, pois assim como no pedagógico existe a interdisciplinaridade, que na administração essa troca de conhecimento contextualizada possa ser agregada como valor, proporcionando ao gestor educacional um crescimento pessoal e profissional significativo.

#### **1.4. Delimitação e Alcance**

O estudo foca na avaliação da proposta de trabalho desenvolvida pelo SESI – Serviço Social da Indústria no Ceará, no eixo educacional, observando-lhe ações pedagógicas e administrativas, verificando os impactos da moderna gestão empresarial na escola, no ano de 2012.

O SESI possui uma estrutura composta por 1 Departamento Nacional e 27 Departamentos Regionais. A dimensão de sua atuação pode ser traduzida pela presença em 2.006 municípios, onde uma força de trabalho composta por cerca de 50 mil profissionais alocados em 1.963 unidades de atendimento, que incluem 324 Centros de Atividades, 891 Unidades Operacionais e 748 veículos intitulados por Unidades Móveis.

O Núcleo estudado está situado a Avenida Francisco Sá nº 623 - Barra do Ceará, Fortaleza - CE, distribuídos nos quatro eixos (Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social). Com isso, o universo de pesquisa envolve o total de colaboradores sendo 280 pessoas; e a população verificada foram todos os gestores, professores, coordenadores e alguns funcionários no total de 90 pessoas; tendo como amostragem, realizada aleatoriamente entre coordenadores, professores e demais funcionários, sendo 60% da população.

## 1.5. Hipóteses

### 1.5.1. De Investigação e Nula

$H_i$  - O planejamento estratégico da Escola SESI – Serviço Social da Indústria no Estado do Ceará – tem viabilizado o seu desenvolvimento uma vez que foi baseado numa gestão escolar sustentável.

$H_o$ : O planejamento estratégico da Escola SESI – Serviço Social da Indústria no Estado do Ceará – não tem viabilizado o seu desenvolvimento uma vez que foi baseado numa gestão escolar sustentável.

### 1.5.2. Alternativas

$H_{a1}$  - O planejamento estratégico possibilita ao gestor escolar do SESI ferramentas que proporcionam crescimento sustentável de sua instituição de ensino.

$H_{a2}$  - O gestor educacional sentirá dificuldades na adequação de sua metodologia de trabalho, pois a ciência administrativa possui atributos próprios para empresas onde a escola não conseguirá adequá-las ao seu cotidiano.

## 1.6. Variáveis

- Moderna Gestão de Pessoas;
- Mudança de Paradigmas;
- Gestão Educacional;
- Planejamento Estratégico;
- Crescimento Sustentável.

### 1.6.1. Operacionalização das variáveis

Sabe-se que as variáveis representam os aspectos importantes dos fenômenos, e para obter êxito deve-se saber individualizá-las e assim poder utilizá-las de modo adequado no processo de investigação.

Com isso, será verificada a primeira variável que trata da **Moderna Gestão de Pessoas**, a qual verifica-se como uma forma atual de gerir pessoas, com foco nos resultados assim como nas pessoas, buscando o alinhamento dos objetivos pessoais aos organizacionais. Desta forma, neste estudo, serão verificados estudos bibliográficos com bases nos autores renomados no que tange a conceitos, formas e ferramentas utilizadas na gestão estratégica das empresas da sociedade contemporânea em busca da sustentabilidade.

A segunda variável diz respeito a **Mudança de Paradigmas**, que trata do novo conceito a ser verificado, conhecido e adequado às realidades, no qual será aplicado um questionário que busque respostas de sentimentos, formas, adequações e situações que envolvam o funcionário da empresa com relação a essas mudanças, sejam elas de postura, atividade ou conhecimento.

A terceira variável analisada será a **Gestão Educacional**, esta trata das ações inerentes ao diretor escolar, experiências do cotidianos de uma escola que busca alinhar ações pedagógicas às ações administrativas, próprias dos gestores de escolas. Com isso, será apresentada formas de gestão tradicional e aquisição do conhecimento e aprendizagem com base bibliográfica, através dos autores como

Piaget, Freire e Vigotsky; sendo feita uma análise documental através do questionário e observação de situações do cotidiano onde os gestores aplicam a gestão estratégica na gestão escolar.

A quarta variável será o **Planejamento Estratégico**, foco da pesquisa, o qual disponibilizado em partes como: plano estratégico, regulamento, objetivos e metas a serem alcançadas num determinado espaço de tempo, sua implementação, monitoramento e avaliação do plano estratégico como um todo, este deve ser verificado como propulsor e guia para atingir o que se busca. Desta forma, será analisado o Planejamento Estratégico desenvolvido pelo SESI/CE de 2007 – 2015; com vistas a uma análise documental, questionários com perguntas direcionadas e observatório através das ações realizadas no dia-a-dia verificando as dificuldades encontradas no desenvolvimento do plano de ação.

A quinta variável trata do **Desenvolvimento Sustentável**, que busca um desenvolvimento empresarial crescente, planejado, programado, que vise as dificuldades e riscos, assim como se sustente com as arrecadações mensais e essas possam ser crescentes e programadas. Diante disto, será analisado através de documentos do SESI/CE enviados ao SESI/DN, verificando os dados e resultados do período de 2011 e 2012 com relação as metas atingidas pela escola e sua sustentabilidade frente aos demais eixos, como encontra-se a educação perante aos demais eixos do núcleo.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

Atualmente vê-se a necessidade de uma sociedade ideal, a qual requer atributos mais humanos e ricos em gestos solidários, dessa forma, ela deve ser: fraterna, igualitária, dialógica e ecologicamente equilibrada; democrática e comprometida em todas as suas formas; pluralista e sem preconceitos de qualquer natureza; religiosa dos diferentes povos e respeitadora da liberdade cultural, inclusiva e contrária às injustiças e às desigualdades sociais.

Tal sociedade será palco para que o cidadão exerça seus direitos, estando sempre consciente de seus deveres, desprendendo-se dos valores meramente materiais, posto que será crítico e justo, capaz de enfrentar desafios, priorizando, porém, a fraternidade e a solidariedade, com isso, contribuindo com a formação de uma sociedade melhor.

Tal ideário só será alcançado, se tivermos uma educação voltada para a inclusão, não só dos educandos, mas, também, dos educadores, visto que são eles os principais atores, em conjunto com os alunos, na construção da cidadania, a qual vai além dos muros da escola, dessa forma, redes sociais são criadas, favorecendo a integração entre atores sociais internos e externos.

Segundo Luckesi (1994, p. 183), "outras instâncias sociais podem ajudar a educação na sua missão". Diante disso, a pesquisa aqui exposta visa proporcionar o crescimento das possibilidades de gestão, oportunizando, assim, que as instituições educacionais tenham as mesmas possibilidades que as organizacionais vistas como administrativas, posto que ambas são empresas. Com isso, verifica-se a necessidade que os gestores apoderem-se do conhecimento, somando informações e compartilhando-as, pois as oportunidades aqui trabalhadas permeiam a globalização da cultura, tornando o homem utilizador da mesma um ser globalizado participativo da evolução, a qual tem invadido as mais diversas classes sociais, assim como as escolas e instituições de ensino superior, com isso não pode-se ficar à margem do processo de crescimento sustentável tão almejado e procurados por todas as instituições de ensino.

### **2.1. A Importância da Gestão Estratégica nas Organizações**

A busca constante por processos exitosos na gestão de pessoas faz parte da organização que visa à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia, ações próprias que devem estar contidas em um planejamento próprio de cada empresa, estando sempre de olho suas características e propriedades.

Sabe-se que o sucesso da qualidade ultrapassa as ferramentas de trabalho e consiste em mais quatro elementos básicos: o comprometimento dos gestores, da melhoria contínua, da capacitação e comprometimento dos colaboradores.

Um dos grandes problemas evidenciados é a falta de atenção às práticas da gestão, pois a qualidade é o resultado da adequação de comportamentos positivos dos colaboradores, e a melhor ferramenta para alcançar a excelência da mesma é a mente humana que interpreta e faz com que as coisas aconteçam, onde melhorias e mudanças são propostas. Sabe-se que pessoas diferentes têm habilidades, aptidões e talentos diferentes, por isso, deve-se sempre buscar a pessoa certa para a atividade certa. E com isso, proporciona-lhe um maior potencial.

Gerir pessoas não é mais sinônimo de controle, padronização ou rotinização.

Gerir pessoas significa atualmente estimulá-las, envolvê-las e desenvolvê-las. As empresas, ao definirem estratégias, precisam identificar as competências essenciais e a partir de então, verificar as formas de atuação, gerando um círculo virtuoso, impulsionado pelo processo da aprendizagem.

A satisfação dos clientes é consequência da qualidade dos produtos e serviços de uma empresa, e esta qualidade, por sua vez, decorre da motivação das pessoas. A compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico têm levado organizações ao sucesso.

Por esta razão, não são poucas as que procuram entender o que é motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas simplesmente vistam a camisa da empresa, enquanto outras são totalmente indiferentes em relação à empresa em que trabalham.

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma Organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mentiras num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando a maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado (SESI, 2012).

As empresas buscam cada vez mais alcançar produtos de qualidade, com boa penetração de mercado com clientes satisfeitos e fiéis. Dentre as estratégias usadas para se chegar a esse objetivo, destaca-se a motivação que age como fator diferenciador e competitivo. Equipe motivada, conseqüentemente, produtos melhores.

Nessa busca pela qualidade, pessoas são motivadas por diversos fatores, ou seja, a se comprometerem mais com a organização, os quais devem ser conhecidos por seus líderes. Uma vez conhecidas as forças do comportamento humano relacionado ao gerenciamento para a qualidade, caberá ao líder examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo as ações gerenciais precisas para analisar essas forças comportamentais em direções construtivas.

As empresas modernas procuram levar as pessoas talentosas a contribuírem com o máximo possível de seus esforços em benefício da empresa, tentando conduzi-las a obtenção de melhores resultados. Ter uma equipe motivada não é uma tarefa das mais fáceis, não há uma fórmula mágica para motivar, por isso, é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano, as quais podem motivar os trabalhadores e estimulá-los a contribuir com a qualidade para os melhores resultados das suas empresas.

Para Fischer & Albuquerque (2001), um novo tipo de gestão de pessoas está sendo utilizado por algumas empresas dos Estados Unidos, e foi batizado de business-to-employee - da empresa para o empregado - ou B2E.

Este tipo de gestão permite que as empresas satisfaçam às necessidades dos funcionários e ao mesmo tempo reorganizem processos que demandam tempo e mão-de-obra.

Embora ainda não exista uma conclusão verdadeira quanto ao emprego deste tipo de gestão, alguns benefícios puderam ser verificados nas empresas em que foi implantado, tais como:

- Maior facilidade na interação, mais autonomia nos serviços aos funcionários,

personalização em massa e integração da vida pessoal com a profissional;

- A melhoria dos processos empresariais reduz os custos das transações entre compradores e vendedores nos mercados externos;

- A melhoria da gestão, propriamente dita, das pessoas envolvidas nos processos, proporciona mais liberdade aos funcionários com o auto serviço personalizado, pois o treinamento é auto gerenciado, e este permite que o funcionário escolha o curso que necessita fazer e a matriculando-se on-line. Em contrapartida, os gestores têm acesso a todas as informações sobre os relatórios da expedidos pela empresa e verificam as características dos cursos que seus funcionários estão fazendo ou estão matriculados. Este serviço on-line disponibilizados aos gestores, gera menos estresse e burocracia do que fazer tudo pessoalmente, sem contar com a economia de tempo, que poderá ser aplicado para desenvolver novas atividades;

- A melhoria dos serviços prestados à comunidade do local de trabalho: ao utilizar o portal da empresa para realizar atividades pessoais e profissionais, o funcionário não necessita fazer isso em sua casa, o que o deixa mais satisfeito e demonstra maior comprometimento em suas tarefas, e, com essa satisfação, tende a trabalhar muito melhor.

Este tipo de gestão necessita de infraestrutura muito grande e alto investimento, o que deve ser analisado pela empresa que quer incorporá-lo. Fischer & Albuquerque (2001) acreditam que depois de levarem em conta as questões de custo e especialização, os gerentes devem pensar o que o gerenciamento B2E oferece. As verdadeiras promessas não são pequenas, pois tratam de reduções de custos e pequenos aumentos de produtividade, e sim uma forma digital de operar e trabalhar que envolva tanto a produtividade como o bem estar das pessoas.

Para Chiavenato (1997, p.68), existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. “No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.”

Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participante de um grupo que seja eficaz e devidamente motivado, liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade.

Atrair, capacitar e reter talentos; gerir competências; gerir conhecimento; formar novo perfil do profissional demandado pelo setor; gerir novas relações trabalhistas; manter motivação / clima organizacional; desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência; RH reconhecido como contributiva para o negócio; RH reconhecido como estratégico; conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade; equilíbrio com qualidade de vida no trabalho e descentralizar gestão de RH. (FISCHER & ALBUQUERQUE, 2001, p. 16)

Diante disso, Vergara (2000, p. 36) informa que:

Para o processo de desenvolvimento de gestores, é necessário as segmentes competências:

- Mentalidade: o profissional deve ter uma constante adaptação ao novo, verificando as dificuldades e transformando-as em oportunidades. Busca constantemente estar aberto a si próprio e a novas propostas do grupo, necessário para melhor desempenho da instituição e do trabalho em

equipe.

- Características pessoais: conhecimento (amplo e profundo dos aspectos técnicos e do negócio para que passa contribuem de maneira efetiva no processo competitivo), conceituação (capacidade de lidar com o pensamento complexo e abstrato direcionando para a análise e síntese da situação apresentada na organização), flexibilidade (habilidade necessária de lidar com mudanças rápidas permitindo melhor liderança com os processos), sensibilidades (estar sensível às diferenças individuais apresentadas no grupo).
- Competência: é uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.

Além de abordarmos os itens anteriores, não podemos esquecer da liderança. O gerente é a mola propulsora responsável pela sobrevivência e sucesso, ou não, de uma organização. A excelência tão buscada nas empresas está diretamente relacionada a excelência do seu gestor, pois para o sucesso empresarial, o que determina o sucesso na gestão é a visão, dedicação, carisma e integridade do gestor, cujas suas principais habilidades se resumem na sua liderança. O indivíduo é único e ímpar, e verifica-se por suas diferenças; e, para desenvolver um bom trabalho em equipe, é necessário haver uma liderança com foco nas competências.

De acordo com Chiavenato (1997, p.56), “os chefes estão se ocupando cada vez mais com o desenvolvimento das pessoas, atendendo o potencial de cada um e as necessidades da organização. Alguns deles apresentam potencial de desenvolvimento técnico, e outros, para gestão de pessoas.”

Continuando seu pensamento, liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humano, para consecução de um ou mais objetivos e pode ser dividida em:

- Liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- Liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- Liderança dirigida pelo processo de comunicação do ser humano, sua capacidade de levar os demais participantes do grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;
- Liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder é verificado como instrumento para atribuir seus objetivos ou necessidades.

Portanto, a liderança não deve ser confundida com direção ou gerência, que deve ser conduzida por um bom líder que nem sempre ocupa o papel de gestor de uma organização. O líder deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação.

### 2.1.1. A Moderna Gestão Estratégica e o Alcance dos Objetivos

As empresas são constituídas por pessoas, suas habilidades, seus conhecimentos, esse é o diferencial, levando em consideração que estão diretamente ligadas as dificuldades encontradas no dia-a-dia, elas, que participam do processo de gestão estratégica de uma organização, devem ser ouvidas sobre as alterações que poderiam ser promovidas, pois vivem essas ações e sabem os pontos que facilitam e os emperram o processo. Essas pessoas são consideradas

fonte de informação da organização. São elas que conhecem realmente os problemas que começam na parte operacional de uma empresa. Por outro lado, além de terem cérebro e coração, as pessoas têm sentimento, o que tem de ser muito respeitado, pois só serão alcançados objetivos estratégicos através de uma ponte que una as metas com os objetivos pessoais de cada uma das pessoas envolvidas no processo.

Na implantação da gestão estratégica, é importante levar as pessoas a colaborarem com esse processo (pois do contrário torna-se mais difícil a implantação, na qual estarão resistindo ao desenvolvimento do que está sendo estipulado), assim como procurar perceber o impacto que essa mudança ocasionará na vida de cada uma delas.

Na era da informação, as organizações viverão ou morrerão, dependendo das habilidades que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-las adequadamente e usá-las com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações. (VERGARA 2000, p.32).

A correta leitura e interpretação das informações recebidas é fundamental no cenário de hoje, que é altamente dinâmico e requer uma flexibilidade maior para que possa ser acompanhado. Um dos grandes problemas apontados nas organizações é com relação às falhas na comunicação das estratégias. A pirâmide que sempre existe numa organização, não permite o melhor acompanhamento do processo.

Quebrar o iceberg da ignorância organizacional, outra problema que existe na empresa, é também fundamental, comentando alguns elementos necessários para transformar as estratégias em ações, devendo tratar o primeiro deles do entendimento da cultura organizacional.

A importância de ser dada maior atenção ao coração e à emoção, não só à mente, é o que fez realmente a diferença na gestão estratégica.

A formulação estratégica nas organizações é apresentada por Albuquerque (2002, p.63) como um processo, uma sequência de etapas que permite a organização refletir e definir seus propósitos, orientando e implementando ações para atingi-las. E ratifica que, no alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia corporativa adota uma filosofia voltada para o comprometimento das pessoas com os objetivos da organização, partindo do pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está diretamente relacionado com o aumento de desempenho em suas ações. Desse modo, a gestão estratégica é um sistema concebido para auxiliar a administração tanto na tomada de decisões quanto antecipação das mesmas quando necessário, assim como na criação de visões estratégicas.

Chiavenato (2003, p. 21) ratifica que:

A administração trata-se da condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorreram dentro de uma organização, para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

O processo de administração estratégica é representado pelo elenco completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e aufera retornos superiores à média (JORDAN

et al., 2008). Esse processo é empregado para combinar as condições de um mercado em constante transição com a estrutura competitiva dos recursos, capacidades e competências de uma empresa (as fontes dos insumos estratégicos) também em constante evolução.

Para Jordan *et al.*, (2008, p. 56), a competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa é bem sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor. E afirmam que, quando esta empresa implementa a referida estratégia que outras não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la, ela terá, então, obtido uma vantagem competitiva sustentável.

A administração necessita de constantes aperfeiçoamentos devido às transformações provocadas por um mundo cada vez mais globalizado, informatizado e em constante evolução e em movimentos de mudanças e de acréscimos, precisa igualmente adaptar-se às novas necessidades expandindo-se e ampliando-se, modificando ou adaptando-se para continuar sendo útil.

### 2.1.2. O Planejamento Estratégico nas Organizações

Atualmente o planejamento estratégico é identificado, nas grandes empresas, como uma ferramenta fundamental no processo de gestão que auxilia à formulação de objetivos e assim possibilita o desenvolvimento de processos de ação e sua execução. Para isto, devem levar em consideração as condições internas e externas de cada empresa e a evolução desejada, posto que todas as premissas básicas devem ser verificadas para que a empresa obtenha êxito em todo processo tendo coerência e sustentabilidade.

A administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos. (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 86),

Já o Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006, p. 71).

Um dos pontos observados no planejamento estratégico é a sua previsão do futuro da empresa, ou projetá-lo de acordos com as ações a longo, médio e curto prazo, ou seja, consiste em saber o que deve ser executado e como essas ações devem ser realizadas nos momento que foram planejados.

Sabe-se que o planejamento estratégico é fundamental para o sucesso da empresa, e a responsabilidade deste ratifica-se nos gestores, podendo ser dividido em três níveis:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático;
- Planejamento operacional.

Segundo Públío (2008, p. 26) em seu livro: *Como Planejar e Executar uma Campanha de Propaganda*. O estabelecimento de um planejamento estratégico de marketing envolve cinco atividades:

- Definição da missão corporativa.
- Análise da situação.
- Formulação de objetivos.
- Formulação de estratégias.

- Implementação, Feedback e controle.

De acordo com Rojo (2006, p. 52), “em estratégia empresarial, existe uma relação entre visão, missão, objetivos, estratégia e valores”. O autor ratifica que existe uma correlação entre os tópicos, enquanto a visão, missão, objetivos e valores permitem visualizar e identificar para onde se quer ir, as estratégias definem como se deseja chegar.

A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e dos objetivos principais da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 25)

Como dito, alguns pontos são fundamentais para o desenvolvimento do planejamento estratégico em sua totalidade, buscando, assim, atingir objetivos previamente definidos, seguem alguns pontos:

#### 2.1.2.1. Definição do negócio

Na definição do negócio, busca-se conhecer e identificar em sua totalidade a organização e todos os pontos inerentes tornando-se fundamental para execução do mesmo. Sendo assim, alguns pontos são fundamentais que estejam ratificados:

- a. Missão - representa a razão da existência de uma organização. Busca ratificar a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. Com isso, para criar uma missão precisa-se responder três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? Com base nessas respostas cria-se um propósito orientador para as atividades da empresa;
- b. Visão - é o poder de projetar-se no tempo e no espaço, podendo definir a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. A visão é muito importante, pois através da mesma e dos valores estabelecidos pela empresa, que a organização consegue o comprometimento de seus funcionários. Ela estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, cujo objetivo é orientar o comportamento dos membros quanto ao caminho que a organização deseja trilhar.
- c. Valores – trata-se de um conjunto de sentimentos que estrutura a cultura e a prática da organização. Esses, normalmente, estão diretamente relacionados à missão. Esses representam um conjunto de princípios morais ou crenças essenciais que direcionam como as pessoas devem atuar na organização.

Atualmente, numa sociedade baseada em organizações centradas em processos e num universo socialmente mais fragmentado, os valores, que procuram transmitir um sentido comum a todos os membros nas organizações, assumem uma particular importância. (VERGARA & CORREA., 2004, p.21).

- d. Objetivos - é um resultado que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo com base na missão e visão. Sabe-se que a visão organizacional se refere a um conjunto de objetivos desejados. Com isso, temos os objetivos organizacionais buscando assim distingui-los dos

objetivos pessoais ou individuais. Se a missão proporciona a visão para o futuro, esta disponibiliza a base para a definição dos objetivos a serem alcançados.

Os objetivos devem atender simultaneamente a seis critérios, ou seja:

- I. Ser focalizados em resultados a atingir e não em uma atividade.
- II. Ser consistente, ou seja, precisam estar ligados coerentemente a outros objetivos e demais metas.
- III. Ser específicos, circunscritos e bem definidos.
- IV. Ser mensuráveis, quantitativos e objetivos.
- V. Ser relacionados com um determinado período de tempo.
- VI. Ser alcançáveis, possíveis.

#### 2.1.2.2. Análise de Ambientes (Interno e Externo)

Após a definição do negócio, devem-se definir as metas e estratégias que serão desenvolvidas para atingir os objetivos, nos quais as estratégias serão formuladas com base na análise de ambiente. A qual se trata da definição das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização que afetam a empresa no cumprimento da sua missão. Nesta análise, consideram-se três fatores: os dados históricos relevantes sobre o mercado, a empresa e o produto. Busca-se uma análise de como a diversidade mercadológica tem sido usado, e tem-se uma visão de como a concorrência atua com o apoio da pesquisa de mercado.

As ferramentas mais utilizadas são: A matriz BCG, a análise SWOT, e outras ferramentas de marketing que auxiliam na descrição do panorama macro e micro ambiental das organizações.

Com relação a análise SWOT, Chiavenato (2003) afirma que esta é muito utilizada no meio administrativo e sua sigla significa *Strengths* (Fortalezas), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Trata-se de um importante instrumento utilizado para esse tipo de planejamento, a qual consiste em coletar dados relevantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) de cada organização para a partir desses dados traçarem as estratégias.

Como dito, esta ferramenta tem como objetivo analisar o ambiente que circunda cada empresa e graças à sua simplicidade, o seu uso, pode ser verificada para qualquer tipo de análise de cenário, desde o mais simples (criação de um blog) ou pensando em algo mais complexo (na criação de uma empresa multinacional).

A técnica de análise SWOT foi elaborada entre as décadas de 1960 e 1970 pelo norte-americano Albert Humphrey, a qual ocorreu durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, onde foram usados dados da Fortune 500, revista renomada da época que compunha um ranking das maiores empresas americanas.

Com isso, para a análise do cenário da empresa, as informações referidas devem ser enquadradas nas categorias SWOT da seguinte forma:

- *Strengths* (forças) – busca identificar as vantagens internas que a empresa tem em relação às demais concorrentes. Ex.: qualidade do produto oferecido, bom serviço prestado ao cliente, solidez financeira, etc.
- *Weaknesses* (fraquezas) – busca identificar as desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: altos custos de produção, má imagem, instalações desadequadas, marca fraca, etc.;

- *Opportunities* (oportunidades) – busca verificar os aspectos externos positivos que podem potencializar as vantagens competitivas da empresa em relação às demais e ao mercado. Ex.: mudanças nos gostos dos clientes, falência de empresa concorrente, etc.;

- *Threats* (ameaças) - aspectos externos negativos que podem pôr em risco a vantagem competitiva da empresa. Ex.: novos competidores, perda de trabalhadores fundamentais, etc.

### 2.1.2.3. *Formulação de Estratégias*

Após a análise de ambientes, serão descritas as principais estratégias que irão possibilitar a organização atingir os objetivos que estão descritos, sendo possível após uma priorização dos objetivos principais e agrupamento por temas.

As estratégias precisam sempre ter como foco o futuro da organização, mas para ser bem definida necessita estar de acordo com as etapas anteriores (missão, visão, negócio e ambiente), tendo sempre como opção a formulação de alternativas estratégicas que visam identificar estratégias alternativas para solucionar problemas ou aproveitar oportunidades. (BEKIN, 2004, p. 12)

Os dois métodos que normalmente são utilizados para identificar novas estratégias são: a análise de clientes e segmentação.

I. A análise de clientes permite responder a indagações que possibilitam a criação de novas oportunidades.

- Quem é o nosso cliente? (Define o perfil do cliente e do não cliente);
- Onde está o nosso Cliente? (Objetivo criar novas áreas geográficas, novos canais de distribuição ou até mesmo novos horários de trabalho);
- Quais as necessidades dos nossos clientes que não estão a ser satisfeitas? (Objetivo criar novas oportunidades de negócio);
- O que é que o cliente valoriza? (Objetivo ao criar potenciais inovações ao atual produto).

II. Segmentação - O método da segmentação é utilizado para criar oportunidades, estando baseado na matriz de segmentos com os seguintes passos:

- Primeiro - construir a matriz de segmentação com todos os segmentos onde a empresa opera. Cada matriz deve conter a estratégia atualmente utilizada;
- Segundo - apagar os segmentos que durante a análise do histórico da empresa se pretende abandonar;
- Terceiro - procurar novos segmentos em que a empresa não esteja presente a operar e que potencialmente são mais sinérgicos em relação aos atuais segmentos.

### 2.1.2.4. *Implementar Projetos e Controlar*

De nada vale planejar e não implantar o planejado, com isso para esta fase do planejamento estratégico existe o plano de negócios, o qual busca a execução de tudo o que foi levantado e priorizado. Para isto, o mesmo precisa ser apresentado a equipe de trabalho.

Algumas empresas buscam a gestão participativa, na qual possibilita a participação de empregados de diversos setores por efetuar algumas etapas deste planejamento, promovendo um comprometimento maior da equipe.

Outro aspecto importante para o sucesso da implementação do planejamento estratégico é não deixar de sempre analisar o mercado, pois as mudanças são constantes e todas as empresas, por questão de sobrevivência, devem acompanhar as mudanças de mercado e ajustar-se as necessidades dos clientes.

## **2.2. A Gestão Educacional da Sociedade Contemporânea**

[...] ninguém educa ninguém, como tampouco ninguém se educa a si mesmo: os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo. (FREIRE, 1985, p.79)

Instituições de Ensino tem como serviço o ensino – aprendizagem que fornecem aos clientes, posto que o educador lida com o conhecimento. Portanto, é fundamental ter claro como se desenvolve esse processo. É por meio do conhecimento que superamos o real existente.

Neste sentido, a concepção de educação que permeia o presente referencial curricular é aquela que engloba não somente a pesquisa, o ensino e aprendizagem, mas que se mostra essencial a gestão. A finalidade do processo da gestão é o conhecimento da realidade, a qual tem como meta significativa a sua transformação, visando a construção de um mundo no qual todos possam aplicar a sua humanidade enquanto pessoas ativas e transformadoras. Mas, surge uma indagação: o que é a realidade?

Hadji (2001, p. 12) define-a da seguinte forma: “A realidade é uma totalidade concreta que se transforma em estrutura significativa para cada fato ou conjunto de fatos”. Esta conceituação encerra um princípio importante, ou seja, a realidade para uma instituição de ensino é algo que vai adquirindo sentido gradativamente, vai se estruturando de modo significativo à medida que avança na incessante busca da adequação as diversas realidades e necessidades.

O todo não é a simples soma das partes. É necessário pensar os fatos como partes ou como pequenas totalidades que integram um conjunto maior. O todo, ao mesmo tempo em que cria as partes, é por elas criado. O real é contraditório e múltiplo, e sua construção não está predeterminada. Transportando essa conceituação para o campo do social, percebemos que os fenômenos sociais estão vinculados a uma realidade macro da sociedade, que expressa neles seu histórico e seus significados culturais, criando assim uma necessidade vista como existencial de adaptar-se ao todo / novo.

Apropriar-se da realidade de modo crítico supõe aprender os fenômenos sociais a partir de seu fundamento, origem, tendências e contradições, bem como situar o lugar que cada um ocupa na totalidade do próprio real. Com isso, busca uma adaptação as novas realidades, aprendendo a transformar-se para buscar um diferencial competitivo, aprendendo a sobreviver em meio às diversidades, essa é a realidade das diversas organizações, dentre elas, as instituições de ensino. Desta forma, deslocando essas considerações para o terreno da escola e concebendo o conhecimento como um dos modos que o ser humano dispõe para se apropriar do mundo, sendo este forçado a aceitar que as diferentes situações do nosso cotidiano são apenas os diversos conhecimentos sobre a realidade tematizada, o modo como o ser humano percebe a realidade.

Daí que está só pode ser apreendida na sua totalidade a partir de uma abordagem dita com interdisciplinar que envolve o conhecimento. A qual é decorrência natural do processo de aquisição do conhecimento, pressupondo assim uma postura metodológica na superação de dicotomias: saber do senso comum x saber científico, individual x coletivo, certeza x dúvida, produto x processo, intelectual x afetivo x motor, formação x informação etc.

Aprender com as diversas experiências nas várias áreas, também pressupõe diálogo, não só entre os diferentes campos do conhecimento, que, sem dúvida, são tributários da disciplinaridade, mas também através do estudo da ciência que mostra o caminho a seguir, o qual já é local de vitória por quem o desenvolve.

Na década de 1980, as propostas de organização do ensino passaram a ser baseadas nos estudos de Jean Piaget (1986 -1980), Henri Wallon (1879 -1962), Lev Vigotsky (1896 -1934) e Paulo Freire (1921 – 1997). Com suas pesquisas, cada um a seu modo, surgiram importantes contribuições para a estruturação de um novo fazer pedagógico que levava em consideração apenas o ensino–aprendizado e não a escola em sua totalidade administrativa.

Verifica-se que essa nova proposta de fazer pedagógico, mostra um novo prisma na criação de um ambiente sócio-afetivo-intelectual que facilite a troca de visões dos alunos entre si e com os seus professores. As pesquisas empreendidas por Jean Piaget indicam que o conhecimento não é mera cópia da realidade. Para o psicólogo genebrino, o conhecer é assimilar informações externas de um sistema de interpretação. Nesse contexto, o ambiente escolar tem significado na organização desse cognitivo, daí a importância que adquirem os momentos vividos no ambiente escolar e as relações aluno-aluno, professor-aluno, nas quais se verifica que o erro não pode ser usado para punir ou excluir o aluno do seu ambiente ou grupo, mas sim deve ser dada a oportunidade para que o raciocínio seja refeito.

Por outro lado, os estudos e pesquisas realizados por Vigotsky e sua equipe de pesquisadores (Luria, Leontiev e outros) reforçam a preocupação com o aproveitamento das experiências que o educando traz quando chega à escola, onde o papel que será desenvolvido pela instituição escolar é possibilitar um aprendizado novo, que, todavia, não se constrói a partir do nada.

Esta concepção atribui à escola um papel muito importante na aquisição do conhecimento e desenvolvimento do aluno, pois fica claro que esse desenvolvimento não se dá de modo espontâneo. Sabe-se que cabe à escola mobilizar os meios e as situações que possibilitem aplicar os conhecimentos que o educando traz, na direção de conhecimentos novos ou mais bem colocados. Em outros termos, cabe à equipe escolar, em geral, e ao professor, em particular, interferir no desenvolvimento do aluno, trabalhando na zona de desenvolvimento proximal, que, segundo Vigotsky, “é a distância entre o nível de desenvolvimento real, que se costuma determinar através da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado através da solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em colaboração com companheiros mais capazes” (VIGOTSKY, 1988. p.97). Verifica-se que o aprendizado não ocorre de modo espontâneo pelo discente. Este não é o único papel da escola, mas sem dúvida é o mais significativo e que, aliás, justifica a sua existência.

Já Wallon nos chama a atenção para o aspecto emocional, afetivo e sensível do ser humano. Para ele, condutas do tipo cognitivo são precedidas pela afetividade, que, nas palavras de Dantas (1990, p.10), surgidas das condutas afetivas, “as cognitivas guardarão sempre a marca desse parto dialético”.

Para Wallon (1989, p.332), “a construção da personalidade humana implica a integração de duas funções básicas: 1) afetividade, orientada para o social, e 2) inteligência, voltada para o mundo físico, para a construção do objeto.”

Na esfera educacional, como consequência dessa concepção da personalidade humana, vê-se que o aluno é uma totalidade, e não um ser fragmentado. Outra consequência importante para a construção desse novo fazer pedagógico refere-se à necessidade da superação do individualismo e da separação entre escola e comunidade (ambiente macro), pois é na sociedade, mais precisamente no cultural, que a escola buscará os conteúdos de ensino, bem como sua utilidade e possibilidades de aplicação, sendo responsabilidade da escola organizar os estudos escolares.

Na visão de Charles Hadji (2001, p.138)

Nessa afirmação de que o professor é mediador profissional é compreendida por referência ao segundo aspecto da mediação docente. O professor é um mediador no momento em que organiza o meio para torná-lo eficazmente rendoso”. Sua tarefa é organizar as circunstâncias que, do ponto de vista do contexto, tornarão possível a cognição criadora. Ele é organizador de situação suscetíveis de provocar a atenuidade que permitirá ao sujeito construir o seu saber.

Com base nas indicações sumárias dos estudos destes teóricos, pode-se verificar que essa nova forma de ação, ou seja, fazer pedagógico inclusivo, estava voltado apenas para cada sala de aula, verificando-se a homogeneidade, o individualismo, a relação autoritária aluno-aluno e aluno-professor, cujas as atividades mecânicas e fragmentadas, a avaliação apenas com função classificatória, a tarefa sem planejamento e sem o plano de trabalho docente.

Mas, a escola não é apenas a sala de aula, onde temos o aluno e o professor na sua individualidade, a escola é o todo, pois trata-se de uma instituição organizacional composta por pessoas, onde estas desenvolvem tarefas planejadas e com foco em objetivos. E então surge, diante desta realidade, a seguinte indagação: por que não desenvolver ações estratégicas que potencializem essa instituição? Foi quando, alinhado aos pensadores pedagógicos que viu-se a necessidade da contribuição que advém da ciência administrativa com seus pensadores, tipo: Chiavenato (1936 – 2005), Peter Drucker (1909 – 2005) e outros que desenvolvem estratégias com foco em resultados.

### 2.2.1. Princípios e Contribuições da Administração Empresarial para a Administração Educacional

Os grandes pensadores e filósofos criaram e desenvolveram muitas áreas do conhecimento que causaram significativos impactos para a sociedade em geral. Mas a Administração não teve seu espaço e vez na preocupação humana.

Com o renascimento e nova doutrina filosófica, o humanismo deu-se abertura para que outros grandes acontecimentos marcassem a História em termos evolutivos. A Revolução Industrial estimulada pelos progressos das ferrovias desperta a atenção para o trabalho industrial até então não valorizado. Com isso, surgem os primeiros indícios de administração como ciência com os revolucionários da administração: Taylor e Fayol. Cada um exerceu significativo papel para que a Ciência da Administração iniciasse seu processo de evolução e valorização. Eles contribuíram com seus

métodos e princípios administrativos empresariais, despertando interesse entre outros autores e segmentos. Dessa forma chegando até a Instituição educacional (CHIAVENATO, 2003).

Hoje se percebe mais claramente a valorização da administração e sua necessidade de apropriar-se mais de conhecimentos relacionados a essa ciência, bem como a vasta literatura voltada para esse tema. Alguns pensadores, como Chiavenato (2003) e Drucker (1984), destacam-se e conseguiram com suas pesquisas comprovar a importância da administração na estruturação organizacional dentro da sociedade.

Logo, percebeu-se que os princípios e contribuições que a administração empresarial levaram algumas empresas ao reconhecimento mundial, podiam ser aproveitados e adaptados à realidade escolar, pois as instituições de ensino não diferem das empresas no que se refere ao trabalho, planejamento, estruturação da organização, da administração e outros aspectos que na maioria só mudam na terminologia, porém os objetivos são os mesmos das maiorias das empresas.

Algumas teorias administrativas foram cedendo espaço a novas teorias que baseadas em outras iam evoluindo e se transformando, em busca de suprir necessidades que surgiam no contexto social. Uma delas foi a Teoria das Relações Humanas que trouxe à tona uma perspectiva de valorização humana e um novo olhar para a prática do trabalho e como o homem desempenharia o seu papel e valorizou significativamente as relações grupais e as lideranças. Não se esqueceu da lucratividade e produtividade, porém não desvalorizaram o homem como as demais teorias que se detinham mais com a organização formal e seus métodos de trabalho e estruturação empresarial, em detrimento do homem, sociável e repleto de necessidades e sentimentos.

Para a educação também se abrem possibilidades de aprendizagem significativa, trabalho produtivo e prazeroso a partir das novas propostas de relacionamentos. A escola, no seu decorrer histórico, utilizou vários pensamentos provenientes das teorias administrativas, constantemente aplicadas em empresas e instituições financeiras. Embora exista uma permuta de conhecimentos entre escola e teoria administrativa na condução da organização escolar, verifica-se que as adaptações são necessárias, pois a administração empresarial e a educação exercem papéis distintos na história da sociedade, pois a educação não se reduz a uma simples relação entre dinheiro e trabalho. Verifica-se que o pensamento educativo e sua aplicação têm o compromisso de transformar, levar o saber para todos, verificar a formação e preparação do homem para o mercado de trabalho e viver em sociedade.

Como toda novidade, existe críticas que a rodeiam, pois alguns pontos teóricos consagrados por pensamentos anteriores, e, naturalmente, também interferem ora diretamente, ora indiretamente na ampliação de novos campos de pesquisas e experiências. A existência de fatores não mencionados pelos estudiosos da gestão, compreendida como elemento científico imutável e o desenvolvimento das ciências ditas como comportamentais e do seu visto como contextos sociais, posteriores à crise capitalista de 1930, podem ser considerados causais para a emergência de uma perspectiva relacional humana da arte da Gestão. Surge então a administração contemporânea como objetividade das relações humanas.

Além de toda esta problemática, existia também aquela de que gerir uma escola, não é gerir uma empresa, não é somente através da técnica administrativa

positiva, de gestão burocrática que se coloca o problema da complexidade de uma escola, o diretor escolar desenvolve atividades distintas de um administrador de uma empresa, é educador, é formador de consciência, é administrador de sabedoria, é possibilitador de cidadãos.

Além do mais, o administrador de uma empresa está preocupado e preparado para administrar um bem privado, para capitalizar um capital refere-se exclusivamente a si próprio e a sua sociedade privada. O gestor escolar deve se formar para promover através de sua habilidade e da especificidade de seu trabalho, a emergência do bem comum através da educação. O gestor escolar, segundo Dias (1993, p. 154), é um educador que vai somar suas habilidades de educador com as de um administrador eficaz e desta síntese emergirá uma educação consequente, fruto de uma escola competente, em uma sociedade humanizada:

O administrador escolar jamais poderá ser equiparado ao administrador de empresa, à figura hoje famosa do '*manager*' ou do '*organization man*' que a industrialização produziu na sua tarefa de máquina-fatura de produtos materiais. Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e de outra é de certo modo, até oposto. Em educação, o alvo supremo é o educando, a que tudo mais está subordinado; na empresa o alvo supremo é o produto material.

As décadas finais do século XX marcaram o surgimento de uma revolução no pensamento administrativo, pois se verificou que o mundo é marcado por novas estruturas organizacionais, e que estas são bem significativas, mais democráticas, criativas e, principalmente, bem mais produtivas do que foram em outro momento da história.

Verifica-se que níveis maiores de educação, o crescimento do espírito democrático e o constante reconhecimento da interdependência do local de trabalho, como também do ambiente globalizado, têm levado à percepção de que a chave para um bom trabalho está em alcançar uma cooperação mais eficaz de gestão que supere o modelo centralizado, autocrático e controlador, cuja ênfase situa-se em regras de trabalho e na obediência.

Segundo Félix (1984, p. 72), “a administração de empresas discorre sobre a organização do trabalho nas empresas capitalistas, enquanto a administração escolar propõe teorias sobre a organização do trabalho na escola e no sistema escolar”. Idem (1984, p. 72), “A administração escolar tem como referencial as teorias da administração de empresas no que diz respeito à estrutura, funcionamento do sistema escolar e na proposição de modelos organizacionais.”

As organizações apesar de terem objetivos diferentes, são semelhantes e, por isso, têm estruturas similares, podendo ser administradas segundo os mesmos princípios, conforme os mesmos modelos propostos pelas teorias da administração de empresas, feitas apenas as adaptações necessárias para atingir suas metas específicas. (FÉLIX, 1984, p. 73).

Em suma, a administração escolar adota princípios da administração de empresas em função de sua similaridade de estrutura organizacional que se modifica em função de objetivos específicos.

A administração capitalista, ao medir a exploração do trabalho pelo capital, coloca-se a serviço da classe interessada na manutenção da ordem social vigente, exercendo, com isso, função nitidamente conservadora. Essa função não é, porém, inerente a administração em si, mas produto dos condicionantes socioeconômicos que configuram a administração especificamente capitalista. (PARO,1999, p.81).

De acordo com Paro (1999), existem duas concepções quanto à administração escolar:

- A primeira é a mais difundida, ela se fundamenta na universalidade dos princípios adotados na empresa capitalista, embora adaptados para cada situação específica.
- A segunda opõe-se radicalmente a esta, pois é adversa e contrária a todos os tipos de organizações ditas burocrática na escola. E afirma ainda que, ambas as concepções são significativas, o que a administração escolar exige e necessita é de uma administração escolar voltada para a transformação social.

Segundo Paro (1999, p.13), “A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender as necessidades e interesses de pessoas e grupos”. Sendo assim, a administração escolar não está separada dos interesses e forças da sociedade presentes em uma determinada situação histórica.

A realidade complexa do exercício da função exige que o gestor escolar verifique as necessidades escolares como um conjunto esquematizado e organizado, nos quais várias forças atuam, devendo essas apresentar-se controladas, coordenadas e canalizadas para a possibilidade de efetivação do todo. Portanto, a formação do administrador escolar é atividade importante e significativa.

A função de gerir, de organizar e administrar escolas, isto é, as ações administradoras e comportamentais do gestor exigido nos serviços do ensino pressupõem-se amplo no que tange o conhecimento, constante e profunda especialização neste assunto.

Surge, então, outro modelo de compreensão, que coloca o problema da Gestão como algo que está para além da realidade empresarial, mas referente a todos os modelos de organização do homem, com sua problemática objetiva. Por isto, deve ser posta na universalidade da vida humana e, a partir de então, encontrar-se objetividade na resolução dos problemas dela emergentes.

A tendência atual das reformas educativas, que têm na gestão um de seus pilares, muda a natureza da escola como organização. Uma série de questões próprias do âmbito da cultura passa a ser formulada e tratada com a mesma teoria e a mesma metodologia da economia de mercado.

De acordo com Paro (1999), a preocupação com a identidade moral e cultural passa a ser substituída pelo imperativo da eficácia. Faz-se um tratamento desse conceito como integrante de um conjunto de questões neutras e técnicas, em vez de vinculá-lo a interesses concretos.

### 2.2.2. As Organizações Escolares e a Gestão Educacional

A escola é uma empresa essencialmente social e seu êxito está subordinado ao desempenho humano. Com isso, verifica-se a importância que exercem sobre as decisões da escola: a sua estrutura organizacional; sua filosofia administrativa; a sua política administrativa; o planejamento elaborado; o estilo de liderança dominante; o

desempenho de funções desenvolvidas pelos empregados com suas atitudes, preocupações, habilidades, motivação, integração social, lealdade e a satisfação do cliente.

Esses movimentos aparecem neste novo cenário, no qual se busca uma adequação diferenciada nas escolas aos novos objetivos: ao alargamento dos direitos sociais, nos quais se identifica o direito de participarem dessa instituição social e influir nos seus desígnios. Porém, a participação implica no desenvolvimento da mesma, assim como na existência de canais próprios e, principalmente, no domínio de informações básicas ou, se preferirmos, informações mínimas necessárias ao entendimento dos processos, à distinção de projetos e propostas, à identificação dos sujeitos envolvidos.

Indivíduos criativos, que são conscientes do seu local na sociedade, sendo capazes de produzir conhecimentos que ofereçam às organizações possibilidade de gerenciar as adversidades, a complexidade e incertezas do cotidiano do mundo moderno. Ribeiro (1985, p. 28) afirma que, “a vanguarda, no momento, é a descoberta de que as coisas intangíveis, principalmente o conhecimento, são mais importantes do que tangíveis.” Com isso, vê-se que as pessoas passam a ser vistas, pelas empresas, como capital.

A gestão escolar deverá fundamentar-se nas novas teorias da administração que apontam para modelos de administração centrados em parcerias, no planejamento estratégico e na gestão compartilhada. Buscando alternância na gestão, garantindo assim a inovação e oxigenação, apostando em funcionários com habilidades distintas, que além de formação adequada à função, também o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) tão indicado por Chiavenato (2003) e outros autores da moderna gestão de pessoas.

Estamos vivendo em uma era, na qual, em função do avanço tecnológico e do processo de globalização, somos desafiados diariamente a conhecer novas ferramentas de trabalho, incorporar novos conhecimentos, estabelecer novas estratégias de ação. Transformar o que está posto.

As alterações que se processam no âmbito das organizações têm gerado inquietações e resistências, pois afetam a vida das pessoas, implicam em novas formas de se ver e ver a sociedade. Na luta pela sobrevivência, as empresas reestruturam-se, diversificam suas atividades, buscam novos mercados, criando assim uma nova cultura empresarial e estabelecendo um novo perfil para os profissionais que nelas atuam.

As instituições de ensino, independente da esfera e do nível, devem ser pensadas e geridas como organizações eficientes, às quais atribuído um importante papel na construção social. Sabe-se que a escola, vista como ambiente propriamente educacional e agora administrativo, compete prestar à sociedade serviços pedagógicos de qualidade, que possibilitem a formação intelectual do discentes, para isto, necessita organizar-se, estabelecer processos internos, cuja sem a participação dos funcionários e de todos os segmentos que compõe a comunidade escolar, não será possível atingir os objetivos estipulados; cabendo ao diretor escolar o essencial papel de conduzir todas essas ações administrativas alinhando-as com maestria as pedagógicas.

Se a participação é fundamental no ambiente e contexto escolar, é indispensável que sejam utilizados mecanismos internos e externos que possibilitem a realização desta prática. Sabe-se que dentre os mecanismos externos, precisa serem citados alguns como: a legitimação dos grupos organizados em grêmios, as

associações de pais e comunitários e conselhos escolares, a tônica da autonomia das escolas, as novas formas de administração e financiamento dos recursos públicos. Assim como os mecanismos internos, dependem do perfil do gestor da escola. A participação é facilitada em ambientes abertos ao diálogo, à participação nas decisões, que caracterizam a gestão escolar democrática.

Paro (1999, p. 12), diz que, “não existem modelos pré-determinados de participação. É preciso que cada tentativa construa seu próprio caminho “que se faz ao caminhar” refletindo sobre cada passo”. Com isso, vê-se que a participação é fundamental e pressupõe principalmente a tomada de decisão, cuja a execução é apenas uma consequência, e apresenta vários obstáculos, porém o primeiro requisito é não desistir. Assim, pode-se tentar fazer da escola estatal algo realmente público, o que pode acontecer quando a população tiver acesso a uma boa educação. Isso só será possível com a participação da comunidade na escola, para partilhar o poder entre os interessados na qualidade do ensino.

Portanto, é na escola democrática que se observam conflitos ideológicos, práticos, administrativos, pessoais, que se justificam a partir do engajamento de seus sujeitos na determinação de cumprir objetivos coletivos, atendendo a interesses meramente comuns. Diante disto, a perspectiva de mudança dá-se como uma espécie de aposta, cujo sucesso está ligado à capacidade coletiva de participar ativamente dela.

### **2.3. O SESI – Serviço Social da Indústria e seu Trabalho Administrativo e Pedagógico**

Fundado em 1º de julho de 1946, o SESI é um eficiente gestor de serviços, iniciativas e políticas sociais, o que pode ser atestado pelos números apresentados a seguir.

Há 60 anos, o Serviço Social da Indústria – SESI – baseia sua atuação institucional na promoção do exercício da responsabilidade social, estando permanentemente sintonizado com as necessidades e demandas do setor industrial, e posicionando-se como seu maior provedor de soluções em tecnologias sociais.

Com uma estrutura composta por um Departamento Nacional e 27 Departamentos Regionais, cuja capilaridade se faz presente em todos os Estados Brasileiros, o SESI cumpre a missão de promover a qualidade de vida do trabalhador, estimular a gestão socialmente responsável nas corporações industriais e contribuir para a competitividade e o desenvolvimento sustentável do Brasil. A dimensão de sua atuação pode ser traduzida pela presença em 2.006 municípios de todo o país, onde uma força de trabalho composta por cerca de 50 mil profissionais alocados em 1.963 unidades de atendimento, que incluem 324 Centros de Atividades, 891 Unidades Operacionais e 748 Unidades Móveis

Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social para o Trabalhador e Soluções em Responsabilidade Social Empresarial são as prioridades do SESI. Em 2011, a atuação da entidade modificou a vida de muitos trabalhadores de indústrias brasileiras. Foram 487.151 beneficiários entre: crianças, jovens e adultos que tiveram a oportunidade de elevar sua escolaridade por meio do programa SESI Educação do Trabalhador e outros Programas de Educação Regionais.

- 4.265.566 consultas em saúde e segurança no trabalho, saúde geral e odontologia foram realizadas. 16.216 empresas foram atendidas por programas em saúde e segurança.

- 2.267.895 participantes foram beneficiados em ações de saúde educativas preventivas realizadas em plantas de indústrias brasileiras e outros fóruns.
- 1.007.223 pessoas participaram de ações formativas voltadas ao lazer, esportes, artes e à cultura.
- 679.725 trabalhadores de 2.381 indústrias foram atendidos no programa SESI Ginástica na Empresa.

O SESI é parceiro de todas as empresas que pretendem investir na melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores e na gestão da responsabilidade social que é hoje diferencial estratégico para a competitividade empresarial, sendo fator diferenciador nas escolhas de investidores.

Sua infraestrutura está presente nos 26 estados e no Distrito Federal, atuamos em 2.055 municípios há 65 anos. Cada colaborador do SESI é responsável por uma parcela expressiva dos seus resultados. Ao todo, incluindo profissionais terceirizados, são **44.880** profissionais em todo o Brasil.

Figura 1. Certificação NBR-ISO9001:2000 - Departamento Nacional



(\*) Fonte: Estatísticas SESI 2011

Escopo: Elaboração e Desenvolvimento de Programas e Projetos nas áreas de educação, saúde e lazer.

A educação de adultos torna-se mais que um direito: é a chave para o século XXI; é tanto consequência do exercício da cidadania como condição para uma plena participação na sociedade. Além do mais, é um poderoso argumento em favor do desenvolvimento ecológico e sustentável, da democracia, da justiça, da igualdade entre os sexos, dos desenvolvimentos socioeconômicos e científicos, além de um requisito fundamental para a construção de um mundo onde a violência cede lugar ao diálogo e à cultura de paz baseada na justiça. (UNESCO, 1997)

Comungando com esses princípios, o Serviço Social da Indústria do Ceará, SESI-CE, responde pela Educação de Jovens e Adultos, mediante aos cursos em níveis fundamental e médio, pelos quais perpassam as diretrizes gerais preconizadas pelo Conselho de Educação do Ceará, por meio da Resolução 363/00, a qual dispõe, nos artigos 1º e 2º que a Educação de Jovens e Adultos é uma modalidade de ensino destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos na idade própria, cujo objetivo é desenvolver, nos seus destinatários, as seguintes capacidades:

I – dominar os instrumentos básicos da cultura letrada, de modo especial, a leitura e a escrita, habilidade primordial em si mesma e um dos pilares para aquisição de outras habilidades a serem adquiridas em classes que funcionem nos horários compatíveis com as práticas sociais do trabalhador;

II – dar continuidade aos cursos correspondentes à educação básica, nos seus segmentos de ensino fundamental e médio, com modalidade própria, distinta do ensino regular e adaptada às condições do jovens e adultos, inclusive com metodologias que aproveitem a maturidade e a experiência do educando;

III – promover a participação em atividades sociais, econômicas, políticas e culturais, além do acesso à educação continuada;

IV – melhorar sua condição de cidadania, desenvolvendo atitudes participativas e conhecendo melhor seus direitos e deveres de cidadão;

V – conhecer e valorizar a diversidade cultural brasileira, respeitar as diferenças de gênero, geração, raça e credo, assimilando atitudes de não discriminação;

VI – aumentar a autoestima, fortalecer a confiança em sua capacidade de aprendizagem, valorizar educação como meio de desenvolvimento pessoal e social;

VII – reconhecer e valorizar os conhecimentos científicos e históricos, assim como a produção literária e artística como patrimônios culturais da humanidade;

VIII – exercitar sua autonomia pessoal com responsabilidade, desenvolvendo a consciência de sua inserção participativa nos espaços sociais em que está inserido – a família, o local, o regional – aperfeiçoando a convivência fraterna com seus semelhantes.

Nesse sentido, considerando o parâmetro de que a educação de jovens e adultos é direito constitucional, dever do Estado e condição inerente ao ser humano, o SESI oportuniza a essas pessoas meios adequados para que construam conhecimentos, de forma permanente, por entender que o saber e a competência provêm do esforço de ter acesso à educação, para poder responder e acompanhar as novas possibilidades e exigências do mundo atual. A Instituição é ciente de que se faz necessário promover alternativas no sistema educacional, tornando-o mais eficaz, para que o aluno conquiste sua cidadania e seja capaz de enfrentar a revolução tecnológica, que acontece no processo produtivo, assim como seus deslocamentos políticos, sociais e éticos; os jovens e adultos precisam de competências e habilidades para encarar essas transformações, redescobrir e revalorizando a ética nas relações produtiva e sociais.

Côncio da urgência de se caminhar nesse sentido, o SESI vem desenvolvendo Educação de Jovens e Adultos através do seu Programa SESI-Educação do Trabalhador, visando contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da indústria estadual e nacional, mediante a elevação da escolaridade básica nos níveis fundamental e médio.

Desse modo, a entidade desenvolve Educação de Jovens e Adultos, na modalidade presencial e a distância, com vistas no seguinte objetivo: promover a expansão das ações de educação básica para trabalhadores, mediante a oferta de curso em níveis fundamental e médio, a fim de prepará-los para exercerem sua cidadania, sendo, pois, capazes de se integrarem em novas situações, tomarem decisões, interpretar informações e se comunicarem de forma verbal e escrita, possibilitando a melhoria de suas experiências de vida. Para a consecução dessa diretriz geral, a Instituição se submete a ações mais específicas, tais como:

a) possibilitar à população jovem e adulta, analfabeta ou a que não tenha completado o ensino fundamental e médio, a elevação da escolaridade nesses níveis de ensino;

- b) mobilizar a sociedade, especialmente o segmento industrial, com vista à oferta de educação de jovens e adultos;
- c) capacitar, de forma continuada, a equipe técnica e docentes;
- d) produzir material didático-instrucional e de apoio para alunos e professores.

É importante salientar que a Educação de Jovens e Adultos, implementada pelo SESI, está voltada não somente à melhoria das competências requeridas pelo mercado de trabalho, mas, pretende, acima de tudo, assegurar ao trabalhador o pleno direito à educação e contribuir para o desenvolvimento de suas capacidades, aptidões e habilidades, a fim de colaborar para o crescimento da sociedade.

Pensando assim, o SESI estrutura seus cursos de Educação de Jovens e Adultos com base nas três funções: reparadora, equalizadora e qualificadora, o que vem propor reflexão e mudança de postura da sociedade e poder público, em geral, visando oferecer apoio educacional e oportunidades a essa clientela.

Dado o dinamismo do conhecimento na sociedade atual, a Educação de Jovens e Adultos assumida pelo SESI-Ce baseia-se nos seguintes princípios:

- a) a Educação de Jovens e Adultos tem sentido de formação permanente ou educação ao longo de toda a vida;
- b) ela começa com a alfabetização, amplia o sentido de ler e escrever e se prolonga no ensino fundamental e médio, visando a que os jovens e adultos exercitem a cidadania, melhorem a qualidade de suas vidas, considerando, também, a fruição do tempo livre e a ampliação das oportunidades de trabalho;
- c) a alfabetização e o ensino fundamental são direitos subjetivos também dos jovens e adultos, estando o Poder Público obrigado a oferecê-los a todos os que o demandarem, segundo determina a Constituição Federal (art. 208) e a LDBEN 9394/96 (art. 5º);
- d) os incentivos financeiros, como bolsa de estudo e outras políticas que associam educação à renda, devem ser favorecidos aos estudantes;
- e) a participação da sociedade, por meio de suas organizações, na educação de jovens e adultos, é recomendada;
- f) diversificação dos programas para atender à diversidade da clientela, incluindo a produção de materiais didáticos e a adoção de técnicas pedagógicas apropriadas às características dos alunos;
- g) professores especializados para o trabalho docente com jovens e adultos;
- h) articulação da educação básica geral com a formação profissional, com vistas ao interesse dos estudantes e de suas necessidades de inserção ou melhoria de seu desempenho e renda de trabalho;
- i) envolvimento dos empresários, cooperando para que os jovens trabalhadores façam os cursos em jornadas de trabalho compatíveis com o horário escolar;
- j) participação da sociedade governamental e não-governamental para recuperar o imenso déficit de educação na população jovem e adulta brasileira;
- k) atenção à educação das mulheres, quer pelo seu direito à educação, quer pelo impacto que terá sobre as novas gerações.

### 2.3.1 Missão, Visão e Perfil Institucional

a) Missão - promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial.

b) Visão - ser o líder nacional na promoção da melhoria da qualidade de vida

do trabalhador e de seus dependentes e da gestão socialmente responsável da empresa industrial.

c) Perfil Institucional - o SESI é uma Entidade sem fins lucrativos, seus recursos são provenientes de contribuições obrigatórias das empresas industriais, prestação de serviços, convênios e outras fontes legais e são destinados a sua atividade fim (cumprir Missão).

### 2.3.2. ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial

Em função da necessidade estratégica de se manter e ampliar em escala e qualidade a oferta de serviços sociais no Brasil para a indústria e a sociedade em geral, órgãos governamentais reguladores e fiscalizadores das Entidades do **Sistema S**, bem como, serviços de auditoria e modernização da gestão contratados para nortear as mudanças organizacionais necessárias destas Entidades na era do conhecimento e globalização na qual estas organizações e seus setores mantenedores estão inseridos, orientam e ratificam em seus relatórios técnicos e em atos administrativos, a necessidade de se prestar serviços remunerados com vistas à recuperação dos custos para redistribuição de recursos nas atividades finalistas.

Neste sentido, consideramos que as empresas que remuneram as Entidades do **Sistema S**, além da contribuição obrigatória por lei, estão investindo no desenvolvimento de sua gestão socialmente responsável, no desenvolvimento de iniciativas sociais junto à sociedade, contribuindo com a formação e disponibilidade de mão de obra qualificada para sua cadeia de valor, ampliando sua competitividade e valorizando seu desempenho produtivo e de gestão empresarial aos olhares decisórios de investidores e demais partes interessadas.

A prova da valorização de esforços empresariais no sentido de investir em iniciativas sociais pode constatar por exemplo, como o da BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo), quando da criação do ISE – Índice de sustentabilidade empresarial – que apropria requisitos voltados à melhoria contínua da gestão corporativa e responsabilidade social, ambiental como critério de qualificação de ações de empresas com capital negociado na Bolsa.

O ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também de atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro.

Ações Elegíveis ao Índice - ISE: o índice é composto pelos 40 papéis melhor classificados em termos de responsabilidade social e sustentabilidade (escolhidos entre os mais líquidos da BOVESPA), de acordo com critérios de seleção e classificação referendados pelo Conselho Deliberativo do Índice de Sustentabilidade Empresarial.

### 2.3.3. O Conceito de Empresa Saudável

Controle dos fatores de risco para a saúde do trabalhador, construção de um ambiente de trabalho seguro, saudável, respeito às necessidades ambientais, o zelo pela saúde e o bem estar.

A empresa saudável é aquela que se revela capaz de aumentar sua produtividade e, ao mesmo tempo, investir na melhoria da qualidade de vida de seus trabalhadores. A indústria brasileira investe no seu trabalhador. Prova disso é a

crescente participação de indústrias no Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho.

Nas ações de Saúde e Segurança no Trabalho, há uma intensa atividade de prevenção e educação. Desenvolvido a partir de cooperação com a Organização Internacional do Trabalho - OIT, Organização Pan - Americana de Saúde - OPAS e entidades do Canadá, o programa Empresa-Saudável - Modelo SESI em SST, traz para o País as mais avançadas técnicas e metodologias em saúde e segurança no trabalho.

O SESI mantém parcerias com entidades como:

**OIT** – A Organização Internacional do Trabalho (OIT) é uma agência multilateral especializada nas questões do trabalho, ligada à Organização das Nações Unidas (ONU). É parceira do SESI em projetos e programas das áreas de educação, saúde, lazer e esporte para o trabalhador.

**UNESCO** - Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura conferiu ao SESI o Prêmio UNESCO de Educação em 2001 pelo programa SESI Educação do Trabalhador. A UNESCO mantém com o SESI parcerias para desenvolvimento de projetos e ações na área de educação e cultura.

**OMS** – A Organização Mundial da Saúde é um organismo internacional de saúde pública com um século de experiência. Sua missão é orientar os esforços estratégicos de colaboração entre os Estados Membros e outros parceiros no sentido de promover a equidade na saúde, combater doenças, melhorar a qualidade de vida e elevar a expectativa de vida dos povos das Américas.

**Ministério do Trabalho e Emprego e Ministério da Saúde** - Entidades do Governo Federal provedoras de políticas, programas e ações de sustentação permanente frente às necessidades e requisitos sociais das suas áreas atuação. Com o Ministério do Trabalho o SESI mantém parceria para desenvolvimento do PSQT – Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho. Com o Ministério da Saúde é mantida cooperação técnica e financeira para desenvolvimento de programas de saúde preventiva com alto impacto social.

**Ministério do Esporte** - parceiro de dois projetos de reconhecido impacto social. O **Programa Atleta do Futuro**. Atende prioritariamente crianças de 07 a 14 anos, de famílias de baixa renda, está fundamentado na prática do esporte, compreendido como atividade de lazer e instrumento de educação para a vida.

**FUNDACENTRO** – Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina no Trabalho, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego, tem por finalidade a realização de estudos e pesquisas pertinentes aos problemas de segurança, higiene, meio ambiente e medicina do trabalho, mantém com o SESI parceria estratégica para o desenvolvimento de seus programas de Saúde Ocupacional.

**CSIT** - Confederação Esportiva Internacional do Trabalho e COPADET-Confederação Pan-Americana de Desporto dos Trabalhadores. – Entidades com as quais o SESI promove competições internacionais e através das quais recebe apoio para realização destes eventos no Brasil, reunindo equipes de diversos países com a participação das equipes de empresas brasileiras.

Os Eixos Estruturadores da Rede de Educação do SESI são: **Criatividade/Inovação, Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Eossustentabilidade** articulados com as diversas disciplinas que compõem as áreas do conhecimento regulares e transversalizações de conteúdos relacionados a realidade de trabalho dos alunos.

Compete a ambas as partes direitos e deveres, desta forma, fica claro que:

**I. Ao SESI compete:**

1. Efetivar a prestação de serviços observando normas técnicas e legais pertinentes, bem como, informações prestadas pelas Unidades de atendimento como: horários de funcionamento, disponibilidade de acesso, e outros, atendendo as unidades progressivamente, conforme cronograma;
2. Manter profissionais devidamente qualificados para prestação de serviços;
3. Manter as unidades de atendimento devidamente informadas quanto a ocorrências de caráter técnico e administrativo que possam impactar o bom andamento da prestação dos serviços;
4. Responsabilizar-se por todos os direitos e ônus relativos à legislação trabalhista relacionada à atuação de seus profissionais;
5. Guardar sigilo e confidencialidade as informações internas das Indústrias no que se refere a saúde, segurança e meio ambiente e demais devidamente indicadas pela empresa;
6. Atentar para as prioridades, regulamentos e informações proferidas no que tange a prestação dos serviços;
7. Estar apostos para fiscalizações e acompanhamento dos serviços pela empresa;
8. Manter interlocutores dos DR's – Departamentos Regionais e no DN - Departamento Nacional devidamente identificados;
9. Manter as tecnologias e metodologias de trabalho alinhadas por meio da emissão de procedimentos e outras ações conforme entendimento técnico a critério do SESI.

**II. A empresa / indústria compete:**

- Disponibilizar acesso e condições operacionais adequadas para efetivação dos serviços nos locais pré-definidos;
- Realizar os pagamentos referentes ao atendimento na forma descrita neste documento, até o quinto dia útil do mês subsequente ao início da prestação do serviço ou conforme rotinas de pagamento vigentes no Grupo desde que previamente comunicadas e formalmente aceitas pelo SESI;
- Manter suas unidades informadas e cientes deste atendimento contratado via MATRIZ e zelar pela boa interface entre técnicos e gestores de suas Unidades junto aos profissionais do SESI;
- Respeitar as normas vigentes no SESI, recomendações técnicas e legais que regerão os atendimentos (prestação de serviços);
- Assumir toda e qualquer responsabilidade perante órgãos de fiscalização trabalhista e/ou sindicatos que por ventura questionem a documentação da empresa relativa às exigências legais previstas no âmbito da legislação para a Saúde, Segurança e Meio Ambiente no Trabalho;
- Acatar os prazos de atendimento a serem definidos e ajustados pelos Departamentos Regionais do SESI juntamente às unidades da Cia em cada estado, com base nas programações e previsões desta proposta;
- Propor por escrito alterações nas prioridades de atendimento, considerando as necessidades de suas Unidades, desde que informadas em prazo hábil ao SESI, não sendo recomendada a interrupção de atendimentos que já estejam iniciados;

- Fornecer aos profissionais do SESI informações relativas a gestão de desempenho, formação educacional, saúde ocupacional e segurança, programas de qualidade de vida que eventualmente estejam em desenvolvimento e demais informações pertinentes que possam contribuir com o desenvolvimento técnico e qualitativo dos serviços;
- Observar e fazer-se cumprir as especificações e condições previstas nesta proposta-projeto de atendimento para elevação de escolaridade;
- Verificar esforços e iniciativas com o fim de evitar a evasão e garantir a liberação dos trabalhadores para frequência às aulas;
- Implementar ações de incentivo aos trabalhadores para permanência nos estudos.

#### 2.3.4. Eixos Estruturadores de Atuação

##### 2.3.4.1. O Eixo da Educação

No SESI – Serviço Social da Indústria, de uma maneira geral, são desenvolvidos programas educacionais que buscam fortalecer e destacar as competências fundamentais de cada trabalhador da indústria inserido na sociedade do conhecimento, tendo como foco: a criatividade, a flexibilidade, o poder de inovação e o empreendedorismo. Em busca desses resultados alguns programas foram desenvolvidos em 2012, sendo destacados os que seguem:

- Programa I - SESI por um Brasil Alfabetizado

O Governo Federal desenvolveu um projeto juntamente ao SESI com o objetivo de erradicar o analfabetismo existente no Brasil, tendo como público alvo do SESI os trabalhadores da Indústria, através deste projeto no ano de 2012 foram alfabetizados mais de 900 mil alunos, onde participaram as empresas e instituições governamentais e não-governamentais.

- Programa II - SESI Educação para o Trabalhador da Indústria

Este tem como objetivo a elevação da escolaridade do trabalhador da indústria através dos cursos nos níveis do Ensino Fundamental, sendo este até a 8ª série e em seguida os cursos para trabalhadores a nível do Ensino Médio.

- Programa III - SESI na Educação Infantil e Ensino Fundamental

Esse programa objetiva o resgate de valores básicos do cidadão buscando oferecer oportunidades de vida onde o aluno (ou trabalhador da indústria) tenha oportunidade de desenvolver-se na sua vida pessoal e profissional. Esse projeto possui uma como características: um corpo docente especializado, uma proposta pedagógica inovadora, serviços integrados de saúde, lazer e alimentação, uma excelente infraestrutura, tendo como público alvo alunos desde a Educação Infantil até o Ensino Fundamental.

- Programa IV - SESI de Educação Continuada

Sabe-se que os cursos técnicos atualmente no Brasil são destacados como qualificação pertinente e a certeza de uma contratação eficaz. Com esse pensamento o SESI desenvolveu os cursos de Educação Continuada os quais são oferecidos com o objetivo da preparação técnica de seus discentes ou trabalhadores da indústria, buscando um maior desenvolvimento dos setores industriais.

##### 2.3.4.1.1 Educação de Jovens e Adultos na modalidade EaD- Educação a Distância

Os programas desenvolvidos pelo SESI objetivam a elevação da escolaridade do trabalhador das indústrias brasileiras com idade superior a 14 anos, pois em sua grande maioria não tem oportunidade dessa escolarização no período correto pela necessidade de ajudar sua família financeiramente. Com isso, o SESI em parceria com as empresas e indústrias fornecem essa escolaridade em prol do crescimento pessoal do trabalhador e da possibilidade do crescimento industrial através das habilidades adquiridas por seus funcionários através desses cursos, através desses atendimentos são beneficiados mais de 5 milhões de alunos em todo Brasil.

Sabe-se que o modelo tradicional de escolaridade não seria exitoso com alunos de EJA – Educação de Jovens e Adultos, com isso os atendimentos vão além da sala de aula, através de metodologias de ensino que visam as necessidades e realidades vividas pelo aluno adulto para que ele possa encontrar sentido naquelas informações que estão lhe sendo passadas e assim tornando-o um cidadão participativo, crítico e proativo.

EJA por se só já trata-se de uma modalidade complexa no que tange a sua execução, pois o atendimento praticamente é individualizado, visando e buscando desenvolver individualmente cada aluno. Com a inserção da EaD – Educação a Distância, buscou-se sanar uma das dificuldades encontradas na EJA que trata do elemento tempo, pois os alunos deveriam estar em sala de aula no horário de trabalho que a empresa não gostava ou depois do expediente de trabalho onde o aluno não gostava pois estava cansado depois de um rotina exaustiva. Com isso, criou-se os cursos de EJA na modalidade EaD com os cursos que vão da alfabetização ao ensino médio, nas modalidades presencial e a distância, onde o aluno desenvolve atividades e assiste aulas a distância e também tem encontros presenciais. Esses cursos são desenvolvidos em duas modalidades, sendo eles: a Educação Básica e Educação Continuada.

#### *2.3.4.1.1.1. Educação Básica*

A modalidade de ensino da Educação básica objetiva a elevação da escolaridade dos trabalhadores da Indústria através de metodologias que mostrem a vivência e estas estejam relacionadas ao seu cotidiano, sendo estas adequadas e inovadoras.

A Educação de Jovens e Adultos Básica é desenvolvida conforme as seguintes definições:

- **Formação Inicial:** que atingem os alunos do 1º ao 5º ano;
- **Formação Continuada do Ensino Fundamental:** que atingem os alunos do 6º ao 9º ano;
- **Formação Continuada do Ensino Médio:** que atingem os alunos do 1º ao 3º ano do Ensino Médio.

#### *2.3.4.1.1.2. Educação Continuada*

O SESI tem na educação continuada o objeto de ampliar o conhecimento, onde sua interação com os setores da produção de cada indústria, visa ajustar, objetivamente, a oferta de serviços à demanda, o que é facilitado por um modelo de gestão voltado para resultados e para as necessidades específicas de cada cliente ou parceiro.

Com isso, compartilhando do mesmo princípio das mais modernas organizações públicas e privadas do Brasil de que o maior diferencial competitivo das organizações é a capacidade de gerenciar conhecimentos estes adquiridos e formatados de acordo com a necessidade de cada indústria.

Dessa forma, entende que capacitar permanentemente trabalhadores é uma prioridade institucional, onde adota-se o paradigma de educação continuada que tem por base a autonomia dos trabalhadores para estar permanentemente aprendendo de forma sistemática e assistemática.

Dentro desta proposta, tanto o empregador quanto o empregado saem ganhando ora conhecimento, ora habilidades a serem desenvolvidas diretamente ou em parceria com diferentes setores ou instituições, proporcionando assim o crescimento tanto do funcionário quanto da indústria.

#### *2.3.4.1.2. Objetivos e Metas da Educação*

No desenvolvimento desta proposta criou-se alguns objetivos e metas que são desenvolvidos no decorrer de cada etapa:

- Promover a adequação da proposta metodológica às dimensões de vivência e trabalho dos alunos-adultos e respectiva supervisão das atividades educacionais, observando a necessidade de adaptação e melhorias durante a execução do programa, mobilizando em parceria com o gestor local do Grupo e a força de trabalho inscrita no Programa.
- Planejar e estruturar a elevação da escolaridade de 688 trabalhadores em 04 estados;
- Desenvolver o monitoramento e gestão de indicadores de progresso dos trabalhadores-alunos (educação/aprendizagem).
- Contribuir com a melhoria da qualidade de vida do empregado incentivando a conscientização para hábitos e atitudes saudáveis.

#### *2.3.4.1.3. O Produto*

Através da modalidade EaD – Educação a Distância, realizar atendimentos nos segmentos do **Ensino Fundamental e Ensino Médio** para alunos de EJA – Educação de Jovens e Adultos conforme apontamento da sondagem diagnóstica a ser programada e aplicada junto aos trabalhadores inscritos e conforme entendimentos técnicos entre a gestão de RH da Indústria e as equipes técnicas do SESI.

#### *2.3.4.1.4. Estratégias Desenvolvidas de Ensino*

Com a implantação da modalidade EaD e suas metodologias foi permitido ao aluno escolher a melhor forma para realizar seus estudos, isto é: frequentar sistematicamente as aulas, assiduidade com carga horária e frequência obrigatória, atendendo os dispositivos estabelecidos pelos Conselhos Estaduais de Educação, com base nas estratégias semipresenciais e a distância, podendo optar pela frequência às salas de aula estabelecida de acordo com a carga horário do curso, isto é, o estudante vai à escola/sala para tirar dúvidas e realizar avaliação de aprendizagem.

Com foco nos currículos adotados, estes assumem a concepção de educação baseada em competências apoiados nos princípios de flexibilização, interdisciplinaridade, da contextualização e da aprendizagem significativa e foco no contexto profissional. Saem dos objetivos tradicionais do ensino para o que é necessário aprender, proporcionando um itinerário na formação com possibilidade de resultados intermediários e conclusivos.

As metodologias de elevação de escolaridade do SESI são constituídas de materiais didáticos contextualizados para os diversos setores industriais. O atendimento aos trabalhadores da Indústria contará com a contextualização de setores vinculados a cada segmento de atuação do Grupo conforme perfil laboral dos alunos. Os materiais são compostos de Caderno do Aluno e Guia do Educador para o 1º Segmento, 2º Segmentos do Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Atendimento na indústria, adequação de conteúdos as realidades da atividade laboral dos trabalhadores, flexibilidade no avanço e avaliação de rendimento de forma a incentivar o aluno ao progresso no aprendizado, metodologias de ensino reconhecidas e validadas por especialistas do SESI e credenciadas pelos órgãos oficiais.

A Educação de Jovens e Adultos do SESI tem como foco a Elevação da Escolaridade do Trabalhador da Indústria, ofertando metodologias adequadas às especificidades de cada segmento industrial e as características do adulto trabalhador. O horário da aula presencial é estruturado de acordo com a necessidade da empresa, podendo ser realizada no próprio ambiente de trabalho ou nas escolas do SESI.

O SESI conta com profissionais competentes e habilitados para o exercício da função, são professores, supervisores e coordenadores especializados em Educação de Jovens e Adultos.

Dentre as metodologias de atendimento vigentes no Sistema SESI destacam-se:

**1. Novo Telecurso:**

- 23 livros para aluno
- 13 livros para professor
- 99 DVDs de Tele aulas

**2. Metodologia SESI educa**

- 62 livros para aluno
- 18 CDs-ROM para professor

Os atendimentos em educação de jovens e adultos nas metodologias vigentes no SESI, executados conforme especificação definida pelos Departamentos Regionais da Entidade vinculada às diretrizes técnicas e institucionais, são de acesso subsidiado aos trabalhadores das Indústrias, conforme as descrições que se seguem e deverão ser disponibilizados preferencialmente nas instalações da empresa.

*2.3.4.1.5. Projetos Desenvolvidos pelo SESI*

**I. Educação Continuada a Distância**

Período de Execução do Projeto: 18 meses

O Que é o Projeto: O Projeto, ora apresentado pelo SESI-CE, intitulado “Educação Continuada a Distância”, contempla dois propósitos, a saber:

- a) transformar conteúdos e metodologias dos cursos de Educação

Continuada, ofertados atualmente pelo SESI-CE em cursos de Educação a Distância (EaD), via Web;

b) desenvolver conteúdos e metodologias de novos cursos de Educação Continuada na modalidade Educação a Distância, para serem ofertados via Web.

O pressuposto para tais propósitos está na compreensão de que EaD segue o princípio da flexibilidade para aprender, por assegurar ao estudante a liberdade para definir onde, quando, como e em que ritmo irá aprender os conteúdos dos cursos; também é uma ferramenta que promove meios de crescimento pessoal e profissional, produzindo, assim, impactos positivos na indústria, com o aumento de sua competitividade e o desenvolvimento sustentável.

Conforme Moore e Kearsley (2007, p. 25), a sociedade atual, também denominada sociedade do conhecimento, está na quinta geração de EaD, fundamentada no uso intensivo da Internet, mediante o ensino e o aprendizado *on-line* em cursos e instituições virtuais. Segundo esse autor, nas quatro gerações de EaD (que remontam do século XIX ao XX), ela evoluiu da instrução por correspondência aos “cursos por áudio e videoconferência transmitidos por telefone, satélites, cabo e redes de computadores,” (MOORE; KEARSLEY, 2007, p. 25), estratégias que, pelo contexto atual, não mais atendem (ou atendem em parte) as necessidades.

Para exemplificar, faz-se referência à experiência piloto que o SESI-CE, em parceria com a Fundação Demócrito Rocha, via Universidade Aberta, desenvolveu em 2008, através do Curso de Educação Continuada: Responsabilidade Social e Sustentabilidade, através do qual atendeu 45 mil trabalhadores, uma confirmação da credibilidade de EaD pela sociedade.

Fazendo um apanhado histórico da atuação do SESI em Educação Continuada para o trabalhador, encontram-se indícios de que ela acompanha a trajetória da Instituição, incorporada em ações desenvolvidas nas áreas-fim: Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social. Entretanto, o grande impulso da Educação Continuada ocorreu a partir de 2007, com a elaboração do Plano Estratégico do Sistema SESI de Educação 2007-2015 e a implantação do Programa Educação para a Nova Indústria, que trazem a definição de Educação Continuada concebida como conjunto de ações que favorecem o amplo acesso às tecnologias de informação e comunicação (TIC), o desenvolvimento de competências básicas e profissionais adequadas às necessidades do setor produtivo, considerando-se que essas ações devem contribuir para o fomento aos eixos estruturadores da Rede SESI de Educação: empreendedorismo, criatividade/inação, ecossustentabilidade e responsabilidade social.

Imbuído por essa compreensão de Educação Continuada, na perspectiva de sua importância estratégica e, considerando também seu potencial para responder às demandas da indústria, para qualificação permanente de seus trabalhadores (levantadas na pesquisa Necessidades Educacionais e Competências para o Trabalho nas Indústrias Cearenses, 2007) e, ainda, os desafios decorrentes do acordo celebrado entre CNI-SESI e o poder público federal (Protocolo de Compromisso CNI/SESI & MEC/TEM-MF/2008), o SESI-CE formatou vários cursos e oficinas de Educação Continuada, ofertados na modalidade Presencial.

Para atender às exigências do Edital de Fomento 2012 e seu desdobramento da linha de atuação “a”, “iii”, foram escolhidos os três cursos, citados abaixo, que terão seus conteúdos e metodologias transformados em EaD, para oferta via Web:

Curso 1: Leitura e Inclusão Digital – 32h/a.

Curso 2: Matemática e Inclusão Digital – 32h/a.

Curso 3: Educação Tecnológica – 32h/a

No tocante ao desdobramento da linha de atuação “a”, “ii”, do Edital de Projetos de Fomento 2012, o SESI-CE se propõe a desenvolver dois novos cursos de Educação Continuada, desenvolvendo seus conteúdos e metodologias na perspectiva de EaD, para oferta via Web:

Curso 1: Responsabilidade Ambiental – 20h/a.

Curso 2: Relacionamento Interpessoal– 15h/a.

É importante esclarecer que as metodologias e conteúdos dos referidos cursos encontram consonância com as Diretrizes de Educação Continuada do Sistema SESI de Educação, contidos no Manual Operacional de Educação a Distância (versão 10, set. 2009, p. 16 a 18), especificamente as que seguem:

a) A oferta de Educação Continuada deve ser feita a partir de uma visão sistêmica e transdisciplinar, articulando as diversas áreas do SESI.

b) A organização da oferta deve adotar como referências as necessidades de competências-chave e as demandas atuais e futuras expressas pela indústria e seus trabalhadores e, pelo SESI, no que se refere aos seus trabalhadores.

c) A ênfase no conteúdo educativo, nas vivências e práticas nas áreas de educação, saúde, lazer e responsabilidade social devem nortear o trabalho.

d) A organização de diferentes formatos na oferta de oportunidades de aprendizagem, devem ocorrer por meio de - cursos presenciais, semipresenciais e a distância; - congressos, seminários, palestras, oficinas/workshops; - bibliotecas e ambientes virtuais de aprendizagem.

e) A oferta de cursos enquanto atividade de ensino-aprendizagem deve ser pautada nos objetivos e processos de avaliação previamente definidos.

Outro aspecto a ser considerado diz respeito aos conteúdos gerais de interesse de todos os trabalhadores, abordados nos cursos, o que garante a possibilidade de imediata utilização pelos Departamentos Regionais do SESI, como ações de Educação Continuada a Distância, razão pela qual serão disponibilizadas e licenciadas para uso dos que assim desejarem, sem necessidade de adaptação.

## II. Organização de Núcleo e Pólos de Educação a Distância

Período de Execução do Projeto: 18 meses

O Que é o Projeto: Este Projeto, denominado Organização de Núcleo e Pólos de Educação a Distância, é uma iniciativa estratégica do SESI-CE em EaD, com vistas a potencializar a oferta e expansão da Educação Básica e Continuada para seu público-alvo - trabalhador da indústria e seus dependentes.

Com a implantação do Núcleo e Pólos de EaD, como espaços propícios ao desenvolvimento de soluções educacionais, sintonizadas com as necessidades da indústria, o SESI-CE faz jus ao cumprimento de seus objetivos estratégicos, em especial, àqueles voltados à elevação da escolaridade básica do trabalhador da indústria, à ampliação da oferta de educação continuada para o trabalhador da indústria, ao provimento de soluções, com tecnologias e metodologias, para as demandas identificadas junto aos segmentos industriais com vistas à melhoria do processo educacional.

Considera-se que as estruturas propostas, além de viabilizarem o cumprimento dos objetivos estratégicos da Instituição, serão base e aporte para desenvolvimento do Projeto Educação Continuada a Distância, recentemente

aprovado pelo SESI-DN, no qual estão previstos a formatação/ transformação de conteúdos e metodologias dos cursos de Educação Continuada em EaD, para oferta via Web.

Desse modo, há duas diretrizes cruciais para este Projeto: organização de Núcleo e Pólos de Educação a Distância:

a) constituição de espaços próprios, físicos e institucional, devidamente equipado com recursos de informática, disponibilização de pontos para Internet e a designação de pessoal administrativo, de apoio e suporte às atividades;

b) montagem de uma equipe multidisciplinar e sua capacidade em torno das propostas e metodologias da EaD.

Portanto, no âmbito desse Projeto, está a canalização de esforço institucional para ampliar o atendimento na Educação Básica e Continuada, visualizando a EaD como campo gerador de oportunidades para o cumprimento desse propósito; assim também se considera que os produtos e processos advindos desse Projeto poderão ser utilizados como referências e modelos dos Departamentos Regionais do SESI que assim desejarem.

### III. Inclusão Digital para Todos

Período de Execução do Projeto: 12 meses (janeiro/2011 a dezembro/2011)

O Que é o Projeto: O Projeto Inclusão Digital para Todos está ancorado no Plano Estratégico do Sistema SESI de Educação 2007-2015 (SESI-DN, 2010:9) e atenderá os profissionais do Sistema SESI de Educação nestas dimensões:

a) acesso à tecnologia mediante distribuição de notebooks para as Escolas SESI e os profissionais da educação;

b) conectividade, possibilitando o acesso à rede através de tecnologia inalâmbica, baseada na transmissão de ondas eletromagnéticas;

c) desenvolvimento de competências digitais dos profissionais da educação.

### IV. Apoio Financeiro ao Trabalhador do Ensino Médio para o ENEM

Período de Execução do Projeto: 12 meses

O Que é o Projeto: O presente Projeto prevê apoio financeiro ao trabalhador da indústria, conluente e egresso do Ensino Médio, para oportunizá-lo participar do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) em 2013. Esse apoio será assegurado ao trabalhador mediante realização de ações educativas de Educação Continuada.

### V. Recursos Pedagógicos – Ações para Enriquecimento do Capital Cultural

Período de Execução do Projeto: 18 meses

O que é o Projeto: Política da Rede SESI de Educação “Promover a Educação Básica de qualidade a partir dos eixos: criatividade/ inovação, empreendedorismo, responsabilidade social, ecos sustentabilidade” de modo a contribuir para o “desenvolvimento sustentável do Brasil.” (SESI, 2007).

O Projeto Recursos Pedagógicos – visa ações para o enriquecimento do Capital Cultural (aquisição de acervos bibliográficos), possui os seguintes desdobramentos: reposição do acervo bibliográfico das unidades escolares; passeios culturais: cinema, museus, excursões, teatros etc.; aquisição de biblioteca móvel e seu acervo.

Mediante essa iniciativa fomentada pelo SESI Nacional através do Programa Educação para a Nova Indústria, alinhada à sua respectiva linha de ação, Programa Enriquecimento do Capital Cultural, o SESI responde com ações concretas a uma

das necessidades mais prementes da educação brasileira – sua qualidade, focado na certeza de que a educação é a base para a competitividade da indústria e o desenvolvimento sustentável do País. Através desse Projeto, o SESI implementará ações voltadas à democratização do acesso à leitura, à pesquisa, à cultura, à informação, o entretenimento, contribuindo, assim, para a melhoria da educação de qualidade dos estudantes trabalhadores, de sua família e dos profissionais do Sistema SESI de Educação.

Esse Projeto representa a solução pedagógica para que o SESI-CE cumpra com seus objetivos estratégicos, em especial, àqueles voltados à elevação da escolaridade básica do trabalhador da indústria, à ampliação da oferta de educação continuada para o trabalhador da indústria, considerando-se que esses recursos darão aporte didático-pedagógico para a Educação Básica e Continuada.

#### VI. Mobilidade dos Serviços Estratégicos 2010 – DR-CE

Período de Execução do Projeto: 06 meses

O Que é o Projeto: O Projeto Construção de Unidades Móveis para Educação e Saúde mantém consonância com as diretrizes e objetivos estratégicos previstos no Edital Extraordinário/2012 – Mobilidade dos Serviços Estratégicos, e prevê a construção de 05 (cinco) Unidades Móveis para a Área da Educação para atender “*in company*” o trabalhador da indústria.

A proposta é investir em soluções para elevação da escolaridade básica do trabalhador, ampliando seu acesso à Educação Básica e Continuada, bem como à melhoria à Saúde e Segurança no Trabalho, promovendo um estilo de vida saudável para esse cliente em potencial do SESI.

No âmbito do Programa Educação para a Nova Indústria, as Unidades Móveis (UM) terão boa iluminação e climatização, sendo que as cinco UM da Educação serão constituídas por salas de aula e de leitura contendo mobiliário e acessibilidade adequados, acesso do trabalhador à biblioteca, informática, permitindo, assim, mais flexibilidade, economia, agilidade e praticidade no atendimento, inclusive “*in company*”, onde os trabalhadores poderão realizar cursos, fazer leituras na mídia impressa e digital, assistir a vídeos e palestras.

#### VII. Reestruturação Organizacional da área de Negócios Educação do DR-CE

Período de execução: 12 meses

O que é o Projeto: Este Projeto de Reestruturação Organizacional da Área de Negócio Educação do DR-CE consta de duas ações essenciais em seu desdobramento:

(a) levantar as necessidades dessa área de negócio;

(b) realizar pesquisa de mercado, a fim de identificar as demandas, para atuação no seu foco prioritário, resultando, como produto desse Projeto, o Plano de Negócio da Educação 2007-2015 do DR-CE, contemplando as dimensões estratégicas e tático-operacionais que nortearão os processos, projetos e planos de ação da Área de Negócio Educação conjuntamente com as unidades de ensino que compõem a Rede SESI-CE de Educação. Dessa forma, esse Projeto terá o acompanhamento da metodologia desenvolvida pela Unidade de Educação SESI-DN, Assessoria de Apoio aos DR para o Plano de Negócio em Educação.

VIII. Campanha de Mobilização da Indústria e Trabalhadores para Adesão aos Programas da Educação Continuada e Elevação da Escolaridade do Trabalhador no DR CE Novembro de 2011 a Outubro de 2012

O que é o Projeto: Este projeto trata de customização e adaptação de

campanha de mobilização da indústria para adesão aos programas de educação continuada e elevação da escolaridade do trabalhador em nível de Departamento Regional. Este projeto envolve basicamente o trabalho de apropriação, pelo Departamento Regional, da Campanha publicitária desenvolvida pelo Departamento Nacional, e as tarefas a serem executadas estão relacionadas à adaptação e reprodução de peças, divulgação em mídia e produção de eventos.

#### 2.3.4.2. O Eixo Saúde

Um dos serviços oferecidos pelo SESI e mais requisitados são aqueles voltados para a saúde e segurança no trabalho, pois os acidentes de trabalho ainda são fonte de preocupação para os industriais, o SESI, CNI, empresários, administradores públicos e trabalhadores.

Através do desenvolvimento do programa SESI Saúde e Segurança no Trabalho, são realizadas inúmeras ações nas áreas de meio ambiente, higiene industrial e segurança no trabalho, promoção e proteção da saúde do trabalhador, educação e prevenção, com o objetivo de conciliar a saúde e o bem-estar do indivíduo produtivo, com a segurança no ambiente de trabalho e o desenvolvimento empresarial.

Muitas empresas são orientadas na adoção de medidas preventivas que preservem, com foco na redução de custos decorrentes de acidentes e de doenças ocupacionais, a integridade física e psicológica de seus empregados.

Sabe-se que as empresas atualmente busca superar-se através da competitividade e que este elemento é bem trabalhado em seu planejamento estratégico. Com vistas a esta necessidade das indústrias, o SESI criou um mapa Estratégico da Indústria que possui como elementos de estudo e destaque a saúde dos trabalhadores, a qualidade de vida dos trabalhadores e ao bem-estar. Com base nas características e de cada empresa, o SESI oferece soluções baseadas no conceito de Indústria Saudável, através do desenvolvimentos de algumas ações pontuais, tais como:

- Programa Preventivo para Adoção de um Estilo de Vida Saudável
- Modelo SESI SST: Ambientes de Trabalhos Seguros e Saudáveis
- Oferta de Serviços de Saúde Resolutivos e Economicamente Viáveis

#### 2.3.4.3. O Eixo Lazer (Esporte e Cultura)

O SESI enquanto empresa é sabedora da importância e necessidade do investimento nas áreas com comprometem positivamente e negativamente sua sustentabilidade. Assim também ocorre nos serviços ofertados para seus clientes e parceiros, ou seja, visa fatores decisivos que possibilitem a adoção de um estilo de vida saudável, com foco na diminuição do estresse e que possibilitem uma maior união dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades, com o intuito de possibilitar o trabalho em equipe.

Com isso, são organizadas competições regionais e nacionais, anualmente, onde visam o incentivo e participação dos funcionários das indústrias em torneios nas diversas modalidades desenvolvidas pelo SESI, buscando diretamente a interação entre os funcionários e indiretamente a formação de equipes, e o conhecimento da importância de firmar parcerias saudáveis e fortes, proporcionando assim através da recreação, o desenvolvimento de profissionais dinâmicos, hábeis e

conscientes do potencial individual e coletivo.

#### I) Prêmio CNI Sesi Marcantônio Vilaça

O Prêmio CNI Sesi Marcantônio Vilaça foi desenvolvido com intuito de estimular o desenvolvimento e apreciação pelas artes, sejam elas plásticas ou cênicas.

- Artes Plásticas

As artes plásticas visa estimular as produções das Artes Plásticas no Brasil, em se tratando da localidade busca-se o apreço por temas regionais, contribuindo com a disseminação cultural local e estimulando a produção da arte.

- Sesi Bonecos do Brasil e do Mundo

O Projeto Sesi de bonecos esta relacionado ao desenvolvimento e disseminação das artes cênicas , objetivando o resgate, divulgação ,valorização e aperfeiçoamento cultural do teatro de bonecos, possibilitando assim a inserção do trabalhador às manifestações artísticas da cultura popular brasileira.

#### II) Programa Sesi Lazer Ativo

O Programa Sesi Lazer ativo visa o estímulo da adoção de uma vida saudável, motivando e incentivando o trabalhador a sua participação de atividades como Ginástica na Empresa. Com isso, o trabalhador inicia o dia com atividades de alongamento e preparando o corpo para as atividades cotidianas, assim como ao final do dia com atividades diversificadas como ginástica localizada e aeróbica.

#### III) Programa Sesi Esporte

O programa Sesi esportes visa disseminar o desenvolvimento de atividades esportivas na indústria, possibilitando assim a participação dos trabalhadores e de empresas. Com a participação de ambos consegue-se o fortalecimento da responsabilidade social a ser desenvolvida na indústria através dos seus membros componentes.

### 2.3.4.4. O Eixo Responsabilidade Social

Com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento sustentável das empresas industriais, este eixo de atuação visa promover soluções que gerem um equilíbrio sustentável aos negócios e a empresa, tendo como foco o aspecto econômico-social, assim como o ambiente de trabalho para que seja de qualidade promovendo assim um ambiente agradável e equilibrado. Com isso, são desenvolvidas técnicas através de ferramentas de gestão, tais como: Certificação na SA 8000, Norma Brasileira de Responsabilidade Social, Balanço Social, Inclusão de Portadores de Necessidades Especiais no Trabalho, Voluntariado Empresarial, entre outros, através deste gerou-se duas ações que seguem:

#### I) Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho

Este prêmio é desenvolvido com o intuito de motivar e estimular às empresas a investirem em melhores condições de trabalho para os seus colaboradores, valorizando o trabalhador e suas atividades cotidianas.

#### II) Ação Global Nacional

A ação global visa estimular o interesse de parceiros e sociedade para uma discussão contínua sobre responsabilidade social. Esta é realizada pelo Sesi em parceria com a TV Globo juntamente com um conjunto com outras instituições.

### 2.3.5. A Modalidade utilizada na Educação – EaD para Alunos de EJA

Antes de se abordar sobre os fundamentos da Educação a Distância – EaD - para a Educação de Jovens e Adultos, faz-se necessário sinalizar alguns pontos direcionados ao significado dessa forma de atendimento que possui história, resultados e que, hoje, considerando-se as características da sociedade do conhecimento, à qual está disponível uma gama de tecnologias, é fundamental lançar mão desse recurso para disponibilizar a um público expressivo de jovens e adultos que ainda não concluiu o Ensino Fundamental e Ensino Médio ou por dificuldades de acesso à escola, ou pela evasão escolar devido a questões diversas, das quais estão, por exemplo, as inadequações do sistema de ensino, de seus currículos e de suas formas de atendimento, ingresso prematuro no mercado de trabalho, repetência escolar.

Conforme conceitua Oliveira (1997, p. 15), “a educação a distância é um processo de ensino-aprendizagem mediado por tecnologias, no qual professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente” dando condições aos sujeitos do ensino-aprendizagem (professor-aluno) manterem-se conectados e interligados às telemáticas, como por exemplo, a Internet, que, hoje, é a principal aliada da EaD.

O Decreto nº 5.622/2005, em seu artigo 1º, define a EaD como “modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre pela utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.”

Através dessa definição, observa-se a importância de se adotar uma concepção mais ampla e flexível das dimensões tempo/espço de aprendizagem, centrada no perfil dos jovens e adultos, dando a estes a oportunidade de definirem seus momentos mais adequados para estudo, conforme suas especificidades culturais e socioeconômicas.

O Parecer CEB/CNE 11/2000 enfatiza essa questão, aludindo à necessidade de ser adotada uma proposta pedagógica específica para o público da EJA, que promova uma educação permeada de significados, cujo ponto de partida sejam os saberes acumulados em suas trajetórias de vida, e o de chegada sejam o acesso à cultura letrada e aos bens culturais e sociais tendo em vista o exercício da cidadania, pela participação mais ativa no mundo do trabalho, da política e da cultura.

Toda proposta de educação para jovens e adultos deve considerá-los sujeitos históricos, detentores de cultura e de variadas experiências, que também procuram a escola porque têm a necessidade da escolarização formal, algumas vezes por desejo pessoal, porém, na maioria, pelas exigências do trabalho.

Segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação de Jovens e Adultos, é fundamental que a escola assume a função reparadora de uma realidade social injusta, que não deu oportunidade nem direito de escolarização a tantas pessoas. Deve também contemplar o aspecto equalizador, possibilitando novas inserções no mundo do trabalho, na vida social, nos aspectos de estética e na abertura de canais de participação. Outra função a ser desempenhada é a qualificadora, como apelo a formação permanente, voltada para a solidariedade, igualdade e a diversidade.

Diante dessas questões, anteriormente referidas, cabe aqui uma reflexão sobre a relação entre a tecnologia e os fins da EaD, devendo aqueles auxiliarem e viabilizarem o alcance destes através de uma vivência interativa entre os meios e os fins da educação, valorizando o sujeito do processo pedagógico e possibilitando o acesso de jovens e adultos a uma educação democrática, empenhada no desenvolvimento social e na difusão do saber.

Portanto, ofertar EaD para jovens e adultos passa por uma concepção pedagógica comprometida com a formação do ser, princípio maior da Lei Federal (LDBEN Nº 9.394/96) através do acesso à cultura geral e dos meios favoráveis ao exercício da cidadania, ética, do compromisso político e da autonomia.

Esse é o principal objetivo desta Proposta de EaD para jovens e adultos, oportunizando-lhes meios para desenvolverem as competências da escolaridade básica – seja em nível de Ensino Fundamental ou de Ensino Médio, a fim de adquirirem as melhores condições para exercitarem a cidadania, através de uma participação ativa na sociedade e no mercado de trabalho.

### 2.3.5.1. Bases Legais e Normativas

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) é assegurada pela Constituição brasileira de 1988, sendo, pois, um direito público subjetivo o acesso a todos os cidadãos ao Ensino Fundamental, independentemente da idade, direito constitucional.

Além da Carta Magna, a EJA, sob a forma de atendimento em EaD, está assegurada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBEN Nº 9.493, de 20 de dezembro de 1996, artigos 37 e 80; no Plano Nacional de Educação, PNE Nº 10.172/2001; no Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que regulamenta o artigo 80 da LDBEN; na Resolução do CEC Nº 363/2000, que dispõe sobre a Educação de Jovens e Adultos; na Resolução do CEC Nº 372/2002, que dispõe sobre o credenciamento de instituições de Ensino Fundamental e Ensino Médio da Educação Básica, autorização e reconhecimento de seus cursos, renovação do credenciamento da instituição e do reconhecimento dos cursos.

#### 2.3.5.1.1. Lei Nº 9.394/96

O artigo 37 da Lei Nº 9.394/96 (LDBEN), especialmente no seu § 2º, e artigo 80 indicam caminhos para o atendimento ao princípio constitucional, assim descritos:

**Art. 37.** A Educação de Jovens e Adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no Ensino Fundamental e no Médio na idade própria.

**§ 1º.** Os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidade educacionais apropriadas, consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e trabalho, mediante cursos e exames.

**§ 2º.** O Poder Público viabilizará e estimulará o acesso e a permanência do trabalhador na escola, mediante ações integradas e complementares entre si.

[...]

**Art. 80.** O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada.

§ 1º. A Educação a Distância, organizada com abertura e regimes especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União.

§ 2º. A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registros de diplomas relativos a cursos de Educação a Distância.

§ 3º. As normas para produção, controle e avaliação de programas de Educação a Distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas.

§ 4º. A Educação a Distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá:

I – custos de transmissão reduzidos os canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons de imagens;

II – concessões de canais com finalidades exclusivamente educativas;

III – reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais.

#### 2.3.5.1.2. PNE Nº 10.172/2001

O Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172/2001), em coerência com a Constituição e a LDBEN, situa a EJA entre a primeira prioridade e define 26 metas, das quais a Rede SESI de Educação elege três dessas metas para executá-las, uma vez que estão diretamente relacionadas à história e à missão da Instituição. São elas:

14. Expandir a oferta de programas de educação a distância na modalidade de educação de jovens e adultos, incentivando seu aproveitamento nos cursos presenciais;

(...)

22. Articular as políticas de educação de jovens e adultos com as de proteção contra o desemprego e de geração de empregos;

23. Nas empresas públicas e privadas incentivar a criação de programas permanentes de educação de jovens e adultos para os seus trabalhadores, assim como de condições para a recepção de programas de teleeducação.

#### 2.3.5.1.3. Conselho Nacional de Educação

O Conselho Nacional de Educação definiu, inicialmente pelo Parecer Nº 11/2000 e pela Resolução CNE/CEB Nº 01/2000, complementados pelos pareceres Nº 36/2004, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos, os conteúdos mínimos nacionais – os mesmos do Ensino Fundamental e do Médio “regulares”, a idade mínima para ingresso nos cursos – 15 anos para o Ensino Fundamental e 18 para o Ensino Médio – e sua duração mínima – 24 meses para o Fundamental e 18 para o Médio.

#### 2.3.5.1.4. Decreto Nº 5.622/2005

O Decreto Nº 5.622/2005 regulamenta o artigo 80 da LDBEN, que trata da Educação a Distância, estabelecendo o seguinte:

**Art. 1º.** Para os fins desse Decreto, caracteriza-se a Educação a Distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino-aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias da informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

**§ 1º.** A Educação a Distância organiza-se segundo metodologia, gestão e avaliação peculiares, para as quais deverá estar prevista a obrigatoriedade de momentos presenciais para:

I – avaliações de estudantes;

II – estágios obrigatórios, quando previstos na legislação pertinente;

III - defesas de trabalho de conclusão de curso, quando previstos na legislação pertinentes;

IV – atividades relacionadas a laboratórios de ensino, quando for o caso.

**Art. 2º.** A Educação a Distância poderá ser ofertada nos seguintes níveis e modalidades educacionais:

I – Educação Básica, nos termos do Art. 30 deste Decreto;

II -Educação de Jovens e Adultos, nos termos do art. 37 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996;

III – Educação Especial, respeitadas as especificidades legais pertinentes;

IV – Educação Profissional, abrangendo os seguintes cursos e programas:

a) Técnicos, de nível médio;

b) Tecnológicos, de nível superior.

V – Educação Superior, abrangendo os seguintes cursos e programas:

a. Seqüenciais;

b. Graduação;

c. Especialização

d. Mestrado;

e. Doutorado.

**Art. 3º.** A criação, organização, oferta e desenvolvimento de cursos e programas a Distância deverão observar ao estabelecido na legislação e em regulamentações em vigor, para os respectivos níveis e modalidades da educação nacional.

**§ 1º.** Os cursos e programas a Distância deverão ser projetados com a mesma duração definida para os respectivos cursos na modalidade Presencial.

**§ 2º.** Os cursos e programas a Distância poderão aceitar transferência e aproveitar estudos realizados pelos estudantes em cursos e programas presenciais, da mesma forma que as certificações totais ou parciais obtidas nos cursos e programas a Distância poderão ser aceitas em outros cursos e programas a Distância e em cursos e programas presenciais, conforme a legislação em vigor.

**Art. 4º** A avaliação do desempenho do estudante, para fins de promoção, conclusão de estudos e obtenção de diplomas ou certificados, dar-se-á no processo, mediante:

I – cumprimento das atividades programadas;

II – realização de exames presenciais.

**§ 1º.** Os exames citados no inciso II serão elaborados pela própria instituição de ensino credenciada, segundo procedimentos e critérios definidos no projeto pedagógico do curso ou programa.

**§ 2º.** Os resultados dos exames citados no inciso II deverão prevalecer sobre os demais resultados obtidos em quaisquer outras formas de avaliação a Distância.

**Art. 5º** Os diplomas e certificados de cursos e programas a Distância, expedidos por instituições credenciadas e registrados na forma da lei, terão validade nacional.

**Parágrafo único.** A emissão e registro de diplomas de cursos e programas a Distância deverão ser realizados conforme legislação educacional pertinente.

[...]

**Art. 7º.** Compete ao Ministério da Educação, mediante articulação entre seus órgãos, organizar, em regime de colaboração, nos termos dos arts. 8, 9, 10 e 11, da Lei 9.394/96, a cooperação e integração entre os sistemas de

ensino, objetivando a padronização de normas e procedimentos para, em atendimento ao disposto no Art. 80 daquela Lei:

I – credenciamento e renovação de credenciamento de instituições para oferta de Educação a Distância;

II – Autorização, renovação de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos ou programas a Distância.

**Parágrafo único.** Os atos do Poder Público, citados nos incisos I e II, deverão ser pautados pelos Referenciais de Qualidade para a Educação a Distância, definidos pelo Ministério da Educação, em colaboração com os sistemas de ensino.

Art. 8º. Os sistemas de ensino, em regime de colaboração, organizarão e manterão sistemas de informação abertos ao público com os dados de:

I – credenciamento e renovação de credenciamento institucional;

II – autorização e renovação de autorização de cursos ou programas a Distância;

III – reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos ou programas a Distância;

IV – resultados dos processos de supervisão e de avaliação.

Parágrafo único. O Ministério da Educação deverão organizar e manter sistema de informação, aberto ao público, disponibilizando os dados nacionais referentes à Educação a Distância.

[...]

Art. 11º. Compete às autoridades dos sistemas de ensino estadual e do Distrito Federal promover os atos de credenciamento de instituições para oferta de cursos a Distância em nível básico e, em âmbito da respectiva Unidade da Federação, nas modalidades de:

I – Educação de Jovens e Adultos;

II – Educação especial;

III – Educação Profissional.

§ 1º Para atuar fora da unidade da Federação em que estiver sediada, a instituição deverá solicitar credenciamento junto ao Ministério da Educação.

§ 2º O credenciamento institucional previsto no § 1º será realizado em regime de colaboração e cooperação com os órgãos normativos dos sistemas de ensino envolvidos.

[...]

**Art. 12.** O pedido de credenciamento da instituição deverá ser formalizado junto ao órgão responsável, mediante o cumprimento dos seguintes requisitos:

I - habilitação jurídica, regularidade fiscal e capacidade econômico-financeira, conforme dispõe a legislação em vigor;

II - histórico de funcionamento da instituição de ensino, quando for o caso;

III - plano de desenvolvimento escolar, para as instituições de educação básica, que contemple a oferta, a distância, de cursos profissionais de nível médio e para jovens e adultos;

IV - plano de desenvolvimento institucional, para as instituições de educação superior, que contemple a oferta de cursos e programas a distância;

V - estatuto da universidade ou centro universitário, ou regimento da instituição isolada de educação superior;

VI - projeto pedagógico para os cursos e programas que serão ofertados na modalidade a distância;

VII - garantia de corpo técnico e administrativo qualificado;

VIII - apresentar corpo docente com as qualificações exigidas na legislação em vigor e, preferencialmente, com formação para o trabalho com educação a distância;

IX - apresentar, quando for o caso, os termos de convênios e de acordos de cooperação celebrados entre instituições brasileiras e suas co-sinatárias estrangeiras, para oferta de cursos ou programas a distância;

X - descrição detalhada dos serviços de suporte e infra-estrutura adequados à realização do projeto pedagógico, relativamente a:

a) instalações físicas e infra-estrutura tecnológica de suporte e atendimento remoto aos estudantes e professores;

b) laboratórios científicos, quando for o caso;

c) pólo de apoio presencial é a unidade operacional, no País ou no exterior, para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância; (Redação dada pelo Decreto nº 6.303, de 2007)

d) bibliotecas adequadas, inclusive com acervo eletrônico remoto e acesso por meio de redes de comunicação e sistemas de informação, com regime de funcionamento e atendimento adequados aos estudantes de educação a distância.

§ 1º O pedido de credenciamento da instituição para educação a distância deve vir acompanhado de pedido de autorização de pelo menos um curso na modalidade. (Redação dada pelo Decreto nº 6.303, de 2007)

§ 2º O credenciamento para educação a distância que tenha por base curso de pós-graduação lato sensu ficará limitado a esse nível. (Redação dada pelo Decreto nº 6.303, de 2007)

Art. 13. Para os fins de que trata este Decreto, os projetos pedagógicos de cursos e programas na modalidade a distância deverão:

I - obedecer às diretrizes curriculares nacionais, estabelecidas pelo Ministério da Educação para os respectivos níveis e modalidades educacionais;

II - prever atendimento apropriado a estudantes portadores de necessidades especiais;

III - explicitar a concepção pedagógica dos cursos e programas a distância, com apresentação de:

a) os respectivos currículos;

b) o número de vagas proposto;

c) o sistema de avaliação do estudante, prevendo avaliações presenciais e avaliações a distância; e

d) descrição das atividades presenciais obrigatórias, tais como estágios curriculares, defesa presencial de trabalho de conclusão de curso e das atividades em laboratórios científicos, bem como o sistema de controle de frequência dos estudantes nessas atividades, quando for o caso.

Art. 14. O credenciamento de instituição para a oferta dos cursos ou programas a distância terá prazo de validade condicionado ao ciclo avaliativo, observado o Decreto nº 5.773, de 2006, e normas expedidas pelo Ministério da Educação. (Redação dada pelo Decreto nº 6.303, de 2007)

§ 1º A instituição credenciada deverá iniciar o curso autorizado no prazo de até doze meses, a partir da data da publicação do respectivo ato, ficando vedada a transferência de cursos para outra instituição. (Redação dada pelo Decreto nº 6.303, de 2007)

§ 2º Caso a implementação de cursos autorizados não ocorra no prazo definido no § 1º, os atos de credenciamento e autorização de cursos serão automaticamente tornados sem efeitos.

§ 3º Os pedidos de credenciamento e recredenciamento para educação a distância observarão a disciplina processual aplicável aos processos regulatórios da educação superior, nos termos do Decreto nº 5.773, de 2006, e normas expedidas pelo Ministério da Educação. (Redação dada pelo Decreto nº 6.303, de 2007)

§ 4º Os resultados do sistema de avaliação mencionado no art. 16 deverão ser considerados para os procedimentos de renovação de credenciamento.

Art. 15. Os pedidos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores a distância de instituições integrantes do sistema federal devem tramitar perante os órgãos próprios do Ministério da Educação. (Redação dada pelo Decreto nº 6.303, de 2007)

§ 1º Os pedidos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores a distância oferecidos por instituições integrantes dos sistemas estaduais devem tramitar perante os órgãos estaduais competentes, a quem caberá a respectiva supervisão. (Redação dada pelo Decreto nº 6.303, de 2007)

§ 2º Os cursos das instituições integrantes dos sistemas estaduais cujas atividades presenciais obrigatórias forem realizados em pólos de apoio presencial fora do Estado sujeitam-se a autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento pelas autoridades competentes do sistema federal. (Redação dada pelo Decreto nº 6.303, de 2007)

§ 3º A oferta de curso reconhecido na modalidade presencial, ainda que análogo ao curso a distância proposto, não dispensa a instituição do requerimento específico de autorização, quando for o caso, e reconhecimento para cada um dos cursos, perante as autoridades competente. (Incluído pelo Decreto nº 6.303, de 2007)

[...]

Art. 17. Identificadas deficiências, irregularidades ou descumprimento das condições originalmente estabelecidas, mediante ações de supervisão ou de avaliação de cursos ou instituições credenciadas para educação a distância, o órgão competente do respectivo sistema de ensino determinará, em ato próprio, observado o contraditório e ampla defesa:

I - instalação de diligência, sindicância ou processo administrativo;

II - suspensão do reconhecimento de cursos superiores ou da renovação de autorização de cursos da educação básica ou profissional;

III - intervenção;

IV - desativação de cursos; ou

V - descredenciamento da instituição para educação a distância.

§ 1º A instituição ou curso que obtiver desempenho insatisfatório na avaliação de que trata a Lei no 10.861, de 2004, ficará sujeita ao disposto nos incisos I a IV, conforme o caso.

§ 2º As determinações de que trata o caput são passíveis de recurso ao órgão normativo do respectivo sistema de ensino.

Art. 18. Os cursos e programas de educação a distância criados somente poderão ser implementados para oferta após autorização dos órgãos competentes dos respectivos sistemas de ensino.

Art. 19. A matrícula em cursos a distância para educação básica de jovens e adultos poderá ser feita independentemente de escolarização anterior, obedecida a idade mínima e mediante avaliação do educando, que permita sua inscrição na etapa adequada, conforme normas do respectivo sistema de ensino.

[...]

Art. 30. As instituições credenciadas para a oferta de educação a distância poderão solicitar autorização, junto aos órgãos normativos dos respectivos sistemas de ensino, para oferecer os ensinos fundamental e médio a distância, conforme § 4º do art. 32 da Lei no 9.394, de 1996, exclusivamente para:

I - a complementação de aprendizagem; ou

II - em situações emergenciais.

Parágrafo único. A oferta de educação básica nos termos do caput contemplará a situação de cidadãos que:

I - estejam impedidos, por motivo de saúde, de acompanhar ensino presencial;

II - sejam portadores de necessidades especiais e requeiram serviços especializados de atendimento;

III - se encontram no exterior, por qualquer motivo;

IV - vivam em localidades que não contem com rede regular de atendimento escolar presencial;

V - compulsoriamente sejam transferidos para regiões de difícil acesso, incluindo missões localizadas em regiões de fronteira; ou

VI - estejam em situação de cárcere.

Art. 31. Os cursos a distância para a educação básica de jovens e adultos que foram autorizados excepcionalmente com duração inferior a dois anos no ensino fundamental e um ano e meio no ensino médio deverão inscrever seus alunos em exames de certificação, para fins de conclusão do respectivo nível de ensino.

§ 1º Os exames citados no caput serão realizados pelo órgão executivo do respectivo sistema de ensino ou por instituições por ele credenciadas.

§ 2º Poderão ser credenciadas para realizar os exames de que trata este artigo instituições que tenham competência reconhecida em avaliação de aprendizagem e não estejam sob sindicância ou respondendo a processo administrativo ou judicial, nem tenham, no mesmo período, estudantes inscritos nos exames de certificação citados no caput.[...]

### 2.3.5.1.5. Resolução CEC Nº 363/2000

Art. 3º - Estão enquadrados na Educação de Jovens e Adultos, de um modo geral, os cursos equivalentes ao ensino fundamental e médio, destinados à formação da base nacional comum de conhecimentos, assim como os cursos profissionalizantes de nível básico.

§ 1º - Os cursos mencionados no caput deste artigo dispensam pré-requisitos escolares.

§ 2º - São compreendidos entre os cursos da Educação de Jovens e Adultos:

[...]

IV - os profissionalizantes de nível básico realizados para qualificação profissional em instituições de ensino, em empresas ou em ambas simultaneamente, cabendo, nesses casos, a execução colegiada das disciplinas ou atividades de mais de uma instituição, para fins de planejamento e execução curriculares por associação, cooperação ou terceirização.

[...]

Art. 5º - Os cursos de Educação de Jovens e Adultos poderão funcionar:

I - com a presença integral do aluno durante todo o tempo previsto para o curso, em número de aulas, caso em que serão denominados presenciais.

II - com a presença parcial, reservando-se uma parcela de tempo para estudo orientado ou sem qualquer presença direta do aluno, processando-se a orientação dos estudos por meios eletrônicos, gráficos ou eletromagnéticos, inclusive, por videoconferência

ou teleconferência, casos esses em que serão considerados a distância.

§ 1º Para os cursos destinados à aquisição das habilidades básicas de leitura e escrita e demais componentes correspondentes à primeira parte do ensino fundamental, será obrigatório o ensino presencial, em pelo menos 12 (doze) horas semanais de trabalho em classes com vinte e cinco alunos, no máximo.

§ 2º Na execução dos cursos presenciais dar-se-á especial ênfase:

[...]

§ 3º - Será sempre presencial a avaliação da aprendizagem feita em curso ministrado a distância.

Art. 6º - A duração dos cursos previstos no artigo anterior será indicada na proposta pedagógica a ser aprovada pelo CEC, respeitados os mínimos seguintes:

[...]

c. para a conclusão da educação básica, equivalente ao ensino médio, 12 (doze) meses, no mínimo.

Parágrafo único - Os cursos modularizados ou a distancia, respeitado o mínimo estabelecido na letra "a" deste artigo, terão a duração prevista pela

soma de tempo exigido para conclusão do programa estabelecido, pela instituição executora e aprovado com a proposta pedagógica.

[...]

Art. 9º - O sistema de ensino, nos termos do artigo 38 da LDB, manterá cursos e exames destinados à certificação de estudos não formais ou à educação continuada que compreenderão a base nacional comum do currículo, habilitando ao prosseguimento de estudos em caráter regular.

[...]

§ 2º - os exames a que se refere este artigo realizar-se-ão:

I - no nível de conclusão do ensino fundamental, para maiores de quinze anos;

II - no nível de conclusão do ensino médio, para maiores de dezoito anos.

[...]

Art.18 – Além do credenciamento da instituição , são condições para aprovação de curso:

§ 5º Nos cursos a distância , sem carga horária presencial, o corpo docente será substituído por apresentação da equipe técnica responsável pelo material de ensino a ser utilizado.

[...]

Art. 28 – No âmbito do Estado do Ceará, o CEC estabelecerá para essa modalidade de ensino as seguintes diretrizes pedagógicas:

[...]

III - Prevalência de metodologias que favoreçam a auto-aprendizagem, o trabalho em grupo, o estudo individual e a resolução dos problemas, como caminhos que levam à autonomia intelectual.

[...]

V - Oportunidade de opções para os alunos na construção dos seus programas de trabalho, admitindo-se utilização simultânea de ensino presencial e a distância, com parcelas de estudo orientado, tudo no interesse da aprendizagem.

#### 2.3.5.1.6. Resolução CEC Nº 372/2002

Art. 1º - Entende-se por Credenciamento o ato pelo qual o CEC confere a uma entidade a prerrogativa de promover o ensino, como instituição educacional, ficando seus cursos, para seu funcionamento, subordinados às normas do Sistema de Ensino do Estado.

Art. 2º – O Credenciamento, de que trata o artigo anterior, é obrigatório na Educação Básica tanto para a ministração de qualquer um de seus níveis, como de uma ou mais de suas modalidades de ensino.

§ 1º – São níveis da Educação Básica:

a – educação infantil

b – ensino fundamental

c – ensino médio.

§ 2º – São modalidades da Educação Básica:

a – educação especial

b – educação profissional de nível técnico, sendo exigido para o básico, se financiada pelo Poder Público;

c – educação de jovens e adultos

d – educação escolar indígena

e – educação a distância

f – educação continuada com certificação específica de competência profissional

g – ensino de disciplina do currículo escolar em regime intensivo.

Art. 5º – O Credenciamento de Instituição deverá ser renovado toda vez que houver renovação de reconhecimento de curso ou alteração na Entidade Mantenedora ou quando se pretender funcionar a Educação Básica em novo nível ou nova modalidade de ensino,

§ 1º – Em caso de alteração da Entidade Mantenedora o requerimento de renovação incluirá somente a parte que tiver sido alterada;

§ 2º – Quando se tratar de Credenciamento para novo nível e/ou modalidade de ensino, na Educação Básica, somente as partes referentes às peculiaridades da inovação.

Art. 6º – Autorização é o ato pelo qual o CEC permite, em caráter experimental, o funcionamento por parte de uma instituição credenciada de um ou mais níveis ou modalidades da Educação Básica previstas nesta Resolução.

Art.7º – São condições para Autorização:

I – Requerimento do Administrador da Instituição dirigido ao Presidente do CEC;

II – Comprovações da habilitação legal do corpo administrativo, técnico e docente com a respectiva declaração de compromisso com o exercício profissional;

III – Regimento, em que Proposta Pedagógica e Estrutura Curricular são pontos integrantes;

Art. 8º – O processo de Autorização, ao ser protocolado no CEC, deverá conter relatório de verificação “in loco” com parecer conclusivo do respectivo CREDE sobre a correlação entre os documentos constantes do processo e a realidade comprovada na Instituição.

Art. 9º – O pedido de curso deverá ser formulado ao CEC com o Credenciamento da Instituição em até 90 dias antes do início previsto para ser funcionamento.

[...]

Art. 12 – Reconhecimento é o ato pelo qual o CEC declara, publicamente, a legalidade e idoneidade dos níveis e modalidades de ensino, cursos e/ou programas da Educação Básica ministrados pela Instituição credenciada atribuindo-lhe o pleno exercício de sua autonomia e assegurando a validade nacional dos certificados que expedir.

Art. 13 – O Reconhecimento deverá ser requerido em até 90 dias, no máximo, antes do término concedido para Autorização, acompanhado dos seguintes documentos:

I – requerimento do Administrador da Instituição dirigido ao Presidente do CEC;

II – cópia do Parecer de Autorização do curso;

III – cópia do Credenciamento da Instituição;

IV – comprovante de aprovação dos relatórios anuais e censos escolares ao órgão competente;

V – quadro demonstrativo das matrículas desde a Autorização;

VI – indicação e fotografias de melhorias feitas no prédio e instalações;

VII – demonstrativo de melhoria do material didático;

VIII – relação dos livros que enriqueceram o acervo bibliográfico;

IX – regimento, incluindo a proposta pedagógica e estrutura curricular atualizados;

X – relação da equipe administrativa, técnica e docente em atuação com comprovante da devida habilitação;

XI – relação do corpo docente com indicação de atividades de qualificação realizadas no período, como cursos, treinamentos, aperfeiçoamentos e outros.

Parágrafo único – O não atendimento à exigência contida no “caput” deste artigo resultará na cassação automática da autorização do funcionamento e do credenciamento da Instituição, o que implicará na obrigação de transferência de todos os alunos no final do ano letivo;

Art. 14 – O Reconhecimento do curso será concedido por 6 (seis) anos, se todos os professores estiverem devidamente habilitados e, dentro desse período, o CEC fará, obrigatoriamente, avaliação externa de desempenho a cada três anos.

Parágrafo único – Havendo falta comprovada de profissionais habilitados, poderá o curso ser reconhecido por até 3 anos a critério do CEC.

[...]

Art. 16 – A Instituição de ensino deverá requerer a renovação do reconhecimento do curso ou cursos que ministrar 90 dias antes de findo o prazo do reconhecimento anterior.

[...]

### *2.3.5.2 Fundamentos Teórico-pedagógicos da Educação a Distância para a Educação de Jovens e Adultos*

A Educação a Distância para a modalidade Educação de Jovens e Adultos tem por fundamentos teórico-pedagógicos os princípios educacionais embasados nas ciências da educação (Psicologia, Pedagogia, Comunicação, Neurobiologia, Antropologia, Sociologia, Psicanálise), às quais estão ligados os estudos de Jean Piaget, Lev S. Vigotsky, Henry Wallon, Celestin Freinet, Emília Ferreiro, Paulo Freire, embasamentos que compreendem as questões relativas a como a pessoa aprende, como o conhecimento é construído, como a inteligência se desenvolve, sintetizando-os na expressão construtivismo sociointeracionista, que englobam os pressupostos descritos a seguir.

**O aluno constrói seu conhecimento:** A aprendizagem é, portanto, um processo ativo, em que o sujeito aprendente toma iniciativa, decide, faz, pensa, elabora, constrói e reconstrói novos conhecimentos, utilizando informações armazenadas na memória mediante um processo de organização e reflexão sobre elas, a fim de construir um conhecimento.

**A construção do conhecimento ocorre de forma coletiva, social:** Em outras palavras, o conhecimento é individual, porém sua construção acontece por meio de uma interação com os outros; qualquer conhecimento se dá num contexto em que outras pessoas, presentes fisicamente ou indiretamente atuantes, tomam parte. Discussões em grupo, trabalhos de equipe, troca de ideias, diálogo em sala, são importantes para a elaboração do conhecimento no interior de cada indivíduo. Dúvidas, dificuldades, desequilibradores das certezas precárias, dos conhecimentos incompletos, das visões parciais.

**A aprendizagem é significativa e mediada:** Há um espaço entre o conhecido e o objeto a conhecer, que é mais fácil, segura e rapidamente percorrido, se o sujeito aprendente conta com um “guia” ou mediador e se o conteúdo e o processo de aprendizagem são significativos. A memorização perde importância e cede lugar às aprendizagens significativas e transformadoras “do ser”, “do conviver” e “do fazer” cotidiano; a aprendizagem é prazerosa, pois o processo ocorre num clima de diálogo e alegria pela descoberta de um novo saber.

**O professor é o mediador do conhecimento:** O professor é o mediador entre o que o aluno sabe e o que passa a saber, entre a competência atual e a nova que adquire. O professor não é organizador das condições ambientais, exteriores, como espaço físico, livros, textos, nem somente coordenador das ações dos alunos em situação de aprendizagem. Tendo mais experiência que o aluno, conhecendo mais a matéria do que ele, tendo o domínio dos processos de construção do conhecimento, o professor ajuda o aluno a transitar do conhecido para o desconhecido.

**O professor aprende à medida que ensina:** No mesmo processo em que ensina, o professor aprende. Por sua vez, o aluno, aprendendo, ensina ao professor, agindo como desafiador de novas aprendizagens, quer referentes ao conteúdo da matéria, quer sobre como os diversos alunos elaboram novos conhecimentos; conteúdo e processo fazem parte de um mesmo ato de aprendizagem, envolvendo, simultaneamente e no mesmo movimento, uma forma de conhecer, ou seja, um caminho para se chegar ao conhecimento. Assim, não há conflito entre conteúdo e processo.

**O trabalho é desenvolvido de forma cooperativa:** O trabalho cooperativo e a comunicação entre os alunos, da mesma forma que o registro de suas produções, pensamentos e sentimentos, é parte essencial do fazer pedagógico e, portanto, da realização das aprendizagens; há uma valorização dos saberes da vida prática, traduzidos nas diversas experiências ao longo da vida; tais saberes são riquezas a serem preservadas e ampliadas. Não apenas como ponto de partida, mas alimento permanente ao diálogo dos debates, das análises da realidade atual, em que tais conhecimentos irão se enriquecendo no estudo de novos saberes. Nesse mesmo processo está o aprender a aprender, a ser, a fazer e a conviver, que são mais importantes do que os conteúdos das diversas áreas de conhecimento; são as aprendizagens constitutivas do novo modo de “ser” e de “estar” diante do conhecimento: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver.

**O professor com formação específica para trabalhar com os alunos:** O professor deve ser adequadamente formado para exercer com habilidade o importante e decisivo papel que lhe cabe na passagem do desenvolvimento atual para o desenvolvimento potencial de seus alunos. Em outras palavras, a qualificação profissional inclui a formação específica para a metodologia e considera as características dos alunos jovens e adultos.

**A educação deve abranger a formação integral do aluno:** O antigo postulado de que a educação deve servir à formação integral da pessoa, envolvendo aspectos físicos (movimento), cognitivos, sociais e afetivos, que se aplicam também à educação de jovens e adultos, é reforçado pelas novas pesquisas sobre as relações entre processos cognitivos e processos vitais. Não é apenas a mente do aluno que está operando e construindo conhecimentos, mas a pessoa inteira, enquanto indivíduo, ser social e político, agente da transformação material e produção imaterial de bens e serviço da sociedade.

**O currículo como ambiente de aprendizagem:** A concepção epistemológica de currículo parte do entendimento de que ele é um ambiente de aprendizagem, um território comum de conversão que resulta em várias possibilidades que poderão expandir para outros níveis e outros conhecimentos. São novas articulações entre os saberes, tentando-se implementar maior flexibilidade na trajetória do aluno.

Imbuídos nesses fundamentos, estão as aprendizagens requeridas pela UNESCO conforme declara Jacques Delors (2005) como parâmetros para a educação neste século: aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.

**Aprender a Aprender:** Não é suficiente saber alguma coisa, mas continuar aprendendo ao longo da vida para manter-se atualizado. O conhecimento não para de crescer; cada dia, novos conhecimentos, em todas as áreas da atividade humana, são criados e disponibilizados a serviço da humanidade, mas é necessário

saber onde eles se encontram e como chegar a eles, ou seja, é preciso saber como aprendê-los. A pessoa que aprendeu a conhecer será um aprendiz por toda a vida, construindo novo conhecimento a partir do que já sabe. A função da educação geral, e da escola em particular, é desenvolver nos alunos a habilidade aprendente, dotando-os de certo grau de autonomia para buscar conhecer.

**Aprender a Fazer:** Ciência e tecnologia se juntam no mesmo objetivo: melhorar as condições de vida, trazer mais bem-estar a todos. Mãos e intelecto não se separam. Conhecimento e trabalho transformam a realidade precária, inconclusa, injusta. Por isso, o saber e o fazer transitam pelo mesmo caminho. Nessa aprendizagem, inclui-se o aprender a empreender, destacado por Jacques Delors como competência específica daquela geral de aprender a fazer. Essa aprendizagem é bastante relevante e fecunda para trabalhar os valores da iniciativa, independência, autonomia, inovação, criatividade, empreendedorismo e responsabilidade social e ecossustentabilidade que tem aplicação prática na capacidade de assumir os riscos, crescer em ambientes instáveis e gerar seu próprio empreendimento ou negócio.

**Aprender a Conviver:** O mundo atual está formando a “aldeia global”, de que falou McLuchan (2005). A interdependência de todas as nações é cada vez maior. As interações, mais frequentes e amplas. Mas isso mostrou as diferenças. Intransigência e intolerância passaram a ser fatores de risco, sempre prontas para desencadear conflitos e ódios. O mundo precisa, hoje, mais do que nunca, da aprendizagem da convivência, para desenvolver nas pessoas a compreensão mútua, os intercâmbios pacíficos e a harmonia nas diferenças. O Relatório Jacques Delors propôs: “trata-se de aprender a viver conjuntamente, desenvolvendo o conhecimento dos outros, de sua história, de suas tradições e de sua espiritualidade. E, a partir disso, criar um espírito novo que, graças precisamente a essa percepção de nossas interdependências crescentes, a uma análise partilhada dos riscos e desafios do futuro, promova a realização de projetos comuns, ou melhor, a uma gestão inteligente e pacífica dos inevitáveis conflitos.”

**Aprender a ser:** No fundo, esse é o grande objetivo da educação: formar pessoa integralmente, como indivíduo e ser social; com responsabilidade ética e compromisso político com seus semelhantes. Hoje, se exige de cada pessoa uma grande capacidade de discernimento e autonomia que a tornem capaz de passar a responsabilidade pessoal à realização do destino coletivo. Aprender a ser implica, para cada um, ir atrás das possibilidades que têm em todo seu ser, em vista de um desenvolvimento pessoal mais amplo – o raciocínio, a imaginação, a criatividade, o sentido da estética, a sensibilidade, as capacidades físicas, de expressão e comunicação.

### *2.3.5.3. Diretrizes da Educação a Distância para a Educação de Jovens e Adultos*

#### *2.3.5.3.1. Diretrizes Pedagógicas*

Os alunos dos cursos de Educação de Jovens e Adultos são cidadãos em busca de mais cidadania. A educação é instrumento indispensável para exercê-la. Enquanto indivíduos e membros de uma coletividade, eles precisam tornar-se sujeitos de sua história. A cidadania conquistada promove a inclusão social, a participação e a autonomia da pessoa. O processo pedagógico, desde a

alfabetização, passando pelo Ensino Fundamental e se completando no Ensino Médio, deve ser todo ele inebriado pela realização da vida cidadã.

Em vista de tal propósito e ação, foram estabelecidas seis diretrizes, abaixo descritas.

- **Valorização dos saberes da vida prática**

Desde a infância e, por meio da diversa experiência ao longo da vida, o jovem e o adulto construíram saberes. Tais saberes, que lhes têm servido para fazer sua vida, são riquezas a serem preservadas e ampliadas. Não apenas ponto de partida, mas alimento permanente do diálogo, dos debates, das análises da realidade atual, tais saberes irão se enriquecendo no estudo de novos saberes.

- **Construção e reconstrução de conhecimentos**

Sendo construtores de saberes, os jovens e os adultos que vão pela primeira vez à escola, ou a ela retornam, serão igualmente os sujeitos ativos da construção dos novos conhecimentos e competências que pretendem possuir. Para que algo seja aprendido, é preciso que seja construído ou reconstruído pelo sujeito aprendente. Informações armazenadas na memória não podem ser entendidas como conhecimento; sua importância depende da capacidade do sujeito de organizá-la, relacioná-las, refletir sobre elas, a fim de chegar a um conhecimento.

- **Aprender a aprender, a ser, a fazer e a conviver**

Mais importante do que os conteúdos das diversas áreas do conhecimento são aprendizagens constitutivas do novo modo de ser e de estar diante do conhecimento: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver.

- **Aprendizagem significativa**

Todo conteúdo e processo de aprendizagem propostos ao jovem e ao adulto têm que ser significativos. Por isso, a memorização perde a importância e cede o lugar às aprendizagens significativas e transformadoras do ser, do conviver e do fazer cotidiano.

- **Conteúdo e processo num mesmo ato de aprendizagem**

Processo e aprendizagem e conteúdo a aprender são imbricados. Não há conflito entre conteúdo e processo. O estudo de um conteúdo envolve, simultaneamente e no mesmo movimento, uma forma de conhecer, ou seja, um caminho para chegar ao conhecimento. Importa que o aluno aprenda esse caminho (método), para transitar automaticamente por ele o tempo todo, em todas as circunstâncias de sua vida. Inversamente, não há como aprender um processo de conhecer senão através de um, conteúdo.

- **Aprendizagem prazerosa**

Que haja alegria na sala de aula. Os jovens e adultos que vêm pela primeira vez ou retornam à escola, trazendo, às vezes, uma experiência escolar traumática, são capazes e têm direito de sentir profunda alegria pela descoberta, pelo conhecimento, pela consciência de um novo saber. Dado que os processos cognitivos estão profundamente articulados com os processos vitais, a efetividade tem que estar presente nas relações sociais da escola. Se estudar – e ter que aprender – pode ser cansativo e exigente – não precisa ser chato nem insosso. A ludicidade pode estar presente nos textos, nas relações, nos exercícios.

#### 2.3.5.3.2. Diretrizes Técnico-Operacionais

- **Bases físicas do curso: núcleo e pólo s**

A legislação preconiza que a Instituição credenciada para ministrar curso de EaD poderá criar bases físicas próprias, denominadas núcleos ou pólos, mas para isso é necessário que, antes, seja obtida autorização específica do órgão próprio da Secretaria de Educação.

- **Perfis e competências dos profissionais do núcleo e/ou pólo**

Os perfis da equipe que vai atuar diretamente no núcleo e/ou pólo de EaD apontam para conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes relacionadas ao “saber ser”, que tornam possível o “saber conviver”.

- **Competências da Coordenação do Curso**

- I. Proceder à matrícula dos alunos e organizar a oferta das disciplinas;
- II. Selecionar a equipe de professor-tutor, seguindo os critérios estabelecidos pela Instituição;
- III. Articular-se com a direção da Escola SESI para discutir os aspectos pedagógicos do curso;
- IV. Elaborar relatório ao final do curso, seguindo critérios estabelecidos pela instituição;
- V. Acompanhar e avaliar, junto com o professor especialista, o trabalho de tutoria;
- VI. Decidir sobre problemas relativos à mediação tutor x aluno, no âmbito de sua competência.

- **Perfis do Apoio Administrativo**

- I. Pleno domínio da plataforma de gestão de EaD;
- II. Capacidade técnica para dar suporte aos usuários da plataforma de gestão de EaD;
- III. Domínio dos programas do pacote *Office da Microsoft* ou similar;
- IV. Domínio de pesquisa na Internet;
- V. Conhecimento dos cursos disponíveis.

- **Perfis e Competências do Professor Especialista**

- I. Habilitação na disciplina a ser ministrada;
- II. Conhecimento da concepção da Educação de Jovens e Adultos;
- III. Conhecimentos básicos de informática;
- IV. Clareza na comunicação escrita e oral;
- V. Conhecimento dos processos de mediação e desenvolvimento da aprendizagem dos alunos;
- VI. Conhecimentos básicos da plataforma tecnológica de gestão da EaD;
- VII. Capacidade de planejamento e organização;
- VIII. Agilidade e flexibilidade frente a situações inesperadas;
- IX. Poder de síntese e capacidade de argumentação escrita;
- X. Responsabilizar-se pelo conteúdo de sua área, pela orientação do processo ensino-aprendizagem junto aos tutores e supervisão, pela avaliação presencial do aluno;
- XI. Coordenar até 20 tutores;
- XII. Estabelecer os fundamentos teóricos do projeto;
- XIII. Selecionar e preparar todo o conteúdo curricular de articulado a procedimentos e atividades pedagógicas, inclusive interdisciplinares;
- XIV. Identificar os objetivos referentes às competências cognitivas, habilidades e atitudes;
- XV. Definir bibliografia, videografia, audiografia etc., básicas e complementares;
- XVI. Elaborar textos para programas a distância;
- XVII. Apreciar avaliativamente o material didático antes e depois de ser impresso, vídeo gravado, áudio gravado, etc., indicando correções e aperfeiçoamentos;
- XVIII. Motivar, orientar, acompanhar e avaliar os alunos;

- XIX. Autoanalisar-se continuamente como profissional participante do coletivo de um projeto de curso ou programa a distância;
- XX. Fornecer informações aos gestores e outros membros da equipe no sentido de aprimorar continuamente o processo;
- XXI. Elaborar quadro de plantão semanal dos tutores, considerando as necessidades e condições dos cursos;
- XXII. Designar turmas à equipe de tutores juntamente com a coordenação do curso;
- XXIII. Supervisionar as ações dos tutores no cumprimento dos plantões semanais, no acompanhamento dos estudos, na comunicação, orientação e suporte aos alunos;
- XXIV. Convocar e coordenar encontros com a equipe de tutores nos pólos regionais juntamente com a coordenação de curso;
- XXV. Elaborar relatório ao final do curso e encaminhá-lo, no prazo máximo de três semanas após o seu término, ao coordenador de curso.

- **Perfis e Competências do Tutor**

- I. Conhecimentos e experiências nos processos de EaD;
- II. Facilidade de redação na metodologia de EaD para responder as solicitações ou dúvidas dos alunos;
- III. Conhecimento do processo ensino-aprendizagem;
- IV. Domínio da plataforma de gestão em EaD;
- V. Conhecimento dos cursos disponíveis;
- VI. Domínio dos programas do pacote *Office da Microsoft* ou similar;
- VII. Domínio de pesquisa na Internet;
- VIII. Conhecimento para selecionar textos, sites, para disponibilizar aos alunos;
- IX. Participar e discutir com o professor especialista, na fase de planejamento, os conteúdos a serem trabalhados no curso, o material de apoio didático a ser utilizado e o sistema de acompanhamento dos educandos, devendo conhecer detalhes de todo o sistema que dará suporte aos educandos;
- X. Estimular, motivar e orientar os educandos, na fase de desenvolvimento do curso, dando-lhes suporte técnico e didático em relação a compreensão e adaptação a esta modalidade de ensino;
- XI. Registrar todo o processo de acompanhamento aos educandos sob sua orientação, informando ao professor especialista sobre a necessidade de textos complementares de apoio, não previsto no material de apoio didático, quando detectada dificuldade de aprendizagem, desencadear ações para garantir a formação continuada dos profissionais engajados no processo educacional.

- **Encontros de Formação da equipe envolvida no núcleo e/ou pólo**

Visando a qualidade dos processos de EaD, serão promovidos encontros para a preparação e atualização para todos os envolvidos no núcleo e pólo : coordenador de EaD, diretor escolar, secretário escolar, professores especialistas, tutores, apoio administrativo.

Outras finalidades para esses encontros serão sensibilizar e conscientizar todos aqueles que atuam junto ao núcleo e pólo de EaD, visando uma participação integrada, eficaz, com domínio de conhecimento e funcionamento dos processos de EaD e consciência da importância do núcleo e pólo de EaD para a Educação de Jovens e Adultos.

Esses encontros serão planejados (contendo objetivo, público-alvo, proposta, carga horária e atividades com seus respectivos responsáveis) e avaliadas com o objetivo de assegurar o nível de qualidade necessário para garantir a

credibilidade e a melhoria do trabalho realizado pelos profissionais que atuam nos processos de EaD.

- **Acompanhamento do núcleo e/ou pólo de EaD**

Para o alcance do sucesso no desenvolvimento dos processos de EaD, torna-se fundamental que todos os envolvidos estejam comprometidos com a filosofia da EaD, com a atuação do núcleo e pólo e com a proposta do curso que está sendo realizado, entendendo claramente como proceder em cada momento. Estas ações fazem parte do acompanhamento do núcleo e pólo de EaD, que se dará através de duas estruturas fundamentais: assessoria e acompanhamento técnico-pedagógico, e ficará a cargo da coordenação da EaD.

O acompanhamento ao núcleo e pólo dar-se-á por meio

- a) assessoria, por intermédio de visitas técnicas;
- b) acompanhamento técnico-pedagógico, realizado permanentemente, por meio de visitas ou da plataforma de gestão da EaD.

#### 2.3.5.4. Organização para o Desenvolvimento do Curso

##### 2.3.5.4.1. Organização Curricular

O currículo da Educação de Jovens e Adultos, na modalidade Educação a Distância, segue as orientações da Resolução Nº 363/2000, art. 4º, que orienta ser a oferta por disciplina, tanto na Formação Continuada, correspondente às séries finais do Ensino Fundamental, quanto no Ensino Médio, considerando-se que os conteúdos são meios para que os educandos possam produzir bens culturais, sociais, econômicos e deles usufruírem.

Nesse sentido, as disciplinas que caracterizam os cursos da EJA a Distância são as mesmas que compõem a modalidade presencial, assim especificadas:

##### **a) Ensino Fundamental na Modalidade EaD**

A ação pedagógica no Ensino Fundamental - está orientada para:

- Elevar a motivação dos educandos;
- Valorizar o autoconceito dos educandos;
- Orientar e acompanhar as atividades pedagógicas realizadas;
- Esclarecer dúvidas;
- Avaliar sistematicamente o educando e o grupo, para acompanhamento do desenvolvimento individual;
- Organizar o trabalho pedagógico de forma diversificada, significativa e criativa, atendendo aos diferentes níveis de escolaridade dos educandos, ou seja, às suas necessidades educativas reais;
- Garantir a interação das diferentes áreas do conhecimento com o contexto escolar e a vida.

As Relações étnico-raciais, história e cultura afro-brasileira e africana História do Ceará, serão desenvolvidas nas disciplinas da Matriz Curricular. Além destes conteúdos, os temas transversais como: ética, pluralidade cultural, meio ambiente, saúde e orientação sexual serão abordados nas disciplinas do Ensino Fundamental. No desenvolvimento das disciplinas, os educandos contam com as orientações do tutor, com material *on-line*, impresso e pesquisa por meio da rede virtual.

A Língua Estrangeira Moderna - Inglês - será oferecida obrigatoriamente na EJA/EaD.

Tabela 1: Matriz Curricular do Ensino Fundamental na Modalidade EaD

<b>Unidade de Ensino:</b> Escola SESI			
<b>Entidade Mantenedora:</b> SESI – Serviço Social da Indústria			
<b>Município:</b> Fortaleza			
<b>FORMA:</b> Simultânea			
<b>Carga Horária Total do Curso:</b> 1200 horas			
<b>Disciplinas</b>	<b>C.H Presencial</b>	<b>C.H a Distância</b>	<b>Total Horas</b>
Língua Portuguesa	60	166	226
Artes	10	44	54
Língua Estrangeira Moderna – Inglês	40	120	160
Educação Física	10	44	54
Matemática	60	166	226
Ciências Naturais	40	120	160
História	40	120	160
Geografia	40	120	160
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>900</b>	<b>1200</b>

Fonte: Proposta Pedagógica de EaD SESI/CE

### b) Ensino Médio na Modalidade EaD

Os conteúdos não são fins em si mesmos, mas meios para formar competências cognitivas e sociais. Eles serão tratados de maneira tal, que o educando:

- a. Desenvolva a capacidade de aprender, de continuar aprendendo, com autonomies e espírito crítico, e de adaptar-se com flexibilidade às novas condições de ocupação e aperfeiçoamento;
- b. Aproprie-se dos significados socialmente construídos e reconhecidos como verdadeiros sobre o mundo físico e natural, sobre a realidade social e política;
- c. Compreenda o significado das ciências, das letras e da arte e do processo de transformação da sociedade e da cultura;
- d. Domine os princípios e fundamentos técnico-científicos que presidem a produção moderna de bens, serviços e conhecimentos, relacionando teoria e prática, e seja flexível para aplicá-las em novas ocupações e aperfeiçoamentos posteriores;
- e. Seja competente no uso da língua portuguesa, de uma língua estrangeira moderna e outras linguagens contemporâneas.

Tabela 2: Matriz Curricular do Ensino Médio na Modalidade EaD

<b>Unidade de Ensino:</b> Escola SESI			
<b>Entidade Mantenedora:</b> SESI – Serviço Social da Indústria			
<b>Município:</b> Fortaleza			
<b>FORMA:</b> Simultânea			
<b>Carga Horária Total do Curso:</b> 1280 horas			
<b>Disciplinas</b>	<b>C.H Presencial</b>	<b>C.H a Distância</b>	<b>Total Horas</b>
Língua Portuguesa e Literatura	32	142	174
Língua Estrangeira Moderna – Inglês	24	82	106
Arte	08	46	54
Educação Física	06	48	54
Matemática	32	142	174
Química	26	80	106

Física	26	80	106
Biologia	26	80	106
História	20	86	106
Geografia	20	86	106
Sociologia	10	44	54
Filosofia	10	44	54
<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>960</b>	<b>1200</b>

Fonte: Proposta Pedagógica de EaD SESI/CE

Os conteúdos devem ser trabalhados de tal forma que estimulem a reconstrução do conhecimento, mobilizem o raciocínio, promovam a experimentação, a solução de problemas e outras competências cognitivas superiores. Simultaneamente ao trabalho sobre os conteúdos e as competências, há que se trabalhar a afetividade do educando, uma vez que as situações de aprendizagem provocam sentimentos, componentes considerados essenciais dos processos cognitivos.

As relações étnico-raciais, história, cultura afro-brasileira, africana e a história do Ceará serão desenvolvidas nas disciplinas da Matriz Curricular. Além destes conteúdos, os temas transversais como: orientações para o trabalho e educação ambiental serão inseridos nas abordagens dos professores de todas as áreas e no material didático.

#### 2.3.5.4.2. Duração dos Cursos

Em virtude da abrangência, flexibilidade e especificidade dos cursos de Educação de Jovens e Adultos na forma de EaD, o próprio aluno, no início do processo, com orientação recebida no núcleo ou pólo de EaD, elabora um plano de estudo, no qual prevê o seu tempo de permanência no curso. Dessa forma, a duração do curso é definida pelo aluno, de acordo com suas características e possibilidades.

Para a realização dos cursos em EaD, é estimado um tempo máximo de duração correspondente a 24 meses, para a Formação Continuada / Ensino Fundamental, com carga horária total de 1.200 horas, assim especificadas:

- Os momentos presenciais (que contemplam as orientações de tutoria e as avaliações) correspondem a 25% do total da carga horária, ou seja, 300 horas;
- Os momentos a distância correspondem a 75% do total da carga horária, ou seja, 900 horas.

A estimativa de tempo máximo de duração para o Ensino Médio será de 18 meses, num total de carga horária correspondente a 1.280h, sendo que:

- Os momentos presenciais (que contemplam as orientações de tutoria e as avaliações) correspondem a 20% do total da carga horária, ou seja, 256 horas;
- Os momentos a distância correspondem a 80% do total da carga horária, ou seja, 1024 horas.

#### 2.3.5.4.3 Faixa Etária para Ingresso nos Cursos

Conforme a Resolução 363/2000, a idade mínima para ingresso e/ou conclusão do Ensino Fundamental – em EaD é de 15 anos; para o Ensino Médio é de 18 anos.

#### *2.3.5.4.4 Metodologia*

A metodologia adotada pelo SESI-CE considera o educando como parte de um universo criativo, inserido num processo criador natural. Um mundo não-linear, mas imprevisível, ativo, dinâmico, com movimentos contínuos e descontínuos.

O material didático do educando, que compõe o conteúdo, leva em consideração alguns pontos essenciais como:

- Reconhecer que o conhecimento decorre de interações produzidas entre sujeito e objeto, de uma interação solidária entre ambos, que se constrói por força da ação do sujeito sobre o seu meio físico e social e pela repercussão dessa ação sobre o sujeito. A constatação da pluralidade de um indivíduo e suas múltiplas inteligências, que interagem entre si e trabalham juntas, de maneira complexa fazendo com que haja diferentes formas de aprender, lembrar, compreender e desempenhar algo. Educandos não cabem em uma estrutura rígida, com modelos e regras predeterminadas, na qual devem se encaixar;
- Apostar na importância da criação de ambientes de aprendizagem que favoreçam o desenvolvimento do processo de construção do conhecimento, criando oportunidades para estímulo à intuição, criatividade e investigação;
- Compreender que a escola, hoje, tem um usuário específico, com necessidades especiais, que aprende, representa e utiliza o conhecimento de forma diferente e que necessita ser efetivamente atendido. Especificamente em relação ao educando atendido pela Escola SESI Thomaz Pompeu de Souza Brasil é fácil perceber que há objetivos e projetos de vida bastante diferentes, que precisam ser respeitados na dinâmica educacional. Para Freire (1985), “uma educação para ser válida precisa considerar a vocação ontológica do homem, vocação de ser sujeito - e as condições em que vive: neste exato lugar, neste momento, neste determinado contexto”;
- Assumir que a transitoriedade presente no mundo em permanente evolução faz valorizar uma proposta capaz de desenvolver uma postura autônoma em seus membros, que aprendem constantemente e compreendem seu papel de sujeitos diante da vida.

Segundo Demo (1997), a didática do “aprender a aprender”, bem como a do “saber pensar” marcarão a modernidade educativa, englobando, num só todo, a necessidade de apropriação do conhecimento disponível e seu manejo criativo e crítico.

Para tanto, a escola deve desenvolver e consolidar a competência fundada na propriedade do conhecimento como instrumento mais eficaz para a emancipação das pessoas.

Os cursos Formação Continuada/Ensino Fundamental e Ensino Médio da Educação de Jovens e Adultos serão oferecidos sob a forma de EaD, priorizando o auto estudo e sendo mediado por material didático e apoio tutorial a distância e presencial.

#### *2.3.5.4.5 Meios/Recursos Disponíveis para Atendimento*

Os cursos são disponibilizados em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) da Rede SESI Virtual, que permitem socializar as oportunidades de acesso ao conhecimento de qualidade e informações, utilizando múltiplos recursos midiáticos, adequados segundo a realidade de cada contexto: TV, *Internet*, vídeo-aulas, teleconferências, fóruns de discussão e aulas *on-line*, utilizando ambiente de aprendizagem virtual com solução de *streaming*, com acesso, controle, participação e interação, mediante senha.

Serão também disponibilizados, para o aluno, no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) da Rede SESI Virtual, todo o material didático da Metodologia SESI educa. Considerando a importância do material impresso para o aluno, serão disponibilizados, por meio impresso, no núcleo e pólo s.

#### 2.3.5.4.6 Estrutura do Núcleo

O Núcleo funciona com a seguinte estrutura:

##### a) Sala de vídeo-aula e acesso à rede

Capacidade: até 30 educandos

Equipamentos:

- 1 tela de projeção;
- 1 projetor multimídia;
- 1 TV de 32”;
- 1 DVD;
- 2 mesas pequenas de apoio;
- 31 computadores com acesso à rede (1 usado como servidor);
- 31 Bancadas e cadeiras;
- 1 impressora.

##### b) Sala de Apoio Tutorial

Capacidade: 30 educandos e um tutor

Equipamentos:

- 10 mesas redondas para estudos, trabalho em grupo e tutoria;
- 30 cadeiras;
- 1 computador com acesso à rede;
- 1 impressora a laser;
- Biblioteca com acervo didático;
- Armário para guarda de material;
- Quadro branco.

##### c) Secretaria

Equipamentos

- 2 computadores com acesso à rede;
- 2 mesas/cadeiras;
- 1 impressora multifuncional;
- 2 arquivos de aço;
- 1 armário;
- Telefone/Fax.

##### - Recursos Humanos

- 01 Secretária Escolar;
- 01 Coordenador do Curso;
- 01 professor especialista por disciplina;
- 01 tutor para cada 20 alunos;

- 02 profissionais para apoio administrativo.

#### - Equipamentos

- 11 computadores com acesso à rede, sendo 01 para o tutor e 10 para os educandos;
- 10 bancadas, sendo uma a cada dois computadores;
- 01 bancada para suporte ao computador da tutoria;
- 01 TV LCD;
- 01 gerador;
- 01 armário;
- 01 aparelho de ar condicionado.

#### 2.3.5.4.7 Estrutura dos Polos

##### a) Polo Fixo

Os pólos apresentam a mesma estrutura do Núcleo, com capacidade para atender até 2.160 alunos a cada 18 meses, considerando que:

- Cada pólo funcionará por 12 horas/dia, atendendo até 60 alunos a cada 2h;
- O pólo terá 02 salas, sendo uma com 31 computadores para acesso dos educandos à rede e outra sala para estudos e tutoria, com 10 mesas e 30 cadeiras;
- O pólo poderá atender até 60 alunos a cada 2 h e 360 alunos/dia. O pólo fixo disponibilizará ao aluno por 2h semanais (144 h em 18 meses);
- Cada pólo fixo contará com 03 tutores trabalhando em turnos de 4 h diárias (120 alunos/dia). Numa semana (6 dias) cada tutor atenderá até 720 alunos;
- Os 03 tutores atenderão 2.160/alunos mês e acompanharão esses alunos durante o processo de escolarização de uma corte (18 meses);
- Será disponibilizado apoio da tutoria para atendimento presencial ao aluno por 144h no pólo .

##### b) Polo Móvel

O pólo móvel poderá dispor de salas multimídias com acesso à rede, sala para suporte tutorial (atividades de orientação e avaliação), bibliotecas e laboratórios de ciências (fixos e/ou móveis). Cada pólo móvel terá capacidade para:

- Atender 300 alunos a cada 18 meses;
- Atender 10 alunos a cada 2h e 50 alunos/dia;
- Três tutores;
- Atender 100 alunos/semana;
- Três tutores atenderão 300/alunos mês acompanhando o processo de escolarização por terminalidade;
- Será disponibilizado apoio da tutoria para atendimento presencial ao aluno por 180h no pólo móvel.

#### 2.3.5.4.8 Formas de Estudo

Os cursos têm como base o estudo individualizado, utilizando, como principal meio, o material *on-line*, sob a forma de Unidade de Estudo, subdivididas em capítulos, que compõem as disciplinas.

O estudo individualizado não deve significar para o aluno um isolamento, mas, sobretudo, um trabalho independente e flexível, na medida em que será respeitada sua autonomia em relação ao tempo, estilo, ritmo e método de aprendizagem, atendendo, assim, aos princípios que regem a Educação a Distância. Além de ser sugerido ao aluno que utilize pelo menos 2h/diária para estudo, serão também propiciadas oportunidades para o desenvolvimento da aprendizagem cooperativa.

#### *2.3.5.4.9 Acompanhamento e Sistema de Tutoria*

A realização do acompanhamento pedagógico é condição fundamental para assegurar a permanência do aluno no curso, incentivando o estudo, estimulando a motivação e entusiasmo e garantindo, assim, o comprometimento durante o processo.

O aluno contará com apoio de tutoria a distância, via fax, e-mail e correio para esclarecimento de dúvidas de conteúdo e de aspectos operacionais do curso. Na perspectiva de enriquecimento dos estudos e atendimento às necessidades do aluno, será oferecida tutoria presencial no núcleo e/ou pólo de EaD.

Compete à tutoria acompanhar o aluno no processo de aprendizagem, trabalhando as dificuldades e esclarecendo, em tempo hábil, as dúvidas surgidas ao longo do curso, reorientando o estudo, quando necessário, bem como, avaliar o seu desempenho através dos instrumentos definidos para cada disciplina.

O acompanhamento do processo de aprendizagem do aluno, pelo tutor, é de suma importância para garantir sua permanência no curso, buscando, também, incentivar e manter a motivação do aluno.

As estratégias motivacionais e respostas rápidas às consultas para esclarecimento de dúvidas são recursos previstos.

O acompanhamento dar-se-á por um sistema de tutoria integrado, constituído por:

- Professores especialistas – profissionais com sólidos conhecimentos e experiência na disciplina sob sua responsabilidade tutorial e que estão disponíveis para o esclarecimento das dúvidas específicas de cada disciplina e pela reorientação de estudo, quando necessária;
- Tutores – profissionais com pleno conhecimento da metodologia de EaD, relacionadas a momentos presenciais e a distância, e que estão com a responsabilidade de ajudar os alunos, esclarecendo dúvidas sobre o funcionamento do curso, acompanhando o seu desenvolvimento e estimulando a sua participação e favorecendo o intercâmbio de informações entre alunos e professores.

#### *2.3.5.4.10 Atividades Pedagógicas Principais*

- Reunião técnico-pedagógica – que deverá ser realizada com a equipe de tutores especialistas (professores) e planejada com antecedência, abordando uma pauta com as seguintes sugestões para serem discutidas.
- Atividades complementares – visam sanar as dificuldades de conteúdo técnico detectada pelos alunos. Sugere-se o planejamento de encontros presenciais entre grupos de alunos e professores. Nesses encontros, os professores poderão utilizar algumas estratégias como: explanação oral,

vídeos, experiências científicas, estudos de caso, pesquisas na Internet. Outras atividades sugeridas são as do tipo: confecção de mural – para utilizar as informações, eventos, notícias em geral e datas importantes e/ou comemorativas; eventos de integração – promoção de encontros entre professores, alunos e equipe pedagógica.

#### *2.3.5.4.11 Sistemática de Avaliação da Aprendizagem*

A avaliação da aprendizagem é realizada ao longo do curso e envolve:

- Auto avaliação, que será feita ao final de cada Unidade de Estudo;
- Avaliação intermediária a distância, feita ao final de conjuntos de capítulos da Unidade de Estudo;
- Avaliação presencial, ao final da Unidade de Estudo da disciplina correspondente, em horário e data previamente definidos e divulgados no núcleo e/ou pólo de EaD.

A autoavaliação tem como objetivo auxiliar o aluno no seu estudo individualizado, possibilitando-lhe verificar os seus avanços e recuos. É o próprio aluno quem faz a correção, com base na chave de resposta incluída no final de cada capítulo.

A avaliação intermediária a distância é feita pelo aluno ao final do estudo de um conjunto de capítulos, que pertencem uma Unidade de Estudo específica, e é encaminhada ao núcleo e/ou pólo de EaD para correção. Os alunos que não atingirem 50% dos objetivos propostos em cada avaliação intermediária serão estimulados a participar, no núcleo e/ou pólo de EaD, de momentos presenciais destinados à aprendizagem.

A avaliação presencial, realizada e corrigida no núcleo ou pólo, é feita ao final da Unidade de Estudo, que corresponde a uma parte da disciplina (considerando-se que a disciplina está subdividida em três unidades) e tem como finalidade verificar até que ponto o aluno alcançou os objetivos propostos.

Para orientação das avaliações intermediárias a distância e as avaliações presenciais, utilizam-se os seguintes pontos:

- O resultado das avaliações será expresso por meio de notas que variam em uma escala de 0,0 (zero) a 10,0 (dez);
- O resultado das avaliações será atrelado aos marcos de aprendizagem/competências e habilidades definidos;
- O resultado das avaliações será computado e registrado ao final de cada Unidade de Estudo, considerando-se o alcance crescente dos marcos de aprendizagem e/ou competências/habilidades estabelecidas para cada Unidade de Estudo;
- O aluno, que demonstrar dificuldades quanto ao alcance de determinados marcos de aprendizagem, deve ser acompanhado sistematicamente ao longo do processo para que sejam oferecidas todas as oportunidades e possibilidades de recuperação;
- A cada Unidade de Estudo, recomenda-se que o processo de avaliação aconteça por meio de avaliações a distância, com valor de 5,0 (cinco) pontos e avaliações presenciais, com valor de 2,0 (dois) pontos.
- A nota da Unidade de Estudo será a soma resultante das avaliações a distância e presenciais;

- O resultado final da Unidade de Estudo será expresso em números inteiros de 0 a 10, com uma casa decimal e arredondamento em 0,5 ou 0,0;
- A média final, correspondente ao curso, será obtida através da média aritmética das Unidades de Estudo e seu resultado expresso em números inteiros de 0 (zero) a 10 (dez), com uma casa decimal e arredondamento em 0,5 ou 0,0.

Na Educação a Distância, a avaliação da aprendizagem deve oportunizar o estudante a desenvolver graus mais complexos de competências cognitivas, habilidades e atitudes, possibilitando-lhe alcançar os objetivos propostos; ela deve englobar um processo contínuo, para verificar constantemente o desenvolvimento da aprendizagem e estimular o aluno à construção do conhecimento, articulando-se mecanismos que promovam seu permanente acompanhamento para identificar eventuais dificuldades e saná-las durante o decurso do processo de ensino-aprendizagem.

As avaliações da aprendizagem, conforme já mencionadas, são presenciais e a distância, destacando-se os artigos 1º e 4º do Decreto nº 5.622/05, que estabelece obrigatoriedade e prevalência das avaliações presenciais.

Art. 1º. (...)

§ 1º. A educação a distância organiza-se segundo metodologia, gestão e avaliação peculiares, para as quais deverá estar prevista a obrigatoriedade de momentos presenciais para:

I - avaliações de estudantes;

Art. 4º. A avaliação do desempenho do estudante para fins de promoção, conclusão de estudos e obtenção de diplomas ou certificados dar-se-á no processo, mediante: IDEM

Portanto, elas seguirão as orientações contidas no artigo 24, da LDB nº. 9394/96, que compreendem aos seguintes princípios:

- **Investigativa ou diagnóstica:** possibilita ao professor obter informações necessárias para propor atividades e gerar novos conhecimentos;
- **Contínua:** permite a observação permanente do processo ensino-aprendizagem e possibilita ao educador repensar sua prática pedagógica;
- **Sistemática:** acompanha o processo de aprendizagem do educando, utilizando instrumentos diversos para o registro do processo;
- **Abrangente:** contempla a amplitude das ações pedagógicas no tempo-escola do educando;
- **Permanente:** permite um avaliar constante na aquisição dos conteúdos pelo educando no decorrer do seu tempo-escola, bem como do trabalho pedagógico da escola.

Daí porque afirma-se que a avaliação está a serviço:

- Do conhecimento, que é construído historicamente por todos os homens em relação e em suas práticas sociais;
- Dessas práticas sociais, cujo trabalho tem um destacado papel como espaço de construção de saberes;
- Da aprendizagem, que acontece em meio ao confronto de saberes diferentes em relação dialógica de sujeitos que se (re)conhecem como autores de sua história;
- Do conhecimento, que instrumentaliza o sujeito para um agir que transforma a realidade.

Nessa perspectiva, o papel do avaliador na EaD é responsabilidade de todos que, participando da construção e da avaliação de suas aprendizagens, decidem, discutem, (re)criam, propõem, sugerem, valiam, coletivamente, as práticas pedagógicas, o currículo e o projeto pedagógico da escola, utilizando-se de instrumentos diversificados: provas escritas presenciais, fóruns de debates (chats), auto avaliação.

É vedada a avaliação em que os educandos sejam submetidos a uma única oportunidade de aferição. O resultado das atividades avaliativas será analisado pelo educando, pelo tutor e pelo professor especialista, em conjunto, observando quais são os seus avanços e necessidades, e as consequentes demandas para aperfeiçoar a prática pedagógica.

Para atribuição de notas, cujos resultados das avaliações serão registrados em documentos próprios, a fim de que sejam asseguradas a regularidade e autenticidade da vida escolar do educando, adotar-se-á a determinação do Decreto Nº 5.622/2005: “os resultados das avaliações presenciais deverão prevalecer sobre os demais resultados obtidos em quaisquer outras formas de avaliação a distância”, de acordo com a tabela de nº 3 que segue:

Tabela 3 - Quantidade de Avaliações no Ensino Fundamental e no Ensino Médio

Disciplinas	Nº de Avaliações Presenciais	
	Ensino Fundamental	Ensino Médio
Português	4	5
Matemática	4	5
História	3	4
Ciências	4	4
Geografia	3	4
Inglês	4	4
Educação Física	2	2
Artes	2	2
Química	-	4
Sociologia	-	2
Filosofia	-	2
Física	-	4

Fonte: Proposta Pedagógica de EaD SESI/CE

#### 2.3.5.4.12 Avaliação Institucional

A avaliação institucional é uma prática constante na Rede SESI de Educação, por meio de parcerias com a UNESCO, o Instituto Paulo Freire e com a Ação Educativa. Com a implantação da EaD na EJA, o sistema será expandido, incluindo “fale conosco” (para críticas, sugestões e elogios), para efetivas melhorias de qualidade nas condições de oferta dos cursos e no processo pedagógico, envolvendo estudantes, professores, tutores, e quadro técnico administrativo.

#### 2.3.5.4.13 Recuperação de Estudos

Na avaliação final presencial, o aluno será aprovado quando atingir o mínimo de 6,0(seis) pontos (60% dos objetivos propostos para cada Unidade de Estudo).

Caso não atinja essa pontuação, terá mais uma oportunidade para realizar outra avaliação final presencial. Se, após essa oportunidade, ainda não atingir esse percentual esperado, serão promovidas reorientações de estudo.

A oferta da recuperação de estudos dar-se-á concomitantemente ao processo ensino-aprendizagem, de forma individualizada, com indicação de roteiro de estudos pelo tutor de modo a superar as limitações identificadas na avaliação.

#### *2.3.5.4.14 Aproveitamento e Aceleração de Estudos*

Tendo por base o reconhecimento do potencial de cada aluno, que pode evoluir dentro de características próprias, e o aproveitamento de estudos concluídos com êxito e devidamente comprovados, o tempo de conclusão do curso terá variação de acordo com as características e possibilidades de cada participante.

O aluno matricula-se normalmente no curso e pode acelerar a conclusão de qualquer disciplina, se achar que é capaz. Ao optar pela Aceleração de Estudos, o aluno não terá limite de disciplinas a serem cursadas. Entretanto, deve ser observado o prazo mínimo de permanência no curso por seis meses.

O aluno, ao optar por cursar disciplinas não previstas no calendário de tutoria presencial, receberá a mesma por meio de suporte tutorial a distância e orientação pedagógica presencial do núcleo.

O aluno do Ensino Fundamental ou do Médio, que só precisa cursar uma ou duas disciplinas para conclusão do curso, poderá concluí-la(s) a qualquer momento.

Com orientações dos profissionais atuantes no núcleo e/ou pólo de EaD, cada aluno elaborará seu plano de estudos, informando o tempo de estudo previsto para cada Unidade de Estudo.

A duração do curso poderá, então, ser reduzida considerando o aproveitamento de estudos e, da mesma forma quando ao realizar as avaliações previstas – intermediária e final para cada unidade de estudo correspondente às disciplinas do curso, o aluno demonstrar condições de aceleração do seu processo de estudo.

#### *2.3.5.4.15 Classificação e Aproveitamento de Estudos*

A classificação e o aproveitamento de estudos são dois processos instituídos pela LDB para situar o educando no estágio de conhecimento em que se encontra, evitando a repetição de estudos sobre conteúdos já adquiridos.

O art. 24 da LDB estabelece as condições para a matrícula e verificação do rendimento escolar. No inciso II da classificação:

II – a classificação em qualquer série ou etapa, exceto a primeira do ensino fundamental, pode ser feita:

(...)

c) independentemente de escolarização anterior, mediante avaliação feita pela escola, que defina o grau de desenvolvimento e experiência do candidato e permita sua inscrição na série ou etapa adequada, conforme regulamentação do respectivo sistema de ensino.

(...)

d) aproveitamento de estudos concluídos com êxito.

O Decreto nº 5.622/2005, em seu art. 3º, § 2º, disciplina a transferência e o aproveitamento de estudos em cursos presenciais e a distância:

§ 2º. Os cursos e programas a distância poderão aceitar transferência e aproveitar estudos realizados pelos estudantes em cursos e programas presenciais, da mesma forma que as certificações totais ou parciais obtidas nos cursos e programas a distância poderão ser aceitas em outros cursos e programas a distância e em cursos e programas presenciais, conforme a legislação em vigor.

As normas citadas deixam inquestionável que a classificação e aproveitamento de estudos são mecanismos para matricular o educando na etapa adequada ao seu conhecimento. Depreende-se daí que, a aferição para essa adequação será mediante avaliação, para a classificação, ou mediante a comprovação documental, para o aproveitamento de estudos já realizados.

Assim, ao receber um educando no núcleo e/ou pólo, com conhecimentos mais avançados do que os previstos como iniciais, mediante análise da documentação apresentada de estudos já realizados ou de avaliação diagnóstica específica, o situará no estágio adequado aos seus conhecimentos para a continuidade dos estudos.

A matrícula contemplará as duas situações:

- **Aproveitamento de estudos:** consiste na análise da documentação de escolaridade entregue pelo educando. De acordo com a escolaridade anterior, ele deve ser posicionado no estágio de conhecimentos comprovados. Após a análise da documentação, o educando deve ser encaminhado aos professores com a indicação dos conteúdos que deverá cursar;
- **Classificação:** consiste na avaliação diagnóstica realizada pelo docente da disciplina para comprovar o estágio de conhecimentos que o educando apresenta. No caso, o professor deve elaborar uma ATA e um relatório individual contendo:
  - Identificação do educando;
  - Disciplina;
  - Data de início;
  - Instrumentos utilizados para a avaliação diagnóstica;
  - Observação do professor;
  - Definição dos conteúdos que o educando deverá cursar;
  - Assinatura do professor;
  - Assinatura do supervisor.

A Educação Continuada ocorre ao longo da vida, aplica-se a todas as pessoas, com motivações e objetivos os mais diversos, podendo ocorrer em diferentes espaços, em várias modalidades e servindo de meios variados.

No Sistema SESI-CE, a Educação Continuada é desenvolvida através de cursos e outras ações educativas.

Considerando a diversidade de carga horária dos cursos, os planejamentos são previamente elaborados; passando por adequações à medida que forem implantados, uma vez que será considerada a natureza da empresa, o nível de conhecimento dos trabalhadores.

A frequência do planejamento é registrada no Caderno do Coordenador e do Professor, conforme citado a seguir:

- Planejamento Semanal: é feito pelo professor, coordenador pedagógico e responsável pelo ambiente onde ocorre Educação Continuada;

- Planejamento Quinzenal: é feito pelo coordenador pedagógico, pelos responsáveis dos ambientes onde ocorre a Educação Continuada e professores por área de conhecimento.

- Planejamento Mensal: é feito pela coordenação pedagógica com os professores das três áreas do conhecimento e responsáveis dos ambientes onde ocorre a Educação Continuada. Esse encontro tem a finalidade de planejar, socializar as experiências e realizar estudos para fundamentação e subsídios para a prática pedagógica. São registradas em ficha de frequência e em relatórios.

O acompanhamento e avaliação acontecem por meio de visitas às salas de aula pelos coordenadores pedagógicos e responsáveis por cada ambiente onde ocorre os cursos da educação continuada. Cada responsável deve programar visitas sistemáticas para acompanhar e avaliar o desenvolvimento dos cursos, o desempenho dos alunos, observarem as atividades pedagógicas e as dificuldades encontradas.

### 2.3.6 A Modalidade Administrativa Utilizada na Educação – Planejamento Estratégico

#### 2.3.6.1 O Plano Estratégico do Sistema SESI de Educação 2007-2015

As alterações regulamentares ensejam um reposicionamento institucional, que supõe o compartilhamento de conceitos, diretrizes e estratégias nos vários campos de atuação do SESI. Exige também, conforme determina o Artigo 69 do Regulamento, a projeção de metas e aplicação de recursos até 2014; essas projeções, por decisão institucional, foram estendidas até 2015, de modo a alinhá-las ao posicionamento estratégico da Instituição.

Este novo ordenamento ressignifica e estrutura um Sistema de Educação que extrapola a Rede SESI de Educação, usualmente credenciada junto às secretarias de educação estaduais, e se estende às demais áreas de atuação do SESI. A concepção de Sistema, parte da premissa que as ações educativas são produzidas nas diferentes áreas de atuação do SESI, com atributos e práticas específicas, próprias de seus campos de conhecimento; essas ações interagem entre si de forma organizada, tendo como objetivo a formação do trabalhador nas suas múltiplas dimensões.

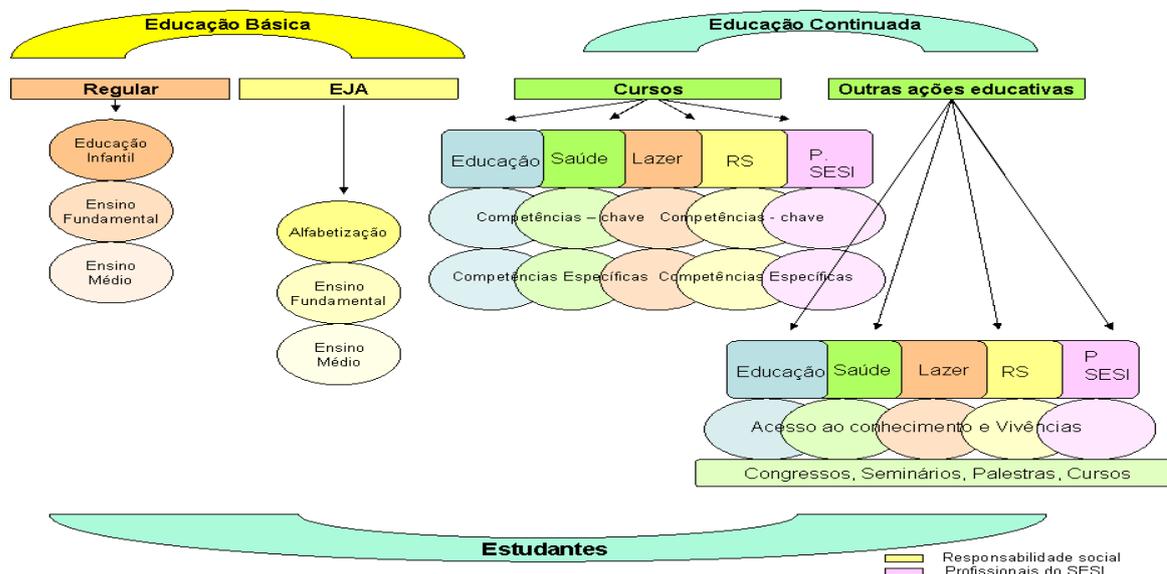
O Sistema SESI de Educação organiza-se, na dimensão conceitual, a partir do Artigo 1º da Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, extrapolando o âmbito escolar e as modalidades de ensino da Rede SESI de Educação, estendendo-se a outros ambientes, notadamente o ambiente do trabalho e a práticas relacionadas à qualidade de vida.

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. (LDB, Art. 1º)

O Sistema SESI, em termos programáticos, desenvolve ações de educação básica e continuada. Na perspectiva estratégica e operacional, pauta-se nas projeções estratégicas formuladas pelos Departamentos Regionais e Departamento

Nacional para o período 2007 – 2015, que se concretizam nas diversas áreas de atuação do SESI.

Figura 2: Funcionalidade da Educação no SESI – DR/CE  
**Sistema SESI de Educação**



Fonte: Plano Estratégico 2007-2015.

Referenciado no Mapa Estratégico do Sistema SESI de Educação, o Plano apresenta dez objetivos, que se relacionam aos resultados do processo educativo e de sustentação à ação educativa, estando assim definidos:

- 1) Promover a elevação da escolaridade básica de jovens e adultos com foco no trabalhador da indústria e seus dependentes;
- 2) Promover o atendimento de crianças e adolescentes na Educação Básica Regular numa perspectiva de educação integral;
- 3) Promover a educação continuada preferencialmente para o trabalhador da indústria e seus dependentes, colaboradores do SESI e comunidade condicionada à Responsabilidade Social da Indústria;
- 4) Disseminar as políticas e diretrizes do Sistema SESI de Educação;
- 5) Prover soluções para as demandas identificadas junto aos segmentos industriais;
- 6) Disseminar práticas de referências no âmbito do Sistema SESI;
- 7) Promover ações para desenvolvimento de competências dos profissionais de educação;
- 8) Prover o Sistema SESI de Educação com tecnologias e metodologias com vistas à melhoria do processo educacional;
- 9) Promover ações próprias ou em parceria relacionadas à melhoria da qualidade da educação básica no Brasil em todos os níveis;
- 10) Avaliar os resultados do Sistema SESI de Educação.

O Plano Estratégico do Sistema SESI de Educação 2007-2015 é organizado em duas dimensões: a primeira, de caráter interno, é composta de uma série de ações voltadas para melhoria da oferta de Educação Básica e Continuada; a outra

dimensão propõe-se, a partir da *expertise* que a instituição detém, a contribuir para melhoria da qualidade da educação básica nas diversas redes de ensino.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGIA**

Com o propósito de atender aos objetivos desta pesquisa, que se propõe a estudar os impactos da moderna gestão de pessoas, no desenvolvimento do planejamento estratégico aplicada na gestão escolar, com foco na sustentabilidade, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base em grandes autores como: Bateman (1998), Chiavenato (2004), Drucker (1984), Maximiano (2006), Freire (1985), Luckesi (1994), Vigotsky (1988) assim como os Parâmetros Curriculares (PCN's), Referenciais Curriculares, Leis e Normativas que regem o nosso país.

### **3.1 Descrição do Lugar do Estado**

O desenvolvimento deste trabalho ocorreu na empresa SESI – CE – Serviço Social da Indústria do Estado do Ceará, onde de acordo com o SESI-DN (1998) descreve sua estrutura como:

Composta por um Departamento Nacional e 27 Departamentos Regionais, cuja capilaridade se faz presente em todos os Estados Brasileiros cumprindo a missão de promover a qualidade de vida do trabalhador, estimular a gestão socialmente responsável nas corporações industriais, contribuindo para a competitividade e o desenvolvimento sustentável do Brasil. A dimensão de sua atuação pode ser traduzida pela presença em 2.006 municípios de todo o país, onde uma força de trabalho composta por cerca de 50 mil profissionais alocados em 1.963 unidades de atendimento, que incluem 324 Centros de Atividades, 891 Unidades Operacionais e 748 veículos intitulados por Unidades Móveis, que buscam desenvolver atendimentos às indústrias e seus trabalhadores, bem como promovem ações de inclusão social e promoção da cidadania.

O Núcleo estudado está situado a Avenida Francisco Sá nº 623 - Barra do Ceará, Fortaleza - CE, 60310-003, com um contingente de 280 colaboradores distribuídos nos quatro eixos (Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social).

### **3.2 População e Amostra**

De acordo com a pesquisa, foi definida, conforme tabela de nº 4 que segue:

Tabela 4: Distribuição de População e Amostra do Estudo

<b>Universo: 280 pessoas</b>	<b>População do estudo</b>	<b>Amostra 60%</b>	<b>População de Informantes</b>	<b>Outros informantes 24% selecionados aleatoriamente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Educação</b> (escola) temos: 1 diretor (gestora), 1 bibliotecária (gestora), 1 secretária escolar (gestora), 1 coordenadora geral (gestora), 11 coordenadores, 52 professores, 8 auxiliares de secretaria, 3 auxiliares da biblioteca, 3 serviços gerais (escola, direção e biblioteca).</li> </ul> <p>Total = <b>81 pessoas</b></p>	Diretor: 1 Coord.: 12 Professores: 50 Demais Funcionários: 7 <b>Total: 50</b>	Gestor: 1 Coord.: 8 Prof.: 17 Demais Func.: 4 <b>Total: 30</b>	1 bibliotecária 1 secretária escolar, 52 professores, 8 auxiliares de secretaria, 3 auxiliares da biblioteca, 3 serviços gerais. <b>Total: 68</b>	1 bibliotecária 1 secretária 12 professores 3 auxiliares <b>Total: 17</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Saúde</b> (1 gestora, 6 coordenadores, 16 atendentes, 21 professores - os médicos são terceirizados),</li> </ul> <p>Total = <b>40 pessoas</b></p>	Gestora: 1 Coord.: 6 Professores: 12 Demais Func.: 8 <b>Total: 27</b>	Gestor: 1 Coord.: 3 Professores: 9 Demais Func.: 3 <b>Total: 16</b>	16 atendentes, 21 professores <b>Total 37</b>	3 atendentes, 6 professores <b>Total: 9</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lazer</b> (1 gestora, 10 coordenadores, 46 professores)</li> </ul> <p>Total = <b>57 pessoas</b></p>	Gestora 1 Coord 10 Professores: 23 <b>Total: 34</b>	Gestor: 1 Coord.: 5 Professores: 14 <b>Total: 20</b>	46 professores <b>Total: 46</b>	10 professores <b>Total: 10</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidade social</b> (1 gestora, 2 auxiliares)</li> </ul> <p>Total = <b>3 pessoas</b></p>	Gestora 1 Demais Func: 1 <b>Total 2</b>	Gestor: 1 <b>Total 1</b>	2 auxiliares <b>Total 2</b>	1 auxiliar <b>Total 1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente da educação que fica na FIEC (1 gerente, 4 analistas, 4 coordenadores)</li> </ul> <p>Total = <b>9 pessoas</b></p>	Gerente: 1 Coord.: 4 Demais Func: 2 <b>Total 7</b>	Gestor: 1 Coord.: 2 Demais Func.: 1 <b>Total 4</b>	4 analistas <b>Total 4</b>	1 analista <b>Total 1</b>
Gerente do Núcleo (1 gestora , 2 secretárias), <p>Total = <b>3 pessoas</b></p>	Gestora: 1 Demais Func: 1 <b>Total 2</b>	Gestor: 1 <b>Total 1</b>	2 secretárias <b>Total 2</b>	1 secretaria <b>Total 1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RH (1 gestora, 12 auxiliares);</li> </ul> <p>Total = <b>13 pessoas</b></p>	Gestora: 1 Demais Func: 6 <b>Total 7</b>	Gestor: 1 Demais Func: 3 <b>Total 4</b>	12 auxiliares <b>Total 12</b>	2 auxiliares <b>Total 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TI (1 gestor, 5 analistas) = <b>6 pessoas</b></li> </ul>	Gestora 1 Demais Func: 3 <b>Total 4</b>	Gestor: 1 Demais Func: 1 <b>Total 2</b>	5 analistas <b>Total 5</b>	1 analista <b>Total 1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercial (2 gestoras, 3 auxiliares),</li> </ul> <p>Total = <b>5 pessoas</b></p>	Gestora: 2 Demais Func: 2 <b>Total 4</b>	Gestor: 1 Demais Func: 1 <b>Total 2</b>	3 auxiliares <b>Total 3</b>	1 auxiliar <b>Total 1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo (2 gestoras, 3 atendentes, 2 telefonistas - os motoristas são terceirizados),</li> </ul> <p>Total = <b>7 pessoas</b></p>	Gestora 2 Demais Func: 3 <b>Total 5</b>	Gestor: 1 Demais Func: 2 <b>Total 3</b>	3 atendentes 2 telefonistas <b>Total 5</b>	1 atendente <b>Total 1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SGQ - Sistema Gestão da Qualidade - (1 gestora, 3 auxiliares),</li> </ul> <p>Total = <b>4 pessoas</b></p>	Gestora 2 Demais Func: 2 <b>Total 4</b>	Gestor: 1 Demais Func: 1 <b>Total 2</b>	3 auxiliares <b>Total 3</b>	1 auxiliar <b>Total 1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refeitório (1 gestora, 3 cozinheiros, 8 auxiliares),</li> </ul> <p>Total = <b>12 pessoas</b></p>	Gestor 1 Demais Func: 6 <b>Total 7</b>	Gestor: 1 Demais Func: 4 <b>Total 5</b>	3 cozinheiros, 8 auxiliares <b>Total 11</b>	<b>Total 0</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços Gerais (12 pessoas para demais setores), total = <b>12 pessoas</b></li> <li>• Porteiros (9 porteiros - são 3 portarias), total = <b>9 pessoas</b></li> <li>• Jardineiro (6 jardineiros), Total = <b>6 pessoas</b></li> <li>• Segurança (1 gestor, 12 seguranças), Total = <b>13 pessoas</b></li> </ul>	0	0	0	0
<b>TOTAL 280 pessoas</b>	<b>Total 153 pessoas</b>	<b>12 gestores, 18 coordenadores 40 professores 20 demais func.</b>		<b>45 pessoas 230-45= 185 população de informantes</b>
<b>Universo 280</b>	<b>População (54,64%)</b>	<b>Amostra 90 pessoas (60%)</b>	<b>População 198</b>	<b>Amostra 45 (22,7%)</b>

Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, sendo definidos da seguinte forma:

- Universo de Pesquisa: envolvendo o total de colaboradores do Núcleo SESI/CE da Barra do Ceará, sendo 280 pessoas;
- População: foram todos os gestores, professores, coordenadores e alguns funcionários no total de 153 pessoas;
- Amostra: escolhida aleatoriamente entre coordenadores, professores e demais funcionários, sendo 60% da população e para tornar-se mais significativa foi feita com o total dos gestores, sendo esta no total 90 pessoas;
- População de Informantes: 198 pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta com a pesquisa;
- Outros Informantes: sendo 24% de selecionados aleatoriamente da população de informantes.

Para melhor explicitar este tópico, foi criado o seguinte tabela:

### 3.3 Modelo, Tipo e Abordagem do Estudo

A presente pesquisa está baseada no modelo não experimental porque não visa manipular variáveis. Será de tipo descritivo, cunho transversal e abordagem mista.

A pesquisa se realizará utilizando vários instrumentos que serão aplicados uma vez e num momento único, para obter os dados de modo transversal.

A pesquisa não experimental se desenvolve na situação em que está o fenômeno; o estudo não controla nem procura verificar uma relação de causa-efeito entre variáveis.

A investigação não experimental, de acordo com Hernandez Sampieri *et al.* (2010, p. 149) são: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Sendo um estudo descritivo, da modalidade estudo de caso, os dados serão colhidos no estado natural do fenômeno estudado, verificando as atividades da gestão estratégica e educacional desenvolvidas no SESI/CE.

Hernandez Sampieri *et al.* (2006, p. 152) falam que o tipo descritivo, mais especificamente o desenho transversal descritivo: “Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos”. Entende-se que, do ponto de vista científico, a pesquisa ocorre no estado natural, assim como descrever é coletar dados, cujo objetivo é selecionar uma série de questões e realizar a medição das informações que possibilitem a descrição do que se investiga.

Com relação aos estudos descritivos, Gil (2007) afirma que este tipo de pesquisa é caracterizada por algumas técnicas de coletas de dados que ratificam a utilização de questionários, assim como da observação sistemática. Enquanto que para Hernandez Sampieri *et al.* (2006), esta pesquisa busca a elucidação da descrição ora de situações, ora de eventos, ora de outras situações do cotidiano e como se manifestam os fenômenos do dia-a-dia. Segundo ele, a investigação descritiva tem o objetivo de especificar as propriedades e características, relatando os fatos importantes dos fenômenos analisados.

A pesquisa será mista para obter dados não somente quantitativos, mas também as opiniões e percepções dos entrevistados, pois de acordo com Rodrigues

(2007), o método quantitativo contribui para ampliar a visão de conhecimento sobre área que será trabalhada, pois o mesmo deverá ser visto como uma opção importante a ser verificada, a qual será transformada em uma base confiável fornecendo informações gerais e confiáveis aos pesquisadores.

Dantas e Cavalcanti (2006) verificam que esse método é adequado para apurar dados, opiniões e atitudes explícitas e conscientes, utilizando como instrumentos questionários de pesquisa, buscam uma amostra que seja representativa de um determinado universo, para que os dados obtidos possam ser generalizados e projetados para o universo do estudo. A mensuração do teste de hipóteses, é o seu maior objetivo, já que os resultados são concretos e menos passíveis de erros de interpretação.

Ainda com base no mesmo método, Richardson (1999) acrescenta que o método quantitativo tem como característica o emprego da quantificação, e esta ocorre nas modalidades de coleta de informações, assim como no seu tratamento, o qual ocorre por meio de técnicas estatísticas.

Já para Marconi e Lakatos (2003), esse método proporciona ao pesquisador maior organização e distribuição dos dados, os quais devem ser apresentados através de medidas numéricas, podendo ser: tabelas ou gráficos advindos da pesquisa descritiva.

Segundo Creswell (2010, p.126), através do método quantitativo:

O determinismo sugere que o exame das relações entre variáveis é fundamental para responder as questões e hipóteses por meio de levantamentos, a redução a um conjunto parcimonioso de variáveis, rigidamente controlada pelo planejamento ou pela análise estatística, proporciona medidas ou observação para testar a teoria, a validade e a confiabilidade das pontuações nos instrumentos conduzem as interpretações significativas dos dados. (CRESWELL, p.176).

Hernandez Sampieri *et al.* (2010) apontam que as principais características da pesquisa quantitativa são:

1. Coletar dados em forma de pontuação e mostrar os atributos dos fenômenos, objetos, animais, etc;
2. Analisar tais dados numéricos em termos de suas variações;
3. A essência da análise em comparar grupos ou relacionar fatores sobre tais atributos mediante técnicas estatísticas.

Enfoque cuantitativo – usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica u el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (SAMPIERI *et al.*, 2010, p. 4)

Diehl (2004) diz que a pesquisa quantitativa utiliza-se de técnicas estatísticas, no momento da quantificação, seja na coleta ou no tratamento das informações. Isto ocorre com o intuito de objetivar os resultados alcançados e evitar possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando maior segurança.

O enfoque quantitativo foi desenvolvido através de questionários alvos distintos, ou seja, gestores (diretor da escola, gerente do núcleo, gerente do NAT Educação e gestores dos eixos), coordenadores (coordenador geral da escola e coordenadores dos demais eixos), professores (da escola e demais eixos), demais funcionários.

De igual forma e importância, também foram utilizados os método qualitativo, o qual está colaborando como instrumentos de coleta dos dados para validação

desta pesquisa, através de pesquisa *in loco* e questionário de entrevistas. Por enquanto, o método quantitativo colabora com a coleta dos dados quantificáveis e o qualitativo com a dos dados subjetivos.

Desta forma, pode-se dizer que o presente estudo utiliza o enfoque misto (quali-quantitativo) tão reconhecido por grandes e renomados autores como Sampieri (2008) que diz que as principais vantagens de uma pesquisa mista são:

1. Possui uma visão mais holística;
2. Deixa claro questões difíceis;
3. Aumenta as possibilidades das dimensões do projeto de investigação;
4. Possibilita um entendimento maior e mais rápido do assunto abordado.

Enquanto que Creswell *apud* Sampieri *et al.* (2008) ratificam que todos os métodos possuem limitações, mas quando juntos e alinhados, podem apresentar dados mais claros, possibilitando assim um maior conhecimento do objeto da pesquisa.

A coleta de dados qualitativos, possibilita melhor interpretação e entendimento das opiniões e comportamentos dos entrevistados em relação a assuntos abordados na pesquisa, possibilitando a compreensão da realidade apresentada pelos participantes a respeito das demais questões levantadas.

Segundo Richardson (1999), *apud* Lakatos e Marconi (2003), no lugar da confecção de várias medidas quantitativas de características, a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela tentativa de verificação detalhada dos vários significados e características de diversas situações evidenciadas pelos entrevistados.

Com isso, ratifica-se a importância da abordagem qualitativa, nesta pesquisa, pois os dados quantitativos serão apresentados de forma fidedigna, mas com a abordagem qualitativa há uma tentativa de compreensão de depoimentos ofertados, sendo verificado a necessidade dos ajustes necessários, possibilitando assim um alcance de resultados, os quais serão cada vez mais esclarecedores no momento da implementação desta proposta.

A partir destas reflexões, percebe-se a importância dessa junção, ou seja, dos dados estatísticos com as dimensões interpretativas próprias das pesquisas qualitativas. Essa configuração atualmente é muito recomendada por muitos estudiosos.

Se temos acesso a dados quantitativos e qualitativos, podemos usar ambas as fontes de dados para entender com maior profundidade e amplitude o problema da pesquisa; se os problemas de pesquisa que nos interessam são tratados com diferentes abordagens e da perspectiva de diferentes disciplinas, teremos melhores resultados. (CRESWELL APUD SAMPIERE, 2008, p. 797)

Desta forma, ratifica-se que esse tipo de abordagem torna-se mais adequada, pois vincula características próprias da abordagem qualitativa, que proporcionam um entendimento mais interpretativo e focado na análise, enquanto que temos alinhados a isto as características da abordagem quantitativas, as quais proporcionam uma maior quantificação e mensuração de dados fornecidos pelos participantes.

### 3.4 Técnicas de Coleta de Dados

Ao falar de técnicas, a melhor menção a ser feita é a de Henning (1998, p. 120), que afirma que as técnicas são “recursos didáticos usados para efetivar parte de um método envolvendo um conjunto de meios a serem usados na condução do pensamento e ações, com vistas a um determinado objetivo”. Nesta pesquisa, foram realizadas as seguintes técnicas: a observação participante, questionários, entrevistas e análise documental, conforme destacado anteriormente.

Com isso, foi realizada uma pesquisa de campo na Escola SESI/CE, localizada na Barra do Ceará, Fortaleza, Ceará; sendo utilizado para coleta de dados e informações os seguintes instrumentais e roteiros:

- Visita *in loco* para verificações e pesquisas;
  - i. Enviado o ofício de solicitação para realização da Pesquisa (Apêndice J);
  - ii. Utilização do roteiro para verificação *in loco* (Apêndice H);
  - iii. Pesquisa em acervo bibliográfico na área de educação e administração, com a utilização do roteiro para análise documental (Apêndice G);
  - iv. Pesquisas divididas por setores;
  - v. Acervo documental local – análise de textos oficiais;
- Questionários direcionados, sendo assinado o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice I):
  - i. Aos gestores (Apêndice B);
  - ii. Aos coordenadores (Apêndice C);
  - iii. Aos professores (Apêndice D);
  - iv. Aos demais colaboradores (Apêndice E).
- Roteiro de Entrevistas Interpessoais (Apêndice F);

Sabe-se que a escolha da técnica se dá pela necessidade de metodologias novas serem implantadas, com isso, buscou-se evidenciar algo que já é praticado e que funciona no âmbito escolar, a gestão estratégica com foco na sustentabilidade. Moreira (2002, p. 52) entende essa técnica como “relatos detalhados do que acontece no dia-a-dia das vidas dos sujeitos e é derivado das notas de campo tomadas pelo pesquisador”.

Essa verificação foi feita com o objetivo de agregar valor a uma prática de gestão escolar, pois não é uma observação simples, sem intenção de valorizar a prática, trata-se de uma técnica, na qual o ato de observar torna-se sistemático, e o pesquisador vivencia o mundo do pesquisador, as rotinas, as práticas, buscando compreender, interagir, vivenciar para posteriormente intervir.

Uma definição bastante salutar é a de Valladares (2005, p. 154): “a observação participante implica saber ouvir, ver, fazer uso de todos os sentidos e que o observador se autodisciplina a observar e anotar sistematicamente”.

Minayo (2003, p. 59) ratifica sobre Observação Participante quando diz:

A importância dessa técnica reside no fato de podermos captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real.

De acordo com Sampiere *et al.* (2008), a observação não é simplesmente um ato de olhar ou registrar o que está acontecendo, é mais que isso, é vivenciar às

situações sociais, manter um papel vivo e, principalmente, ter reflexões constantes e permanentes.

### 3.4.1 Questionários

Foram realizados questionários com os diversos públicos alvos (gestores, coordenadores, professores e demais funcionários) com perguntas fechadas, nas quais buscou-se dados quantitativos. Ficando claro a definição de questionário em Gil (1999, p. 129), quando afirma que essa técnica tem por objetivo “o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações evidenciadas e etc.”.

O questionário de nº 1 tratado de dados gerais que servirão para todos os públicos, nos quais serão identificados cada participante da pesquisa. Ao especificar as atividades e restringir as perguntas, foram divididos por grupos, sendo o de nº 2 destinado aos gestores, cujo objetivo é a verificação do conhecimento sobre a prática da gestão estratégica com a utilização do planejamento estratégico, seus planos e seu resultado, ou seja, a sustentabilidade organizacional. Com isso, foi realizado a aplicação do questionário nos diversos setores e seus respectivos eixos (Educação, saúde, lazer e responsabilidade social), os participantes foram: os gerentes do núcleo e do NAT Educação, a diretora da escola SESI e os diretores de cada eixo.

O questionário de nº 3 foi destinado aos coordenadores, cujo objetivo é a verificação da prática administrativa vinculada a pedagógica, pois enquanto desenvolvem um trabalho direcionados aos professores cujo foco é o aprendizado do aluno, de igual forma implantam, verificam e validam ações administrativas definidas no planejamento estratégico. Os coordenadores são o elo entre o administrativo e o pedagógico, eles ratificam a importância do planejamento estratégico, seu monitoramento e avaliação de todos os atos e processos junto aos professores, alunos e empresa. No questionário estão questões inerentes as ações administrativas com foco no planejamento estratégico, seu conhecimento, avaliação, validação e outras.

O questionário de nº 4 foi destinado aos professores, cujo objetivo é a verificação do conhecimento da importância das ações administrativas em sua prática pedagógica; à opinião quanto à execução dos planos de ação referentes ao desenvolvimento do planejamento estratégico, se as informações sobre sustentabilidade são repassadas e monitoradas adequadamente, ou seja, se acreditam ser importante a prática administrativa em uma instituição de ensino que o caso da Escola SESI.

O questionário de nº 5 foi destinado aos demais colaboradores, cujo objetivo é verificar se todos os funcionários do núcleo estão cientes das práticas administrativas vinculadas no âmbito educacional. Esta foi verificada com dois públicos: 1º demais funcionários da escola e 2º demais funcionários do núcleo, onde em ambos as perguntas eram direcionadas ao conhecimento sobre o planejamento estratégico desenvolvido no SESI/CE.

#### 3.4.1.1 Validação dos Questionários

Todas as questões dos questionários foram escolhidas com base no conhecimento sobre a prática da gestão estratégica desenvolvida no SESI, tendo

como intuito contemplar todos os objetivos específicos desta pesquisa, sendo estas previamente aprovadas pelo orientador deste estudo.

Na validação dos questionários, foi realizado um pré-teste com 2 gestores e 1 coordenador, sendo esses inseridos no resultado final da pesquisa. Com a verificação da funcionalidade dos questionários, constatou-se que não seria necessária nenhuma mudança nas perguntas. Segundo Gil (1999, p. 137), a finalidade do pré-teste é “evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, constrangimento ao informante, exaustão e etc”.

### 3.4.2 Entrevistas

Pode-se afirmar que as entrevistas foram de suma importância no processo, pois com base nas respostas muitas questões quantitativas inseridas no questionário, puderam ser melhor interpretadas. Através do roteiro de entrevistas, o qual conta no apêndice B, instrumental VI, foram realizadas perguntas abertas<sup>1</sup> e possibilitando aquisição de dados de forma qualitativa.

Concorda-se com Gil (1999, p.131) quando explica que “a principal vantagem das questões abertas é a de não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas pré-estabelecidas”.

Escolheu-se pela entrevista estruturada, pois havia uma grande quantidade de pessoas a serem entrevistadas e através desta facilita o desenvolvimento do processo de investigação, ajudando na verificação e na tabulação e análise dos dados, tornando assim não fácil e ágil. Gil (1999, p. 121) coloca que “a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número”.

Da mesma forma, Sampiere (2008, p. 605) ratifica que “La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Em las entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor com base em uma guia de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente à esta”.

### 3.4.3 Análise Documental

A análise documental foi muito importante para aquisição de informações e dados, pois através dela obteve-se a visualização dos documentos legais, que embasam a prática desta instituição, permitindo assim a construção de uma base sólida de conhecimento no que tange a legislação, regimentos, pareceres, mas principalmente, o planejamento estratégico de 2007 – 2015 que está sendo desenvolvido no SESI/CE. Essa técnica foi indispensável para uma investigação histórica da vida desta instituição e de sua escola, sendo analisado o desenvolvimento desse planejamento, verificando suas metas, dificuldades e crescimento sustentável no decorrer dos anos.

---

A análise documental é outro tipo de estudo descritivo que fornece ao investigador a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informação sobre leis estaduais de educação, processos e condições escolares, planos de estudo, requisitos de ingressos, livros-textos e etc. (TRIVINOS, 1987 p. 111)

Foi necessária essa técnica para investigar a trajetória desta organização empresarial e escolar, entendendo melhor as possíveis causas do êxito da gestão estratégica. Sabe-se que a essa técnica complementa informações obtidas por outras, apresentando aspectos novos, não identificados anteriormente, do problema pesquisado (LUDKE e ANDRÉ, 1986). Sampiere *et al.* (2008, p. 614) também destaca a sua importância dizendo que “le sirven al investigador cualitativo para conocer los antecedentes de um ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano”.

### 3.5 Técnicas de Análise de Dados

Após realizada a investigação científica e de campo na escola e no núcleo SESI/CE, onde foram aplicados questionários e realizadas entrevistas pessoalmente com a amostra identificada, será feita a análise dos dados com base nos indicadores evidenciados no questionário.

Em seguida, foram organizados os dados e com a amostra identificada, foi desenvolvido gráficos estatísticos para melhor visualização dos resultados atingidos, assim como para uma descrição pormenorizada das informações obtidas na pesquisa. Sendo assim, geradas dois tipos de informações:

- Informações Primárias: Através do histórico da empresa.
- Informações Secundárias: Através dos funcionários.

Com isso, inicia-se a produção efetiva do texto que evidencia os resultados obtidos, podendo assim gerar tabelas e definir os resultados encontrados, assim como as conclusões. Enfim, de posse dos dados, esses foram compilados e surge então a organização e preparação dos dados obtidos na pesquisa, ou seja, as tabulações dos questionários e das entrevistas estruturadas; sistematização dos registros que observamos nas observações e nos documentos escolares e organizacionais. Após serem reunidos e organizados, os dados, são atribuídos significados, correlacionando com alguns autores inerentes a pesquisa e assim criando um diálogo dando sentido ao todo de uma forma harmônica e significativa.

A técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte dos princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social. (TRIVINOS, 1987, p.139)

Com isso, verifica-se que todas as questões levantadas no início desta pesquisa, estão correlacionadas, inseridas no contexto, oportunizando assim um ótimo aprendizado a ser socializado com as demais empresas do mesmo ramo, pois trata-se de uma experiência exitosa, a qual proporciona sustentabilidade ao seu negócio, mas vamos verificar demais pontos que seguem.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

No início há questões ou focos de interesses muito amplos, que no final se tornam mais diretos e específicos. O pesquisador vai pesquisando melhor esses focos à medida que o estudo se desenvolve. (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p.13)

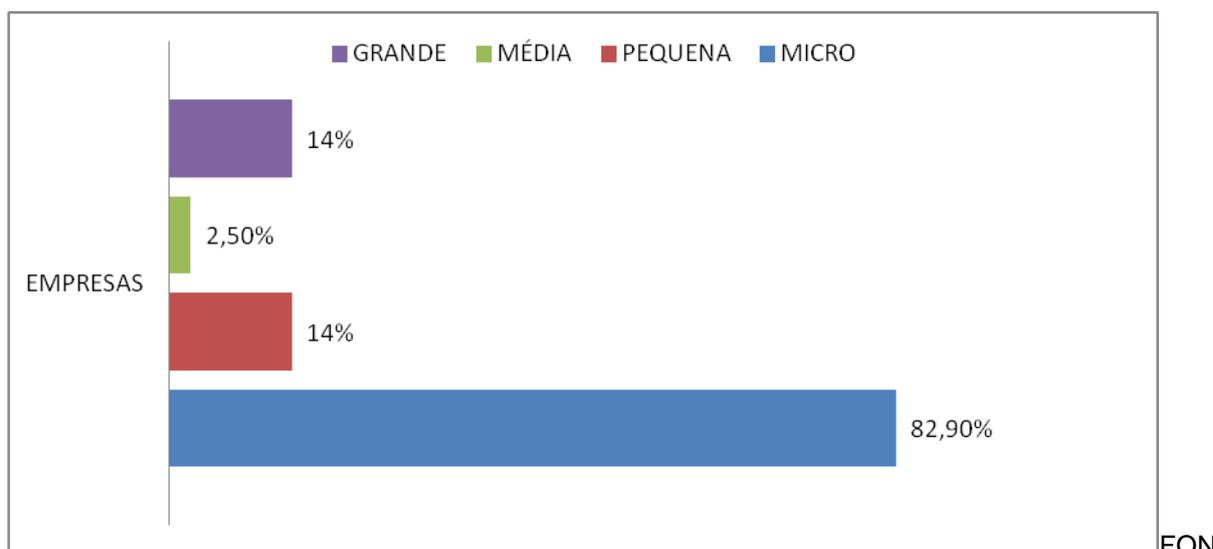
### 4.1 Processamento e organização dos dados

Baseado, na nova perspectiva de gestão e com foco na sustentabilidade da escola, vê-se que os esforços para assimilar uma nova ciência (administração na educação) se faz necessário para obter um diferencial competitivo no mercado, pois esta nova ciência proporciona organização, agilidade orientação a muitas das ações que anteriormente eram desenvolvidas corriqueiramente.

O SESI faz parte da FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará, a qual nasceu há 60 anos a partir da associação de cinco sindicatos existentes em 1950: Fiação de Tecelagem, Construção Civil, Tipografia, Indústria de Calçados, Alfaiataria e Confecções de Roupas Masculinas. Com a diversificação do parque Industrial, a FIEC passou a ter papel preponderante no atendimento à crescente demanda da gestão e mão-de-obra especializada. Desta forma, criou-se a CNI – Confederação Nacional da Indústria, a qual coordena o sistema sindical patronal formado por 27 federações de indústrias e cerca de 1.200 sindicatos filiados. Além de representar os interesses do setor industrial, a CNI administra o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL). As três instituições formam uma rede que oferece educação básica, formação profissional, capacitação empresarial e soluções técnicas e tecnológicas para as indústrias.

Sabe-se que o setor da indústria do Ceará engloba 8.822 estabelecimentos industriais, empregando 215.542 pessoas. O gráfico 01 mostra que a maioria dessas indústrias é composta por micro e pequenas empresas (8.548 estabelecimentos). Por outro lado, pode-se constatar que o parque industrial cearense tem uma predominância razoável de dois setores: Têxtil, Vestuário e Artefatos de tecidos (2.984 empresas) e Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etilico (1.935 empresas). Portanto, esses dois setores respondem por 55,76% do número de estabelecimentos da indústria de transformação do Ceará e por 48,01% de empregos oferecidos por este setor.

Gráfico 01: Concentração de Empresas Industriais por Porte



TE: Guia Industrial do Ceará 2010

FON

Sendo assim com os dados pesquisados um total de:

- 82,9% empresas de porte micro
- 14% empresas de porte pequena
- 2,5% empresas de porte média
- 14% empresas de porte grande

Seguem os dados que a priori estão dispostos em tabelas por segmentos (gestor, coordenador, professor e demais funcionários), os quais posteriormente serão tratados, representados e sistematizados em gráficos para melhor interpretação.

Após a apresentação dos questionários, será realizada a Análise Documental, na qual levou-se em consideração as informações adquiridas nos documentos originados do SESI e legislações pertinentes a pesquisa. Com isso, far-se-á a verificação *in loco* com base no roteiro do Apêndice A, instrumental VI, onde será verificados esses documentos norteadores e legislações inerentes ao caso.

E por fim, as entrevistas que seguiram o roteiro contido no apêndice A, instrumental VII as quais foram construída a partir dos segmentos com as narrativas dos participantes, de acordo com a temática e os questionamentos apresentados no instrumento de coleta de dados.

Diante do exposto, existem informações que são comuns a todos os segmentos e serão aqui disposta. Com isso, sabe-se que o Núcleo do SESI/CE da Barra do Ceará (empresa pesquisada) desenvolve trabalho de sustentabilidade dentro do próprio Núcleo, assim como na educação. Com isso, o universo o total de 280 pessoas e como amostra total dos participantes desta pesquisa em todos os eixos trabalhados pelo SESI é de 90 indivíduos, sendo de 62 mulheres (68,9%) e 28 homens (31,1%). A média de idade foi de 43 anos (variando entre 21 e 65 anos), sendo 29% da amostra entre 21 e 31 anos; 43,9% têm idade entre 32 e 41 anos; 24,1% da amostra entre 42 e 52 anos e por fim 3% entre 52 e 65 anos.

Tabela 05 – Sexo dos Pesquisados

SEXO	QDE	%
HOMENS	28	31,1
MULHERES	62	68,9
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	

Fonte: Elaboração própria

Com relação a verificação do sexo dos entrevistados, a questão seguinte foi sobre o nível de escolarização, a qual apresentou o seguinte cenário: 24,6% com ensino fundamental incompleto, 24,4% Ensino Médio completo, 15,6% cursando graduação ou já concluída, 27,7% cursando especialização ou já concluída, 4,4 cursando ou já concluído o mestrado e 3,3 % cursando ou já concluído o doutorado, conforme apresenta a tabela 02 dividida por sexo e escolaridade.

Tabela 06 – Nível de Escolaridade dos Pesquisados

Escolaridade	Masculino	%	Feminino	%	Total %
Fundamental Incompleto	12	13,4	10	11,2	24,6
Ensino Médio Completo	6	6,7	16	17,7	24,4
Graduação	2	2,2	12	13,4	15,6
Especialização	7	7,7	18	20	27,7
Mestrado	0	0	4	4,4	4,4
Doutorado	1	1,1	2	2,2	3,3
<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>28</b>	<b>31,1</b>	<b>62</b>	<b>68,9</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que a maioria possui o nível de especialista, sendo o total de 27,7%, onde destes, 7,7% são homens e 20% são mulheres, verificando uma população feminina ativa.

A tabela de nº 7 trata sobre o estado civil dos participantes, na qual foi identificado que a maioria é casado, sendo um total de 39 indivíduos (43,5%), seguido dos solteiros com 23 indivíduos (25,4%), após os 19 divorciados (21,1%), e apenas 9 (10%) viúvos.

Tabela 07 – Estado Civil dos Pesquisados

Estado Civil	Masculino	%	Feminino	%	Total %
Solteiro	7	7,7	16	17,7	25,4
Casado	10	11,2	29	32,3	43,5
Divorciado	7	7,7	12	13,4	21,1
Viúvo	4	4,5	5	5,5	10
<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>28</b>	<b>31,1</b>	<b>62</b>	<b>68,9</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>90</b>				<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria

Após essas observações, através da aplicação dos questionários, verificou-se que com relação ao conhecimento sobre o planejamento estratégico desenvolvido no SESI/CE, a pesquisa foi realizada com um total de 90

colaboradores, sendo 12 gestores, 18 coordenadores, 40 professores e 20 demais funcionários (atendentes, serviços, gerais, auxiliares, etc.). Algumas perguntas foram feitas para grupos específicos e outros não, mas nas tabelas que seguem estão devidamente identificadas, sendo observado a amostra do total em % (porcentagem) dos pesquisados.

Desta forma, o total dos pesquisados estão distribuídos da seguinte forma:

- **12 gestores**, sendo: 1 gerente do núcleo, 1 gerente do NAT Educação, 1 diretor da escola SESI, 1 diretor da saúde, 1 diretor do lazer, 1 diretor da responsabilidade social, 1 gestor do refeitório, 1 gestor do administrativo, 1 gestor do comercial, 1 gestor do SGQ, 1 gestor do RH, 1 gestor da TI;
- **18 coordenadores**, sendo: 8 da educação, 3 da saúde, 5 do lazer, 2 da FIEC;
- **40 professores**, sendo: 17 da educação, 9 da saúde, 14 do lazer;
- **20 demais funcionários**, sendo: 4 da educação, 3 da saúde, 2 do lazer, 1 da FIEC, 3 do RH, 1 do TI, 1 do comercial, 1 do SGQ e 4 do refeitório.

## 4.2 Resultados Quantitativos: Questionários

Os questionários foram aplicados um para cada segmento, ou seja, gestores (Apêndice A, instrumental II), coordenadores (Apêndice A, instrumental III) professores (Apêndice A, instrumental IV), e demais funcionários (Apêndice A, instrumental V), nos quais se buscou arrecadar dados sobre a importância do planejamento estratégico desenvolvido em uma instituição escolar.

### 4.2.1 Questionário com os gestores

Com o questionário aplicado aos gestores, buscou-se verificar a importância do planejamento estratégico no processo de gestão, sabe-se que trata de uma amostragem significativa, pois percebe-se, na tabela de nº 8 a qual apresenta todas as perguntas diretamente relacionadas aos gestores, mas que, assim como nas demais tabelas, estão contidos o total de pesquisados, sendo apresentada o total de gestores que responderam às perguntas, em seguida a porcentagem (%) de gestores que responderam a questão, de igual forma o total dos pesquisados e por fim a porcentagem (%) de gestores diretamente relacionados ao total de pesquisados, ou seja, com isso temos dois cenários:

1. A porcentagem dos gestores em sua totalidade de 100% e
2. A porcentagem dos gestores alinhados ao total de pesquisados, em sua totalidade de 13,30%.

Quanto à pergunta de nº 1, a tabela de nº 08 mostra que 12 (100%), gestores responderam que foram consultados na elaboração do plano estratégico do SESI, observando que para esta pergunta utilizou-se o total dos pesquisados em 90 pessoas e com isso 13,30% dos gestores responderam que sim.

Na pergunta de nº 2, evidencia-se que 10 (83,30%) gestores responderam que foram ouvidos na elaboração do Planejamento Estratégico de 2007 – 2015, sendo ouvidos todos os segmentos totalizando 90 pessoas 11,10% responderam que sim, enquanto que 2 (16,70%) pessoas responderam que não foram ouvidos, sendo esses do total pesquisado 2,20%

Tabela 08: Perguntas aplicadas em questionário aos gestores

Nº	PERGUNTAS	RESPOSTA	TOTAL GESTORES 12 pessoas	% GESTORES	TOTAL PESQUISADOS	% GESTORES PESQUISADOS
1	Você conhece o Planejamento Estratégico do SESI/CE desenvolvido para o período de 2007 – 2015?	SIM	12	100%	90	13,30%
		NÃO	0	0%		0%
2	Você foi ouvido na elaboração do Planejamento Estratégico de 2007 – 2015?	SIM	10	83,30%	90	11,10%
		NÃO	2	16,70%		2,20%
3	Qual a periodicidade do monitoramento de metas atingidas?	SEMANAL	0	0%	50	0%
		MENSAL	12	100%		24%
		SEMESTRAL	0	0%		0%
		NÃO SEI	0	0%		0%
4	Qual a periodicidade da avaliação de metas atingidas?	SEMANAL	0	0%	50	0%
		MENSAL	9	75%		18%
		SEMESTRAL	0	0%		0%
		NÃO SEI	3	25%		6%
5	Qual o instrumental utilizado para monitoramento de metas atingidas?	RELATÓRIO	0	0%	30	0%
		PLANILHAS DE DESEMPENHO	12	100%		40%
		NÃO SEI	0	0%		0%
6	Como você se sente quando há uma mudança de atividades que você ainda não conhece?	BEM	2	16,70%	70	2,80%
		MAL	1	8,30%		1,50%
		TENTO ME ADAPTAR RÁPIDO	9	75%		12,80%
		OUTROS	0	0%		0%
7	Quando as mudanças de atividades ocorrem, há um treinamento?	SIM	12	100%	90	13,30%
		NÃO	0	0%		0%
8	O planejamento estratégico do SESI está baseado na sustentabilidade? Ele é avaliado e atualizado periodicamente?	SIM	9	75%	32	28,1%
		NÃO	3	25%		9,4%
9	Se sim, quem se envolve nessa tarefa de atualização?	DIRETOR	5	41,70%	32	15,60%
		GERENTE	7	58,30%		21,80%
		PROFESSOR	0	0%		0%

Fonte: Elaboração própria

Com relação a pergunta de nº 3 foi verificado que os 12 (100%) gestores responderam que a periodicidade do monitoramento de metas atingidas dar-se mensalmente, sendo verificados no total de 50 pessoas pesquisadas o percentual de 24% com a mesma resposta.

Na pergunta de nº 4 que trata sobre a periodicidade da avaliação de metas atingidas, foi evidenciado que 9 (75%) dos gestores apontaram que essa ocorre mensalmente, verificando do prisma onde o total de pesquisado foi de 50 pessoas, enquanto que 3 (25%) gestores identificaram que não sabiam o periodicidade desta ação.

No questionamento de nº 5, verificou-se que os 12 (100%) dos gestores indicaram que o instrumento utilizado para o monitoramento de metas atingidas são as planilhas de desempenho, sendo esta questão trabalhada com os segmentos: gestores, coordenadores e professores, no total de 30 pessoas, com isso, verifica-se que os gestores são 40% do público alvo.

Na indagação de nº 6 que trata sobre como cada um se sente com relação a mudanças de atividades que ainda não conhecem, foi utilizado o público alvo que trata dos gestores, coordenadores e professores, tendo no total de 70 funcionários; na qual observou-se que: 9 (75%) gestores tentam se adaptar rápido, do total dos pesquisados são 12,80%; 2 (16,7%) gestores sentem-se bem com as mudanças, do total dos pesquisados esses são 2,8% e apenas 1(8,3%) gestor sente-se mal com as mudanças, do total de pesquisados esse evidencia 1,5%.

Viu-se unanimidade com relação a pergunta de nº 7 que trata sobre quando ocorrem mudanças de atividades se acontece algum tipo de treinamento, realizada com todos no total de 90 pessoas, ou seja, os 12 (100%) gestores apontaram que sim, que ocorre o treinamento, esses referem-se a 13,3% dos pesquisados.

Na pergunta de nº 8, viu-se que 9 (75%) gestores identificaram que o planejamento estratégico do SESI está baseado na sustentabilidade e é avaliado e atualizado periodicamente, sendo esses do público alvo de 32 pessoas (gestores e demais funcionários) 28% dos pesquisados, enquanto que 3 (25%) gestores apontam que isto não acontece, totalizando 9,4% dos pesquisados.

A pergunta de nº 9 trata sobre quem se envolve na tarefa de atualização do planejamento estratégico do núcleo e da escola, foram trabalhados com os públicos: gestores e demais funcionários, totalizando 32 pessoas, onde 5 (41,7%) gestores apontaram como o responsável dessa atualização o diretor da escola, totalizando 15,60% dos pesquisados; enquanto que 7 (58,3%) gestores identificaram como agente desta ação o gerente do núcleo, totalizando 21,8% do total dos pesquisados.

#### 4.2.2 Questionário com os coordenadores

De igual forma, foi trabalhado com o segmento dos coordenadores, em quantidade significativa e dividida nos eixos, buscando-se, na utilização do questionário, ratificar a importância do alinhamento das ações pedagógicas às administrativas, assim como o seu conhecimento sobre essas ações e objetivos contidas no planejamento estratégico, as metas atingidas e suas responsabilidades frente aos professores, funcionários, alunos e empresas atendidas.

Com este segmento, verificou-se que trata de um elo entre todos os demais, buscando um alinhamento entre os processos, pois quem alimenta as planilhas com informações são os coordenadores que repassam estas para os seus diretores. Informações como esta e outras estão evidenciadas na tabela de nº 9.

Na pergunta de nº 1, direcionada a todos os segmentos com o total de 90 pessoas, 18 (100%) coordenadores ratificaram que conhecem o Planejamento Estratégico de 2007-2015 desenvolvido pelo SESI/CE, totalizando estes 20% dos pesquisados.

De igual forma, ocorreu na questão de nº 2, onde verificou-se que 18 (100%) coordenadores informaram que não foram ouvidos na elaboração do Planejamento Estratégico, sendo esses 20% do público alvo pesquisado com 90 pessoas.

Na questão de nº 3 que trata sobre a periodicidade que ocorre o monitoramento de metas, a pesquisa foi realizada com o público alvo de 90 pessoas, e 16 (88,9%) coordenadores indicaram que o monitoramento ocorre mensalmente, totalizando 17,7% do total pesquisado, enquanto que 2 (11,1%) coordenadores indicaram que esta ocorre semanalmente, sendo 2,3% dos pesquisados.

Na pergunta de nº 4, verifica-se que a periodicidade da avaliação das metas atingidas, sendo esta realizada com o público de 90 pessoas, 10 (55,6%) coordenadores indicaram que ocorre mensalmente, ou seja, 11,1% do total de pesquisados, enquanto que 8 (44,4%) coordenadores indicaram que esta ocorre semanalmente, sendo estes 8,9% dos pesquisados.

Tabela 09: Perguntas aplicadas em questionário aos coordenadores

Nº	PERGUNTAS	RESPOSTA	TOTAL COORDENADORES 18 pessoas		TOTAL PESQUISADOS	% COORD PESQUISADOS	
				%			
1	Você conhece o Planejamento Estratégico do SESI/CE desenvolvido para o período de 2007 – 2015?	SIM	18	100%	90		20%
		NÃO	0	0%			0%
2	Você foi ouvido na elaboração do Planejamento Estratégico de 2007 – 2015?	SIM	0	0%	90		0%
		NÃO	18	100%			20%
3	Qual a periodicidade do monitoramento de metas atingidas?	SEMANAL	2	11,10%	50		4%
		MENSAL	16	88,90%			32%
		SEMESTRAL	0	0%			0%
		NÃO SEI	0	0%			0%
4	Qual a periodicidade da avaliação de metas atingidas?	SEMANAL	8	44,40%	50		8,90%
		MENSAL	10	55,60%			11,10%
		SEMESTRAL	0	0%			0%
		NÃO SEI	0	0%			0%
5	Qual o instrumental utilizado para monitoramento de metas atingidas?	RELATÓRIO	16	88,90%	30		22,80%
		PLANILHAS DE DESEMPENHO	0	0%			0%
		NÃO SEI	2	11,10%			2,90%
6	Como você se sente quando há uma mudança de atividades que você ainda não conhece?	BEM	3	16,70%	70		4,30%
		MAL	5	27,70%			7,20%
		TENTO ME ADAPTAR RÁPIDO	10	55,60%			14,20%
		OUTROS	0	0%			0%
7	Quando as mudanças de atividades ocorrem, há um treinamento?	SIM	18	100%	90		20%
		NÃO	0	0%			0%

8	Você conhece o planejamento de sustentabilidade desenvolvido pelo SESI na área da educação?	<b>MUITO</b>	5	27,70%	<b>78</b>	6,40%
		<b>POUCO</b>	13	72,30%		16,60%
		<b>NADA</b>	0	0%		0%
9	Você acredita ser importante o desenvolvimento do Planejamento Estratégico na área da Educação?	<b>MUITO</b>	18	100%	<b>58</b>	31,00%
		<b>POUCO</b>	0	0%		0%
		<b>NADA</b>	0	0%		0%
10	Você sente dificuldade em alinhar o planejamento estratégico em suas funções pedagógicas?	<b>MUITO</b>	0	0%	<b>58</b>	0%
		<b>POUCO</b>	12	66,60%		20,60%
		<b>NADA</b>	6	33,40%		10,40%

Fonte: Elaboração própria

No questionamento de nº 5, observou-se que 16 (88,9%) coordenadores ratificaram que o relatório é o instrumental utilizado para monitoramento das metas, sendo esta direcionada a gestores, coordenadores e professores, totalizando 70 pessoas, ou seja, 22,8% dos pesquisados indicaram esta resposta; enquanto que 2 (11,1%) informaram que não sabiam qual o instrumento utilizado, totalizando esses 2,9% dos pesquisados.

Em seguida, na indagação de nº 6, viu-se que 10 (55,6%) coordenadores ratificaram que quando há uma mudança de atividades que ainda não conhecem, tentam se adaptar o mais rápido, sendo esta feita com 70 pessoas (gestores, coordenadores e professores), totalizando 14,2% do total de pesquisados; enquanto que 5 (27,7%) coordenadores se sentem mal com essa adaptação, totalizando 7,2% do total e apenas 3 (16,7%) coordenadores se sentem bem nas mudanças, totalizando 4,3% do total de pesquisados.

Na pergunta de nº 7, foi indagado se nas mudanças de ações, ocorrem treinamento e verificou-se que a resposta foi unânime 18 (100%) coordenadores indicaram que sim, sendo esta realizada com o público total de 90 pessoas, identificou-se que destas 20% são os coordenadores.

Em seguida, no questionamento de nº 8, que trata sobre o conhecimento do planejamento de sustentabilidade desenvolvido pelo SESI na área da educação, foi pesquisado com os coordenadores, professores e demais funcionários, totalizando 78 pessoas, verificou-se que 13 (72,3%) coordenadores identificaram que conhecem pouco esse planejamento, totalizando 16,6% dos pesquisados, enquanto que 5 (27,7%) coordenadores ratificaram que conhecem muito o planejamento de sustentabilidade desenvolvido na área de educação, totalizando 6,4% dos pesquisados.

Na pergunta de nº 9, verificou-se que os 18 (100%) coordenadores acreditam na importância do desenvolvimento do Planejamento Estratégico na área da educação, sendo esta pergunta realizada com 58 pessoas (coordenadores e professores), totalizando 31% dos pesquisados.

E por fim, a questão de nº 10, que trata sobre as dificuldades em alinhar o Planejamento Estratégico às suas função pedagógicas, esta foi trabalhada com os coordenadores e professores, totalizando 58 pesquisados, onde 12 (66,6%) coordenadores identificaram que sentem pouca, sendo estes 20,6% do total, enquanto 6 (33,4%) ratificaram que não sentem dificuldade nenhuma, totalizando

10,4% do total de pesquisados.

#### 4.2.3 Questionário com os professores

Na pesquisa com os professores, buscou-se identificar as dificuldades que sentem no desenvolvimento de suas ações pedagógicas alinhadas a ações administrativas, assim como o conhecimento do que os rodeia, ou seja, o planejamento estratégico desenvolvido na escola que trabalham e sua participação ora de forma direta ora de forma indireta nos objetivos. Com isso, trabalhou-se as perguntas da tabela de nº 10.

A verificação dos objetivos deste questionário foram as mais difíceis, pois se trata de um número maior de participantes, cuja pergunta de nº 1 (comum a todos os questionários), foi realizada com o público de 90 pessoas, sendo indagado sobre o conhecimento do Planejamento estratégico desenvolvido pelo SESI/CE no período de 2007-2015, onde 22 (55%) professores informaram que conhecem, sendo esses 24,5% dos pesquisados; enquanto que 18 (45%) professores afirmaram que não conhecem, sendo esses 20% do total de pessoas pesquisadas.

Na pergunta de nº 2, verificou-se se os participantes foram ouvidos na elaboração do planejamento estratégico, essa foi realizada com 90 pessoas, e os 40 (100%) professores informaram que não foram ouvidos neste momento, totalizando 44,4% dos pesquisados.

No questionamento de nº 3, esta foi realizada com o público de 70 pessoas (gestores, coordenadores e professores) e verificou-se que 24 (60%) professores tentam se adaptar o mais rápido quando as mudanças de tarefas ocorrem, sendo 34,3% do total dos pesquisados; enquanto 16 (40%) professores informaram que se adaptam mal às mudanças, no total de 22,8% dos pesquisados.

Na indagação de nº 4, participaram 90 pessoas, sendo indagado se ocorre treinamento quando as atividades mudam, e 38 (95%) professores informaram que sim, totalizando 42,2% dos participantes da pesquisa, enquanto 2 (5%) professores ratificaram que não ocorre treinamento, totalizando 2,3% do pesquisado.

Tabela 10: Perguntas aplicadas em questionário aos professores

Nº	PERGUNTAS	RESPOSTA	TOTAL PROFESSORES 40 pessoas	% PROFS	TOTAL PESQUISADOS	% PROFS
						PESQUISADOS
1	Você conhece o Planejamento Estratégico do SESI/CE desenvolvido para o período de 2007 – 2015?	SIM	22	55%	90	24,50%
		NÃO	18	45%		20%
2	Você foi ouvido na elaboração do Planejamento Estratégico de 2007 – 2015?	SIM	0	0%	90	0%
		NÃO	40	100%		44,40%
3	Como você se sente quando há uma mudança de atividades que você ainda não conhece?	BEM	0	0%	70	0%
		MAL	16	40%		22,80%
		TENTO ME ADAPTAR RÁPIDO	24	60%		34,30%
		OUTROS	0	0%		0%
4	Quando as mudanças de atividades ocorrem, há um treinamento?	SIM	38	95%	90	42,20%
		NÃO	2	5%		2,30%
5	Você conhece o planejamento de sustentabilidade desenvolvido pelo SESI na área da educação?	MUITO	10	25%	78	12,80%
		POUCO	27	67,50%		34,60%
		NADA	3	7,50%		3,70%
6	Você acredita ser importante o desenvolvimento do Planejamento estratégico na área da Educação?	MUITO	28	70%	58	48,30%
		POUCO	12	30%		20,60%
		NADA	0	0%		0%
7	Você sente dificuldade em alinhar o planejamento estratégico em suas funções pedagógicas?	MUITO	4	10%	58	6,90%
		POUCO	23	57,50%		39,60%
		NADA	13	32,50%		22,40%
8	Nas reuniões pedagógicas são repassadas informações sobre o Planejamento Estratégico SESI 2007 – 2015?	SIM	31	77,50%	40	77,50%
		NÃO	9	22,50%		22,50%
9	Os professores estão cientes das metas atingidas no decorrer de cada período?	SIM	23	57,50%	40	57,50%
		NÃO	17	42,50%		42,50%

Fonte: Elaboração própria

Na pergunta seguinte de nº 5, que trata sobre o conhecimento do planejamento de sustentabilidade desenvolvido pelo SESI na área da educação, participaram 78 pessoas (coordenadores, professores e demais funcionários), sendo que 28 (70%) professores ratificaram que conhecem muito esse planejamento, totalizando 48,3% dos pesquisados, e 12 (30%) professores conhecem pouco, totalizando 20,6% dos pesquisados.

Com relação a pergunta de nº 6 que trata sobre a acreditação dos funcionários no desenvolvimento do planejamento estratégico na área da educação, foi verificado um público de pesquisa de 58 pessoas (coordenadores e professores),

sendo 28 (70%) professores ratificaram que acreditam muito, totalizando 48,3% dos pesquisados, enquanto 12 (30%) professores informaram que acreditam ser pouco importante, totalizando 20,6% dos participantes da pesquisa.

Na verificação da pergunta de nº 7, observou-se que de igual forma foi analisado o público alvo de 58 pessoas, nas quais 23 (57,5%) professores informaram que sentem pouca dificuldade no alinhamento do planejamento estratégico às suas funções pedagógicas, sendo esses o total de 39,6% dos pesquisados, em seguida 13 (32,5%) professores ratificaram que não sentem dificuldade nesse alinhamento, totalizando 22,4% dos pesquisados e por fim 4 (10%) professores sentem muita dificuldade nesta adequação, totalizando 6,9% dos pesquisados.

O questionamento de nº 8, foi desenvolvido somente com os professores, ou seja, 40 pessoas, onde 31 (77,5%) professores ratificaram que são repassadas informações sobre o planejamento estratégico nas reuniões pedagógicas, enquanto que 9 (22,5%) informaram que essas informações não são repassadas nas reuniões. A porcentagem (%) do total de participantes é semelhante a já indicada, pois se trata da amostra completa, assim como na pergunta seguinte.

No questionamento de nº 9, foi realizada com a mesma quantidade de participantes, verificando-se que 23 (57,5%) professores afirmaram que estão cientes das metas atingidas no decorrer década período, assim como 17 (42,5%) ratificaram que não estão cientes dessas metas.

#### 4.2.4 Questionário com os Demais Funcionários

No desenvolvimento da pesquisa com o segmento dos demais funcionários, buscou-se uma representatividade de cada setor para que assim pudesse ser verificado o grau de envolvimento dos demais funcionários com o planejamento estratégico que está sendo desenvolvido desde 2007, assim como verificar o grau de conhecimento do mesmo por parte dos pesquisados.

Com isso, foram trabalhadas as perguntas que seguem na tabela de nº11.

Tabela 11: Perguntas aplicadas em questionário aos demais funcionários

Nº	PERGUNTAS	RESPOSTA	TOTAL D+ FUNCIONÁRIOS 20 pessoas	% D+ FUNC.	TOTAL PESQUISADOS	% D+ FUNC.
						PESQUISADOS
1	Você conhece o Planejamento Estratégico do SESI/CE desenvolvido para o período de 2007 – 2015?	SIM	11	55%	90	12,20%
		NÃO	9	45%		10%
2	Você foi ouvido na elaboração do Planejamento Estratégico de 2007 – 2015?	SIM	0	0%	90	0%
		NÃO	20	100%		22,20%
3	Qual a periodicidade do monitoramento de metas atingidas?	SEMANAL	0	0%	50	0%
		MENSAL	13	65%		14,40%
		SEMESTRAL	0	0%		0%
		NÃO SEI	7	35%		7,80%
4	Qual a periodicidade da avaliação de metas atingidas?	SEMANAL	0	0%	50	0%
		MENSAL	0	0%		0%
		SEMESTRAL	2	10%		2,20%
		NÃO SEI	18	90%		20%
5	Quando as mudanças de atividades ocorrem, há um treinamento?	SIM	16	80%	90	17,70%
		NÃO	4	20%		4,50%
6	O planejamento estratégico do SESI está baseado na sustentabilidade? Ele é avaliado e atualizado periodicamente?	SIM	20	100%	32	62,50%
		NÃO	0	0%		0%
7	Se sim, quem se envolve nessa tarefa de atualização?	DIRETOR	8	40%	32	25%
		GERENTE	12	60%		37,50%
		PROFESSOR	0	0%		0%
8	Você conhece o planejamento de sustentabilidade desenvolvido pelo SESI na área da educação?	MUITO	0	0%	78	0%
		POUCO	12	60%		15,30%
		NADA	8	40%		10,30%
9	Você sente dificuldade em alinhar o planejamento estratégico em suas funções?	MUITO	8	40%	20	40%
		POUCO	8	40%		40%
		NADA	4	20%		20%

Fonte: Elaboração própria

Na pergunta de nº 1, foram pesquisados todos os envolvidos, 90 pessoas (todos os segmentos) com relação ao conhecimento sobre o planejamento estratégico desenvolvido pelo SESI/CE no período de 2007-2015, onde 11 (55%) dos demais funcionários identificaram que conhecem, sendo estes 12,2% do total pesquisados, enquanto que 9 (45%) informaram que não conhecem, totalizando 10% dos pesquisados.

No quesito de nº 2, também com o mesmo público alvo de 90 pessoas, foi informado que os 20 (100%) dos demais funcionários não foram ouvidos com relação a elaboração do planejamento estratégico que está sendo executado de 2007-2015, sendo estes 22,2% do total pesquisado.

A questão de nº 3 faz menção a periodicidade do monitoramento das metas atingidas, a qual trabalha com o mesmo público no total de 90 participantes, onde 13 (65%) indica que esta é feita mensalmente, totalizando 14,4% dos pesquisados, enquanto 7 (35%) informam que não sabem informar esse período, totalizando estes 7,8% dos informantes da pesquisa.

Verificou-se na pergunta de nº 4 a periodicidade da avaliação das metas e resultados atingidos, esta, de igual forma, utiliza o público alvo de 90 participantes, onde 18 (90%) demais funcionários informam que não sabem informar, totalizando assim 20% dos pesquisados, enquanto que apenas 2 (10%) funcionários acreditam que essa verificação se faz semestralmente, totalizando 2,2% dos pesquisados.

A questão de nº 5 trata das mudanças de atividades e indaga se há um treinamento para a nova função a ser executada, sendo trabalhado o público de 90 participantes, onde se verifica que 16 (80%) demais funcionários informam que há um treinamento para a nova função, totalizando estes 17,7% da amostra, enquanto 4 (20%) dos funcionários indicaram que não existe um treinamento, sendo estes totalizado em 4,5% dos pesquisados.

No quesito de nº 6, verifica-se se o planejamento estratégico do SESI está baseado na sustentabilidade e se é avaliado e atualizado periodicamente, sendo esta trabalhada com o público de 32 participantes (gestores e demais funcionários), onde em sua totalidade 20 (100%) demais funcionários responderam que sim, sendo esses 62,5% dos participantes da pesquisa.

Na pergunta de nº 7, foi indagado quem se envolve na atualização do planejamento estratégico, e de igual forma esta foi trabalhada com 32 praticantes, e 12 (60%) informaram que quem realiza esta atualização é o gerente do núcleo, sendo uma amostragem de 37,5% do total, enquanto que 8 (40%) dos demais funcionários ratificaram que esta atualização é promovida pelo diretor da escola, sendo estes 25% do total dos informantes.

A questão de nº 8 trata sobre o conhecimento dos praticantes no que tange ao planejamento de sustentabilidade desenvolvido na área de educação, onde participaram 78 funcionários (coordenadores, professores e demais funcionários), e 12 (60%) dos demais funcionários responderam que conhecem pouco sobre o planejamento, sendo esses totalizados em 15,3% dos pesquisados, enquanto que 8 (40%) afirmaram que não conhecem nada sobre o referido planejamento, totalizando estes 10,3% dos informantes da pesquisa.

E por fim, na pergunta de nº 9 foi indagado se sentem dificuldade no alinhamento das ações do planejamento estratégico às suas funções, sendo esta desenvolvida apenas com o segmento dos demais funcionários, em sua totalidade de 20 participantes, onde 8 (40%) responderam que sentem muita dificuldade, 8 (40%) responderam que sentem pouca dificuldade e 4 (20%) informaram que não sentem dificuldade alguma no desenvolvimento desta ação.

### **4.3. Resultados da Análise Documental**

No desenvolvimento desta parte da pesquisa, observou-se que a totalidade das informações é fundamental para uma tomada de decisão assertiva, que os documentos são a base para toda e qualquer afirmação que se deseja ter e conhecer. Com isso, fez-se necessário o conhecimento desses documentos e buscou-se identificar nas entrelinhas algumas informações que geram conhecimento.

Desta forma, criou-se um roteiro de ações e documentos que não poderiam deixar de serem analisados e verificados na íntegra buscando sempre os detalhes que complementam cada estudo. Informações estas que estão dispostas na tabela de nº 12.

Tabela 12: Roteiro para verificação com foco na análise documental

ASPÉCTOS A SEREM ANALISADOS	ATENDEM		OBSERVAÇÕES
	SIM	NÃO	
Verificar instrumentos utilizados na formulação e implementação estratégica	x		Verificar o SGQ e seus instrumentos: processos e instrumentos de trabalho: IT – Instrução de Trabalho utilizadas pelo SGQ desenvolvida na área da educação; PG – procedimentos de gestão utilizadas pelo SGQ na educação.
Verificar o Planejamento Estratégico do SESI /CE 2007-2015	x		Verificar o planejamento estratégico e sua composição.
Verificar o Regimento Escolar da Escola SESI/CE	x		Verificar identificação da escola, suas finalidades, organização administrativo pedagógica, regime didático e normas em geral (alunos, professores, funcionários, etc), estrutura e funcionamento da escola.
Verificar a Proposta Curricular Pedagógica da Escola SESI Dr. Thomaz Pompeu de Souza Brasil	x		Conhecer a matriz curricular: Educação Básica; Educação Continuada dos cursos; Educação a Distância
Verificar Proposta Pedagógica do SESI para a Educação de Jovens e Adultos.	X		Identificar a filosofia da escola, proposta curricular, finalidades da instituição, metodologias diversas, objetivos educacionais da instituição, metas pedagógicas e administrativas da escola, sistema e processo de avaliação de aprendizagem, critérios de promoção e recuperação do aluno, organização do ensino, planejamento dos professores e avaliação do projeto pedagógico da escola.
Verificar o Plano Estratégico de Ação do Sistema SESI de Educação 2007-2015	x		Plano Estratégico de 2007-2017 Regulamento; Objetivos e metas do sistema Implementação, monitoramento e avaliação do plano estratégico Processo decisório e planejamento
Verificar Proposta Curricular da EJA – Educação de Jovens e Adultos	x		Fundamentos E Pressupostos Da Proposta Curricular, O Conhecimento, O Ensino e a aprendizagem, Relevância e significado do ensino da EJA na formação do cidadão, As Áreas Do Conhecimento E Sua Importância, Fundamentos E Pressupostos, Níveis De Ensino (1º segmento, 2º segmento e ensino médio), Avaliação das aprendizagens e as competências por área de conhecimento
Verificar Proposta Pedagógica de Educação a Distância para EJA – Educação de Jovens e Adultos	x		A Educação a Distância no Atendimento a Jovens e Adultos Bases Legais e Normativas, Fundamentos Teórico-pedagógicos, Diretrizes Pedagógicas, Diretrizes Técnico-operacionais, Estrutura e Funcionamento,

		Organização Curricular, Duração do Curso, Faixa Etária para Ingresso nos Cursos, Metodologia Meios/Recursos Disponíveis para Atendimento, Acompanhamento e Sistema de Tutoria
Verificar leis, pareceres e resoluções e Plano Nacional de Educação que fundamenta a educação no SESI/CE	x	Bases Legais e Normativas, Lei Nº 9.394/96, PNE Nº 10.172/2001, Conselho Nacional de Educação, Decreto Nº 5.622/2005, Resolução CEC Nº 363/2000, Resolução CEC Nº 372/2002, Norma ISO9001
Verificar Manual da CNI – Educação para Nova Indústria	x	Mapa Estratégico da Indústria; Perfis profissionais alinhados as regiões industriais; Novas tecnologias alinhadas a aceleração do ritmo de crescimento, Principais ações da educação básica, continuada e profissional que compõem o Programa, Propostas de ação para Educação Básica e Continuada do SESI; Educação Profissional (desafios, metas, investimentos, recursos humanos, infraestrutura e recursos didáticos), Modelo de Prospecção.
Verificar guia didático SESI – Serviço Social da Indústria – Empreendedorismo e Responsabilidade Social	x	Formas empreendedoras de gestão; A responsabilidade social no cotidiano; Dicas de empreendedorismo; Gestão do negócio
Verificar relatórios de sustentabilidade dos anos de 2011 e 2012	x	Índices de Sustentabilidade dos eixos, educação, saúde, lazer e responsabilidade social por período; Metas planejadas e realizadas por período; Fatores que impactam na sustentabilidade da educação;
Verificar as formas de treinamento/formação utilizadas para introduzir novas rotinas	x	Verificar treinamento introdutório; Instrumental de solicitação de treinamento; Instrumental de rotinas escolares administrativas (solicitação de alteração de carga horária, horário, ponto, etc).
Verificar espaços no Núcleo, os setores de cada eixo.	x	Verificar: Núcleo (administrativo, comercial, SGQ, RH, TI, refeitório, piscinas, lanchonete, portarias, estacionamento, quadras); Educação (escola, direção, secretaria, coordenação, sala dos professores, sala de aula presencial, laboratórios, biblioteca); Saúde (direção, consultório, recepção, coordenação); Lazer (direção, sala dos professores, recepção, coordenação) Responsabilidade Social (direção)

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4. Resultados da Verificação *in loco*

Acredita-se que uma pesquisa dar-se através da triangulação de vários pontos que devem ser verificados, um deles é a verificação *in loco*, pois com a

utilização dos questionários, temos o ponto de vista do participante da pesquisa, o qual, muitas vezes, não sabe muito bem disponibilizar as informações que são necessárias; na entrevista as dúvidas que tínhamos com relação às perguntas dos questionários podem ser sanadas, na análise documental tem-se acesso aos documentos legais que norteiam a instituição e seu processo, já com a verificação *in loco*, o pesquisador poderá adentrar nos setores, observar e correlacionar se o que está escrito no papel é verossímil, podemos assim ter meios para tomada de decisão e conclusão da pesquisa. Então se concluiu que a verificação *in loco*, também chamada observação direta, dá um direcionamento verdadeiro, possibilitando assim uma triangulação dos dados.

Com base na tabela de nº 13, criou-se um roteiro que possibilita a verificação de alguns pontos julgados importantes para averiguação:

Tabela 13: Roteiro para verificação *in loco*

TEMÁTICAS	SITUAÇÃO		OBSERVAÇÕES
	SIM	NÃO	
Evidências do uso de instrumentos para formulação e implementação estratégica no SESI	x		a) Planilha de desempenho; b) Relatório Mensais; c) Memória das Reuniões.
Se o planejamento estratégico do SESI é completo	x		a) Plano Estratégico de 2007-2017 b) Regulamento; c) Objetivos e metas do sistema d) Implementação, monitoramento e avaliação do plano estratégico e) Processo decisório e planejamento
O monitoramento é feito periodicamente	x		a) Através de uma planilha de desempenho que é alimentada por relatórios enviados dos núcleos.
Existe uma periodicidade para o monitoramento das metas?	x		Mensalmente
Existe uma periodicidade para avaliar as ações desenvolvidas?	x		Mensalmente
Como as intervenções que são propostas?			Com foco na obtenção das metas
Quais as áreas críticas para a administração estratégica obter resultados favoráveis?			a) Comunicação Interpessoal; b) Trabalho em Equipe; c) Conhecimento dos processos; d) Parcerias com empresas; e) Unanimidade nos processos.
Quais as condições que o Plano Estratégico busca no desenvolvimento do seu Planejamento de 2007-2015?			f) Posicionar-se, até o ano de 2015, como instituição líder na oferta de educação básica de qualidade para jovens e adultos trabalhadores da indústria em todo o Brasil; b) Posicionar-se, até o ano de 2015, como instituição de referência na oferta de Educação Básica a distância – <i>e-learning</i> - no Brasil e no mundo; c) Colocar-se como instituição de referência na implantação de processos articulados entre educação e trabalho, liderando a produção de inovações educacionais que sejam referenciais à expansão da qualidade de Educação; d) Colocar-se como instituição de referência na oferta de educação integral no ensino fundamental e médio de crianças e adolescentes, articulando com as áreas de saúde, lazer, responsabilidade social e educação profissional; e) Tornar-se referência institucional no país até 2015, em Educação Continuada e na produção de processos inovadores para o desenvolvimento de

		competências.
Quais os indicadores utilizados no trabalho com competências: procedimentos e práticas utilizadas – levantamento, acompanhamento e avaliação da realização do PE na área da educação?		<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nº de alunos matriculados;</li> <li>g) Nº de alunos certificados por nível de ensino;</li> <li>h) Índice de permanência do aluno;</li> <li>i) Média matemática e ENEM;</li> <li>j) Percentual de alunos atendidos;</li> <li>f) Nº de alunos atendidos;</li> <li>g) Nº de planos elaborados;</li> <li>h) Nº de equipes distribuídas;</li> <li>i) Nº de acervo atualizado;</li> <li>j) Nº de DR´s atendidos pelos programas;</li> </ul>
Quais as principais estratégias de atuação para o desenvolvimento do PE na escola SESI?	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Atuar em parceria com empresas industriais e sindicatos;</li> <li>b) Articular e mobilizar projetos setoriais, através Parceria Pública Privada (PPP)</li> <li>c) Aplicar a gratuidade para trabalhador e para empresa</li> <li>d) Diversificar a matriz de oferta para atender as especificidades da demanda (presencial, semipresencial, a distância, certificação de competências);</li> <li>e) Mobilizar entidades, parceiros do ambiente regulatório da EJA e formadores de opinião para valorização da elevação de escolaridade de adultos;</li> <li>f) Estabelecer políticas e diretrizes para o Ensino Médio</li> </ul>
Existem benefícios encontrados na prática administrativa desenvolvida pela escola SESI?	x	<p>Sustentabilidade adquirida para todos os eixos através do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Planejamento;</li> <li>b) Organização;</li> <li>c) Monitoramento das ações;</li> <li>d) Avaliação dos processos.</li> </ul>
O PE do SESI/CE está dividido por níveis no que tange sua atuação? Quais são?	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estratégico</li> <li>b) Tático</li> <li>c) Operacional</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5. Resultados das Entrevistas

Nesta fase da pesquisa, objetiva-se disponibilizar informações de cunho qualitativo em forma mais completa. Com isso, serão apresentados os questionamentos desenvolvidos de forma contextualizada, alinhadas a algumas perguntas que se destacaram às demais, proporcionando assim um diferencial na construção desta conclusão. Ratificando que na seleção da citação está o trabalho do pesquisador, quem seleciona, escolhe e utiliza o que vai servir para apoiar a ideia principal (construto ou categoria) da pergunta. Diante do exposto, foi elaborada a tabela de nº 14 com a compilação desses dados e sua melhor verificação

Tabela 14: Compilação das perguntas e repostas obtidas na pesquisa

NARRATIVAS	
Pesquisador – Perguntas contextualizadas	Participantes – Respostas
<p><b>Impressão do uso da ciência administrativa no meio pedagógico da escola?</b> Sabe-se que no cotidiano escolar não é comum ações administrativas em meio pedagógico. Como você vê a prática administrativa nas ações pedagógicas? Essa pergunta foi feita para todos os segmentos e obteve-se às mais variadas repostas, destacando-se:</p>	<p>“a administração está em todo lugar, quer seja nas empresas, em nossa vida particular e por que não nas escolar, meio que precisa intensamente dessa prática. O que vejo na escola do SESI é o que possa falar: vejo organização, veja ajustes, vejo metas sendo atingidas para um bem maior. Isso dá muito trabalho, mas p resultado é um só: qualidade!” (C3)<sup>2</sup></p> <p>“ nós professores não nos envolvemos muito com essa prática, chegamos damos nossa aula e pronto. Mas o que se vê é que uma escola atípica e que muitas escolas já estão adotando a prática administrativa.” (P15)<sup>3</sup></p>
<p><b>- Conhecimento do planejamento estratégico do SESI 2007-2015</b> O SESI como instituição organizacional, é conhecido nacionalmente por seus processos, organização, ações sistematizadas; como é de se esperar de uma grande empresa. Com isso, ele está embasada estrategicamente em um planejamento que foi elaborado para o período de 2007 a 2015. Você conhece o Planejamento Estratégico do SESI/CE?</p>	<p>“Aprendemos coisas novas todos os dias e as vezes executamos e nem sabemos do que se trata. Você me pergunta se conheço o planejamento estratégico, não sei se é isso, mas todos os dias temos metas a cumprir e no final do mês somos cobrados sobre isso”. (P7)<sup>4</sup></p> <p>“olha, nunca ouvi esse nome (planejamento estratégico), acho que devem ser estratégias. Minha diretora fala nas reuniões que vamos bater a meta estipulada e lutamos muito pra isso, acho que é isso!”. (D4)<sup>5</sup></p>
<p><b>Acreditação do cumprimento total desse planejamento</b> Sabe-se que o cumprimento do PE em sua totalidade está relacionado a vários pontos como sustentabilidade, readequação de metas não atingidas até o total alcançado de metas planejadas e realizadas. Com o que você conhece e vem acompanhando desde quando você chegou no SESI até hoje, você acredita no cumprimento total desse planejamento estratégico?</p>	<p>“Olha, eu estou aqui desde 2009 e todos os dias me surpreendo com ações novas a serem implantadas e discutidas. Pode até ser que não dê certo, mas o que vejo são pessoas trabalhando a fino para atingir metas altíssimas e conseguindo!” (G5)<sup>6</sup></p> <p>“Tenho certeza que sim! Porque antes de qualquer coisas, existe um planejamento por traz de tudo. Não vou mentir pra você é muito difícil atingir essas metas, algumas vezes pensamos que não vamos conseguir, mas na verdade é muito gostoso tudo isso!” (C1)<sup>7</sup></p>
<p><b>Participação na elaboração do planejamento</b> De acordo com o informado o PE é elaborado pelo DR, ouvindo os DN’s, verificando assim as características de cada Regional. Em algum momento você foi consultado em relação a algum objetivo e metas estipuladas no planejamento estratégico de 2007-2015?</p>	<p>“Na elaboração do PE apenas os gestores contribuem evidenciando as situações do cotidiano, traçando um perfil de cada núcleo, para que a partir de então os gerentes dos DRs (Diretórios Regionais), juntamente com o DN (Diretório Nacional) possam elaborar o PE de cada período”. (G2)<sup>8</sup></p> <p>“Afff, vamos ter que fazer isso também? Não sei se vou saber” (D1)<sup>9</sup></p> <p>“Não. Pelo que sei essa função são dos gestores.” (D3)<sup>10</sup></p>

<sup>2</sup> Coordenadora de nº 3 do eixo da Educação

<sup>3</sup> Professor de nº 15 do eixo Educação

<sup>4</sup> Professor de nº 7 da Saúde

<sup>5</sup> Demais funcionários de nº 4 da Educação

<sup>6</sup> Gestora de nº 5 da Responsabilidade Social

<sup>7</sup> Coordenador de nº 1 do eixo da Saúde

<sup>8</sup> Gerente do Núcleo da Barra do Ceará

<sup>9</sup> Demais funcionários de nº 1 da TI

<sup>10</sup> Demais funcionários de nº 3 do eixo da Saúde

<p><b>Sentimento de sua participação</b> Com base no que foi respondido na pergunta anterior, como você se sente com relação a sua participação neste processo?</p>	<p>“Bem, sei que está sendo bem feito pelos gestores, pois quando necessário nos escutam para levar aos superiores deles!” (P12)<sup>11</sup></p> <p>“Tranquilo. Não me estresso por pouca coisa.” (D2)<sup>12</sup></p>
<p><b>Periodicidade do monitoramento do planejamento estratégico</b> O planejamento estratégico, como qualquer plano de ação deve ser monitorado e verificado periodicamente sua eficiência e eficácia no que tange a sua execução e obtenção de resultados. Com isso, surgem alguns questionamentos a este ponto: Qual a periodicidade do monitoramento de metas do planejamento estratégico? Esse monitoramento acontece realmente? Como ele é desenvolvido?</p>	<p>“ sei que essas reuniões ocorrem porque sempre estou próxima de minha coordenadora e muitas vezes ela está assoberbada de planilhas e relatórios a serem entregues nestas reuniões, mas nunca fui convocada a participar”. (P3)<sup>13</sup></p> <p>“Mensalmente a secretaria tem que enviar informações das ações executadas, alunos matriculados, certificados entregues, etc para a FIEC, após essa ação recebemos uma planilha de desempenho indicando a meta planejada e a meta realizada, após essa temos uma reunião para ajustarmos as estratégias.” (G1)<sup>14</sup></p>
<p><b>Instrumental do monitoramento</b> Sabe-se que o monitoramento ocorre periodicamente. Qual a sua periodicidade? Qual o instrumental utilizado para esta ação?</p>	<p>“Temos que entregar mensalmente um relatório a direção da escola, mas esses dados nos retornam em forma de planilha na reunião que temos mensalmente para verificação de metas”. (C4)<sup>15</sup></p> <p>“Temos que enviar os dados em forma de relatório mensalmente.” (C5)<sup>16</sup></p> <p>“Mensalmente enviamos a FIEC os dados em forma de relatórios e nos devolvem em forma de planilha de dados ou planilha de desempenho para que possamos analisar e traçar novos caminhos para atingir os resultados que ainda não foram atingidos.” (C1)<sup>17</sup></p>
<p><b>Sentimento com às mudanças de rotina</b> Periodicamente as organizações devem se adaptar às mudanças que surgem em sua rotina e com isso, as rotinas de trabalho são modificadas e conseqüentemente os funcionários que às executam também precisam se adaptar. Qual o seu sentimento quando essas mudanças acontecem e você tem que aprender uma nova ação?</p>	<p>“já estou aqui a 7 anos e vi muita coisa mudar a todo tempo e as coisas vem sempre de cima pra baixo, chegam e você tem que se adaptar rápido, gostaria que isso fosse melhor trabalhado com os funcionários” (C7)<sup>18</sup></p> <p>“Há 15 anos estou aqui, já fui auxiliar de coordenação, trabalhei na secretaria e hoje sou professora e sempre foi assim, uma mudança rápida e não gosto disso”. (P21)<sup>19</sup></p>
<p><b>Treinamentos: se tem e atendem as necessidades satisfatoriamente</b> Quando essas mudanças ocorrem, as grandes organizações, promovem um treinamento para que o colaborador aprenda a exercer a nova função com excelência, evitando assim possíveis erros. Como acontece no SESI? Esse treinamento ocorre? Como se chama?</p>	<p>“ Todos os funcionários do núcleo recebem um treinamento intitulado Treinamento Introdutório ao chegar ao Núcleo no ato de sua contratação, para que assim possam conhecer todo o núcleo e seus setores. Sempre que ajustes de atividades o responsável pelo SGQ ajusta o procedimento e vai em cada setor treinar os envolvidos na nova atividade.” (G3)<sup>20</sup></p> <p>“ O SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade desenvolve todos os processos e instruções de trabalho junto com os</p>

<sup>11</sup> Professor de nº 12 do eixo do Lazer

<sup>12</sup> Demais funcionários de nº 2 do Administrativo

<sup>13</sup> Professora de nº 3 da Educação

<sup>14</sup> Gestora de nº 1 do eixo Educação (diretora da escola)

<sup>15</sup> Coordenadora de nº 4 da Educação

<sup>16</sup> Coordenadora de nº 5 do eixo Educação

<sup>17</sup> Coordenadora de nº 1 do eixo Lazer

<sup>18</sup> Coordenador de nº 7 do eixo da Saúde

<sup>19</sup> Professor de nº 21 do eixo da Educação

<sup>20</sup> Gestora de nº 3 do RH – Recursos Humanos

	responsáveis de cada setor, ele que me dizem como acontece cada função. Sempre que há necessidade de ajustes, esses me chamam e me orientam na modificação da atividade para que assim possamos passar o novo treinamento para as pessoas envolvidas.” (G2) <sup>21</sup>
<p><b>Política de sustentabilidade do plano estratégico adotado</b></p> <p>Como dito anteriormente, o planejamento estratégico possui objetivos a serem atingidos e esses existem para proporcionar a instituição uma sustentabilidade. Você conhece a política de sustentabilidade do SESI/CE?</p>	<p>“Quando desenvolvido, o PE, foi verificado todos os pontos da análise SWOT e assim traçamos as nossas estratégias e plano de ação para cada objetivo. Muitas metas são audaciosas, mas o nosso crescimento é de 11,5% neste ano e precisamos de metas audaciosas para garantir um crescimento quase 100% e garantir uma fatia do mercado das indústrias”. (G4)<sup>22</sup></p> <p>“Posso lhe dizer que o PE é avaliado diariamente, tanto nas metas que são atingidas como nas que temos dificuldades, e essas ações são verificadas por nós e por nossos gestores que ficam na FIEC, pois eles também são cobrados”. (G6)<sup>23</sup></p>
<p><b>Como esse plano visa a sustentabilidade educacional</b></p> <p>Com a execução da política de sustentabilidade os eixos são divididos e cada um executa a sua, buscando uma maior % de sustentabilidade. Você conhece o índice de sustentabilidade da Educação?</p>	<p>“Sim. Em nossas reuniões sempre nos é repassado para que possamos assim implementar as estratégias para aumentar esse índice, mesmo sabendo que a Educação é subsidiada e nosso índice sempre está baixo, temos um e ele tem que aumentar.” (C2)<sup>24</sup></p> <p>“Não. Essa informação não temos acesso. Parece que isso não nos interessa.” (P2)<sup>25</sup></p> <p>“Não sei! Esse índice é importante? Ainda não ouvi falar dele.” (D3)<sup>26</sup></p>
<p><b>Opinião sobre a correlação do planejamento estratégico na sustentabilidade organizacional do Núcleo do SESI da Barra do Ceará</b></p> <p>Sabe-se que a importância do monitoramento do planejamento estratégico é fundamental no processo. Como você verifica a importância do PE na sustentabilidade do Núcleo do SESI?</p>	<p>“O nosso núcleo é muito grande não só em tamanho, mas também em ações, se não tivéssemos um roteiro (digamos assim), um rumo, um planejamento de ações que definam nosso caminho, é muito tendencioso ao desequilíbrio. Por isso, eu acredito que o planejamento estratégico (bem desenvolvido) é de suma importância na sustentabilidade deste núcleo e da escola também.” (C2)<sup>27</sup></p> <p>“Importante, claro que sim! Se não ficaríamos sem rumo, sem metas!” (C6)<sup>28</sup></p>
<p><b>Opinião sobre o planejamento estratégico ser desenvolvido na escola através do gestor escolar, em suas ações cotidianas</b></p> <p>Normalmente vê-se um PE sendo desenvolvido por empresas de diversos ramos, no caso do SESI, trata-se de uma empresa também educacional, pois tem uma escola. Como você vê a execução de uma ação administrativa ser desenvolvida por uma escola através do diretor escolar? Tem algum impacto? Ele consegue desenvolver com excelência essa função?</p>	<p>“ nas outras escolas que trabalhei nunca foi feito isso e nunca fecharam!”(P6)<sup>29</sup></p> <p>“Claro que sim! O diretor escolar é um gestor como qualquer outro. Só muda o ramo de atividade. Na escola acrescenta-se a vida, pois estamos tratando com o aprendizado dos serem humanos!” (P1)<sup>30</sup></p> <p>“Não é a minha realidade, pois trabalho com a saúde, mas acredito que seja tão importante na educação como é na</p>

<sup>21</sup> Gestora de nº 2 do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

<sup>22</sup> Gestora de nº 4 do eixo Lazer

<sup>23</sup> Gestora de nº 6 do eixo da Saúde

<sup>24</sup> Coordenadora de nº 2 do eixo da Educação

<sup>25</sup> Professora de nº 2 do eixo da Educação

<sup>26</sup> Demais funcionários de nº 3 do Refeitório

<sup>27</sup> Coordenador de nº 2 do eixo Educação

<sup>28</sup> Coordenadora de nº 6 do eixo Saúde

<sup>29</sup> Professor de nº 6 do eixo da Educação

<sup>30</sup> Professora de nº 1 do eixo Educação

	saúde, também desenvolvemos atividades atípicas onde a administração é fundamental.” (P4) <sup>31</sup>
<p><b>Nível do índice de sustentabilidade alcançado pelo SESI/CE em 2011 e 2012</b></p> <p>Sabe-se que os núcleos são autossuficientes no que tange a sua sustentabilidade, pois executam ações e arrecadam dessas para poderem sanar as despesas. Você conhece o índice de sustentabilidade do seu eixo nos anos de 2011 e 2012? Essas informações são repassadas para você? Se sim de que forma?</p>	<p>“Conheço. A da educação está baixo, pois somos subsidiados e nossos cursos não são cobrados às empresas, e desta forma não entra dinheiro por parte das empresas para cobrir os custos, essa verba vem direto do DN e nunca é o suficiente. Isso nos é repassado mensalmente.” (C3)<sup>32</sup></p> <p>“Sou do Lazer e essas informações nos são repassadas mensalmente, estamos em 2º no ranking do núcleo.” (C2)<sup>33</sup></p>
<p><b>Importância do planejamento estratégico nas ações da gestão escolar</b></p> <p>Sabe-se que administrar uma escola dar-se por atos administrativos e ações próprias de gerenciamento e monitoramento de resultados e pessoas. Você acredita ser importante o PE nas ações do diretor escolar?</p>	<p>“Acho que sim! Porque? Ele é diferente dos outros?” (D4)<sup>34</sup></p> <p>“É muito importante, porque a educação ou a escola precisa muito desorganização, e se planejamento eles chegam lá!” (D2)<sup>35</sup></p> <p>“Sim. É de suma importância, pois eles precisam de um planejamento que mostre o que devem realizar e o nosso tem até objetivos!” (P4)<sup>36</sup></p>
<p><b>Tipo de reuniões desenvolvidas para avaliação dos processos e ajustes de informações no decorrer do ano</b></p> <p>Sabe-se que o monitoramento assim como a avaliação de resultados são imprescindíveis para o êxito de qualquer ato administrativo. Para isso, qual o tipo de reunião é desenvolvida para verificar a execução dos processos? Você participa delas? Você às conhece?</p>	<p>“Temos reuniões o tempo todo, essas servem de ajustes, ora estão envolvendo todos os setores, ora são desenvolvidas por eixos.” (G7)<sup>37</sup></p> <p>“Sim. Temos a RAC – Reunião de Análise Crítica realizada mensalmente para analisar as dificuldades encontradas na execução das estratégias, assim como para deixar todos os eixos e setores cientes das metas atingidas. Temos também a RNG – Reunião do Núcleo Gestor que cada eixo faz com seu grupo para tratar de assuntos de responsabilidade comum.” (G2)<sup>38</sup></p>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.6. Síntese dos resultados

Diante do exposto, vê-se que na realização desta pesquisa, que muito dados foram encontrados e estes relevantes para a tomada de decisão, sendo necessário um último momento, no qual poderemos contemplar os resultados atingidos de forma sintética.

<sup>31</sup> Professor de nº 4 do eixo Saúde

<sup>32</sup> Coordenador de nº 3 do eixo Educação

<sup>33</sup> Coordenador de nº 2 do eixo do Lazer

<sup>34</sup> Demais funcionários de nº 4 do eixo Educação

<sup>35</sup> Demais funcionários de nº 2 do Refeitório

<sup>36</sup> Professor de nº 4 do eixo Educação

<sup>37</sup> Gestora de nº 7 do Comercial

<sup>38</sup> Gestora de nº2 do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

Tabela 15: Demonstrativo Geral da Participação dos Envolvidos na Pesquisa

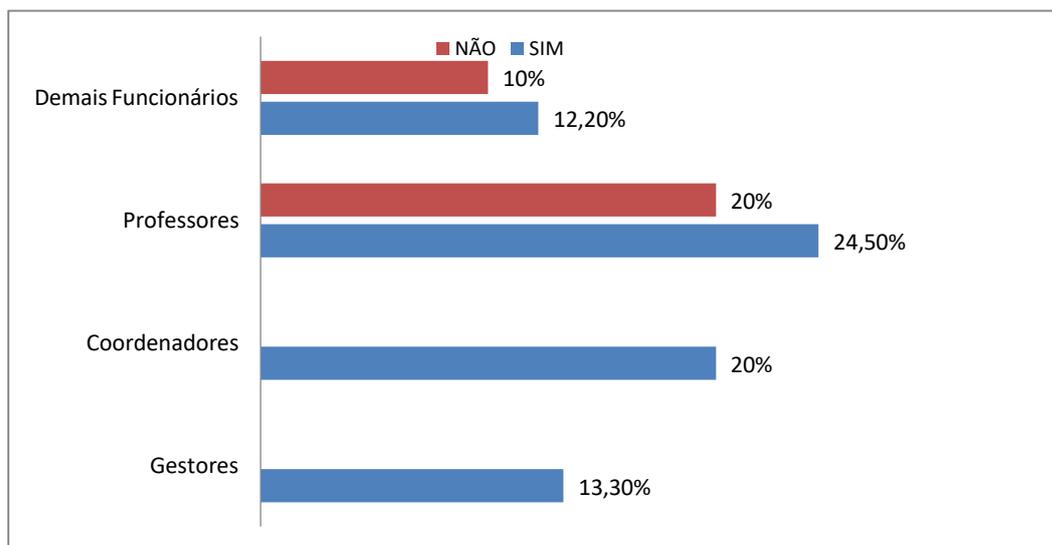
PERGUNTAS	RESPOSTA	PÚBLICO ALVO				TOTAL	TOTAL % DOS PESQUISADOS			
		GESTOR	COORD	PROFS	D+FUNC		GESTOR	COORD	PROFS	D+FUNC
Você conhece o Planejamento Estratégico do SESI/CE desenvolvido para o período de 2007 – 2015?	SIM	12	18	22	11	90	13,30%	20%	25%	12,20%
	NÃO	0	0	18	9		0%	0%	20%	10,00%
Você foi ouvido na elaboração do Planejamento Estratégico de 2007 – 2015?	SIM	12	0	0	0	90	13,30%	0%	0%	0%
	NÃO	0	18	40	20		0%	20%	44,40%	22,30%
Qual a periodicidade do monitoramento de metas atingidas?	SEMANAL	0	2	0	0	50	0%	4%	0%	0%
	MENSAL	12	16	0	13		24%	32%	0%	26%
	SEMESTRAL	0	0	0	0		0%	0%	0%	0%
	NÃO SEI	0	0	0	7		0%	0%	0%	14%
Qual a periodicidade da avaliação de metas atingidas?	SEMANAL	0	8	0	0	50	0%	16%	0%	0%
	MENSAL	9	9	0	0		18%	20%	0%	0%
	SEMESTRAL	0	0	0	2		0%	0%	0%	4%
	NÃO SEI	3	0	0	18		6%	0%	0%	36%
Qual o instrumental utilizado para monitoramento de metas atingidas?	RELATÓRIO	0	16	0	0	30	0%	53,30%	0%	0%
	PLANILHAS DE DESEMPENHO	12	0	0	0		40%	0%	0%	0%
	NÃO SEI	0	2	0	0		0%	6,70%	0%	0%
Como você se sente quando há uma mudança de atividades que você ainda não conhece?	BEM	0	3	0	0	70	0%	4,20%	0%	0%
	MAL	0	5	16	0		0%	7,10%	22,90%	0%
	TENTO ME ADAPTAR RÁPIDO	12	10	24	0		17,10%	14,20%	34,30%	0%
	OUTROS	0	0	0	0		0%	0%	0%	0%
Quando as mudanças de atividades ocorrem, há um treinamento?	SIM	12	18	38	16	90	13,30%	20%	42,20%	17,70%
	NÃO	0	0	2	4		0%	0%	2,30%	4,50%
O planejamento estratégico do SESI está baseado na sustentabilidade? Ele é avaliado e atualizado periodicamente?	SIM	9	0	0	20	32	75%	0%	0%	62,50%
	NÃO	3	0	0	0		25%	0%	0%	0%
Se sim, quem se envolve nessa tarefa de atualização?	DIRETOR	0	0	0	8	32	0%	0%	0%	25%
	GERENTE	12	0	0	12		37,50%	0%	0%	37,50%
	PROFESSOR	0	0	0	0		0%	0%	0%	0%
Você conhece o planejamento de sustentabilidade	MUITO	0	5	10	0	78	0%	6,40%	12,80%	0%
	POUCO	0	13	27	12		0%	16,60%	34,60%	15,30%

desenvolvido pelo SESI na área da educação?	<b>NADA</b>	0	0	<b>3</b>	<b>8</b>		0%	0%	<b>3,80%</b>	<b>10,30%</b>
Você acredita ser importante o desenvolvimento do Planejamento estratégico na área da Educação?	<b>MUITO</b>	0	<b>18</b>	<b>28</b>	0	<b>58</b>	0%	<b>31,10%</b>	<b>48,30%</b>	0%
	<b>POUCO</b>	0	0	<b>12</b>	0		0%	0%	<b>20,60%</b>	0%
	<b>NADA</b>	0	0	0	0		0%	0%	0%	0%
Você sente dificuldade em alinhar o planejamento estratégico em suas funções pedagógicas?	<b>MUITO</b>	0	0	<b>4</b>	0	<b>58</b>	0%	0%	<b>6,90%</b>	0%
	<b>POUCO</b>	0	<b>12</b>	<b>23</b>	0		0%	<b>20,60%</b>	<b>39,60%</b>	0%
	<b>NADA</b>	0	<b>6</b>	<b>13</b>	0		0%	<b>10,40%</b>	<b>22,50%</b>	0%
Nas reuniões pedagógicas são repassadas informações sobre o Planejamento Estratégico SESI 2007 – 2015?	<b>SIM</b>	0	0	<b>31</b>	0	<b>40</b>	0%	0%	<b>77,50%</b>	0%
	<b>NÃO</b>	0	0	<b>9</b>	0		0%	0%	<b>22,50%</b>	0%
Os professores estão cientes das metas atingidas no decorrer de cada período?	<b>SIM</b>	0	0	<b>23</b>	0	<b>40</b>	0%	0%	<b>57,50%</b>	0%
	<b>NÃO</b>	0	0	<b>17</b>	0		0%	0%	<b>42,50%</b>	0%
Você sente dificuldade em alinhar o planejamento estratégico em suas funções?	<b>MUITO</b>	0	0	0	<b>8</b>	<b>20</b>	0%	0%	0%	<b>40%</b>
	<b>POUCO</b>	0	0	0	<b>8</b>		0%	0%	0%	<b>40%</b>
	<b>NADA</b>	0	0	0	<b>4</b>		0%	0%	0%	<b>20%</b>

Fonte: Elaboração própria

Com a tabela 15, acredita-se que a visualização das respostas de todos os envolvidos na pesquisa fique mais clara, proporcionando assim uma verificação geral, mas faz-se necessário a análise dos gráficos que seguem, sendo estes dispostos com todos os segmentos, evidenciando assim quais grupos participaram de cada pergunta.

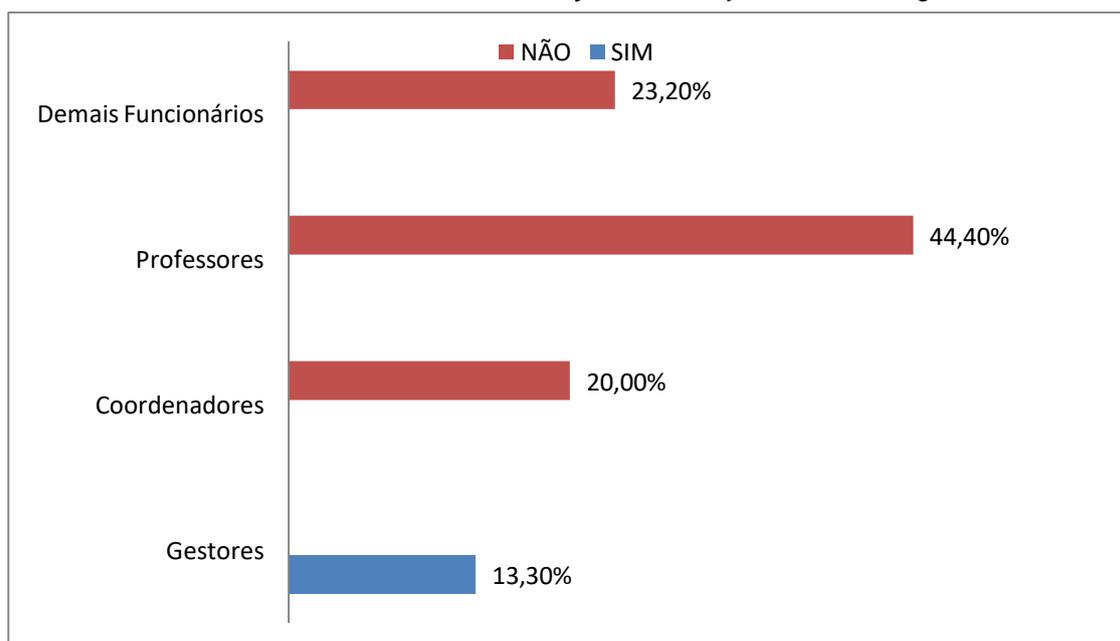
Gráfico 2: Conhecimento sobre o Planejamento Estratégico desenvolvido pelo SESI no período de 2007-2015



Fonte: Elaboração própria

Percebe-se, portanto, no gráfico de nº 2 que sua maioria, ou seja, 68,9 % afirmaram que conhecem o PE desenvolvido no SESI/CE enquanto que 31,1% dos pesquisados informaram que não conhecem. Com base nas entrevistas, verificou-se que desse contingente que responderam não, ou seja, 14 (15,5%) pessoas conhecem parcialmente, apenas não identificaram com essa nomenclatura, mas desenvolvem as ações e sabem o motivo das mesmas

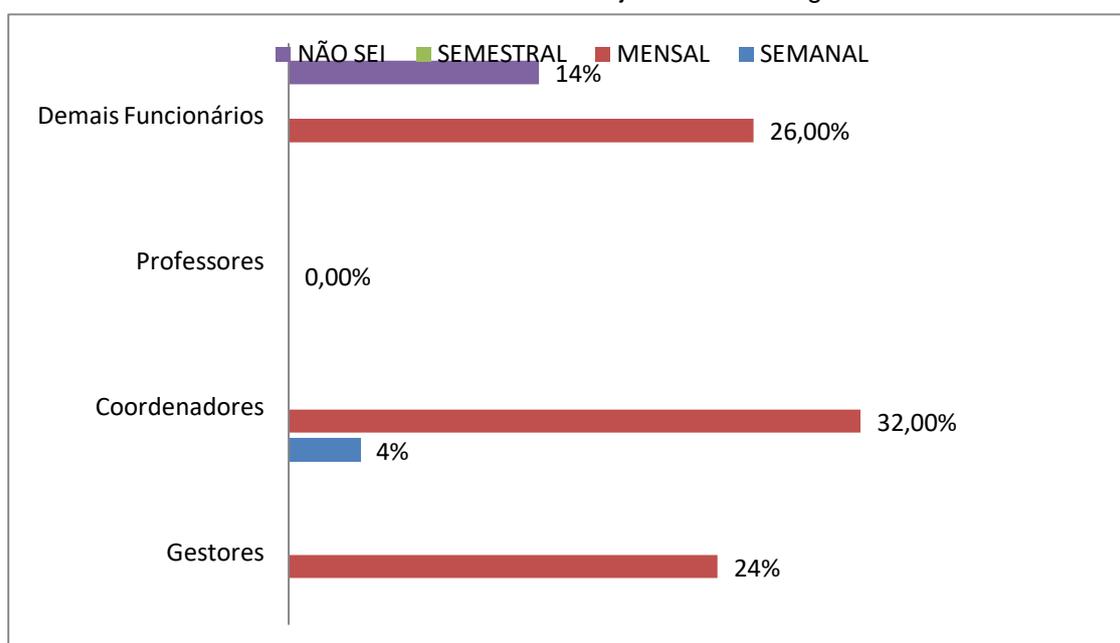
Gráfico 3: Pessoas consultadas sobre a Elaboração do Planejamento Estratégico do SESI/CE



Fonte: Elaboração própria

Nota-se no gráfico 3 a prevalência da negativa, pois 86,7% dos entrevistados afirmaram não foram consultados no momento da definição do planejamento estratégico, enquanto que apenas 13,3% destes afirmaram que foram ouvidos, ou seja, este fato se dá pois apenas os gestores responsáveis pelos setores participam, com sugestões, estas muitas vezes podendo não serem levadas em consideração no momento de tomada de decisão, pois o PE é elaborado pelo SESI/DN (Diretório Nacional) e os envolvidos são os gerentes dos DR's que escutam os gerentes dos NAT's, esses reúnem-se com os gerentes de cada núcleo e diretor dos eixos (educação, saúde, lazer e responsabilidade social) para ajustarem as necessidades e quando for ouvida pelo DR, criarem as estratégias para cada realidade, verificando o seu potencial, buscando assim uma meta atingível.

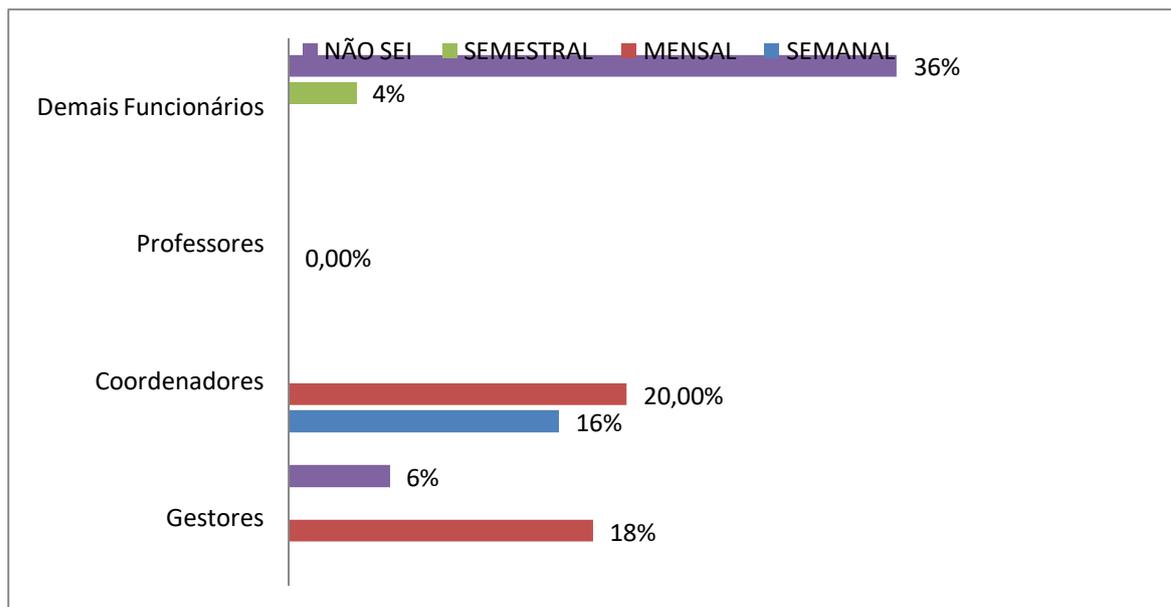
Gráfico 4: Periodicidade do Monitoramento do Planejamento Estratégico do SESI/CE



Fonte: Elaboração própria

Conforme verificado no gráfico de nº 4, a periodicidade do monitoramento ocorre mensalmente, pois foi identificado com 68,9% dos participantes que estão cientes desse período, enquanto que 31,1% não souberam responder. Isso ocorre porque os respondentes foram 18 (20%) professores e 10 (11,1%) demais funcionários, os quais não participam de forma direta desses encontros.

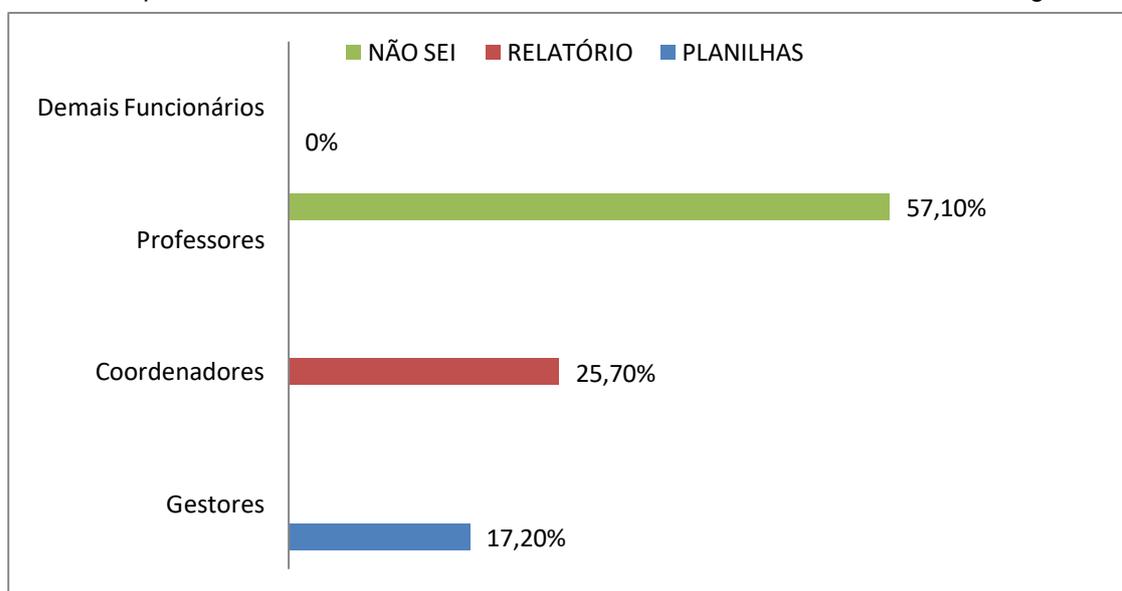
Gráfico 5: Periodicidade da Avaliação do Planejamento Estratégico do SESI/CE



Fonte: Elaboração própria

Conforme o gráfico de nº 5, é verificada a periodicidade da avaliação do PE 2007-2015, obtendo os resultados distintos, por motivos distintos, ou seja, 35,6% respondeu que este é feito semanalmente, 42,1% mensalmente, 2,3% semestralmente enquanto que 20% não souberam responder. Isso ocorreu porque não entenderam como essa avaliação é realizada e do que se trata, mas a sua maioria 42,1% respondeu correto, ela ocorre mensalmente e apenas alguns setores são envolvidos, sendo sempre socializado com todos em reuniões específicas.

Gráfico 6: Tipo de Instrumental utilizado no Monitoramento de Metas e Resultados Atingidas

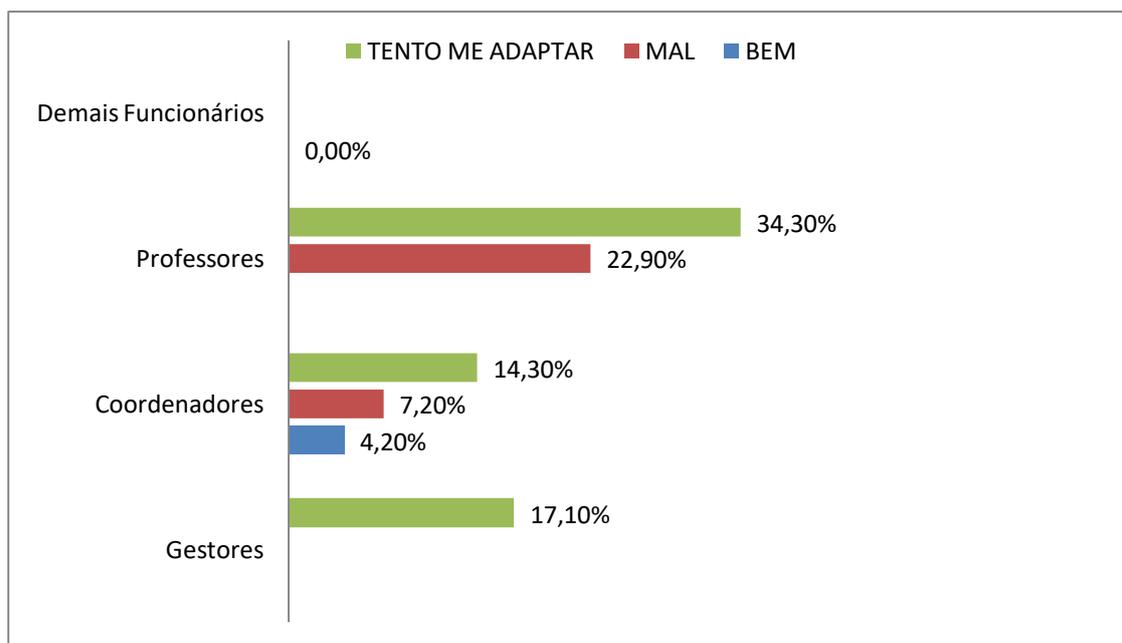


Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico de nº 6, verificou-se que os gestores (17,2%) responderam que utilizam as planilhas de desempenho, enquanto que os coordenadores (25,7%) utilizam os relatórios, enquanto que os professores (57,1%) não souberam responder, pois não desenvolvem esse tipo de ação. Nas entrevistas, verificou-se que se gera apenas um instrumental (a planilha de desempenho), mas essa é elaborada e alimentada com base nos relatórios enviados pelos

coordenadores aos gestores e estes enviam ao responsável pela compilação dos dados na FIEC, que após o alinhamento das informações gera-se uma planilha de monitoramento de desempenho utilizada pelos gestores nas reuniões para a devida tomada de decisões e alinhamento das estratégias.

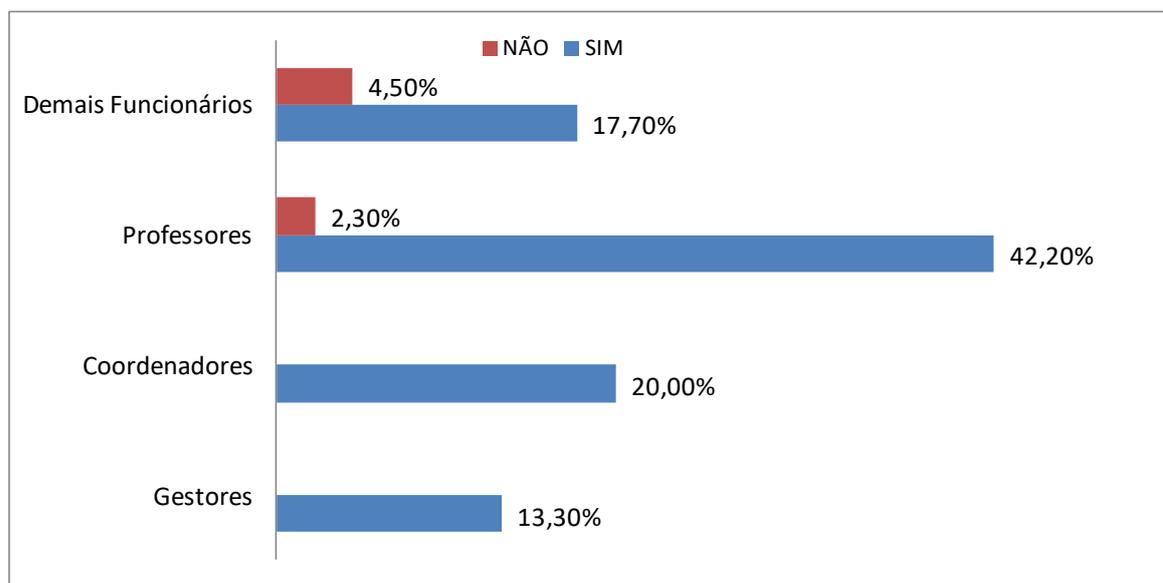
Gráfico 7: Sentimento dos colaboradores com relação às mudanças



Fonte: Elaboração própria

Com o auxílio do gráfico de nº 7, verifica-se qualitativamente os dados com relação a qualidade de vida do colaborador e bem estar, quando responderam que 30% dos entrevistados sentem-se mal quando ocorrem mudanças nas atividades que desenvolvem, sabe-se que responderam por impulso e alguns estão enquadrados no grupo dos que já não estão se sentindo bem na empresa, enquanto que os 70% que responderam o contrário estão buscando ascensão salarial e acreditam na proposta, assim como que seja fácil e necessária essa adaptação.

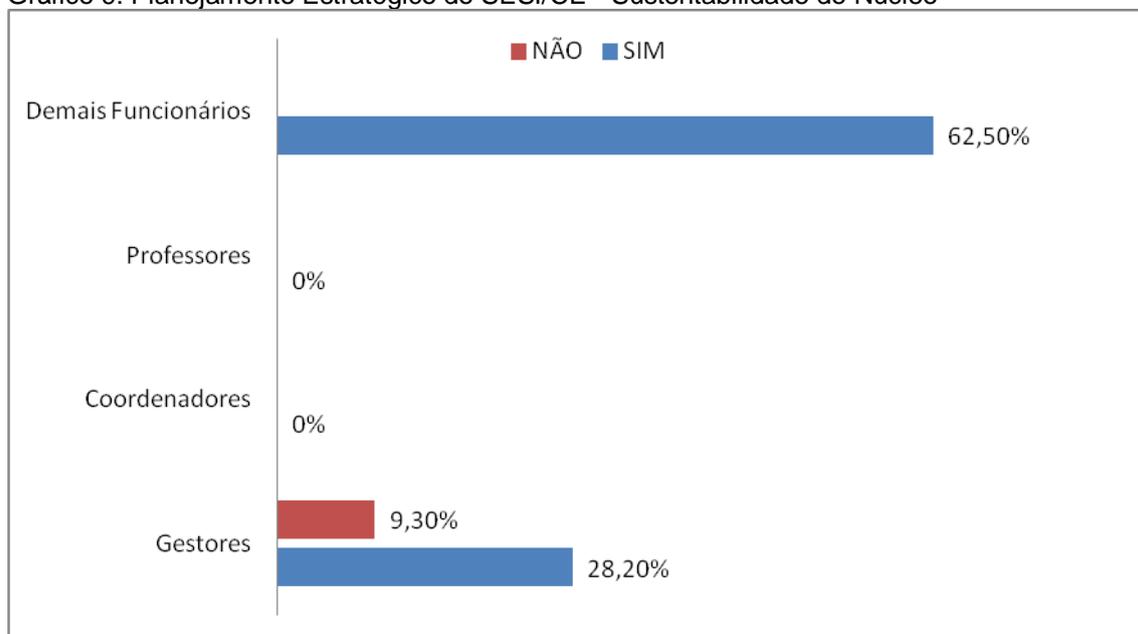
Gráfico 8: Treinamento com relação às mudanças de atividades



Fonte: Elaboração própria

No gráfico de nº 8, observa-se que 93,2% afirmam que para cada mudança de atividade há um treinamento específico, enquanto que 6,8% dos pesquisados ratificaram que não há nenhum tipo de treinamento. Sabe-se que o responsável pelos treinamentos é o RH e que este ocorre quando o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade modifica o procedimento ou o instrumental de trabalho adequado a nova atividade, com isso o grupo ou pessoa que desenvolverá a nova função é devidamente treinada.

Gráfico 9: Planejamento Estratégico do SESI/CE - Sustentabilidade do Núcleo

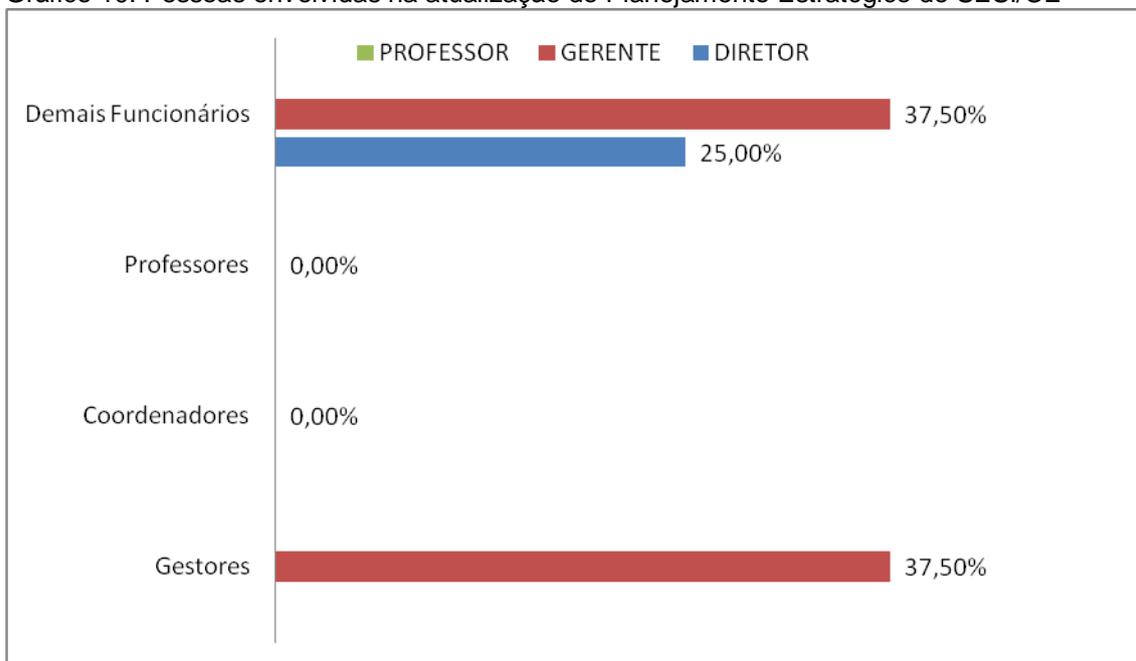


Fonte: Elaboração própria

Com relação ao gráfico de nº 9, que trata sobre o planejamento estratégico do SESI baseado na sustentabilidade do núcleo, sua avaliação e atualização, verificou-se que o grupo envolvido na pesquisa, ou seja, os gestores e demais

funcionários foram unânimes, com 100% de afirmativa que sim, pois acreditam nesta prática que já vem sendo vivenciada há 6 anos.

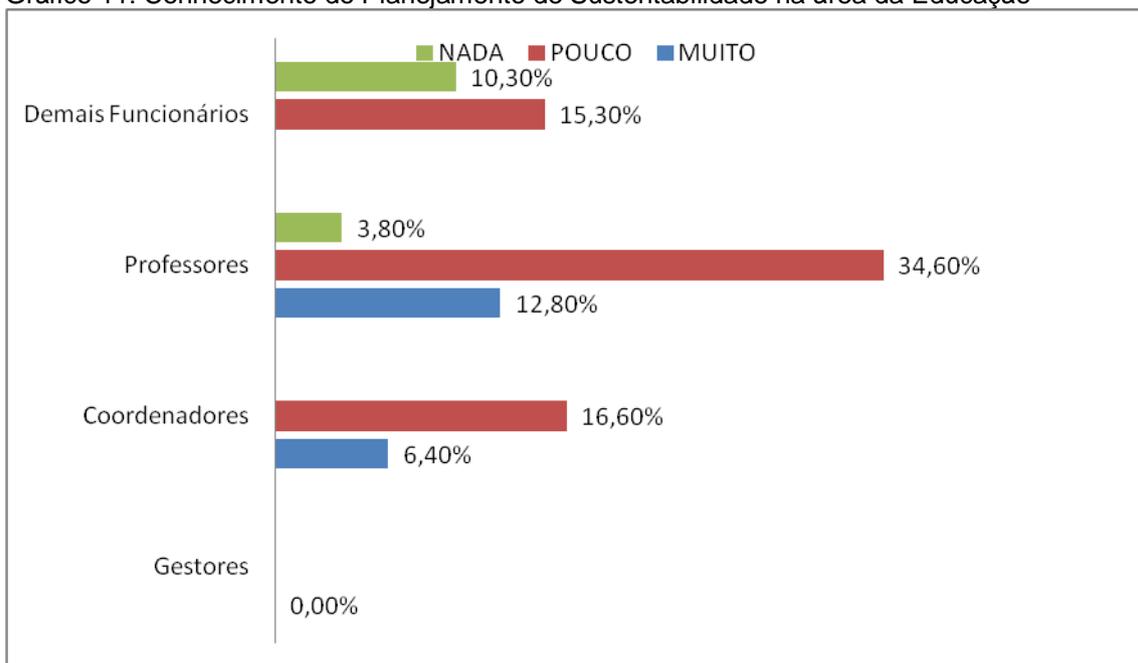
Gráfico 10: Pessoas envolvidas na atualização do Planejamento Estratégico do SESI/CE



Fonte: Elaboração própria

No gráfico de nº 10, foi verificado que 25% apontaram que a responsabilidade das atualizações no Planejamento Estratégico é do diretor escolar, isso ocorre porque no momento das reuniões quem repassa as informações e delega responsabilidades sobre cada ação é o responsável de cada segmento e no caso da escola o diretor escolar, sendo que os 8 (25%) funcionários são da escola, com isso, muitos acreditam que seja ele o responsável de forma geral pelo planejamento estratégico desenvolvido na escola, pois trata-se de uma das características da escola SESI. Enquanto que 75% apontaram que o responsável pela atualização é o gerente do núcleo, que é a afirmativa correta.

Gráfico 11: Conhecimento do Planejamento de Sustentabilidade na área da Educação

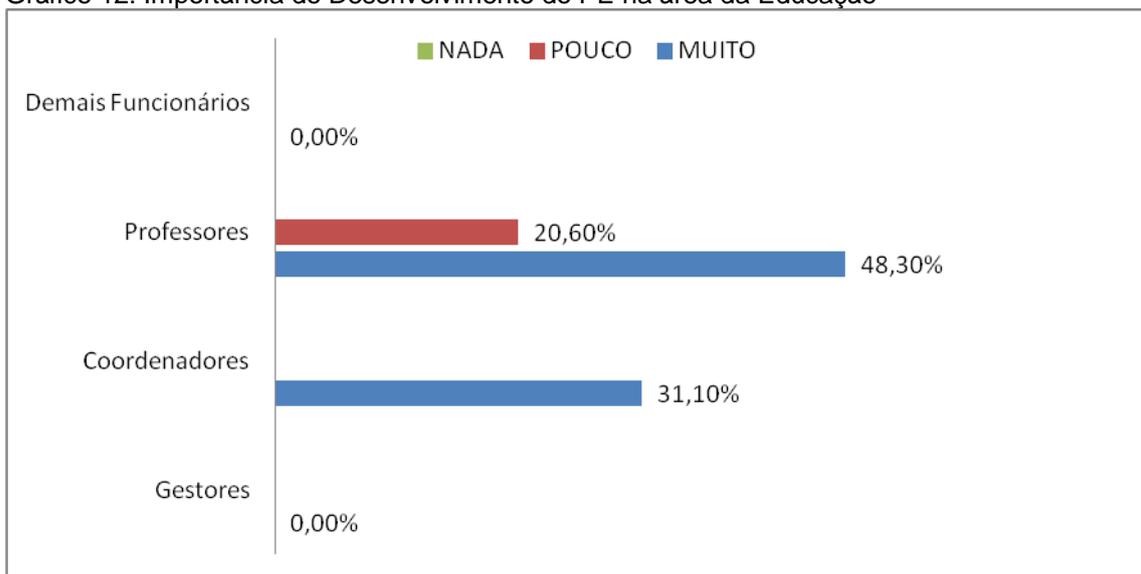


Fonte: Elaboração própria

No gráfico de nº 11 que trata sobre o conhecimento sobre o planejamento de sustentabilidade desenvolvido pelo SESI na área da educação, foram trabalhados os públicos: coordenadores, professores e demais funcionários no total de 78 funcionários, evidenciando-se que 46,2% afirmaram que conhecem muito, enquanto que 43,5% afirmaram que conhecem pouco e apenas 10,3% informaram que conhecem pouco.

Foi verificado que eles conhecem o que lhes é repassado nas reuniões, e que apenas 50% dos coordenadores (vistos como gestores de equipes) conhecem muito e a outra metade assumiu que conhece pouco, ou seja, verifica-se um elo fraco, pois esses, em sua totalidades devem conhecer muito, pois irão gerenciar o grupo dos professores. Enquanto que, de igual forma, o grupo dos professores e demais funcionários estão divididos, sendo 22 (28,2%) de professores e 12 (15,3%) demais funcionários esses se justificam por uma quantidade de novatos que ainda estão assimilando a nova prática.

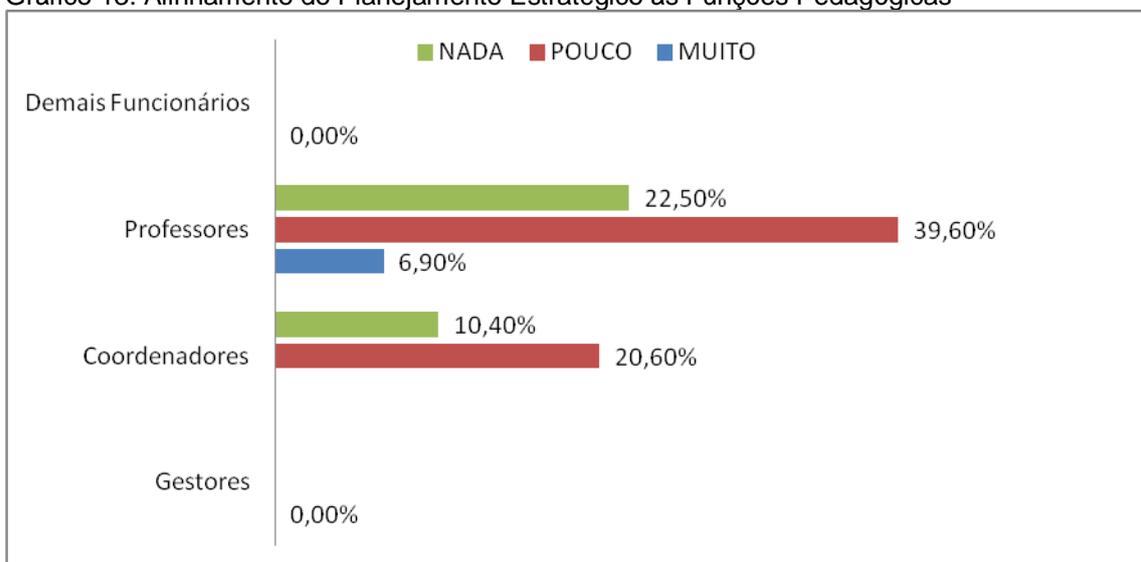
Gráfico 12: Importância do Desenvolvimento do PE na área da Educação



Fonte: Elaboração própria

Com relação ao gráfico de nº 12, trabalhou a importância do desenvolvimento do Planejamento Estratégico na área da Educação, e 79,4% dos pesquisados responderam que acreditam muito que o PE é importante na área da educação, enquanto que 20,6% acreditam que é pouco importante essa prática na área da educação. Observa-se que os coordenadores na sua totalidade acreditam muito nesta prática e que 1/3 dos professores acreditam pouco, isso se justifica pelos novatos que ainda não conhecem a proposta e não acreditam no que ainda não foi vivenciado.

Gráfico 13: Alinhamento do Planejamento Estratégico às Funções Pedagógicas

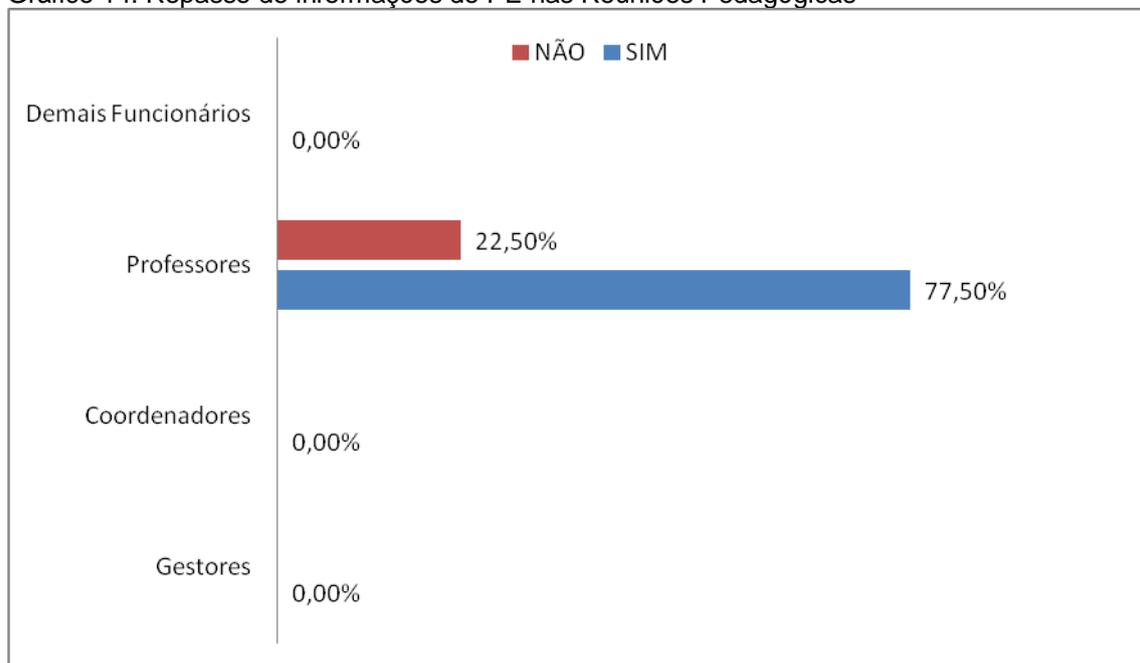


Fonte: Elaboração própria

O gráfico de nº 13, ratifica a relação do alinhamento do planejamento estratégico com as funções pedagógicas, diante disto, foi verificado que em sua maioria, 60,2% dos pesquisados sentem pouca dificuldade nesse alinhamento e que 32,9% não sente nenhuma dificuldade, enquanto 6,9% apontaram que sente muita

dificuldade nessa prática. Observa-se que 1/3 dos coordenadores ainda sentem um pouco de dificuldade, enquanto 10,4% deles não sentem nenhum tipo de dificuldade. Já com os professores o mínimo deles, ou seja, 6,9% que são novatos e ainda estão se adaptando a nova prática pedagógica, enquanto 39,6% sentem pouca dificuldade e 22,5% não sentem nenhuma dificuldade.

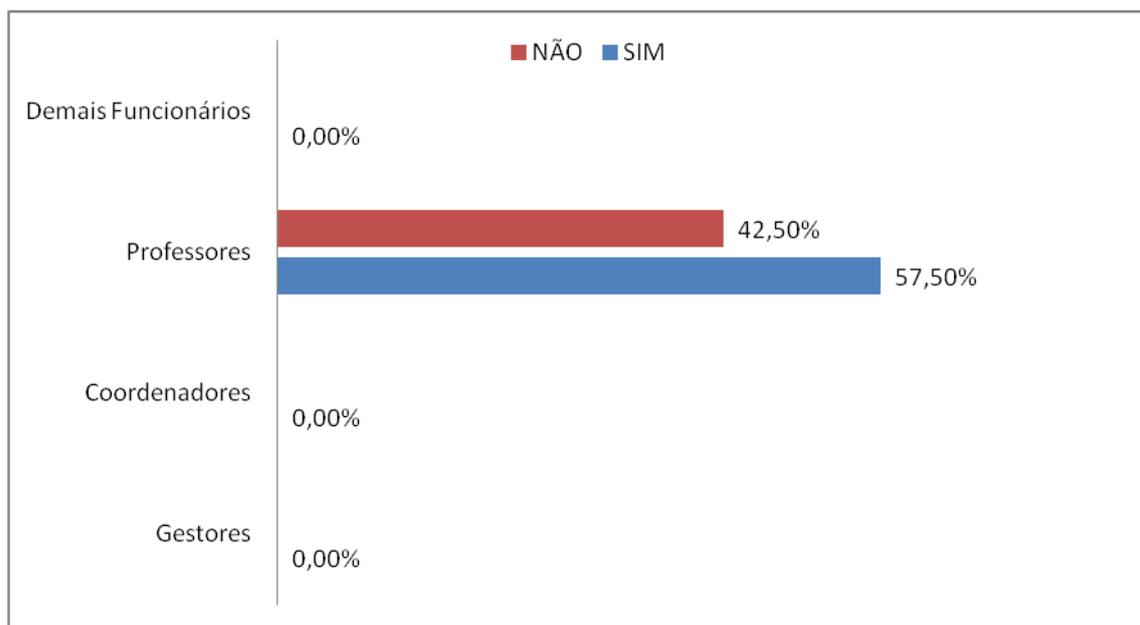
Gráfico 14: Repasse de informações do PE nas Reuniões Pedagógicas



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se no gráfico de nº 14 sobre o repasse das informações contidas no Planejamento Estratégico, ou seja, se são repassadas no ato das reuniões pedagógicas, foi feito levantamento com o grupo de professores e observou-se que 65% apontaram que sim e apenas 35%, ou seja, 14 professores pesquisados evidenciaram que não. A prática do planejamento estratégico na escola SESI/CE já existe há muito tempo, mas muitos ainda não conseguem compreender quando fala-se de sustentabilidade ou metas a atingir.

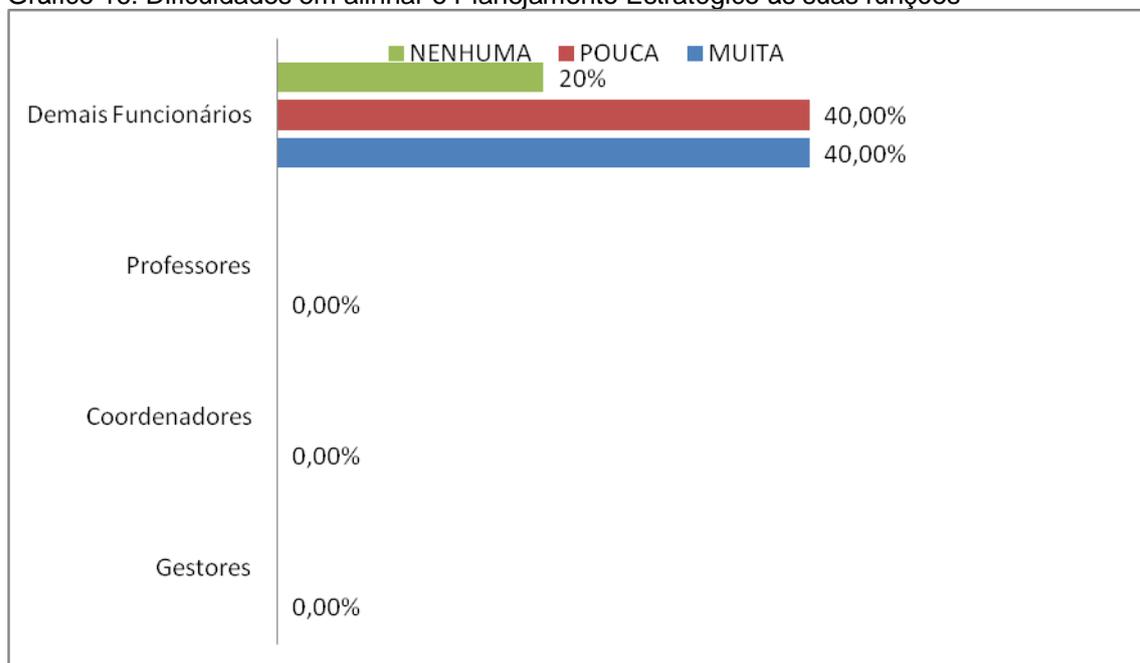
Gráfico 15: Professores cientes das metas atingidas



Fonte: Elaboração própria

O gráfico de nº 15 trabalha se os professores estão cientes das metas atingidas no decorrer de cada período, com base no PE da escola, no qual verificou-se que 57,5% estão cientes e 42,5% destacaram que não. O que se identifica é que os professores buscam apenas desenvolver a prática do ensino aprendizagem com seus discentes e que a ação administrativa ainda não lhes é uma prática definitiva.

Gráfico 16: Dificuldades em alinhar o Planejamento Estratégico às suas funções



Fonte: Elaboração própria

O último gráfico de nº 16 trata sobre as dificuldades em alinhar o Planejamento Estratégico as demais funções, e verificou-se que 40% evidenciaram

que sentem muita dificuldade neste alinhamento de funções, de igual forma, 40% também identificaram que sentem pouca dificuldade e apenas 20% não sentem nenhum tipo de dificuldade.

Através das entrevistas, pode-se verificar que os funcionários que sentem nenhuma dificuldade possuem algumas características em comum: já trabalham na empresa há mais de 5 anos, trabalham próximos ou diretamente com os gestores, vivenciando assim a prática administrativa no seu cotidiano e desejam aprender para mudar de cargo.

Como se pode observar pelos relatos e justificativas em cada quesito abordado, apesar dos muitos dados quantitativos, a entrevista auxiliou na verificação da resposta verdadeira que realmente evidencia a realidade, pois apesar dos funcionários responderem que ora não sabia ora não conhecia, os processos e planilhas existem e são repassados de forma única para todo o grupo, mas alguns estão há mais tempo, conhecem mais, etc. Desta forma, verifica-se que sem a entrevista não seria possível a obtenção da resposta verdadeira ou de forma qualitativa, acrescentando assim mais informações à pesquisa.

E de igual forma a contribuição dos dados demográficos, pois através deste pôde-se traçar um perfil, verificando assim as perguntas corretas a serem aplicadas a cada segmento e pessoa na sua individualidade como ser social. Apesar que, na visita ao RH da empresa, verificou-se que a necessidade de pré-requisitos para alguns cargos ou funções, como: escolaridade, idade, sexo de acordo com suas características, mas a permanência neste é definido por sua competência ou conhecimento do indivíduo.

A visita *in loco* proporcionou uma visão da realidade em vários pontos, ou seja:

1º Entrevista como foi explanado acima;

2º Análise Documental, onde se pôde ter de forma concreta todo o embasamento legal do que estava sendo verificado. O próprio planejamento estratégico do SESI que está sendo implementado desde 2007 foi fundamental para ter uma visão ampla de todas as ações desenvolvidas na Escola SESI/CE. As propostas de ensino do EJA e EaD, assim como o regimento, PPP e proposta curricular proporcionaram um aprofundamento no que tange ao pedagógico que é desenvolvido nesta escola. De igual forma, a legislação que norteia todo esse processo. Esses possibilitaram um melhor detalhamento, com mais critérios, de todas as fases e ações desenvolvidas, assim como verificar os instrumentais utilizados na escola e no núcleo de uma forma geral.

3º Verificação da estrutura, onde buscou o alinhamento do que estava sendo explanado com a realidade. Com as visitas aos espaços, o comparativo entre o que estava no Regimento, PPP e demais documentos eram inevitáveis, ou seja, ao chegar à biblioteca, secretaria, a contabilização do que estava descrito serviu para confirmar a idoneidade do SESI como uma empresa grande e séria.

Enfim, a triangulação de algumas perguntas ou itens auxiliou a esclarecer melhor o objeto de estudo, possibilitando assim sanar algumas dúvidas que ficaram nas respostas dos questionários. O momento da entrevista, como dito, possibilitou a aproximação com os respondentes e oportunizou conhecer pontos que não estavam levantados na pesquisa como: o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade que mapeia todos os processos, sejam eles organizacionais ou escolares, oportunizando assim a qualquer instituição obter a certificação ISO:9001, assim como organizar todos os setores e ações da sua escola desde a direção até os serviços gerais e de portaria.

## CAPITULO V CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Os “olhos” com que “revejo” já não são os “olhos” com que “vi”. Ninguém fala do que passou a não ser na e da perspectiva do que passa” (Paulo Freire, 2003)<sup>39</sup>

A organização estudada trata-se do SESI – Serviço Social da Indústria, a qual visa proporcionar ao trabalhador da indústria, além de uma inclusão social através da educação, uma qualidade de vida dentro da empresa que ele desenvolve suas atividades laborais. Através da EJA – Educação de Jovens e Adultos, encontrou o caminho para proporcionar a esse colaborador da empresa uma elevação da sua escolaridade e assim inseri-lo no mercado, visualizando uma melhor relação ora com os colegas de trabalho, através da interpretação das normas de trabalho, ora com a família podendo acompanhar com qualidade o ensino dos filhos.

Sendo assim, o SESI, através de sua escola, ora estudada, desenvolve estudos constantes em prol da melhoria contínua, mostra-se em termos de competitividade de mercado uma das ou senão a maior organização dentro de um Sistema a oferecer o serviço abordado, assim como conta com um grupo significativo de colaboradores treinados e capacitados com uma visão sistêmica, em busca de atingir resultados significativos com foco no planejamento estratégico que vai de 2007 a 2015.

Este estudo foi iniciado a partir de uma questão central: Quais os impactos do plano estratégico da escola do SESI – Serviço Social da Indústria no Estado do Ceará no seu desenvolvimento a partir duma gestão escolar sustentável? Com o objetivo avaliar os impactos do plano estratégico da escola do SESI – Serviço Social da Indústria no Estado do Ceará no seu desenvolvimento a partir duma gestão escolar sustentável.

Para dar resposta a esta questão, foram verificados os objetivos específicos: nos quais, com base nas pesquisas bibliográficas, pôde-se descrever a gestão estratégica e gestão educacional com foco na moderna gestão de pessoas e planejamento estratégico, podendo assim analisá-las e criar um comparativo; Assim como, através da visita *in loco* e análise documental foi verificado o processo de elaboração, execução, atualização e avaliação do planejamento estratégico desenvolvido pelo SESI/CE em sua escola; De igual forma constatar a evidência do cumprimento com as normas e leis da EJA e da EAD na execução do planejamento estratégico do SESI/CE, com base na legislação em vigor (Bases Legais e Normativas, Lei Nº 9.394/96, PNE Nº 10.172/2001, Conselho Nacional de Educação, Decreto Nº 5.622/2005, Resolução CEC Nº 363/2000, Resolução CEC Nº 372/2002); Este momento de pesquisa oportunizou a identificação dos índices de sustentabilidade encontrados na gestão escolar através da gestão estratégica, permitindo o conhecimento nos demais eixos e justificativas; E por fim, descrever os documentos norteadores do planejamento estratégico desenvolvido pelo SESI/CE em sua escola, verificando sua potencialidade, abrangências, relação com os demais eixos e exigências. Considera-se que todos os objetivos tenham sido atingidos, verificando assim, após a realização a possibilidade de outros.

No início da pesquisa, levantou-se 4 (quatro) hipóteses, as quais três foram

---

<sup>39</sup> Segundo FREIRE, Paulo. Cartas a Cristina. Reflexões sobre a minha vida e minha práxis. São Paulo, Editora UNESP, 2003.

confirmadas, pois enquanto a de investigação ratifica que o plano estratégico da escola do SESI – Serviço Social da Indústria no Estado do Ceará tem viabilizado o seu desenvolvimento uma vez que foi baseado numa gestão escolar sustentável, foi verificado que o desenvolvimento desse planejamento estratégico possibilita muitas vantagens ao seu desenvolvedor, inclusive a sustentabilidade, excluindo assim totalmente a nula que negava a investigação. A hipótese alternativa 1 diz que o planejamento estratégico possibilita ao gestor escolar do SESI ferramentas que proporcionam crescimento sustentável de sua instituição de ensino, pois assim como nos demais eixos a educação está com o nível de sustentabilidade satisfatório, não estando no grau de excelência pelo impacto da gratuidade em sua prática administrativa, no que tange a cobrança pela execução dos cursos. E por fim, a hipótese alternativa 2 enfatiza que o gestor educacional sentirá dificuldades na adequação de sua metodologia de trabalho, pois a ciência administrativa possui atributos próprios para empresas onde a escola não conseguirá adequá-las ao seu cotidiano, sabe-se que toda mudança de ações causa um certo desconforto, mas essa prática já foi absorvida pelos gestores da educação, estando apenas alguns novatos se adaptado a práticas novas na escola.

Diante disto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica – documental acerca da gestão estratégica desenvolvida por esta instituição, tendo como fonte primária nos autores: Freire (1985), Chiavenato (2014), Drucker (1984), Luckesi (1994), e legislações tipo: regimentos do SESI, LDB – Lei de Diretrizes e Bases, Referenciais entre outros; caracterizei funcionários e gestores diretamente envolvidos, assim como os pensamentos expressos nas falas dos entrevistados acerca da forma de gestão, monitoramento e acompanhamentos dos processos.

A visita in loco foi fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa, pois se pôde obter dados concreto com base nos documentos legais utilizados pelo SESI em suas práticas com relação a todos os eixos (educação, saúde, lazer responsabilidade social). Assim como informações com base nos depoimentos através das entrevistas, as quais complementaram os questionários de forma qualitativa, apresentando assim os sentimentos e realidades que não conseguimos resgatar apenas com o questionário.

Com isso, observou-se que não há, entre os entrevistados, unanimidade quanto à visão do processo de gestão no que tange a aplicação do planejamento estratégico nas ações escolares, o que foi ratificado foi que para um pedagogo a prática administrativa mostra-se sempre supérflua, como se fosse algo inventado como um modismo que vai passar.

As falas sugerem que se deve pensar se, de fato, enxerga-se o planejamento estratégico como essencial nas práticas da escola, pois muitos ainda não inseriram no seu cotidiano como algo fundamental para a sustentabilidade escolar. Apesar dos diretores e alguns coordenadores acreditarem nessa vertente.

Desta forma, inserido no contexto, o SESI através da escola trabalha diretamente com as indústrias do Ceará, tendo como objetivo primordial a elevação da escolaridade do trabalhador da indústria e com isso tendo como público – alvo o mesmo. Por isso, visa à formação dos seus colaboradores em busca do atendimento com qualidade e eficácia, pontos identificados nas falas de alguns entrevistados.

Em muitos momentos fica evidente a importância do reconhecimento do trabalho e a vontade pessoal de crescer na empresa, obtendo uma promoção, pois assim o funcionário será reconhecido enquanto colaborador, proporcionando o bom andamento e sucesso da organização, com isso o retorno não só será para o

funcionário, como também para a empresa, e uma equipe trabalhando de forma unida, com certeza os resultados serão bem melhores, através de reuniões no setor desejado pedindo opiniões de todos que estão relacionados à equipe produzirá melhor e conseguirá como consequência dar resultados satisfatórios à empresa.

Com relação à prática educativa da escola, o SESI tem como referência o trabalho e estudos desenvolvidos por Paulo Freire na Educação de Jovens e Adultos, o qual o público alvo trata-se de trabalhadores das indústrias, onde a prática pedagógica, vivenciada na Escola SESI Dr. Thomaz Pompeu de Souza Brasil, baseia-se na vivência do aluno e a pesquisa descreve como um dos pré-requisitos para haver um bom relacionamento e uma boa produção é, sem dúvida, o que leva o ser humano a se comportar de maneiras específicas e diretamente ligadas a suas necessidades, sejam estas a nível fisiológico e ou cognitivos, o que torna, a prática um tanto complexa, subjetiva e diretamente ligada à personalidade de cada indivíduo, pois o trabalho é desenvolvido de forma individual, verificando as necessidades individuais de cada aluno e as trabalhando pontualmente.

Muitas ações são identificadas, dentre outros está o grau de comprometimento das pessoas. Dentro desta abordagem, o papel do professor, coordenador, diretor, bibliotecário, secretário, ou seja, todos que fazem parte do Núcleo Gestor da Escola, gerenciando pessoas, é que efetivamente traduzam os objetivos da escola na prática pedagógica, revelando assim uma teoria adotada por muitos autores que ratificam a importância da construção do saber associado ao real.

Vale destacar, ainda, que os resultados desta pesquisa e as análises e sugestões feitas buscam contribuir para o crescimento qualitativo da gestão estratégica escolar e de seus autores, bem como do Núcleo do SESI / CE da Barra do Ceará situado em Fortaleza, instituição com uma extensa história na formação profissional no Ceará.

A partir do que foi pesquisado, pôde-se concluir que a moderna gestão estratégica de pessoas, presente na realidade da Escola SESI Dr. Thomaz Pompeu de Souza Brasil, proporciona sustentabilidade a escola, assim como aos demais eixos através do planejamento estratégico, pois no mesmo está estipuladas metas a serem atingidas e a partir de então se cria a planilha de acompanhamento de desempenho para ser monitorado e avaliado mensalmente.

Com isso, algumas reuniões são realizadas periodicamente, uma delas é a RAC – Reunião de Análise Crítica, na qual são apresentadas as dificuldades encontradas nos setores para desenvolver as ações específicas do planejamento. Assim como a RNG – Reunião do Núcleo Gestor, na qual são apresentadas as metas atingidas e são traçadas estratégias para atingir as que ficaram abaixo do esperado, assim como o índice de sustentabilidade de cada eixo.

Enfim, verificou-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta que proporciona que a organização possa projetar-se no tempo, traçando estratégias e metas que devem ser atingidas num tempo específico. Para o êxito desta prática, necessita-se de um monitoramento constante, no caso do SESI esse monitoramento é mensal, onde nas reuniões descritas acima são pontuadas ações a serem desenvolvidas.

Sabe-se que trata de uma prática que não é fácil de ser executada, principalmente pela escola, pois não envolve apenas os gestores (diretor e coordenadores) e sim os professores e demais funcionários, aos quais todos estão diretamente relacionados em algum momento ou objetivo, e esses sentem

dificuldades na execução de algumas tarefas, como quantidade de alunos matriculados e efetivamente concluídos em cada curso.

As metas são altas, tipo: em 2011 com 1.200 alunos matriculados na Educação Básica e 14.200 alunos matriculados na Educação Continuada, devendo estes finalizar os cursos que estão inseridos no ano em questão. Para o êxito desta ação, devem-se envolver todos os colaboradores, mas muitos não entendem a sua prática enquanto captador de alunos por parte dos professores e coordenadores, enquanto devem desenvolver o ensino aprendizagem alinhado a este, tendo assim em sua prática a pedagogia alinhada à administração.

Finalmente, a resposta para a pergunta do problema levantada no início desta pesquisa, ou seja, quais os impactos do planejamento estratégico da escola do SESI – Serviço Social da Indústria no Estado do Ceará no seu desenvolvimento a partir de uma gestão escolar sustentável? Verificou-se que a Escola SESI/CE vem desenvolvendo com nível de excelência todas as ações educativas e administrativas, pois é o único eixo do núcleo da Barra do Ceará que possui Certificação de Excelência ISO:9001, isso atesta que todos os seus processos estão devidamente padronizados, o qual se justifica no desenvolvimento do planejamento estratégico. Sabe-se que através da execução do seu PE a sua escola, assim como os demais eixos (saúde, lazer e responsabilidade social) atingem um nível de sustentabilidade que gira em média 80 a 70%, dependendo do mês e do eixo. Tornando-a assim uma escola atípica para aquele tempo, ou seja, há 6 anos, em 2007, pois na atualidade muitas escolas já adotam essa prática de gestão, buscando um diferencial competitivo, assim como uma organização nos processos e atividades sejam elas pedagógicas ou administrativas.

No desenvolvimento deste estudo, muitas informações extras a pesquisa surgiram, tal como, o desenvolvimento de treinamento direcionado aos coordenadores e professores com foco no plano de ação, planejamento de marketing e de sustentabilidade, mas o que mais chamou a atenção foi o fato de uma escola com a Certificação ISO:9001, atestando-lhe excelência e qualidade, mapeando-lhe todos os processos e proporcionando-lhe uma organização e conhecimento maior de todas as áreas e ações.

O importante aqui pontuado é que as considerações expostas de forma alguma são conclusivas, mas buscam um começo de inúmeras reflexões, pois ao final de todo o processo, verifica-se a importância desta pesquisa para a ciência, no que tange a sua fundamentação e contribuição para o crescimento qualitativo da gestão estratégica escolar, tendo como foco a organização, mapeamento das atividades e responsabilidades, planejamento das ações com foco no resultados e principalmente, a consciência que as escolas precisam de ações com focadas na sustentabilidade, pois como qualquer outra empresa precisa manter-se no mercado e prosperar.

## **5.1 Recomendações**

Verifica-se que a administração estratégica das instituições de ensino está sendo implantada e executada cada vez mais pelas escolas. Entre as recomendações práticas, desta pesquisa, pode-se mencionar:

- a) Promover formação para a equipe gestora no que tange aos processos administrativos, tais como, uso de planilhas, formas de desenvolvimento e monitoramento dos objetivos contidos no planejamento estratégico,

viabilizando o conhecimento sobre a importância do bom desenvolvimento de cada uma das ações, assim como da importância da participação de cada membro;

**Sugestões de formações:** composição do planejamento estratégico; Monitoramento e avaliação do planejamento estratégico; A arte de dar e receber *feedback*, A importância do trabalho em equipe; Alinhamento das estratégias pedagógicas com as estratégias administrativas; Como motivar devidamente seu funcionário?

- b) Socialização dos instrumentais e suas nomenclaturas com a equipe inteira, todos devem saber a que corresponde cada documento e sua importância para o êxito do planejamento estratégico;
- c) Conscientização de todos os funcionários sobre a sustentabilidade do núcleo, seu nível e a responsabilidade de cada um na execução de suas funções;
- d) Elaboração de instrumentais adequados para o refeitório, portaria e serviços gerais, onde esses possam realizar o controle diário de suas ações, possibilitando assim a entrega do relatório no final de cada mês ou período;
- e) Orientação aos professores sobre a importância das metas e a sua participação direta na obtenção de cada uma delas;
- f) Interligar as agendas dos coordenadores da escola com a Direção, unificá-las de forma virtual, assim como os gestores dos eixos com a gerência do Núcleo.

Pode-se dizer que esta pesquisa foi extremamente norteadora de ações para que uma Instituição de ensino, possa ter uma administração estratégica e atingir altos índices de sustentabilidade, assim como grandes organizações de outros ramos. Na realização deste, verificou-se outras possibilidades de crescimento escolar, não só no que tange a modalidades de cursos tais como: EJA vinculada a EaD, cursos técnicos diversos, educação básica e educação continuada *in loco* etc, mas principalmente no que se refere a organização de todos os processos escolares para que os referidos cursos possam obter um grau de excelência na sua execução. Neste, faz-se menção a implantação da Certificação ISO: 9001 nas escolas para que tanto tenham seus processos mapeados, monitorados e avaliados corriqueiramente, como possa receber a Certificação ISO de Qualidade através de um órgão de certificação com base na ABNT, atestando-lhe a qualidade da sua gestão escolar.

Com isso, ficam algumas recomendações para pesquisas futuras, como: estudar as implicações da implementação duma gestão baseada nos critérios de qualidade (eficiência, eficácia, pertinência, coerência, equidade) para obter um serviço de qualidade. Outra seria no que tange a gestão educacional, ou seja, indagar sobre o potencial da gestão baseada num plano estratégico com foco na formação integral da pessoa humana, pois algumas vertentes adotam o modelo administrativo-empresarial, amiúde com efeitos detrimenais com respeito a formação integral da pessoa, deixando de lado a construção social e cidadã dos alunos, focando num modelo muito economicista.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. de. **Administração de Recursos Humanos: Uma introdução**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. 3. Ed. São Paulo: Gente, 2002.

ALVARENGA, Estelbina Miranda de. **Metodología de La investigación cuantitativa y cualitativa**. Asunción, 2008.

AZEVEDO, Francisca Vera Martins de. **Causas e consequências da evasão escolar no ensino de Jovens e Adultos na escola Municipal**. Disponível no site: <[http://webserver.falnatal.com.br/revista\\_nova/a4\\_v2/artigo\\_13.pdf](http://webserver.falnatal.com.br/revista_nova/a4_v2/artigo_13.pdf).> Acesso em: 12/01/2011

BACHELARD, Gaston. **Educação Através de Histórias em Quadrinhos**. Disponível em: <[www.cbpf.br](http://www.cbpf.br).> Acesso em: 29/12/2013

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing: Como Praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

\_\_\_\_\_. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª séries do Ensino Fundamental – Língua Portuguesa**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental – Matemática**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental – Geografia**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental – História**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental – Ciências**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental –**

**Educação Física.** Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental.  
**Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental – Arte.** Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica.  
**Parâmetros curriculares nacionais: Ensino Médio.** Brasília: MEC/SEMTEC, 1999.  
4v.

\_\_\_\_\_. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil.** Volume I – Introdução. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil.** Volume II – Formação Pessoal e Social. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil.** Volume III – Conhecimento de Mundo. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.274/06, de 06 de fevereiro de 2006. **Ensino Fundamental de 9 anos.**

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. **Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.**

\_\_\_\_\_. Parecer Nº 36/2004, de 07 de dezembro de 2004. **Estabelece a reformulação da Resolução CNE/CEB 1/2000, que define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos.**

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.639/03, de 09 de janeiro de 2003. **Lei da Cultura Afro-Brasileira.**

\_\_\_\_\_. Resolução do CEC Nº 372/2002, de 27 de novembro de 2002. Dispõe sobre **Credenciamento de Instituição de Ensino Fundamental e Médio** da Educação Básica.

\_\_\_\_\_. PNE - **Plano Nacional de Educação**, aprovado pela lei Nº 10.172/2001.

\_\_\_\_\_. Resolução do CEC Nº 363/2000, de 30 de novembro de 2000. **Dispõe sobre a Educação de Jovens e Adultos.**

\_\_\_\_\_. Resolução CNE/CEB Nº 01/2000, de 05 de julho de 2000. **Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos.**

\_\_\_\_\_. Parecer CEB/CNE 11/2000, de 10 de maio de 2000. **Adicionais às diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos.**

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional.**

CALLIZO, G. R. **La salud a traves de La filosofia y La dieta vegetarianas.** Barcelona, Espanha: Publicaciones Reunidas, 1975.

CARDENAS, Ricardo M. **Recopilacion de leys, decretos, resoluciones y circulares queregulamentan La Ed. Media y tecnica en el Paraguai.** Asuncion: Impresso en Paraguai, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7ª Edição. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações,** Rio de Janeiro, Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Iniciação a Administração de Pessoas.** 3ª edição. Ed. Makron Books, São Paulo 2000.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal:** Como agregar talento à empresa. Ed. Atlas, São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas.** 3ª edição Revisada e Ampliada. Ed. Makron Books, São Paulo, 1997.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra Editora 2003

COVEY, Stephen (1993). **El Liderazgo Centrado en Principios.** Buenos Aires: Ediciones Paidos, 1993.

CNI. **Educação para Nova Indústria:** uma ação para o desenvolvimento sustentável do Brasil / Confederação Nacional da Indústria, Serviço Social da Indústria, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. - Brasília: CNI, 2007.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Ed. Artmed Sage 2010, 3º edição.

DANTAS, M; CAVALCANTE, V. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.** Trabalho apresentado no curso de Biblioteconomia, para a disciplina Métodos e Técnicas de Pesquisa da Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Ciência da Informação. Recife, 2006. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/56988122/Pesquisa-qual-quant>> Acesso em 21/09/2012.

DANTAS, H. **A Infância da Razão.** São Paulo: Ed. Manolo, 1990.

DANTAS, M. & CAVALCANTE, V. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.** Pernambuco: Universidade Federal de Pernambuco, 2006.

DELORS, J. **Os quatro pilares da educação.** In: Educação: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez, 2005.

DIAS, José Augusto. **Direção de unidade escolar**. In: BREJON, Moysés. (Org.). Estrutura e funcionamento do Ensino de 1º e 2º graus. São Paulo: Pioneira, 1993.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DEMO, Pedro. **Educar pela Pesquisa**. Campinas, SP: Autores Associados, 1997.

DRUCKER, P. **Introdução a Administração**. São Paulo, Pioneira, 1984.

FERRETI, Celso João. **Educação e trabalho: modernização tecnológica, qualificação profissional e sistema público de ensino**. São Paulo em Perspectiva, v.7, n.1, p.84-91.

FÉLIX, M. de F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010**. [São Paulo] : MBA, USP, 2001. 18 p.

FLEURI, Reinaldo M. **Educar para quê? Contra o autoritarismo da relação pedagógica na escola**. MG, Uberlândia : UFUB , 1986.

FONSECA, Vitor da. **Introdução às dificuldades de aprendizagem**. São Paulo: Ética, 2000.

FREIRE, Paulo. Cartas a Cristina. **Reflexões sobre a minha vida e minha práxis**. São Paulo, Editora UNESP, 2003.

\_\_\_\_\_. **Papel da educação na humanização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

\_\_\_\_\_. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1979.

\_\_\_\_\_. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

FUSARI, Maria Felisminda de R. **Mídias e formação de professores: em busca de caminhos de pesquisa vinculada à docência**. In: FAZENDA,. Novos enfoques da pesquisa educacional, São Paulo, Cortez, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

HADJI, Charles. **Pensar e agir na educação**. Porto Alegre:RS: Artmed, 2001.

HENNING, G. J. **Metodologia do Ensino de Ciências**, 3.ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1998.

HINOSTROZA, Franklin V. Sovero . **Evaluacion Docente, las mil y una mejores preguntas con banco de respuestas**. Lima: Ed. San Marcos, 2007.

JORDAN, Hugues, CARVALHO DAS NEVES, João, RODRIGUES, José A. **O Controle da Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores**, 8a edição, Áreas Editora, Lisboa, 2008.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Técnicas de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Filosofia da educação**. São Paulo. Ed. Cortez. (Coleção Magistério Formação do Professor) 1994. p. 183.

LÜCK, Heloísa. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marly. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MCLUCHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 2005.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**. Porto Alegre, São Paulo: Bookland, 2000.

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada** – Edição especial ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOURA, Tânia Maria de Melo. **A prática pedagógica dos alfabetizadores de jovens e adultos: contribuições de Freire, Ferreiro e Vigotsky**. 2 ed. Maceió: EDUFAL, 2001.

OLIVEIRA, Elsa Guimarães. **Educação a Distância na Transição Paradigmática**. Campinas, 2003.

OLIVEIRA, Ramon de. **Informática Educativa** – dos planos e discursos à sala de

aula. Campinas, 1997.

PAIVA, Vanilda Pereira. **Educação popular e educação de adultos**. 4 ed. São Paulo:2002

PARO, Vitor Henrique. **O Conselho de escola na democratização da gestão escolar**. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JR, C. A. (orgs). Formação do educador e avaliação educacional - organização da escola e do trabalho pedagógico. São Paulo: UNESP, 1999. p. 209-219 (v. 3).

\_\_\_\_\_. **O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB**. In: OLIVEIRA, R. P., ADRIÃO, T. (orgs) Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2004.

PÚBLIO, Marcelo A. **Como Planejar e Executar uma Campanha de Propaganda**. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, J. **Gestalt-Terapia: Refazendo um Caminho**. São Paulo: Summus Editorial. 1985

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROJO, C. A. **Planejamento Estratégico: modelo de simulação de cenários – uma aplicação em instituição de ensino**. Cascavel: Assoeste, 2006.

RODRIGUES, W.C. **Metodologia Científica**. FAETEC/IST. Paracambi, 2007. Disponível em <[http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf)> Acesso em 21/09/2012.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar BAPTISTA. **Metodología de la investigación**. 5ta ed. México: Mc Graw Hill, 2010.

\_\_\_\_\_. **Metodología de la investigación**. México: Mcgraw-Hill Interamericana.2008.

\_\_\_\_\_. **Metodología de la investigación**, 4º ed. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2006.

SANTOS, Gilberto Lacerda. **Tecnologia para Educação a Distância – Informática como meio para educação a distância**. Brasília, 2001.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia para Educação a Distância – Meios**

Didáticos para educação a distância funções estratégicas. Brasília, 2003.  
SESI - Serviço Social da Indústria. **Empreendedorismo e Responsabilidade Social**: guia didático do professor / Serviço Social da Indústria. - Fortaleza: IMEPH, 2008.

SESI – CE. **Proposta Curricular Pedagógica da Escola SESI Dr. Thomaz Pompeu de Souza Brasil** (Ensino Fundamental). Fortaleza, 2007.

\_\_\_\_\_. **Proposta Pedagógica do SESI para a Educação de Jovens e Adultos**. MEC/SEF, 1998.

SESI – DN. **Diretrizes de Educação Continuada do Sistema SESI de Educação**, MEX/SEF. Brasília, 1998.

\_\_\_\_\_. **Manual Operacional de Educação a Distância**. Vol. 10, Brasília, 2009. (p. 16 a 18)

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico do Sistema SESI de Educação 2007-2015**, Brasília, 2007.

SOARES, Marcelo Márcio. **Aspectos Ergonômicos na Relação entre o Comportamento, o Espaço Físico e os Objetos na Sala de Aula**. In: ENCONTRO NACIONAL DE CONFORTO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO 2, 1993, Florianópolis, SC, p.373-378.

SOUZA, Maria de Fátima Guerra de. **Fundamentos da Educação a Distância**. Campinas, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO. **Alfabetização de Jovens e Adultos no Brasil**: lições de prática. Brasília, 2008.

\_\_\_\_\_. **Declaração de Hamburgo sobre a educação de adultos e plano de ação para o futuro**. In: Conferência Internacional sobre educação de adultos, 1997. Hamburgo, Alemanha, 1997.

VALLADARES, Licia. **Os dez mandamentos da observação participante**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.22 n° 63, 2005.

VALENTE, José A. **Criando oportunidades de aprendizagem continuada ao longo da vida**. Revista Pátio, nº. 15, p. 9-12, 2000.

VALENTE, José Armando (Org). **O computador na sociedade do conhecimento**. Campinas: Nied, 2002.

VERGARA, Sylvia e CORRÊA, Vera. **Propostas para uma gestão pública**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VERGARA, I. **Gestão de Pessoas**. 1ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

VIGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.  
\_\_\_\_\_. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo:  
Ícone/Edusp, 1988.

WALLON, H. **As origens do pensamento na criança**. São Paulo: Manole, 1989.

## **ANEXOS**

**A - Metas Estipuladas no Planejamento Estratégico SESI 2007-2015****Realizado 2007e 2008 e Previsão de metas 2009 a 2015 na Educação Básica nível Educação Infantil modalidade Crianças e Adolescentes**

DR	Educação Básica de Crianças e Adolescentes : Educação Infantil																						
	Realizado		Meta																				
	2007	2008	2009			2010			2011			2012			2013			2014			2015		
Paga			Grat.	Total	Paga	Grat.	Total																
<b>BRASIL</b>	<b>28.529</b>	<b>24.625</b>	<b>17.431</b>	<b>2.136</b>	<b>19.567</b>	<b>16.520</b>	<b>1.645</b>	<b>18.165</b>	<b>16.780</b>	<b>3.689</b>	<b>20.469</b>	<b>16.036</b>	<b>4.271</b>	<b>20.307</b>	<b>15.556</b>	<b>4.604</b>	<b>20.160</b>	<b>15.289</b>	<b>5.058</b>	<b>20.347</b>	<b>15.420</b>	<b>5.084</b>	<b>20.504</b>
<b>Norte</b>	<b>5.835</b>	<b>4.658</b>	<b>4.193</b>	<b>246</b>	<b>4.439</b>	<b>4.074</b>	<b>226</b>	<b>4.300</b>	<b>4.569</b>	<b>430</b>	<b>4.999</b>	<b>4.432</b>	<b>613</b>	<b>5.045</b>	<b>4.410</b>	<b>736</b>	<b>5.146</b>	<b>4.242</b>	<b>889</b>	<b>5.131</b>	<b>4.348</b>	<b>915</b>	<b>5.263</b>
AC	286	239	280	0	280	210	11	221	258	22	280	257	23	280	255	24	279	254	26	280	253	27	280
AP	255	162	151	35	186	115	10	125	168	32	200	168	32	200	185	35	220	151	29	180	202	38	240
AM	2.639	2.664	2582	151	2.733	2510	25	2.535	2408	163	2.571	2306	271	2.577	2306	277	2.583	2306	284	2.590	2306	291	2.597
PA	1.655	773	360	60	420	390	180	570	911	213	1.124	859	287	1.146	799	400	1.199	642	550	1.192	657	559	1.216
RO	721	646	645	0	645	684	0	684	674	0	674	692	0	692	715	0	715	739	0	739	780	0	780
RR	279	174	175	0	175	165	0	165	150	0	150	150	0	150	150	0	150	150	0	150	150	0	150
TO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Nordeste</b>	<b>5.045</b>	<b>4.131</b>	<b>1.518</b>	<b>640</b>	<b>2.158</b>	<b>1.556</b>	<b>118</b>	<b>1.674</b>	<b>1.759</b>	<b>675</b>	<b>2.434</b>	<b>1.727</b>	<b>689</b>	<b>2.416</b>	<b>1.730</b>	<b>706</b>	<b>2.436</b>	<b>1.733</b>	<b>732</b>	<b>2.465</b>	<b>1.718</b>	<b>732</b>	<b>2.450</b>
AL	210	207	0	0	0	0	0	0	220	0	220	220	0	220	220	0	220	220	0	220	220	0	220
BA	219	128	145	0	145	100	0	100	140	0	140	140	0	140	140	0	140	140	0	140	140	0	140
CE	129	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MA	289	384	433	0	433	408	8	416	398	0	398	400	0	400	400	0	400	405	0	405	410	0	410
PB	449	320	0	50	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PI	622	756	700	0	700	738	0	738	741	85	826	727	99	826	710	116	826	708	142	850	708	142	850
RN	2.795	2.072	40	590	630	110	110	220	40	590	630	40	590	630	40	590	630	40	590	630	40	590	630
SE	332	264	200	0	200	200	0	200	220	0	220	200	0	200	220	0	220	220	0	220	200	0	200
<b>Sudeste</b>	<b>10.006</b>	<b>8.435</b>	<b>7.265</b>	<b>774</b>	<b>8.039</b>	<b>7.173</b>	<b>601</b>	<b>7.774</b>	<b>6.487</b>	<b>1.511</b>	<b>7.998</b>	<b>6.312</b>	<b>1.796</b>	<b>8.108</b>	<b>6.247</b>	<b>1.996</b>	<b>8.243</b>	<b>6.112</b>	<b>2.271</b>	<b>8.383</b>	<b>6.112</b>	<b>2.271</b>	<b>8.383</b>
ES	1.523	1.586	1053	4	1.057	1056	5	1.061	1049	85	1.134	1034	100	1.134	999	135	1.134	964	170	1.134	964	170	1.134
MG	2.759	2.565	2672	151	2.823	2555	50	2.605	2320	420	2.740	2225	625	2.850	2195	790	2.985	2095	1.030	3.125	2095	1.030	3.125
RJ	1.093	958	810	90	900	677	198	875	1000	100	1.100	935	165	1.100	935	165	1.100	935	165	1.100	935	165	1.100
SP	4.631	3.326	2730	529	3.259	2885	348	3.233	2118	906	3.024	2118	906	3.024	2118	906	3.024	2118	906	3.024	2118	906	3.024
<b>Sul</b>	<b>6.416</b>	<b>6.577</b>	<b>3.779</b>	<b>466</b>	<b>4.245</b>	<b>3.164</b>	<b>479</b>	<b>3.643</b>	<b>3.289</b>	<b>976</b>	<b>4.265</b>	<b>2.857</b>	<b>1.076</b>	<b>3.933</b>	<b>2.426</b>	<b>1.069</b>	<b>3.495</b>	<b>2.426</b>	<b>1.069</b>	<b>3.495</b>	<b>2.426</b>	<b>1.069</b>	<b>3.495</b>
PR	1.561	1.443	1548	7	1.555	1205	0	1.205	963	7	970	531	7	538	100	0	100	100	0	100	100	0	100
RS	2.570	3.097	685	0	685	784	0	784	780	0	780	780	0	780	780	0	780	780	0	780	780	0	780

SC	2.285	2.037	1546	459	2.005	1175	479	1.654	1546	969	2.515	1546	1.069	2.615	1546	1.069	2.615	1546	1.069	2.615	1546	1.069	2.615
<b>C-Oeste</b>	<b>1.227</b>	<b>824</b>	<b>676</b>	<b>10</b>	<b>686</b>	<b>553</b>	<b>221</b>	<b>774</b>	<b>676</b>	<b>97</b>	<b>773</b>	<b>708</b>	<b>97</b>	<b>805</b>	<b>743</b>	<b>97</b>	<b>840</b>	<b>776</b>	<b>97</b>	<b>873</b>	<b>816</b>	<b>97</b>	<b>913</b>
DF	612	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GO	38	162	165	0	165	0	165	165	77	81	158	77	81	158	77	81	158	77	81	158	77	81	158
MT	186	253	341	10	351	344	56	400	224,83	16	241	227,07	16	243	229,35	16	245	231,64	16	248	238,81	16	255
MS	391	409	170	0	170	209	0	209	374	0	374	404	0	404	437	0	437	467	0	467	500	0	500

Fonte: Estatística SESI e Aplicativo Gratuidade dos Departamentos Regionais

**B - Realizado 2007e 2008 e Previsão de metas 2009 a 2015 na Educação Básica nível Ensino Fundamental modalidade Crianças e Adolescentes**

DR	Educação Básica de Crianças e Adolescentes : Ensino Fundamental																						
	Realizado		Metas																				
	2007	2008	2009			2010			2011			2012			2013			2014			2015		
			Paga	Grat.	Total																		
<b>BRASIL</b>	<b>166.357</b>	<b>153.591</b>	<b>127.258</b>	<b>16.579</b>	<b>143.837</b>	<b>120.994</b>	<b>21.771</b>	<b>142.765</b>	<b>118.941</b>	<b>33.177</b>	<b>152.119</b>	<b>115.535</b>	<b>33.245</b>	<b>148.780</b>	<b>114.394</b>	<b>34.823</b>	<b>149.217</b>	<b>112.650</b>	<b>37.066</b>	<b>149.716</b>	<b>112.891</b>	<b>37.044</b>	<b>149.935</b>
<b>Norte</b>	<b>8.564</b>	<b>8.710</b>	<b>6.673</b>	<b>855</b>	<b>7.528</b>	<b>7.766</b>	<b>1.020</b>	<b>8.786</b>	<b>9.217</b>	<b>1.178</b>	<b>10.395</b>	<b>9.232</b>	<b>1.414</b>	<b>10.646</b>	<b>8.896</b>	<b>1.926</b>	<b>10.822</b>	<b>8.127</b>	<b>2.895</b>	<b>11.022</b>	<b>8.291</b>	<b>2.854</b>	<b>11.145</b>
AC	672	620	732	0	732	741	0	741	707	25	732	707	25	732	707	25	732	707	25	732	707	25	732
AP	700	818	811	116	927	1141	104	1.245	1054	104	1.158	1161	109	1.270	1198	107	1.305	1242	113	1.355	1161	109	1.270
AM	2.370	2.270	2194	335	2.529	2500	195	2.695	1987	358	2.345	1987	370	2.357	1756	613	2.369	1387	995	2.382	1406	990	2.396
PA	2.874	2.600	475	20	495	650	500	1.150	2733	641	3.374	2581	860	3.441	2379	1.131	3.510	1869	1.712	3.581	1972	1.680	3.652
RO	1.618	1.840	1759	0	1.759	1913	0	1.913	1895	0	1.895	1935	0	1.935	1975	0	1.975	2020	0	2.020	2095	0	2.095
RR	330	442	562	384	946	541	221	762	618	50	668	618	50	668	618	50	668	618	50	668	646	50	696
TO	0	120	140	0	140	280	0	280	223	0	223	243	0	243	263	0	263	284	0	284	304	0	304
<b>Nordeste</b>	<b>17.091</b>	<b>16.907</b>	<b>15.371</b>	<b>164</b>	<b>15.535</b>	<b>13.322</b>	<b>30</b>	<b>13.352</b>	<b>13.902</b>	<b>517</b>	<b>14.419</b>	<b>13.321</b>	<b>597</b>	<b>13.918</b>	<b>12.717</b>	<b>663</b>	<b>13.380</b>	<b>12.304</b>	<b>752</b>	<b>13.056</b>	<b>12.030</b>	<b>752</b>	<b>12.782</b>
AL	2.881	2.807	2800	0	2.800	1320	0	1.320	2880	0	2.880	2880	0	2.880	2880	0	2.880	2880	0	2.880	2880	0	2.880
BA	2.286	2.137	2042	0	2.042	2050	0	2.050	2093	0	2.093	2093	0	2.093	2093	0	2.093	2093	0	2.093	2093	0	2.093
CE	6.109	5.461	3850	0	3.850	2505	0	2.505	2157	0	2.157	1452	0	1.452	959	0	959	604	0	604	273	0	273
MA	2.354	2.169	2497	0	2.497	2438	20	2.458	2000	200	2.200	2005	200	2.205	2005	200	2.205	2006	200	2.206	2013	200	2.213
PB	259	557	0	164	164	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PI	1.812	2.179	2244	0	2.244	2944	0	2.944	2857	317	3.174	2916	397	3.313	2850	463	3.313	2761	552	3.313	2761	552	3.313
RN	0	0	35	0	35	210	10	220	95	0	95	125	0	125	155	0	155	185	0	185	215	0	215
SE	1.390	1.597	1903	0	1.903	1855	0	1.855	1820	0	1.820	1850	0	1.850	1775	0	1.775	1775	0	1.775	1795	0	1.795
<b>Sudeste</b>	<b>129.031</b>	<b>118.146</b>	<b>95.110</b>	<b>15.125</b>	<b>110.235</b>	<b>95.298</b>	<b>14.087</b>	<b>109.385</b>	<b>85.503</b>	<b>30.732</b>	<b>116.235</b>	<b>82.522</b>	<b>30.288</b>	<b>112.810</b>	<b>82.016</b>	<b>31.144</b>	<b>113.160</b>	<b>81.363</b>	<b>31.996</b>	<b>113.359</b>	<b>81.470</b>	<b>32.015</b>	<b>113.485</b>
ES	6.411	7.284	8428	15	8.443	9147	39	9.186	8094	857	8.951	7917	1.034	8.951	7608	1.343	8.951	7519	1.432	8.951	7519	1.432	8.951
MG	8.311	8.300	8154	361	8.515	8050	350	8.400	7600	840	8.440	7375	1.185	8.560	6952	1.693	8.645	6286	2.438	8.724	6286	2.438	8.724
RJ	1.775	2.200	1975	220	2.195	2298	415	2.713	2774,65	308	3.083	2942,8	519	3.462	3167,65	559	3.727	3269,99	577	3.847	3377,44	596	3.973
SP	112.534	100.362	76553	14.529	91.082	75803	13.283	89.086	67034	28.727	95.761	64287	27.550	91.837	64288	27.549	91.837	64288	27.549	91.837	64288	27.549	91.837
<b>Sul</b>	<b>997</b>	<b>700</b>	<b>750</b>	<b>188</b>	<b>938</b>	<b>875</b>	<b>376</b>	<b>1.251</b>	<b>800</b>	<b>0</b>	<b>800</b>	<b>775</b>	<b>0</b>	<b>775</b>	<b>800</b>	<b>0</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>0</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>0</b>	<b>800</b>
PR	44	175	250	0	250	300	0	300	100	0	100	25	0	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RS	560	0	0	188	188	0	376	376	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SC	393	525	500	0	500	575	0	575	700	0	700	750	0	750	800	0	800	800	0	800	800	0	800
<b>C-Oeste</b>	<b>10.674</b>	<b>9.128</b>	<b>9.354</b>	<b>247</b>	<b>9.601</b>	<b>3.733</b>	<b>6.258</b>	<b>9.991</b>	<b>9.520</b>	<b>750</b>	<b>10.270</b>	<b>9.685</b>	<b>946</b>	<b>10.631</b>	<b>9.965</b>	<b>1.090</b>	<b>11.055</b>	<b>10.056</b>	<b>1.423</b>	<b>11.479</b>	<b>10.300</b>	<b>1.423</b>	<b>11.723</b>

DF	3.419	1.267	1050	207	1.257	1277	160	1.437	1165	360	1.525	1112	556	1.668	1157	700	1.857	1019	1.033	2.052	1019	1.033	2.052
GO	5.152	5.506	5990	0	5.990	0	5.912	5.912	5223	325	5.548	5223	325	5.548	5223	325	5.548	5223	325	5.548	5223	325	5.548
MT	669	850	984	40	1.024	1026	186	1.212	987,19 9	65	1.052	1034,0 1	65	1.099	1083,9 4	65	1.149	1137,27	65	1.202	1194,2 7	65	1.259
MS	1.434	1.505	1330	0	1.330	1430	0	1.430	2144	0	2.144	2316	0	2.316	2501	0	2.501	2676	0	2.676	2864	0	2.864

Fonte: Estatística SESI e Aplicativo Gratuidade dos Departamentos Regionais



<b>C-Oeste</b>	<b>1.095</b>	<b>1.529</b>	<b>1.225</b>	<b>511</b>	<b>1.736</b>	<b>315</b>	<b>2.286</b>	<b>2.601</b>	<b>1.663</b>	<b>944</b>	<b>2.607</b>	<b>1.753</b>	<b>944</b>	<b>2.697</b>	<b>1.807</b>	<b>1.064</b>	<b>2.871</b>	<b>1.878</b>	<b>1.124</b>	<b>3.002</b>	<b>1.932</b>	<b>1.124</b>	<b>3.056</b>
DF	91	106	104	56	160	84	100	184	160	160	320	200	160	360	200	200	400	220	220	440	220	220	440
GO	731	1.101	878	455	1.333	0	2.096	2.096	878	784	1.662	878	784	1.662	878	864	1.742	878	904	1.782	878	904	1.782
MT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MS	273	322	243	0	243	231	90	321	625	0	625	675	0	675	729	0	729	780	0	780	834	0	834

Fonte: Estatística SESI e Aplicativo Gratuidade dos Departamentos Regionais

### D - Realizado 2007e 2008 e Previsão de metas 2009 a 2015 na Educação de Jovens e Adultos: Elevação da Escolaridade (alfabetização, EF e EM)

DR	Educação de Jovens e Adultos : Elevação da Escolaridade (alfabetização, EF e EM)																						
	Realizado		Metas																				
	2007	2008	2009			2010			2011			2012			2013			2014			2015		
			Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total
<b>BRASIL</b>	<b>373.57<sub>3</sub></b>	<b>295.14<sub>1</sub></b>	<b>58.651</b>	<b>107.04<sub>1</sub></b>	<b>165.69<sub>2</sub></b>	<b>83.442</b>	<b>90.828</b>	<b>174.27<sub>0</sub></b>	<b>91.414</b>	<b>196.90<sub>7</sub></b>	<b>288.32<sub>2</sub></b>	<b>94.110</b>	<b>203.89<sub>0</sub></b>	<b>298.00<sub>0</sub></b>	<b>101.51<sub>5</sub></b>	<b>216.63<sub>8</sub></b>	<b>318.15<sub>3</sub></b>	<b>105.47<sub>0</sub></b>	<b>231.88<sub>0</sub></b>	<b>337.35<sub>0</sub></b>	<b>107.15<sub>9</sub></b>	<b>243.32<sub>4</sub></b>	<b>350.483</b>
<b>Norte</b>	<b>25.610</b>	<b>20.335</b>	<b>10.136</b>	<b>5.634</b>	<b>15.770</b>	<b>8.989</b>	<b>8.286</b>	<b>17.275</b>	<b>18.063</b>	<b>9.349</b>	<b>27.412</b>	<b>19.160</b>	<b>10.202</b>	<b>29.362</b>	<b>26.257</b>	<b>14.888</b>	<b>41.145</b>	<b>29.040</b>	<b>18.697</b>	<b>47.737</b>	<b>29.476</b>	<b>24.726</b>	<b>54.202</b>
AC	3257	2.907	1260	363	1.623	200	1.193	1.393	2002	241	2.243	2096	270	2.366	2195	307	2.502	2299	359	2.658	2408	419	2.827
AP	1016	1.309	0	1.046	1.046	0	783	783	0	1.105	1.105	0	1.168	1.168	0	1.260	1.260	0	1.303	1.303	0	1.392	1.392
AM	7219	5.404	4850	1.200	6.050	6550	1.316	7.866	1500	2.857	4.357	1300	3.060	4.360	1000	3.364	4.364	500	4.268	4.768	500	4.272	4.772
PA	7794	6.063	2065	2.465	4.530	90	3.460	3.550	11175	4.365	15.540	12287	4.807	17.094	19494	8.996	28.490	22472	11.716	34.188	22739	17.147	39.886
RO	5315	3.518	1721	60	1.781	2149	574	2.723	3060	365	3.425	3122	365	3.487	3185	340	3.525	3356	340	3.696	3386	720	4.106
RR	639	25	0	500	500	0	500	500	0	250	250	0	350	350	0	425	425	0	500	500	0	550	550
TO	370	1.109	240	0	240	0	460	460	326	166	492	355	182	537	383	196	579	413	211	624	443	226	669
<b>Nordeste</b>	<b>121.50<sub>6</sub></b>	<b>75.585</b>	<b>14.357</b>	<b>15.717</b>	<b>30.074</b>	<b>7.765</b>	<b>16.933</b>	<b>24.698</b>	<b>14.374</b>	<b>20.091</b>	<b>34.465</b>	<b>14.440</b>	<b>22.298</b>	<b>36.738</b>	<b>13.795</b>	<b>23.890</b>	<b>37.685</b>	<b>13.215</b>	<b>27.543</b>	<b>40.758</b>	<b>13.528</b>	<b>28.555</b>	<b>42.083</b>
AL	33101	2.267	225	1.237	1.462	0	800	800	0	1.494	1.494	0	1.603	1.603	0	1.716	1.716	0	1.837	1.837	0	1.973	1.973
BA	10026	11.495	0	6.289	6.289	0	5.855	5.855	0	7.500	7.500	0	8.000	8.000	0	8.000	8.000	0	8.500	8.500	0	9.000	9.000
CE	12725	4.154	3830	2.170	6.000	0	3.000	3.000	3035,3 <sub>5</sub>	2.801	5.836	2714,9 <sub>2</sub>	3.198	5.913	2126	3.856	5.982	1326	4.816	6.142	1319	4.964	6.283
MA	13532	14.448	1253	636	1.889	1464	380	1.844	2438	762	3.200	2590	660	3.250	2525	793	3.318	2441	748	3.189	2427	759	3.186
PB	24161	21.273	5812	1.385	7.197	4330	1.870	6.200	5732	2.179	7.911	6019	2.277	8.296	6320	2.378	8.698	6635	2.485	9.120	6968	2.597	9.565
PE	11824	11.118	2948	560	3.508	1971	329	2.300	2645	1.550	4.195	2600	2.500	5.100	2300	3.000	5.300	2300	5.000	7.300	2300	5.000	7.300
PI	9503	4.951	269	412	681	0	1.195	1.195	501	55	556	492	65	557	499	82	581	486	97	583	486	97	583
RN	5040	5.121	20	2.160	2.180	0	2.532	2.532	23,1	2.600	2.623	24,255	2.800	2.824	25,467 <sub>8</sub>	2.900	2.925	26,741 <sub>1</sub>	3.020	3.047	28,078 <sub>2</sub>	3.100	3.128
SE	1594	758	0	868	868	0	972	972	0	1.150	1.150	0	1.195	1.195	0	1.165	1.165	0	1.040	1.040	0	1.065	1.065
<b>Sudeste</b>	<b>155.27<sub>9</sub></b>	<b>162.23<sub>4</sub></b>	<b>26.049</b>	<b>51.285</b>	<b>77.334</b>	<b>62.534</b>	<b>25.153</b>	<b>87.687</b>	<b>42.368</b>	<b>115.54<sub>5</sub></b>	<b>157.91<sub>4</sub></b>	<b>43.222</b>	<b>118.34<sub>5</sub></b>	<b>161.56<sub>7</sub></b>	<b>43.932</b>	<b>121.08<sub>3</sub></b>	<b>165.01<sub>5</sub></b>	<b>44.259</b>	<b>124.78<sub>4</sub></b>	<b>169.04<sub>3</sub></b>	<b>44.587</b>	<b>127.24<sub>4</sub></b>	<b>171.831</b>
ES	5031	2.971	3033	518	3.551	0	3.050	3.050	3623	595	4.218	3754	939	4.693	4111	1.027	5.138	3485	1.865	5.350	3485	1.865	5.350
MG	19329	14.585	16300	1.700	18.000	16600	1.484	18.084	23920	1.800	25.720	24306	2.024	26.330	24310	2.390	26.700	24900	2.550	27.450	24850	2.600	27.450
RJ	31962	8.991	2975	3.656	6.631	2360	5.310	7.670	4795,8 <sub>8</sub>	5.524	10.319	5035,6 <sub>7</sub>	5.800	10.835	5287,4 <sub>5</sub>	6.090	11.377	5551,8 <sub>2</sub>	6.760	12.312	5829,4 <sub>2</sub>	7.098	12.928
SP	98957	135.68 <sub>7</sub>	3741	45.411	49.152	43574	15.309	58.883	10029,5	107.62 <sub>7</sub>	117.65 <sub>6</sub>	10126,2	109.58 <sub>2</sub>	119.70 <sub>9</sub>	10223,9	111.57 <sub>6</sub>	121.80 <sub>0</sub>	10322,5	113.60 <sub>9</sub>	123.93 <sub>1</sub>	10422,1	115.68 <sub>1</sub>	126.103
<b>Sul</b>	<b>46.345</b>	<b>13.201</b>	<b>3.104</b>	<b>13.051</b>	<b>16.155</b>	<b>575</b>	<b>19.084</b>	<b>19.659</b>	<b>11.810</b>	<b>28.477</b>	<b>40.287</b>	<b>12.258</b>	<b>28.929</b>	<b>41.187</b>	<b>12.724</b>	<b>31.403</b>	<b>44.127</b>	<b>13.216</b>	<b>34.268</b>	<b>47.484</b>	<b>13.735</b>	<b>35.234</b>	<b>48.969</b>
PR	2101	1.249	1050	225	1.275	0	2.500	2.500	9450	4.050	13.500	9800	4.200	14.000	10150	4.350	14.500	10500	4.500	15.000	10850	4.650	15.500
RS	36963	4.869	228	2.302	2.530	0	4.400	4.400	534	13.866	14.400	632	13.968	14.600	748	14.072	14.820	890	14.010	14.900	1059	13.941	15.000
SC	7281	7.083	1826	10.524	12.350	575	12.184	12.759	1826	10.561	12.387	1826	10.761	12.587	1826	12.981	14.807	1826	15.758	17.584	1826	16.643	18.469
<b>C-Oeste</b>	<b>24.833</b>	<b>23.786</b>	<b>5.005</b>	<b>21.354</b>	<b>26.359</b>	<b>3.579</b>	<b>21.372</b>	<b>24.951</b>	<b>4.798</b>	<b>23.445</b>	<b>28.244</b>	<b>5.030</b>	<b>24.115</b>	<b>29.146</b>	<b>4.806</b>	<b>25.374</b>	<b>30.180</b>	<b>5.740</b>	<b>26.588</b>	<b>32.328</b>	<b>5.834</b>	<b>27.565</b>	<b>33.398</b>

DF	4344	2.723	4124	24	4.148	2710	430	3.140	3725	1.036	4.761	3871	1.075	4.946	3554	1.640	5.194	4400	2.000	6.400	4400	2.000	6.400
GO	15090	16.532	0	19.400	19.400	0	19.082	19.082	0	19.973	19.973	0	20.272	20.272	0	20.581	20.581	0	20.897	20.897	0	21.224	21.224
MT	3873	3.422	110	1.435	1.545	0	1.812	1.812	0	1.810	1.810	0	2.093	2.093	0	2.423	2.423	0	2.910	2.910	0	3.505	3.505
MS	1526	1.109	771	495	1.266	869	48	917	1073	626	1.699	1159	676	1.835	1252	730	1.982	1340	781	2.121	1433	836	2.269

Fonte: Estatística SESI e Aplicativo Gratuidade dos Departamentos Regionais

## E - Realizado 2007e 2008 e Previsão de metas 2009 a 2015 na Educação Continuada em Educação

DR	Educação Continuada em Educação																						
	Realizado		Metas																				
	2007 (1)	2008 (1)	2009			2010			2011			2012			2013			2014			2015		
			Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total
<b>BRASIL</b>	<b>804.445</b>	<b>645.816</b>	<b>226.980</b>	<b>207.070</b>	<b>434.050</b>	<b>22.122</b>	<b>461.361</b>	<b>483.483</b>	<b>269.721</b>	<b>241.427</b>	<b>511.148</b>	<b>274.040</b>	<b>262.468</b>	<b>536.508</b>	<b>287.525</b>	<b>291.241</b>	<b>578.765</b>	<b>300.619</b>	<b>306.867</b>	<b>607.486</b>	<b>314.232</b>	<b>318.272</b>	<b>632.504</b>
<b>Norte</b>	<b>3.589</b>	<b>30.730</b>	<b>464</b>	<b>4.824</b>	<b>5.288</b>	<b>1.224</b>	<b>6.606</b>	<b>7.830</b>	<b>4.687</b>	<b>5.676</b>	<b>10.363</b>	<b>6.018</b>	<b>7.330</b>	<b>13.348</b>	<b>7.227</b>	<b>8.920</b>	<b>16.147</b>	<b>8.582</b>	<b>10.479</b>	<b>19.061</b>	<b>9.773</b>	<b>12.088</b>	<b>21.861</b>
AC	169	65	0	386	386	0	600	600	40	363	403	40	403	443	40	455	495	40	474	514	40	549	589
AP	159	4.311	0	1.060	1.060	0	2.286	2.286	860	320	1.180	1120	370	1.490	1260	420	1.680	1540	470	2.010	1660	530	2.190
AM	1519	3.054	0	800	800	0	800	800	0	1.000	1.000	0	1.200	1.200	0	1.400	1.400	0	1.600	1.600	0	1.800	1.800
PA	463	6.025	0	678	678	0	1.920	1.920	3003	3.003	6.006	4004	4.004	8.008	5005	5.005	10.010	6006	6.006	12.012	7007	7.007	14.014
RO	969	6.644	0	0	0	0	0	0	0	560	560	0	575	575	0	590	590	0	605	605	0	605	605
RR	201	2.723	0	1.900	1.900	0	1.000	1.000	0	175	175	0	500	500	0	750	750	0	1.000	1.000	0	1.250	1.250
TO	109	7.908	464	0	464	1224	0	1.224	784	255	1.039	854	278	1.132	922	300	1.222	996	324	1.320	1066	347	1.4133
<b>Nordeste</b>	<b>29.591</b>	<b>91.321</b>	<b>18.171</b>	<b>35.495</b>	<b>53.666</b>	<b>7.795</b>	<b>57.218</b>	<b>65.013</b>	<b>21.713</b>	<b>36.336</b>	<b>58.049</b>	<b>13.816</b>	<b>46.667</b>	<b>60.483</b>	<b>12.066</b>	<b>51.105</b>	<b>63.171</b>	<b>10.261</b>	<b>56.449</b>	<b>66.710</b>	<b>9.415</b>	<b>60.886</b>	<b>70.301</b>
AL	201	5.102	0	5.516	5.516	0	5.690	5.690	0	3.197	3.197	0	3.357	3.357	0	3.524	3.524	0	3.700	3.700	0	3.885	3.885
BA	455	1.817	0	2.420	2.420	0	5.348	5.348	0	3.000	3.000	0	4.000	4.000	0	5.000	5.000	0	6.000	6.000	0	7.000	7.000
CE	19420	51.711	8710	8.980	17.690	0	30.000	30.000	14348	26.000	40.348	6348	35.000	41.348	4348	38.000	42.348	2348	42.000	44.348	1348	45.000	46.348
MA	817	5.498	0	1.900	1.900	0	2.127	2.127	0	455	455	0	485	485	0	495	495	0	525	525	0	525	525
PB	3761	7.631	8279	2.163	10.442	6235	5.540	11.775	4569	385	4.954	4689	404	5.093	4815	424	5.239	4942	445	5.387	5076	467	5.543
PE	1466	5.092	732	10.535	11.267	1260	80	1.340	1140	0	1.140	1160	0	1.160	1200	0	1.200	1320	0	1.320	1340	0	1.340
PI	615	4.353	450	720	1.170	300	1.620	1.920	1656	184	1.840	1619	221	1.840	1703	277	1.980	1651	329	1.980	1651	329	1.980
RN	2083	5.289	0	1.720	1.720	0	3.947	3.947	0	1.900	1.900	0	1.960	1.960	0	2.060	2.060	0	2.120	2.120	0	2.300	2.300
SE	773	4.828	0	1.541	1.541	0	2.866	2.866	0	1.215	1.215	0	1.240	1.240	0	1.325	1.325	0	1.330	1.330	0	1.380	1.380
<b>Sudeste</b>	<b>713.576</b>	<b>407.823</b>	<b>199.164</b>	<b>29.329</b>	<b>228.493</b>	<b>7.611</b>	<b>80.644</b>	<b>88.255</b>	<b>167.281</b>	<b>22.009</b>	<b>189.290</b>	<b>169.600</b>	<b>27.554</b>	<b>197.154</b>	<b>174.560</b>	<b>28.222</b>	<b>202.781</b>	<b>178.427</b>	<b>29.710</b>	<b>208.137</b>	<b>181.318</b>	<b>31.053</b>	<b>212.371</b>
ES	12607	24.243	9853	12.377	22.230	560	38.909	39.469	9318	1.150	10.468	9212	2.302	11.514	11273	1.393	12.666	12401	1.532	13.933	12401	1.532	13.9333
MG	8715	23.048	4594	1.322	5.916	5215	850	6.065	4660	1.457	6.117	4395	1.880	6.275	4552	2.288	6.840	4497	2.410	6.907	4539	2.465	7.004
RJ	43088	82.929	35145	15.630	50.775	1426	40.885	42.311	1569,96	19.402	20.972	1648,458	23.372	25.020	1730,881	24.541	26.271	1817,425	25.768	27.585	1908,296	27.056	28.964
SP	649166	277.603	149572	0	149.572	410	0	410	151733	0	151.733	154345	0	154.345	157004	0	157.004	159712	0	159.712	162470	0	162.470
<b>Sul</b>	<b>49.943</b>	<b>84.208</b>	<b>6.440</b>	<b>126.009</b>	<b>132.449</b>	<b>3.795</b>	<b>289.213</b>	<b>293.008</b>	<b>71.612</b>	<b>171.733</b>	<b>243.345</b>	<b>79.859</b>	<b>174.627</b>	<b>254.486</b>	<b>88.620</b>	<b>195.735</b>	<b>284.355</b>	<b>97.986</b>	<b>199.844</b>	<b>297.830</b>	<b>108.036</b>	<b>202.472</b>	<b>310.508</b>
PR	6152	43.470	4665	65.225	69.890	2120	152.500	154.620	69693	15.000	84.693	77843,8	15.000	92.844	86524,61	15.000	101.525	95807,07	15.000	110.807	105770,5	15.000	120.770
RS	34208	37.190	1775	52.503	54.278	1435	59.212	60.647	1919	58.403	60.322	2015	61.297	63.312	2095	63.727	65.822	2179	66.252	68.431	2266	68.880	71.146
SC	9583	3.548	0	8.281	8.281	240	77.501	77.741	0	98.330	98.330	0	98.330	98.330	0	117.008	117.008	0	118.592	118.592	0	118.592	118.592
<b>C-Oeste</b>	<b>7.746</b>	<b>31.734</b>	<b>2.741</b>	<b>11.413</b>	<b>14.154</b>	<b>1.697</b>	<b>27.680</b>	<b>29.377</b>	<b>4.428</b>	<b>5.673</b>	<b>10.101</b>	<b>4.746</b>	<b>6.290</b>	<b>11.036</b>	<b>5.052</b>	<b>7.259</b>	<b>12.311</b>	<b>5.363</b>	<b>10.385</b>	<b>15.748</b>	<b>5.689</b>	<b>11.773</b>	<b>17.462</b>

DF	4591	12.990	2541	330	2.871	1297	1.714	3.011	3156	0	3.156	3313	0	3.313	3478	0	3.478	3653	0	3.653	3835	0	3.835
GO	1546	5.574	50	1.245	1.295	0	7.131	7.131	50	500	550	50	600	650	50	1.000	1.050	50	3.500	3.550	50	4.200	4.250
MT	600	7.841	0	5.343	5.343	0	12.186	12.186	172,5	5.173	5.345	250	5.690	5.940	300	6.259	6.559	350	6.885	7.235	402,5	7.573	7.976
MS	1009	5.329	150	4.495	4.645	400	6.649	7.049	1049	0	1.049	1133	0	1.133	1224	0	1.224	1310	0	1.310	1401	0	1.401

Fonte: Estatística SESI e Aplicativo Gratuidade dos Departamentos Regionais (1): Inclui seguintes as ações de educação continuada: Geração de emprego e renda, Cozinha Brasil e Formação profissional

## F - Previsão de metas 2009 a 2015 na Educação Continuada em Saúde

DR	Educação Continuada em Saúde *																				
	Metas																				
	2009			2010			2011			2012			2013			2014			2015		
	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total
<b>BRASIL</b>	<b>325.351</b>	<b>251.020</b>	<b>576.371</b>	<b>98.956</b>	<b>394.287</b>	<b>493.243</b>	<b>287.954</b>	<b>280.611</b>	<b>568.565</b>	<b>306.165</b>	<b>295.094</b>	<b>601.259</b>	<b>322.980</b>	<b>309.746</b>	<b>632.727</b>	<b>340.357</b>	<b>325.233</b>	<b>665.589</b>	<b>340.344</b>	<b>351.770</b>	<b>692.114</b>
<b>Norte</b>	<b>30.299</b>	<b>42.179</b>	<b>72.478</b>	<b>28.620</b>	<b>25.019</b>	<b>53.639</b>	<b>30.239</b>	<b>20.037</b>	<b>50.276</b>	<b>31.283</b>	<b>21.373</b>	<b>52.656</b>	<b>32.345</b>	<b>22.698</b>	<b>55.043</b>	<b>33.445</b>	<b>23.992</b>	<b>57.437</b>	<b>21.607</b>	<b>37.917</b>	<b>59.524</b>
AC	0	2.820	2.820	0	2.400	2.400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AP	0	8.330	8.330	0	5.325	5.325	6431	9.538	15.969	6775	9.997	16.772	7115	10.626	17.741	7472	11.147	18.619	7847	11.809	19.656
AM	4869	3.800	8.669	3821	2.614	6.435	440	3.618	4.058	440	3.861	4.301	440	4.033	4.473	440	4.257	4.697	440	4.492	4.932
PA	3730	17.955	21.685	0	9.020	9.020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RO	21700	0	21.700	24799	0	24.799	23368	608	23.976	24068	621	24.689	24790	633	25.423	25533	646	26.179	13320	13.056	26.376
RR	0	5.074	5.074	0	1.970	1.970	0	2.700	2.700	0	3.000	3.000	0	3.200	3.200	0	3.400	3.400	0	3.700	3.700
TO	0	4.200	4.200	0	3.690	3.690	0	3.573	3.573	0	3.894	3.894	0	4.206	4.206	0	4.542	4.542	0	4.860	4.860
<b>Nordeste</b>	<b>86.940</b>	<b>156.905</b>	<b>243.845</b>	<b>18.310</b>	<b>172.626</b>	<b>190.936</b>	<b>135.037</b>	<b>62.578</b>	<b>197.614</b>	<b>145.446</b>	<b>66.761</b>	<b>212.207</b>	<b>154.279</b>	<b>70.717</b>	<b>224.997</b>	<b>163.459</b>	<b>75.135</b>	<b>238.594</b>	<b>167.078</b>	<b>78.455</b>	<b>245.533</b>
AL	0	6.799	6.799	3575	6.120	9.695	0	19.311	19.311	0	22.085	22.085	0	24.403	24.403	0	26.869	26.869	0	27.905	27.905
BA	0	1.695	1.695	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CE	71689	59.151	130.840	0	139.400	139.400	83660	0	83.660	87888	0	87.888	92331	0	92.331	96938	0	96.938	101671	0	101.671
MA	0	42.501	42.501	0	11.120	11.120	22302	0	22.302	26876	0	26.876	29584	0	29.584	32100	0	32.100	28719	0	28.719
PB	0	16.640	16.640	0	7.800	7.800	14444	13.040	27.484	15145	13.639	28.784	15881	14.286	30.167	16653	14.955	31.608	17462	15.655	33.117
PE	9181	7.832	17.013	8235	3.876	12.111	8360	6.100	14.460	8650	6.100	14.750	8920	6.200	15.120	9460	6.500	15.960	10100	7.000	17.100
PI	0	7.752	7.752	0	2.310	2.310	0	10.506	10.506	0	11.297	11.297	0	12.168	12.168	0	13.129	13.129	0	14.191	14.191
RN	0	13.235	13.235	0	0	0	0	13.235	13.235	0	13.235	13.235	0	13.235	13.235	0	13.235	13.235	0	13.235	13.235
SE	6070	1.300	7.370	6500	2.000	8.500	6270,5	386	6.656	6886,525	405	7.292	7563,1013	425	7.989	8308,256	447	8.755	9126,0191	469	9.595
<b>Sudeste</b>	<b>33.574</b>	<b>2.028</b>	<b>35.602</b>	<b>12.196</b>	<b>36.768</b>	<b>48.964</b>	<b>10.848</b>	<b>68.136</b>	<b>78.984</b>	<b>11.713</b>	<b>71.190</b>	<b>82.903</b>	<b>12.462</b>	<b>74.357</b>	<b>86.819</b>	<b>13.396</b>	<b>77.783</b>	<b>91.179</b>	<b>15.179</b>	<b>80.356</b>	<b>95.535</b>
ES	4461	2.028	6.489	196	6.768	6.964	3848	576	4.424	4213	565	4.778	4462	588	5.050	4896	645	5.541	6179	718	6.897
MG	29000	0	29.000	0	30.000	30.000	7000	67.560	74.560	7500	70.625	78.125	8000	73.769	81.769	8500	77.138	85.638	9000	79.638	88.638
RJ	113	0	113	12000	0	12.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sul</b>	<b>76.105</b>	<b>40.623</b>	<b>116.728</b>	<b>24.720</b>	<b>58.336</b>	<b>83.056</b>	<b>77.840</b>	<b>27.647</b>	<b>105.487</b>	<b>80.960</b>	<b>28.661</b>	<b>109.621</b>	<b>84.115</b>	<b>29.712</b>	<b>113.827</b>	<b>87.306</b>	<b>30.803</b>	<b>118.109</b>	<b>90.535</b>	<b>31.829</b>	<b>122.364</b>
PR	47000	0	47.000	0	0	0	46259	0	46.259	48652	0	48.652	51054	0	51.054	53466	0	53.466	55888	0	55.888
RS	18305	39.225	57.530	24720	58.336	83.056	20781	27.647	48.428	21508	28.661	50.169	22261	29.712	51.973	23040	30.803	53.843	23847	31.829	55.676
SC	10800	1.398	12.198	0	0	0	10800	0	10.800	10800	0	10.800	10800	0	10.800	10800	0	10.800	10800	0	10.800

<b>C-Oeste</b>	<b>98.433</b>	<b>9.285</b>	<b>107.718</b>	<b>15.110</b>	<b>101.538</b>	<b>116.648</b>	<b>33.990</b>	<b>102.213</b>	<b>136.204</b>	<b>36.763</b>	<b>107.109</b>	<b>143.872</b>	<b>39.779</b>	<b>112.262</b>	<b>152.041</b>	<b>42.750</b>	<b>117.520</b>	<b>160.270</b>	<b>45.945</b>	<b>123.212</b>	<b>169.158</b>
DF	1180	6.785	7.965	0	2.100	2.100	0	4.946	4.946	0	5.304	5.304	0	5.692	5.692	0	6.110	6.110	0	6.559	6.559
GO	82298	180	82.478	0	99.438	99.438	0	81.584	81.584	0	84.710	84.710	0	87.937	87.937	0	91.100	91.100	0	94.516	94.516
MT	3572	1.620	5.192	6131	0	6.131	8968	15.683	24.651	9739	17.095	26.834	10593	18.633	29.226	11521	20.310	31.831	12530	22.137	34.667
MS	11383	700	12.083	8979	0	8.979	25022	0	25.022	27024	0	27.024	29186	0	29.186	31229	0	31.229	33415	0	33.415

**Fonte: Estatística SESI e Aplicativo Gratuidade dos Departamentos Regionais** \* Inclui as metas referentes à educação continuada e à ações educativas

## H- Previsão de metas 2009 a 2015 na Educação Continuada em Lazer

DR	Educação Continuada em Lazer																				
	Metas																				
	2009			2010			2011			2012			2013			2014			2015		
	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total	Paga	Grat.	Total
<b>BRASIL</b>	<b>225.092</b>	<b>525.098</b>	<b>750.190</b>	<b>176.024</b>	<b>458.427</b>	<b>634.451</b>	<b>176.855</b>	<b>118.593</b>	<b>295.448</b>	<b>185.238</b>	<b>125.658</b>	<b>310.896</b>	<b>192.424</b>	<b>133.932</b>	<b>326.356</b>	<b>199.226</b>	<b>144.741</b>	<b>343.967</b>	<b>204.035</b>	<b>149.884</b>	<b>353.919</b>
<b>Norte</b>	<b>10.629</b>	<b>15.192</b>	<b>25.821</b>	<b>15.996</b>	<b>19.380</b>	<b>35.376</b>	<b>4.417</b>	<b>11.844</b>	<b>16.261</b>	<b>4.912</b>	<b>12.458</b>	<b>17.370</b>	<b>5.441</b>	<b>13.099</b>	<b>18.540</b>	<b>5.997</b>	<b>13.750</b>	<b>19.747</b>	<b>6.594</b>	<b>14.965</b>	<b>21.559</b>
AC	50	25	75	0	0	0	70	35	105	80	40	120	90	45	135	100	50	150	110	55	165
AP	250	1.610	1.860	260	1.712	1.972	1080	1.884	2.964	1340	2.053	3.393	1600	2.260	3.860	1890	2.438	4.328	2180	3.097	5.277
AM	2830	1.863	4.693	7650	2.960	10.610	0	1.643	1.643	0	1.726	1.726	0	1.803	1.803	0	1.901	1.901	0	1.994	1.994
PA	4762	6.104	10.866	5340	8.148	13.488	0	3.433	3.433	0	3.502	3.502	0	3.572	3.572	0	3.644	3.644	0	3.716	3.716
RO	1817	1.620	3.437	1746	1.970	3.716	2212	82	2.294	2386	84	2.470	2575	86	2.661	2780	89	2.869	3000	91	3.091
RR	570	1.750	2.320	550	1.780	2.330	608	2.700	3.308	619	2.800	3.419	650	2.900	3.550	659	3.000	3.659	696	3.200	3.896
TO	350	2.220	2.570	450	2.810	3.260	447	2.067	2.514	487	2.253	2.740	526	2.433	2.959	568	2.628	3.196	608	2.812	3.420
<b>Nordeste</b>	<b>10.671</b>	<b>20.827</b>	<b>31.498</b>	<b>16.476</b>	<b>23.069</b>	<b>39.545</b>	<b>47.619</b>	<b>30.380</b>	<b>77.999</b>	<b>50.301</b>	<b>33.119</b>	<b>83.420</b>	<b>51.482</b>	<b>34.788</b>	<b>86.270</b>	<b>53.360</b>	<b>36.858</b>	<b>90.218</b>	<b>54.687</b>	<b>38.539</b>	<b>93.226</b>
AL	0	1.776	1.776	40	2.106	2.146	29055	15.785	44.840	31070	17.855	48.925	32085	18.915	51.000	34110	19.995	54.105	35125	21.055	56.180
BA	0	5.970	5.970	2446	7.390	9.836	0	6.000	6.000	0	6.000	6.000	0	6.000	6.000	0	6.000	6.000	0	6.000	6.000
CE	4363	3.712	8.075	7550	3.150	10.700	10440	0	10.440	10740	0	10.740	11070	0	11.070	11430	0	11.430	11790	0	11.790
MA	209	2.959	3.168	88	3.694	3.782	1618	2.765	4.383	1353	3.302	4.655	1051	3.770	4.821	400	4.614	5.014	200	5.081	5.281
PB	1990	3.830	5.820	1990	2.595	4.585	2526	2.656	5.182	2650	2.788	5.438	2780	2.929	5.709	2916	3.075	5.991	3060	3.229	6.289
PE	1841	900	2.741	1351	900	2.251	1500	0	1.500	2000	0	2.000	2000	0	2.000	2000	0	2.000	2000	0	2.000
PI	250	32	282	250	0	250	424	0	424	432	0	432	440	0	440	448	0	448	456	0	456
RN	1688	1.364	3.052	2344	2.740	5.084	1639	2.930	4.569	1639	2.930	4.569	1639	2.930	4.569	1639	2.930	4.569	1639	2.930	4.569
SE	330	284	614	417	494	911	417	244	661	417	244	661	417	244	661	417	244	661	417	244	661
<b>Sudeste</b>	<b>179.967</b>	<b>440.263</b>	<b>620.230</b>	<b>121.733</b>	<b>322.498</b>	<b>444.231</b>	<b>75.992</b>	<b>19.258</b>	<b>95.250</b>	<b>78.257</b>	<b>21.088</b>	<b>99.345</b>	<b>80.696</b>	<b>25.035</b>	<b>105.731</b>	<b>81.938</b>	<b>31.120</b>	<b>113.058</b>	<b>81.592</b>	<b>31.231</b>	<b>112.823</b>
ES	23172	938	24.110	16188	2.989	19.177	52454	10.934	63.388	54754	11.517	66.271	57284	12.229	69.513	58765	14.314	73.079	58765	14.314	73.079
MG	22530	6.470	29.000	25100	5.200	30.300	23538	8.324	31.862	23503	9.571	33.074	23412	12.806	36.218	23173	16.806	39.979	22827	16.917	39.744
RJ	10519	0	10.519	10927	0	10.927	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SP	123746	432.855	556.601	69518	314.309	383.827	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sul</b>	<b>200</b>	<b>31.053</b>	<b>31.253</b>	<b>240</b>	<b>67.555</b>	<b>67.795</b>	<b>17.321</b>	<b>25.000</b>	<b>42.321</b>	<b>18.771</b>	<b>25.000</b>	<b>43.771</b>	<b>20.228</b>	<b>25.000</b>	<b>45.228</b>	<b>21.693</b>	<b>25.000</b>	<b>46.693</b>	<b>23.167</b>	<b>25.000</b>	<b>48.167</b>
PR	200	8.029	8.229	240	43.900	44.140	17321	5.000	22.321	18771	5.000	23.771	20228	5.000	25.228	21693	5.000	26.693	23167	5.000	28.167
RS	0	6.724	6.724	0	8.655	8.655	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SC	0	16.300	16.300	0	15.000	15.000	0	20.000	20.000	0	20.000	20.000	0	20.000	20.000	0	20.000	20.000	0	20.000	20.000

<b>C-Oeste</b>	<b>23.625</b>	<b>17.763</b>	<b>41.388</b>	<b>21.579</b>	<b>25.925</b>	<b>47.504</b>	<b>31.506</b>	<b>32.111</b>	<b>63.617</b>	<b>32.997</b>	<b>33.993</b>	<b>66.990</b>	<b>34.577</b>	<b>36.010</b>	<b>70.587</b>	<b>36.238</b>	<b>38.013</b>	<b>74.251</b>	<b>37.995</b>	<b>40.149</b>	<b>78.143</b>
DF	9268,4	3.681	12.949	8455	7.833	16.288	11767	9.699	21.466	12300	10.184	22.484	12859	10.690	23.549	13446	11.226	24.672	14062	11.784	25.846
GO	12566	9.980	22.546	12669	9.980	22.649	13185	5.520	18.705	13564	5.520	19.084	13955	5.520	19.475	14358	5.520	19.878	14771	5.520	20.291
MT	695	2.100	2.795	455	3.900	4.355	5168,2	2218,0	7386,2	5636,6	2440,0	8076,6	6146,5	2684,0	8830,5	6704,4	2952,0	9656,4	7311,1	3248,0	10559,1
MS	1096	2.002	3.098	0	4.212	4.212	1386	14.675	16.060	1497	15.849	17.345	1616	17.116	18.733	1730	18.315	20.044	1851	19.597	21.447

Fonte: Estatística SESI e Aplicativo Gratuidade dos Departamentos Regionais



<b>C-Oeste</b>	<b>18.630</b>	<b>16.860</b>	<b>35.490</b>	<b>1.400</b>	<b>19.126</b>	<b>20.526</b>	<b>1.160</b>	<b>25.061</b>	<b>26.221</b>	<b>1.160</b>	<b>25.840</b>	<b>27.000</b>	<b>1.160</b>	<b>26.669</b>	<b>27.829</b>	<b>1.160</b>	<b>27.467</b>	<b>28.627</b>	<b>1.160</b>	<b>28.268</b>	<b>29.428</b>
DF	3345	1.620	4.965	0	3.340	3.340	1160	2.320	3.480	1160	2.320	3.480	1160	2.320	3.480	1160	2.320	3.480	1160	2.320	3.480
GO	7785	6.015	13.800	0	10.890	10.890	0	10.667	10.667	0	10.819	10.819	0	10.974	10.974	0	11.133	11.133	0	11.297	11.297
MT	7500	7.600	15.100	1400	4.896	6.296	0,0	4892,0	4892,0	0,0	4945,0	4945,0	0,0	4998,0	4998,0	0,0	5051,0	5051,0	0,0	5060,0	5060,0
MS	0	1.625	1.625	0	0	0	0	7.182	7.182	0	7.756	7.756	0	8.377	8.377	0	8.963	8.963	0	9.591	9.591

Fonte: Estatística SESI e Aplicativo Gratuidade dos Departamentos Regionais