



**UNILASALLE**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



REGINA BANDEIRA FALEIRO

**ENDOMARKETING:**  
**estratégia sistêmica para uma gestão escolar mais democrática**

Canoas, 2013

REGINA BANDEIRA FALEIRO

**ENDOMARKETING:  
estratégia sistêmica para uma gestão escolar mais democrática**

Dissertação de Mestrado apresentada para a banca examinadora do Curso de Pós-graduação em Educação do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, como exigência parcial para obtenção do Grau de Mestre em Educação.

Orientador: Professor Doutor Evaldo Luis Pauly

Co-orientador: Professor Doutor André Stein da Silveira

Canoas, 2013

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F187e Faleiro, Regina Bandeira.

Endomarketing [manuscrito]: estratégia sistêmica para uma gestão escolar mais democrática / Regina Bandeira Faleiro. – 2013.  
140 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Educação) – Centro Universitário La Salle, Canoas, 2013.

“Orientação: Prof. Dr. Evaldo Luis Pauly”.

“Coorientação: Prof. Dr. André Stein da Silveira”.

1. Marketing educacional. 2. Gestão escolar. 3 Educação. 4.  
Endomarketing. I. Pauly, Evaldo Luis. II. Silveira, André Stein da. III.  
Título.

CDU: 658.8:37

REGINA BANDEIRA FALEIRO

**ENDOMARKETING: estratégia sistêmica para gestão escolar**

Dissertação de Mestrado aprovada como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Educação pelo Centro Universitário La Salle – Unilasalle.

Aprovado pela banca examinadora em agosto de 2013.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Evaldo Luis Pauly  
UNILASSALE

---

Prof. Dr. André Stein da Silveira  
UNILASSALE

---

Prof. Dra. Vera Lúcia Ramirez  
UNILASSALE

---

Prof. Dr. Valdir Pedde  
FEEVALE

## RESUMO

A dissertação desenvolve a hipótese afirmativa acerca da utilização das estratégias do endomarketing pelos gestores das instituições de ensino junto aos professores como mais uma alternativa para a gestão de pessoas na escola, de modo a proporcionar melhor e maior integração do grupo de trabalho docente com a qualidade de sua ação pedagógica. Para tanto, realizará dois esforços teóricos: inicialmente desenvolve uma revisão da literatura para conceituar os temas Endomarketing como processo educativo, Relacionamento Interno, Comunicação e Programa de Endomarketing. No momento seguinte, relaciona a gestão de pessoas na escola pública com uma análise da LDB e da legislação educacional, destacando as possibilidades para as concepções de endomarketing. A partir dessa base conceitual e legal, a dissertação desenvolverá um aporte teórico da área do Conhecimento da Administração de Empresas para o campo da Educação.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Marketing educacional. Endomarketing.

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 1</b> - Telas de resultados para o descritor endomarketing.....                     | 16  |
| <b>Figura 2</b> - O processo de planejamento estratégico de negócios.....                     | 47  |
| <b>Figura 3</b> - Processo de planejamento, implementação e controle estratégicos...          | 54  |
| <b>Figura 4</b> - Modos de conversão do conhecimento.....                                     | 75  |
| <b>Figura 5</b> - Uma abordagem sistemática para administrar a mudança .....                  | 83  |
| <b>Figura 6</b> - Principais componentes de marketing de uma instituição<br>educacional ..... | 107 |

## LISTA DE QUADRO

|   |     |
|---|-----|
| <b>Quadro 1</b> - Comparativo empresa X escola..... | 122 |
|---|-----|

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>08</b> |
| 1.1 Tema, objetivos e justificativa.....   | 11        |
| 1.2 Metodologia .....  | 15        |
| <br>   |           |
| <b>2 CONCEITOS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO APLICADOS NA<br/>ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL .....</b> | <b>20</b> |
| 2.1 Fundamento constitucional de administração e gestão escolar .....                      | 20        |
| 2.2 Fundamentos teóricos da administração para a gestão escolar .....                      | 22        |
| <br>   |           |
| <b>3 APRESENTAÇÃO DIDÁTICA DE CONCEITOS ADMINISTRATIVOS PARA A<br/>GESTÃO ESCOLAR.....</b> | <b>39</b> |
| <b>3.1 Norteadores Estratégicos.....</b>   | <b>40</b> |
| 3.1.1 <i>Negócio</i> .....   | 40        |
| 3.1.2 <i>Missão</i> .....  | 41        |
| 3.1.3 <i>Visão</i> .....   | 44        |
| 3.1.4 <i>Valores</i> .....   | 44        |
| <b>3.2 Planejamento Estratégico.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>3.3 Plano de Marketing .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>3.4 Estratégias de produto, preço, distribuição e promoção - 4 P's.....</b>             | <b>56</b> |
| 3.4.1 <i>Estratégia de Produto</i> .....   | 57        |
| 3.4.2 <i>Estratégia de Preço</i> .....   | 59        |
| 3.4.3 <i>Estratégia de Distribuição</i> .....  | 63        |
| 3.4.4 <i>Estratégia de Promoção</i> .....  | 67        |
| <b>3.5 Conhecimento e Aprendizagem Colaborativa .....</b>                                  | <b>69</b> |
| 3.5.1 <i>Criação do Conhecimento</i> .....   | 73        |
| <br>   |           |
| <b>4 GESTÃO DE PESSOAS .....</b>   | <b>77</b> |
| 4.1 <b>Inovação para Mudança Organizacional .....</b>                                      | <b>79</b> |
| 4.2 <b>Gestão de Pessoas .....</b>   | <b>85</b> |
| 4.3 <b>Competência Interpessoal nas Organizações .....</b>                                 | <b>87</b> |
| 4.3.1 <i>Situações que Dificultam a Prática do Relacionamento Interpessoal</i> .....       | 92        |



|   |            |
|---|------------|
| <b>4.4 Aporte pedagógico: o valor humano da educação e a gestão de pessoas</b><br>..... | <b>96</b>  |
| <b>5 Marketing, Educação e Cidadania</b> .....  | <b>100</b> |
| <b>5.1 Exercício da cidadania na política e no mercado</b> .....                        | <b>100</b> |
| <b>5.2 Marketing educacional</b> .....  | <b>104</b> |
| 5.2.1 <i>Endomarketing como processo educativo</i> .....                                | 111        |
| 5.2.2 <i>Alguns exemplos de estruturação do planejamento em Endomarketing</i> .....     | 116        |
| <b>CONCLUSÃO</b> .....  | <b>123</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>133</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em 1996, da criação e constante readequação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb)<sup>1</sup>, bem como dos sistemas estaduais e municipais de avaliação da educação, a pesquisa em educação no Brasil passou a ser municiada com uma profusão de dados empíricos que possibilitaram e possibilitam a produção de comparações entre os diversos sistemas de ensino, as escolas e, inclusive, os corpos docente e discente. Nas últimas décadas, esse complexo sistema de garantia do direito à educação, de implementação e consolidação dos sistemas de ensino e da avaliação permanente possibilitou uma instigante aproximação da pesquisa em educação com a área da Administração. O conhecimento pedagógico não é suficiente para analisar e interpretar as diferenças e as semelhanças constatadas entre os sistemas de ensino, uma vez também incidirem sobre o processo de ensino-aprendizagem as questões vinculadas à administração das escolas e dos próprios sistemas de ensino.

A partir de 2009, apresentam-se mais duas grandes exigências para uma hermenêutica pedagógica da LDB, visando à construção dos processos de ensino-aprendizagem inerentes à formação escolar para o exercício da cidadania no âmbito político e no âmbito das relações de mercado, no exercício responsável dos direitos e deveres de consumo. A primeira delas é a nova formatação da CAPES. Os professores da Educação Básica passaram a integrar a comunidade científica brasileira pela Lei nº 11.502 de 11/07/2007, que, entre outras medidas, instituiu o Conselho Técnico Científico (CTC) da Educação Básica na estrutura da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Assim, não é mais possível, do ponto de vista legal, justificar a dissociação esquizofrênica entre, de um lado, as pessoas que realizam a pesquisa e elaboram o pensamento científico na área da Educação, daquelas que, por outro lado, exercem a docência na Educação Básica. Na expressão do marketing político da atual presidência da

---

<sup>1</sup> A Portaria nº 931, de março de 2005, institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_basica/prova\\_brasil\\_saeb/legislacao/Portaria931\\_NovoSaeb.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_basica/prova_brasil_saeb/legislacao/Portaria931_NovoSaeb.pdf). Acesso em 12 fev. 2013.

república, trata-se de uma proposta sistêmica de pensar e realizar a mesma educação desde a creche até o pós-doutorado.

Essa mudança estrutural na CAPES requer uma revolução epistemológica que supere a concepção do senso comum de pensar “o educador como simples provedor dos conhecimentos e informações” (PARO, 2008, p. 21) pela concepção científica de que “a educação consiste na apropriação da cultura” (p. 23). A educação é muito mais que passar conteúdos, é permitir que os educandos assumam-se como herdeiros do patrimônio cultural da humanidade e se insiram na sua produção, seja no âmbito das relações sociais seja no das cognitivas, das políticas ou das mercadológicas, entre tantas outras. O conceito rigoroso de educação proposto por Paro provoca a impertinente pergunta: “Que fundamento pode haver em achar que o professor de crianças vale menos em termos profissionais do que o professor de ensino superior?” (PARO, 2008, p. 89).

Além dessa incoerência, o processo permanente e inconcluso de consolidação do regime democrático no país afeta diretamente a gestão das escolas. Amplia-se o número de sistemas de ensino que adotam a eleição direta para diretores pelo qual professores assumem a direção das escolas. Desse modo, o processo de formação inicial e permanente dos professores também precisa considerar essa possibilidade profissional para a carreira do Magistério. Assim, a formação inicial de professores requer uma aproximação dos cursos superiores da pedagogia e das licenciaturas com a área do conhecimento da Administração.

Esta dissertação, inserida na linha de pesquisa “Gestão, Educação e Políticas Públicas”, considera adequado que, no contexto acima descrito, seja necessário imprimir uma perspectiva didática na sua redação, no sentido de oferecer aos docentes e pesquisadores da área da Educação uma introdução ao conhecimento da Administração, área de formação inicial da autora. Ao assumir essa perspectiva didática, optou-se por fazer, ao longo do texto, uma aproximação entre a Pedagogia e a Administração a partir do conceito endomarketing, pois o mesmo parece ser capaz de trazer as grandes concepções gerais da ciência da Administração no campo das relações pessoais e institucionais inerentes à gestão de pessoas para o ambiente da escola, que traduz a experiência prática e cotidiana dos profissionais da educação e dos discentes.

Quanto à relação entre a gestão democrática da educação e o mercado, pretende-se superar uma limitação mais ou menos implícita nas discussões

pedagógicas, que enfatizam a associação entre os sistemas de ensino e o Estado, como se essa fosse a única característica do regime democrático. No Estado democrático de direito, as relações democráticas perpassam todas as relações sociais, inclusive, as interpessoais. A relação da democracia com a liberdade da iniciativa privada, à livre concorrência no mercado parece limitar-se à crítica contra a mercantilização da educação. Basta uma rápida consulta aos trabalhos apresentados ao longo dos últimos anos no GT05 – Estado e Política Educacional - da ANPEd (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação). Embora seja óbvio que a gestão da escola e dos trabalhadores na educação relacione-se cotidianamente com os mecanismos de mercado, as pesquisas em gestão e política educacional parecem resistir a reconhecer esse fato. É claro que a realidade do mercado e da livre concorrência afeta diretamente a educação, porque são as leis de mercado que objetivamente estabelecem o modo como a sociedade distribui a riqueza socialmente nela produzida, e, pela distribuição dos serviços educacionais, os sistemas educacionais estabelecem as hierarquias salariais que definem as distintas posições dos consumidores no mercado, como bem aponta Dubet (2008).

Para superar essas limitações em relação às discussões existentes na pesquisa em gestão e políticas educacionais, esta dissertação apresentará de forma didática um dos mecanismos privilegiados por meio do qual as forças de mercado estabelecem um diálogo com a cidadania, qual seja: o marketing.

A Gestão de Pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vêm passando as organizações. No contexto em que mudanças ocorrem a todo o momento, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação.

Uma visão sistêmica do ambiente interno da organização e seus processos pode conduzir à melhoria do desempenho organizacional e ao consequente aumento da produtividade e rentabilidade como um todo. Os fluxos de processos, uma vez bem definidos, promovem uma tranquilidade e uma clareza maior para os ocupantes dos cargos desempenharem suas atribuições, objetivando a ampliação das possibilidades de aumento na qualidade, na agilidade e no andamento dos trabalhos.

Para isso, é preciso estabelecer um compromisso e uma relação mais participativa com a força de trabalho, baseada em respeito mútuo e em uma comunicação mais aberta, com o envolvimento de toda a organização. Assim, o planejamento estratégico busca alinhar a organização rumo aos seus objetivos, para que seus colaboradores façam parte ativa desse processo de melhoria contínua.

### **1.1 Tema, objetivos e justificativa**

Esta introdução apresenta a descrição inicial das intenções de pesquisa por meio da formulação do tema e de sua delimitação, do problema, dos objetivos, justificativa e metodologia.

O Tema desta dissertação é administração e gestão de pessoas no âmbito escolar. E foi delimitado como marketing educacional e endomarketing. De forma que o problema surgiu porque a escola passa por dificuldades distintas, desde o gerenciamento administrativo, pedagógico e de pessoal, ocasionados pelos problemas formação de professores, desvalorização profissional, falta de comprometimento docente e discente com o ato educativo, *bullying*, violência na escola, defasagens de ensino e aprendizagem, etc. Enfrentar esses desafios é uma exigência constante para as Equipes Diretivas que têm por finalidade a gestão de pessoas na escola para o desenvolvimento de suas atribuições educativas. Como fazê-lo de modo a garantir uma educação de qualidade? Luiz Fernandes Dourado e João Ferreira de Oliveira, de uma forma precisa e sintética, sugerem o enfrentamento pedagógico daquelas dificuldades numa perspectiva desafiadora de construção de uma educação de qualidade, porque

os processos educativos e os resultados escolares, em termos de uma aprendizagem mais significativa, resultam de ações concretas com o objetivo de democratização dos processos de organização e gestão, exigindo rediscussão das práticas curriculares, dos processos formativos, do planejamento pedagógico, dos processos de participação, da dinâmica da avaliação e, portanto, do sucesso escolar dos estudantes (2009, p. 211)

Nesse contexto amplo, a proposta desta dissertação inclui o uso do endomarketing na gestão de pessoas como uma das possíveis “ações concretas” para a superação dos problemas educacionais, no sentido de que esta pretende trazer uma pequena parcela de contribuição para um tema que a pesquisa em

educação tem desenvolvido e para o qual esta dissertação pretende trazer a contribuição do endomarketing<sup>2</sup>.

Considerando os princípios da administração moderna, muitas são as estratégias disponíveis para aderir o grupo de gestores da escola ao objetivo comum dos diferentes sistemas de ensino e suas escolas, que é promover a educação de qualidade por meio de processos de ensinar e aprender significativos para vida do sujeito, mas *como pode alguém educar sem estar comprometido com a transformação do aluno e da sociedade?*

Os professores e as professoras, de fato, podem fazê-lo, conforme as poéticas palavras de Moacir Gadotti:

- O que é ser professor hoje?
- Ser professor hoje é viver intensamente o seu tempo com consciência e sensibilidade. Não se pode imaginar um futuro para a humanidade sem educadores. Os educadores, numa visão emancipadora, não só transformam a informação em conhecimento e em consciência crítica, mas também formam pessoas. Diante dos falsos pregadores da palavra, dos marqueteiros, eles são os verdadeiros “amantes da sabedoria”, os filósofos de que nos falava Sócrates. Eles fazem fluir o saber – não o dado, a informação, o puro conhecimento – porque constroem sentido para a vida das pessoas e para a humanidade e buscam, juntos, um mundo mais justo, mais produtivo e mais saudável para todos. Por isso eles são imprescindíveis. (GADOTTI, 2003, p.15).

Além desse compromisso pessoal, a profissionalização em nível superior dos professores também é necessária para que haja competência técnica e científica para a adesão do grupo às propostas da comunidade escolar, transformando, assim, as demandas da sociedade em práticas pedagógicas orientadas para resultados capazes de gerar as mudanças em sala de aula, por consequência, promovendo maior qualidade na aprendizagem dos alunos e até mesmo na qualidade da escola como um serviço público destinado a garantir os fins da educação nacional que são “o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (LDB, Art. 2º).

O professor é o responsável pela condução da educação no espaço formal escolar e, para isso, necessita ter a responsabilidade de educar inspirando-se pessoalmente “nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana” (LDB, Art. 2º) e em sua competência científica adquirida em sua formação profissional, estando sempre envolvido com as propostas da escola para o

---

<sup>2</sup> ENDOMARKETING® é marca de propriedade da S.B. & C.A. e registrada no INPI.

aprimoramento da educação de seus alunos, entre outras incumbências profissionais estabelecidas pelo artigo 13 da LDB. Por isso, precisa ter a consciência de que sua ação pedagógica oportuniza a melhoria de todos os processos da escola, e, a partir do momento em que passa a ser (re)orientado ao trabalho, conseguirá alcançar maiores resultados para si, para próximo e para a comunidade escolar.

Tais responsabilidades e competências do professor precisam ser constantemente trabalhadas pela gestão de pessoas nas escolas e, nesse sentido, os processos de endomarketing parecem adequados para o caso. Desse modo, situa-se o problema de pesquisa:

A estratégia do endomarketing pode ser uma alternativa para a gestão escolar mais democrática e participativa, proporcionando integração sistêmica para qualificação das pessoas nas diferentes áreas da Instituição?

O objetivo geral é analisar a estratégia sistêmica do endomarketing para gestão escolar, com base em uma revisão de literatura, da qual decorrem os seguintes objetivos específicos:

- a) Sintetizar, de forma didática para o Magistério, a moderna gestão de pessoas nas organizações, referenciando-a à gestão escolar;
- b) Apresentar os norteadores estratégicos (missão, visão e valores); planejamento estratégico e estratégias mercadológicas (4P's)<sup>3</sup>.
- c) Caracterizar os princípios do endomarketing;
- d) Diferenciar endomarketing de marketing educacional;
- e) Expressar as vantagens do endomarketing que permitem adaptá-lo à gestão de pessoas na escola;
- f) Identificar como se desenvolve a gestão escolar participativa considerando as premissas de mudanças, ações e resultados do endomarketing.

Uma **justificativa** para o desenvolvimento dessa temática de pesquisa reside no fato de que, durante minha graduação em Administração, muitas temáticas despertaram-me o interesse, destacando-se o tema gestão de pessoas e marketing.

---

<sup>3</sup> 4P's – denominado pela Administração de “mix de marketing”, que é composto por produto, preço, praça e promoção.

Considerando, então, princípios anteriormente abordados no curso de Administração e a perspectiva do Mestrado em Educação, em especial, da linha de pesquisa “Gestão, Educação e Políticas Públicas”, optei por aprofundar a pesquisa na área de marketing educacional. Dessa forma, o presente estudo integra duas áreas do conhecimento, a primeira, que corresponde à minha formação inicial, e a segunda, a área para a qual esta dissertação está sendo submetida, a Educação.

A busca pelo Mestrado em Educação visa ao fortalecimento de minha atuação profissional futura, cujo objetivo é a docência em ensino superior, mas, ao mesmo tempo, à contribuição específica da Administração para o enfrentamento das inquietações da escola como espaço estruturante de formação contínua. São essas duas razões que me instigam à busca de entender a complexidade da dinâmica educacional, nas relações de saber, de ensinar, de aprender, da gestão de pessoas e processos administrativos do fazer pedagógico. Desse modo, pensar em alguma estratégia de trabalho que possa mobilizar a equipe de professores ao trabalho docente é motivante, também, por poder contribuir com um estudo inovador<sup>4</sup> na temática de endomarketing, realizando a conexão da gestão de pessoas por meio do marketing educacional, com ênfase no endomarketing, cuja intencionalidade está associada às ações de melhoria contínua das pessoas para o trabalho que exercem no ambiente do qual fazem parte.

Para isso, a escola necessita encontrar novos caminhos para formação continuada do trabalho docente, diferenciando as ações internas, podendo ser o endomarketing uma ferramenta empreendedora no espaço de educação por meio de ações de marketing com poucos recursos e muita criatividade enquanto potencial a ser desenvolvido em todos os indivíduos e, portanto, uma característica passível de ser incentivada e treinada, cujos benefícios são destacados principalmente no ambiente escolar.

Em um de seus estudos, Nakano (2011) teve como finalidade verificar a forma como os programas de treinamento em criatividade vêm sendo implementados e os resultados que vêm sendo obtidos, visando traçar um quadro dos ganhos resultantes desse tipo de programa. O autor desenvolveu uma pesquisa na literatura, revelando que a maior parte dos programas aponta resultados positivos e ganhos provenientes

---

<sup>4</sup> A inovação da pesquisa respalda-se na utilização do descritor “endomarketing” nas fontes EBSCO, SCIELO, LATINEX e REDALYC, que não evidenciaram estudos para esse tema associados à educação.



desse treinamento, quando se comparam grupos experimentais e de controle, sendo a maior parte deles desenvolvida junto a estudantes do ensino fundamental. As análises das pesquisas apontam que os professores acreditam em possibilidades de incentivo e treino da criatividade a partir de técnicas diferenciadas, instrumental e planejamento diversificado para o potencial a ser desenvolvido em todos os indivíduos. Isso enfatizará a sua responsabilidade e motivação na sua identificação e trabalho no cotidiano escolar, de forma que se torna importante que esses programas sejam oferecidos não só aos alunos, mas também aos professores. Somente dessa forma a criatividade poderá ser, efetivamente, implementada e valorizada na escola. Desse modo, a estratégia de endomarketing é um modo criativo junto aos professores, podendo se transformar em uma alternativa para disseminar, estimular e motivar as equipes para o engajamento dos propósitos e ações definidas, sejam pedagógicas com maior qualidade, sejam em plano estratégico de marketing.

## 1.2 Metodologia

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se reconhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. Especificamente é “um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento” (ANDER-EGG, 1978, p. 28).

O método de pesquisa desta dissertação é de tipo **bibliográfico**, considerando principalmente o que Gil (1999) chama de “fontes de papel”, como aquela pesquisa que utiliza fundamentalmente as contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, fontes secundárias já publicadas em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre determinado assunto.

A investigação inicial consistiu em coletar no banco de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) dissertações e teses no período entre 2002 e 2012. O ano de 2013 não pode ser incluso na coleta Capes por

não estar disponível no sistema eletrônico de buscas. Utilizou-se como descritor único o “endomarketing”, localizando em nível de mestrado dezesseis (16) dissertações e para o nível de doutorado apenas (1) uma. Em uma análise geral sobre o tema endomarketing, esteve relacionado exclusivamente ao clima organizacional; cultura organizacional, comunicação estratégica, mix de marketing; estratégia competitiva, entre outros, e não voltado ao cliente interno das escolas sobre “gestão e organização da escola”, bem como, “marketing educacional”, Já para as teses de doutorado, encontrou-se apenas uma (1) tratando do caso do endomarketing na Indústria quanto ao relacionamento e fidelização de clientes. A figura abaixo reproduzem as telas que apresentaram os resultados obtidos pelas respectivas consultas:

**Figura 1 - Telas de resultados para o descritor endomarketing**

| RESULTADO  |
|--|
| Crêrios: Assunto = endomarketing; nível = Mestrado; Ano Base = 2010  |
| Mostrando de 1 a 3 de 3 teses/dissertações   |
| Estela Steinke. O endomarketing na cultura organizacional de uma instituição de ensino superior (IES): o caso URI - Santo Ângelo- RS. - 01/08/2010                           |
| Luiz Carlos Santiago. A Relação Entre Comunicação Interna e Endomarketing: Reconfiguração das Dinâmicas Comunicacionais no Contexto das Organizações. - 13/09/2010           |
| Marcelo Moura Nogueira. CONCEITOS E PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO APLICADOS AO PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. - 01/06/2010 |

| RESULTADO  |
|--|
| Crêrios: Assunto = endomarketing; nível = Mestrado; Ano Base = 2009  |
| Mostrando de 1 a 2 de 2 teses/dissertações   |
| Cristiane Ellwanger. O IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DE TÉCNICAS DE ENDOMARKETING NA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO. - 01/06/2009                            |
| LANA PORTO. O endomarketing como mediador de valores organizacionais e de valores relativos ao trabalho: Estudo de caso: empresa do setor de energia elétrica - 01/02/2009 |

| RESULTADO  |
|--|
| Crêrios: Assunto = endomarketing; nível = Mestrado; Ano Base = 2005  |
| Mostrando de 1 a 3 de 3 teses/dissertações   |
| José Geraldo Gaurink Dias. Investimento em Endomarketing como Recurso Estratégico: um estudo de caso na Companhia Siderúrgica de Tubarão - 01/09/2005      |
| Marcus Wilcox Hemais. Marketing Interno no Brasil: Estudos de Caso em Empresas de Serviços - 01/03/2005  |
| Marjony Barros Camelo. Endomarketing na perspectiva do aprendizado e crescimento do balanced scorecard: um estudo de caso na EMBRAPA algodão. - 01/03/2005 |

| RESULTADO   |
|---|
| Crêrios: Assunto = endomarketing; nível = Mestrado; Ano Base = 2004   |
| Mostrando de 1 a 3 de 3 teses/dissertações  |
| Flavi Ferreira Lisboa Filho. PLANEJAMENTO DO MIX DE ENDOMARKETING: UMA CONTRIBUIÇÃO AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - 01/03/2004  |
| José Antonio Soares. Endomarketing como Estratégia Competitiva: estudo de caso em concessionária de automóveis - 01/02/2004   |
| Maria do Rozário Starling de Barros. A dimensão comunicativa das práticas sociais no mundo do trabalho: uma análise textual-discursiva de revista de circulação interna em empresas de comércio, indústria e serviço - 01/10/2004 |

| RESULTADO   |
|---|
| Crêterios: Assunto = endomarketing; nível = Mestrado; Ano Base = 2003   |
| Mostrando de 1 a 2 de 2 teses/disserta es   |
| Carla Marisa Rebelo de Magalhães. A ATITUDE COMO LINHA DE A A O DO ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS POSSIBILIDADES DE APRENDIZAGEM PARA O HOSPITAL GERAL DE SANTO ANT NIO DO PORTO - PORTUGAL - 01/06/2003 |
| Mehran Ramezani. Endomarketing: aplica o de marketing interno nas institui es de ensino superior de Santa Catarina, Brasil - 01/07/2003   |

| RESULTADO   |
|---|
| Crêterios: Assunto = endomarketing; nível = Mestrado; Ano Base = 2002   |
| Mostrando de 1 a 3 de 3 teses/disserta es   |
| Eduardo Rocha Silva Neto. O CONCEITO DE TV EXECUTIVA NAS ESTATAIS BRASILEIRAS: ESTADO ATUAL E PERSPECTIVAS. - 01/11/2002  |
| Laura Pereira Robles. Estudo exploratório de características da gestão de operadoras de planos privados de assistência odontológica no município de São Paulo, em 2001 - 01/04/2002 |
| Saul Faingaus Bekin. Endomarketing, um estudo de caso da comunica o interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma institui o financeira - 01/11/2002   |

| RESULTADO   |
|---|
| Crêterios: Assunto = endomarketing; nível = Doutorado; Ano Base = 2011  |
| Mostrando de 1 a 1 de 1 teses/disserta es   |
| Graziela Oste Graziano. MARKETING DE RELACIONAMENTO: A FIDELIZA O DE CLIENTES E O ENDOMARKETING NA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ORGÂNICOS - 01/06/2011 |

Fonte: – Banco de Teses da CAPES - Consulta em 30/03/2012

Como se pode observar, entre as disserta es e as teses disponíveis no Banco de Teses da CAPES não houve associa o para o descritor “endomarketing” com “gestão da escola”, assim como, também não houve associa o deste descritor com marketing educacional. Dessa forma, reitera-se o ineditismo da proposta ora abordada para gestão da escola, como destaca o título dessa disserta o ora defendida.

Logo passou-se a pesquisar em livros clássicos da área de administra o e da educa o buscando as abordagens de gestão escolar (*modelo de gestão; administra o – dire o; gestão e organiza o da escola; gestor educacional; práticas pedagógicas do gestor*); marketing educacional com ênfase no endomarketing (relacionamento interno, cliente interno), tendo como autores: Bekin, 2004; Brum, 2000; Casassus, 1995; Cerqueira, 2005; Colombo, 2005; Drucker, 2001; Kotler, 2000; Libâneo, 2001; Lück, 2000; Paro, 2011; Pizzinatto, 2005; Tachizawa, 2002; Andrade 2002.

A pesquisa teórica em artigos científicos utilizou como fonte primária de capta o o site do Scielo, encontrando através do descritor “marketing educacional” seis (6) artigos, mas desses, apenas dois (2) tratavam do tema, ambos voltados ao ensino superior. Com o descritor “endomarketing” no indexador referido, apareceram

três (3) artigos, mas desses, todos tratavam de ações em empresas e nenhum voltava-se à educação.

A principal limitação à realização desta pesquisa foi a escassez de literatura, tanto nacional quanto estrangeira, disponível nas áreas de Gestão Escolar e Endomarketing associadas, pois em muitas produções científicas os estudos estavam centrados exclusivamente no endomarketing corporativo das empresas, e não para as escolas e/ou universidades. Destaca-se ainda que as práticas de endomarketing estão mais desenvolvidas no segmento privado, não foi possível encontrar estudos realizados sobre instituições públicas de qualquer segmento de ensino. Razões pelas quais, decidimos que a metodologia para a elaboração do estudo, não envolveria pesquisa de campo em Instituições de Ensino considerando de um lado, o tempo exíguo da pesquisadora em realizar as entrevistas qualitativas e os procedimentos necessários para toda a descrição e análise dos dados coletados; e, por outro, a inexistência de uma fundamentação teórica suficiente para embasar um estudo de campo qualificado no âmbito da área de conhecimento da educação. Portanto, a metodologia desta dissertação é essencialmente de caráter bibliográfico.

A seguir, a dissertação desenvolverá no Capítulo 2 o seu referencial teórico sobre conceitos estratégicos de gestão aplicados na administração educacional, em que aborda o fundamento constitucional de administração e gestão escolar e da Administração para a gestão escolar.

O capítulo 3 aborda em seu referencial teórico a apresentação didática de conceitos administrativos para a gestão escolar a partir dos Norteadores Estratégicos do Negócio por meio da Missão, Visão, Valores. Esses desencadeiam o estudo sobre o Planejamento Estratégico e o plano de Marketing. Apontam-se as Estratégias de produto, preço, pontos de distribuição e promoção - 4 P's. Por fim a Gestão do Conhecimento para Inovação da Educação.

No capítulo 4, tratamos no referencial teórico a gestão de pessoas no sentido da inovação para mudança organizacional, gestão de pessoas, competência interpessoal nas organizações e discutimos as situações que dificultam a prática do relacionamento interpessoal, com base no aporte pedagógico que relaciona o valor humano da educação com a gestão de pessoas.

No capítulo 5 - Marketing, Educação e Cidadania - relacionamos a finalidade da educação promover o exercício da cidadania na política e no mercado, o

marketing educacional, finalizando com o Endomarketing como processo educativo e alguns exemplos de estruturação do planejamento em Endomarketing.

## 2 CONCEITOS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO APLICADOS NA ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

Este capítulo foi organizado para abordar as temáticas de administração e gestão escolar (*modelo de gestão; administração – direção; gestão e organização da escola; gestor educacional; práticas pedagógicas do gestor*) e, em um momento posterior, será discorrido sobre marketing educacional com ênfase no endomarketing (relacionamento interno, cliente interno), que pode ser utilizado como uma ferramenta de grande vantagem para o desenvolvimento da equipe de professores, efetivando uma formação continuada.

Considerando o conhecimento inicial da pesquisadora na área de Administração, na qual tem sua graduação, o estudo estará abordando conceitos iniciais oriundos da Administração de Empresas, levando essa abordagem para as práticas organizativas e pedagógicas da escola. Essa aproximação da área da educação com a área do conhecimento da administração é bastante antiga no Brasil, como atesta Paro (2009) quando retoma a trajetória de um dos fundadores da pesquisa em administração escolar no Brasil, José Querino Ribeiro. A introdução dos conhecimentos da Administração de Empresas na gestão ou administração escolar, no entanto, não é um empreendimento objetivo e imediato. Há uma mediação necessária considerando as diferentes finalidades da empresa e da escola, porque

[...] uma concepção de educação como formação do ser humano em sua integralidade de sujeito, de ser de vontade, autor de sua história, incompatível, portanto, com qualquer metodologia de ensino ou qualquer pedagogia que não leve em conta esse caráter ou que favoreça uma relação de dominação. Certamente, a administração escolar, como mediação para a realização dessa pedagogia e para a consecução dos objetivos que tal concepção de educação pressupõe, não pode contrariar tais fins e tais princípios pedagógicos, senão deixará de ser mediação, fazendo-se, em vez disso, obstáculo. (PARO, 2009, p. 456).

Desenvolver estudos na linha de gestão escolar é de fundamental importância à pesquisadora que não traz experiência profissional nessa área, nem conhecimentos teóricos aprofundados em educação. Assim, a autora leva em consideração a advertência teórica formulada pelo próprio José Querino Ribeiro publicada originalmente em 1961:

Estamos mesmo inclinados a crer que, no setor da Administração Escolar, um dos mais novos do campo pedagógico, o problema é mais grave ainda do que nos outros em virtude de dominar, nas publicações mais responsáveis, a experiência prática dos administradores e não a busca sistematizada, científica, dos estudiosos desinteressados. Isso porque, principalmente, a atitude de um administrador de empresa frente aos problemas que lhe competem é mui diversa da do que estuda (ainda que sem compromisso acadêmico) fenômenos desse campo, cada vez mais rico, cremos nós, precisa enfrentar suas situações considerando-as em toda a sua complexidade humana e material, engastadas no maior número de relações possíveis; o estudioso, o professor, precisa fazer justamente o inverso: desenlear cada complexo e achar a questão em si mesma, para analisá-la mais a miúdo e determinar-lhe as características específicas. (2005, p. 86).

Considerando esta aproximação e, ao mesmo tempo, distinção entre os campos da Educação e da Administração, a organização do texto da dissertação busca, a partir da abordagem organizacional, contextualizar as práticas para escola, inovando no espaço educativo na tentativa de recuperação sintética da trajetória das concepções. Em um momento posterior, será discorrido sobre o marketing educacional e suas estratégias no contexto interno das escolas que promovem o desenvolvimento da equipe de professores, efetivando uma formação continuada.

Esta revisão constitui-se na **tentativa de rever conceitos fundamentais** para a compreensão da estrutura da escola atual. Não há, entretanto, a pretensão de oferecer uma proposta ideal e acabada de estrutura, mas apenas contribuir para a discussão do tema, oferecendo subsídios teóricos sobre a organização e funcionamento da instituição escolar e sobre as potencialidades que se identificam na realidade, com vistas a facilitar o surgimento de propostas alternativas que emanem do fazer pedagógico para reforçá-lo e torná-lo cada vez mais possível, como é a utilização do endomarketing no espaço educativo.

A construção de referenciais sobre gestão e organização da escola no que tange as suas práticas organizativas e pedagógicas é uma crescente necessidade desde a inserção, na Constituição Federal de 1988, da distribuição de competências entre os entes federados, dos princípios da gestão democrática do ensino público e da colaboração recíproca.

## **2.1 Fundamento constitucional de administração e gestão escolar**

Uma primeira aproximação à temática pode ser feita a partir da legislação. O art. 6º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 define a educação

como um dos “direitos sociais” da cidadania brasileira, a ser garantido, conforme o art. 23, em um esforço da “competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”, especificamente no seu inciso V, “proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação e à ciência”. Portanto, conforme o art. 24, os entes federados podem “legislar concorrentemente sobre”, entre outros, a “educação, cultura, ensino e desporto”, como discrimina o inciso IX. Em termos mais específicos, a Constituição Federal dedica o capítulo III (artigos 205 a 214) ao tema da educação. Infelizmente, no tema específico desta dissertação, o poder legislativo ainda não deu forma legal ao princípio previsto pelo inciso VI do artigo 206: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Inclusive deve-se apontar que, numa visão sistêmica da Constituição, o ensino no país é necessariamente público porque é ofertado pelos sistemas de ensino que reúnem todas as escolas oficiais, sejam elas mantidas pela iniciativa estatal ou pela privada, sejam as escolas ditas particulares mantidas por instituições regidas por finalidades lucrativas ou filantrópicas. A propósito, para estas últimas, é vedada a distribuição de lucros. A possibilidade de as escolas mantidas por instituições que visam ao lucro (Art. 209), por seu turno, entra em contradição lógica com o disposto no art. 208, o qual especifica o “dever do Estado com a educação” em garantir uma “educação básica obrigatória e gratuita” (inciso I).<sup>5</sup> A contradição se agudiza quando, nesse mesmo artigo, no parágrafo 1º do inciso VII, afirma-se que o “acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público subjetivo”.

*A educação, como direito público subjetivo, cria a situação em que é preciso haver escolas para todos, seguindo o disposto no regime jurídico constitucional e dando maior realce ao Poder Judiciário neste setor.*

*Os indivíduos têm o direito de requerer ao Estado a prestação educacional, porque o descumprimento deste dever traz como consequência a responsabilização da autoridade competente, segundo o artigo 208, parágrafos 1º e 2º, da Constituição Federal de 1988. (VIEIRA, 2001, p. 22-23)*

Se a educação é um direito dessa espécie, “público subjetivo”, então, nenhuma pessoa pode deixar de usufruí-lo. Portanto, a educação pública atente a um dos princípios republicanos previstos no art. 5º, em especial, no inciso VI “é inviolável a liberdade de consciência e de crença”. É óbvio que a educação,

---

<sup>5</sup> Conforme a Emenda Constitucional nº 59, de 2009.



especialmente a básica, afeta as consciências e as crenças de crianças e adolescentes, por isso, a educação confessional, mantida pela iniciativa privada, precisa coexistir com a educação mantida pela iniciativa estatal. Aqui se agrega outro princípio federativo fundamental previsto pelo art. 1º, inciso III da Constituição Federal: “a dignidade da pessoa humana”, que remete objetivamente para a Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU, conforme também o Art. 4º, que adota o princípio da “prevalência dos direitos humanos” (inciso II). A contradição se resolve, portanto, ao considerar-se a educação como um dos direitos humanos fundamentais. O artigo 26 dessa Declaração impõe três características para o direito à educação: “Os pais têm prioridade de direito na escolha do gênero de instrução que será ministrada a seus filhos”, ou seja, os responsáveis pela criança ou adolescente têm o direito de escolher se a educação de seus filhos será laica, quando ministrada pela escola estatal, ou, de acordo com suas consciências, quando ofertada por escola privada confessional não lucrativa.

Com base na Constituição, a Pedagogia precisa desenvolver uma hermenêutica pedagógica da LDB e da legislação atinente ao “direito público subjetivo” da educação. Isso implica na necessidade de o Magistério aprimorar, ao longo de sua formação inicial e continuada, a sua capacidade política e pedagógica de interpretar a legislação educacional, implementando-a com mais eficácia, qualidade e legalidade, atributos inerentes à gestão democrática de qualquer instituição pública ou privada. Essa incumbência do Magistério baseia-se em um pressuposto político liberal: no Estado democrático de direito, a lei é produto da racionalidade política pactuada sob determinada hegemonia político-partidária no Poder Legislativo. Trata-se, concretamente, de analisar as possibilidades do corpo docente e dos sistemas de ensino, especialmente os municipais e estaduais, de municiarem os legisladores com o conhecimento técnico e científico da pedagogia nas precípuas funções desse poder: legislar e fiscalizar o poder executivo na prestação do serviço público educacional, sob o controle do Poder Judiciário.

## **2.2 Fundamentos teóricos da administração para a gestão escolar**

As expressões “**gestão e organização da escola**” decorrem do impacto da modernidade nos dias atuais e tem se tornado uma prerrogativa em torno da qual gravitam com mais procura os países em desenvolvimento, pois entendem ser este

o veio para colocar as estruturas, tanto econômicas, sociais, políticas como as educacionais na senda do progresso. É preciso situar os conceitos de modernidade e modernização, estabelecendo o que os diferencia. Assim, para Casassus, “o debate da modernidade é principalmente de ordem conceitual, em que predomina a preocupação pelo problema da estética e da filosofia, seu universo é a epistemologia, o conteúdo de formas de aprender” (1995, p. 7). Continua o autor afirmando, com base em Monteiro, que:

[...] na tradição weberiana a modernização é expressão da modernidade na organização social e econômica, afeta ao processo de racionalização e complexificação das sociedades mediante novas estruturas sociais, com alto grau de diferenciação e onde perdem força os princípios tradicionais de integração. (CASASSUS, 1995, p. 7).

Nesse sentido apreende-se que a modernização educativa segundo Casassus (1995, p. 14), “consiste essencialmente na reestruturação mais ou menos radical das estruturas burocráticas que regem a atividade educacional”. Assim a intenção real da gestão da educação realizada em um espaço escolar é proporcionar a busca de uma nova estrutura administrativa cujos padrões - modelo de gestão - contemplem princípios de descentralização, autonomia, equidade, participação de todos, foco na escola e na aprendizagem, em detrimento de uma racionalidade normativa que afeta as relações sociais e os valores. Precisamos enfrentar esses desafios no bojo da escola para assim superar os “ranços” e juntos crescermos fazendo mudanças e inovando.

O caráter da descentralização ficará evidenciado no campo da política educacional com a disposição constitucional do art. 206, inciso VI, que prevê como princípio a gestão democrática do ensino público. Esse artigo expressa a responsabilidade e a necessidade da cooperação por parte da sociedade civil na gestão escolar. Vale lembrar que o art. 205 da referida Lei (BRASIL, 1988) institui a Educação como um direito de todos, sendo dever do Estado e da família promovê-la e incentivá-la com a colaboração da sociedade, percebendo-se, desde então, a busca pela legitimação de uma sociedade civil comprometida, que deve se posicionar, necessariamente, de “mãos dadas” com o Estado para assegurar o exercício desse direito. (NOGUEIRA; RANGEL, 2011, p. 512).

Sabe-se que a escola atravessa hoje profundas transformações, entre as quais se destacam aquelas cujos objetivos são “alargar e redefinir o conceito de escola; reconhecer e reforçar sua autonomia; promover a associação entre escolas e a sua integração em territórios educativos mais vastos; adotar modalidades de

gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes” (FERREIRA, 2003, p. 11).

Como grupo social, a escola é permeada de um movimento que vai além da ordenação intencional, oficialmente instituída.

As formas de conduta dos indivíduos e grupos que compõem a escola, suas contradições, antagonismos, interações, expectativas, costumes, enfim, todas as maneiras de conviver socialmente, nem sempre podem ser previstas pelas determinações oficiais. Não obstante, apesar da imprevisibilidade dessas relações, elas acabam por constituir um modo de existir ou de operar, envolvido por valores, costumes, rotinas, que lhes emprestam certa "regularidade" que não pode deixar de ser considerada no estudo da escola. (PARO, 2011, p. 19)

Ainda complementa o autor que, para entender o conceito de estrutura da escola quanto às implicações como grupo social, deve-se dar a mesma atenção que se atribui às "relações ordenadas conscientemente", porque entre estas é muito comum restringir-se o administrativo apenas às atividades-meio. É comum pensar que a estrutura administrativa da escola compete à ordenação desta para realização das atividades de planejamento, organização, direção e controle do pessoal e dos recursos materiais e financeiros, deixando de incluir no plano explicitamente administrativo as atividades imediatamente pedagógicas. A diferença entre atividades-meio (que precedem e dão sustentáculo às atividades-fim) e atividades-fim (que se dão na relação direta entre educador e educando) é legítima e necessária para perceber suas especificidades. O risco que se corre ao incluir como administrativas apenas as atividades-meio é o de remeter as atividades-fim a um segundo plano, burocratizando o processo.

Muitas ações são necessárias, mas a principal delas é a mudança de paradigma, de concepção de educação, de escola, de sistema, do outro, do mundo, somente assim pode-se buscar alternativas e realizar a gestão da escola, do ensino, de forma a inovar as práticas educativas para superar os modelos ultrapassados, identificados com a fragmentação do conhecimento, para assim ser possível reconstruir novos modelos de gestão, com outros significados para atender as demandas que os desafiam. É preciso ser crítico com o ensino e a aprendizagem para que sua transformação possa ocorrer pelo esforço dos educadores na realização do ato educativo, bem como pela superação da estrutura autoritária atualmente vigente na escola. Segundo Santos (2002, p. 27), a “[...] mudança deve

ser embasada nas modernas teorias de administração, com ênfase na liderança, na autonomia, na tomada de decisão, nas estratégias e na flexibilidade e autonomia da escola”. Salienta, assim, o autor:

[...] o processo planejado de mudança deve primeiramente contemplar a mudança cultural para depois investir nos processos e recursos [...]. Exige-se que as pessoas sejam preparadas não para um processo de ruptura, mas para vários, não para reagir, mas para se antecipar, desse modo assumindo intimamente que a mudança ambiental é uma realidade não mais passível de ser camuflada pela ilusão de uns poucos anos de previsibilidade, exigindo, portanto, que a organização esteja pronta para transformar-se continuamente, juntamente com as pessoas que a integram (SANTOS, 2002, p. 58).

Quanto aos **modelos de gestão**, infere-se que devem ser dinâmicos e neles devem prevalecer a participação, a criatividade, a iniciativa, a cooperação, a motivação. A importância dos modelos na administração representa precisamente as ações dos gestores, dessa forma, o modelo melhora em valor à medida que aumenta sua habilidade de descrever com precisão aquilo que procura representar (PEREIRA; SANTOS, 2001). Percebe-se um modelo de gestão sendo “a simplificação da realidade, usada para transmitir relações complexas em termos fáceis de serem entendidos” (PEREIRA; SANTOS, 2001, p. 38). Assim Tachizawa e Andrade (2002 p. 55), salientam que “modelo de gestão é a compreensão do meio ambiente, com variáveis controláveis e não controláveis [...]”.

Resumindo, o modelo de gestão faria uma necessária simplificação da realidade, sendo utilizado para conduzir relações complexas em termos mais fáceis de serem entendidos e gerenciados. “O modelo de gestão vai do geral para o particular, e de fora para dentro da instituição de ensino” (SANTOS, 2002, p. 58). Pode-se dizer que

modelo de gestão é o corpo de conhecimento de uma organização, então tornasse evidente que o grande desafio consiste em descobrir os modos de estimular a aprendizagem organizacional e de gerir o conhecimento para desenvolver as competências específicas da organização. (SANTOS, 2002, p. 62)

Um modelo de gestão aplicável às instituições de ensino é de que “não se aprende no imaginário, teorizando ou apenas estudando. Há que se trabalhar e aplicar os conceitos e teoria no ambiente das instituições de ensino para se chegar ao verdadeiro aprendizado” (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002, p. 21).

Muitas vezes o modelo de gestão adotado ilustra, em sua fundamentação conceitual, o enfoque sistêmico que embasa toda a organização da escola, sendo o instrumento de gestão, gerenciamento, que é entendido como o “conjunto de decisões assumidas a fim de obter um equilíbrio dinâmico entre missão, objetivos, meios, atividades administrativas” (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002, p. 55). Ainda no dizer dos autores, entende-se por enfoque sistêmico uma “visão ampla, global, abrangente e holística, que possibilitará perceber as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim, ou seja, as inter-relações entre recursos captados e valores obtidos pela instituição” (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002, p. 56).

Já Maximiano (1995, p. 148), ao falar de enfoque sistêmico, descreve que a

[...] ideia de elementos que interagem e se influenciam para realizar objetivos é a essência do enfoque sistêmico: é uma ideia simples, mas poderosa, de grande utilidade na formação intelectual do dirigente moderno. O enfoque sistêmico completa a linha de raciocínio que começa no enfoque técnico de Taylor e Ford e continua até o enfoque comportamental.

No entanto, a escola deve ser vista como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se em uma organização que, unida, busca seus fins de modo que o grupo interno seja mobilizado em prol do ambiente externo.

A adoção do enfoque sistêmico, que considera a instituição um macrossistema aberto interagindo com o meio ambiente, pode ser entendida como um processo que procura converter recursos em produtos – serviços educacionais -, em consonância com seu modelo de gestão, missão, crenças e valores corporativos.

A abordagem sistêmica, ou horizontal, de uma instituição de ensino representa, ainda, uma perspectiva diferente que permite visualizar: a) o cliente, o produto e o fluxo de atividades do ensino e aprendizagem; b) como o trabalho é realmente feito pelos processos que atravessam as fronteiras funcionais; c) os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos os produtos/serviços educacionais.

O enfoque sistêmico propicia uma visão macroscópica da instituição de ensino, que é o ponto de partida para a concepção do *modelo de gestão* que possibilitará a escola responder eficazmente à nova realidade, de concorrência acirrada e de mudanças nas expectativas dos clientes [...]. (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002 p. 57).

Enfim, a abordagem sistêmica presente nos modelos de gestão possibilita ver a escola de fora para dentro, de cima para baixo e do geral para o particular.

A **Administração Escolar** Brasileira, objeto de pesquisas e estudos desde a década de 1930, demonstra em suas características a pura e simples transposição

da Teoria Geral da Administração para a escola, buscando a transformação da organização escolar em organização empresarial, imprimindo à escola uma concepção *científico-racional*, portanto burocrática e tecnicista. Essa escola tem a sua estrutura e o seu funcionamento sob a égide do racionalismo, e, devido a isso, o planejamento, a organização e o controle estão voltados ao alcance de resultados elevados em eficiência e eficácia. Na década de 1990, surge a escola de *concepção técnico-científica*, também conhecida por escola empresa, regida ao modelo da gestão da qualidade total. Impera nessa escola a hierarquização de cargos e funções e a normatização de forma rígida, objetivando racionalizar o trabalho e a busca constante da eficiência escolar (LOBO, 2006). Esse modelo de gestão e de escola diferencia-se da anterior, de administração clássica ou burocrática, tão somente na ênfase e utilização de métodos e técnicas da gestão da administração empresarial.

No contexto dos estudos sobre administração escolar, a defesa da aplicação dos princípios e métodos de empresas que visam lucros para as escolas é uma constante, embora numa outra visão de Administração, especialmente apregoada por Vítor Paro, Danilo Gandin, Celso Vasconcellos, Maria de Fátima Félix, Dinair Hora e outros, presta-se, principalmente, à Transformação Social. Utiliza-se, sim, de métodos e técnicas da Administração, mas há a contemplação e a vinculação orgânica.

Não percebem que, embora os produtos (bens ou serviços) dessas empresas sejam diferentes uns dos outros, o objetivo final (o lucro) é comum a todas elas, por isso podem se guiar pelos mesmos princípios administrativos, apenas adaptando seus métodos e técnicas à especificidade de seu produto. O mesmo não ocorre com a escola, cujo produto, o cidadão autônomo e sujeito do desenvolvimento de sua personalidade, não é apenas diferente do produto de qualquer outra empresa, mas o resultado da busca, pela escola, de objetivos antagônicos aos da empresa tipicamente capitalista. (PARO, 2011, p. 39).

Menciona que, entre os objetivos educacionais e o processo pedagógico escolar, assim como entre o técnico e o político na formulação de uma nova teoria da Administração Escolar, a especificidade da Administração Escolar está calcada na sua fundamentação em objetivos educacionais, ao atendimento dos interesses da população no seu todo e que se dê a relevância à especificidade do processo pedagógico, fruto e por determinação dos objetivos educacionais traçados. Adverte que, na prática mediadora da administração, os meios precisam se adaptar aos fins;

os princípios que são eficientes para atingir os fins da empresa capitalista não podem ser igualmente eficientes para atingir os fins da escola.

Existe a visão e a conceituação de Administração como simplesmente o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, com vistas à realização e alcance dos objetivos empresariais. A Administração Escolar, que se pautou nessa concepção, apenas transferindo-a, desconsiderando a especificidade da organização escolar e o seu fim último - a formação humana – ignorou os objetivos educacionais em função de racionalização de recursos, vendo aí, inclusive o homem, sujeito e objeto do processo ensino e aprendizagem, como recurso (igual aos demais), materiais, financeiros, entre outros (LOBO, 2006).

Essa posição conservadora do autor tem sido transformada com o passar dos anos quando as organizações comprometidas buscam o desenvolvimento de seus colaboradores, agregando qualidade de vida ao trabalho através de ações de responsabilidade que visam à humanização desse processo, fazendo com que os colaboradores sejam parte ativa do negócio e, dessa forma, tenham comprometimento com seu desenvolvimento pessoal e com o crescimento do negócio. Assim há uma tendência a uma valorização de soluções originais, aos problemas administrativos e pedagógicos da escola.

Entre pontos divergentes, tem-se a posição favorável de José Querino Ribeiro que iguala **administração escolar e administração empresarial**. Ao defender a utilização da administração escolar, de elementos inspirados em outras empresas, conclui: “Assim e por isso é que temos insistido em estudar uma Administração que seja aplicável à escola como qualquer outro tipo de empresa, sem a imprescindibilidade do rótulo de Administração Escolar”. (RIBEIRO apud PARO, 2011, p. 35).

Dentre os objetivos essenciais da **administração**, estão o planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários à educação. (PEREIRA;SANTOS, 2001). Assim compreende-se que administração é a utilização racional de recursos para algum fim determinado. Libâneo (2001, p. 76) explica que a “administração pode ser vista, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a ‘racionalização do trabalho’ e a ‘coordenação do esforço humano coletivo’”. Ainda na administração escolar, que é uma das aplicações da administração geral, tipos, processos, meios e objetivos são semelhantes.

Outro fator importante a ser considerado na administração da escola é a participação, que é garantida por “meio do funcionamento do Conselho de Escola [...], com o sentido de dotar a escola de autonomia para poder elaborar e executar seu projeto educativo” (GUTIÉRRES; CATANI, 2003, p. 69).

A organização escolar através da *concepção sociocrítica* é concebida como espaço de interações sociais, por isso político, com intencionalidade, direcionada à participação da comunidade escolar, considerando o contexto sociocultural e político. O processo de tomada de decisões e a forma de gestão ocorrem democraticamente, envolvendo práticas cooperativas na concretização de objetivos comuns da coletividade. O poder, a autoridade e as relações definidas nos cargos e funções existem, porém, acontecem nas interações e decisões na horizontalidade. (LOBO, 2006).

Dois elementos que devem estar presentes em qualquer administração:

1) *A contextualização*: qualquer paradigma de gestão não tem sentido se considerado fora da realidade em que surgiu. Desde os primórdios da civilização humana, qualquer empreendimento espelha o grau de desenvolvimento e os anseios da sociedade em que se insere: suas limitações tecnológicas, o nível de abertura cultural de seu povo, o grau de ingerência do Estado na vida econômica, a autoridade e austeridade de seus políticos, sua riqueza e a qualificação de seus recursos. [...] Um modelo de administração não pode ser analisado de forma estanque, desvinculado de seu contexto.

2) *Necessidade de mudanças*: as organizações são sempre foco e alvo de mudanças, pela utilização da tecnologia ou pelas transformações impostas pela sociedade. Mudança contínua é uma característica intrínseca do universo. [...] Para a organização, mudança é a única constante. [...]. (SANTOS, 2002, p. 29)

Quando nos remetemos à administração, conseqüentemente, pensamos na Direção da escola, que tem um papel fundamental enquanto fator institucional, considerando para consolidação dessa gestão a autonomia da escola como um todo e os processos de gestão democrática que só se efetivam a partir de uma postura que a direção assume para encaminhar essas demandas.

A direção tem por função ser o grande elo integrador e articulador dos vários segmentos – internos e externos – da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer e a contento [...] Um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de ‘fazer a escola funcionar’, deixando de lado seu sentido mais profundo. (VASCONCELLOS, 2004, p. 61).



A figura clássica de diretor – administrativo-burocrático – que tem seu olhar sobre o funcionamento da escola enquanto estrutura apenas já é ponto superado em educação, pois sua missão necessita ir além, precisa coordenar o trabalho comum e prover meios para que os docentes exerçam melhor seu trabalho. Sabe-se que as atribuições e competências do diretor são muito complexas, estendendo-se a toda a escola, e não somente a um segmento dela. Santos comenta que

apesar das críticas à direção de escola, não se pode negar sua importância e sua necessidade. No entanto, as tarefas administrativas e burocráticas não podem absorver totalmente o tempo do diretor, em detrimento do aspecto pedagógico. As atividades-meio devem criar condições para que as atividades-fim aconteçam. É imperioso que o diretor de escola seja um educador com prática docente [...].(2002, p. 37-38)

A escola precisa funcionar, mas não se pode esquecer que, para isso acontecer, precisa ela estar atenta a determinadas diretrizes. Para Vasconcellos (2004, p. 61), Severino diz algo sobre o papel do diretor, como sendo não apenas “[...] puramente burocrático-administrativo, mas de uma tarefa de articulação, de coordenação, de intencionalização, que, embora suponha o administrativo, o vincula radicalmente ao pedagógico”.

Segundo Vasconcellos (2004, p. 61):

[...] a direção deve capacitar, buscar crescer, se fortalecer também no conhecimento, para enfrentar os conflitos do cotidiano de maneira mais qualificada e produtiva. É muito mais animador quando a direção, além do estudo próprio, incentiva a equipe a estudar, pesquisar, inclusive no tempo de trabalho na escola, rompendo o paradigma, anacrônico e dicotômico, de que o horário de trabalho é tempo de ‘prática’ e não de ‘teoria’.

Salienta ainda De Bevoise, que os diretores

[...] agem como líderes pedagógicos (apoiando o estabelecimento das prioridades, avaliando os programas pedagógicos, organizando e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância dos resultados alcançados pelos alunos). Também agem como líderes em relação humanas, enfatizando a criação e a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos – o que inclui promover o consenso quanto aos objetos e métodos, mantendo uma disciplina eficaz na escola e administrando disputas pessoais. (apud LÜCK *et. al.*, 2000, p. 25).

No dizer de Libâneo (2001), percebe-se que a direção é um princípio e atributo da gestão, que por intermédio disso canaliza o trabalho das pessoas. É a direção que desencadeia o processo de tomada de decisões na organização, coordenando os trabalhos de modo que sejam conduzidos da melhor maneira possível. Os processos desenvolvidos sistematicamente, para se chegar a alguma decisão e conseqüentemente fazê-la funcionar, caracterizam-se, segundo esse autor, como gestão. De outra forma, entendemos ser a “gestão a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido, é sinônimo de administração” (LIBÂNEO, 2001, p. 78).

A implementação de práticas alternativas de organização e gestão da escola depende da atuação da direção segundo Libâneo (2001, p. 87):

[...] há uma diversidade de opiniões sobre o papel do diretor de escola, principalmente, sobre se lhe cabem tarefas apenas administrativas ou também tarefas pedagógicas, em sentido mais estrito. O diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos. Na escola, ele desempenha predominantemente a gestão geral da escola e, especificamente, as funções administrativas (relacionadas com o pessoal, com a parte financeira, com o prédio da escola e os recursos materiais, com a supervisão geral das obrigações de rotina do pessoal, relações com a comunidade), delegando parte pedagógica ao coordenador ou coordenadores pedagógicos.

O diretor é um profissional com conhecimentos e habilidades para exercer a liderança, iniciativa, bem como para utilizar práticas de trabalho em grupo para assegurar a participação do coletivo – professores, alunos, comunidade – no processo de tomada de decisões e na solução dos problemas. Dessa forma, é possível aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e promover a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. “Como gestor da escola, como dirigente, o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros, culturais” (LIBÂNEO, 2001, p. 89).

De fato, a importância da estrutura e da organização da instituição escolar sempre esteve presente no discurso e nas propostas dos grandes reformadores da educação. Entre os mais antigos, Comenius, por exemplo, em sua *Didática Magna* de 1627, já chamava a atenção para a importância da organização escolar no

desenvolvimento do ensino. Do mesmo modo, um século depois, São João Batista de La Salle afirmava esse princípio em seu Guia das Escolas Cristãs, de 1720.

Há um cansaço com a escola que temos porque a escola é hoje um espaço de “confusões” e expectativas mal-dimensionadas, seja por parte de professores e alunos (que já não parecem mais se entender ou respeitar os valores comuns à convivência e à aprendizagem), seja por parte dos pais e das famílias, que esperam tudo da escola, até mesmo uma oferta de “disciplina” e “educação” que deveria decorrer da própria dinâmica familiar. Pode-se criticar a escola existente, mas temos excelentes motivos para defendê-la, para dedicar a ela o melhor de nossos esforços, para convertê-la não só em nosso objeto de estudo e trabalho, mas em uma causa ampla, generosa, democrática.

Que a escola está em “crise” e em busca de uma nova identidade é uma constatação consensual, porque a sociedade atravessa um período de mudanças e a escola reflete a crise da sociedade. Trata-se de um consenso que aponta para outro: precisamos reformar a escola e o sistema educacional, tanto quanto precisamos de novas políticas e de novos incentivos para a educação. (LIBÂNEO, 2003).

Mediante alternativas que dependam exclusivamente das decisões dos sistemas de ensino e por isso demoram mais para chegar às escolas, pode-se buscar alternativas no interior da escola através de práticas inovadoras de gestão que visam ao fortalecimento da escola, como o endomarketing.

Ao tratar da gestão e organização da escola, é necessário explicar que:

a organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados. Os termos organização e gestão são, freqüentemente, associados à idéia de administração, de governo, de provisão de condições de funcionamento de determinada instituição social – família, empresa, escola, órgão público, entidades sindicais, culturais, científicas, etc. (LIBÂNEO, 2003, p. 293).

Na escola, os termos gestão e organização referem-se ao “conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas”. (LIBÂNEO, 2003, p. 293).

A racionalização do uso de recursos que assegure a melhor realização dos fins, assim como a coordenação e o acompanhamento compreendem ações e os procedimentos para reunir, articular e integrar as atividades das pessoas da escola para que, juntas, alcancem objetivos comuns. São características das escolas no ato de planejar, organizar, dirigir e avaliar. Para melhor condução, “ações e procedimentos é o que se designa gestão, a atividade em que põe em ação um sistema organizacional” (LIBÂNEO, 2003, p. 293). Segundo esse autor, a definição de gestão possibilita extrair duas consequências importantes:

[...] a primeira é que as formas de organização e de gestão são sempre *meios*, nunca fins [...] A segunda é que, conceitualmente, a gestão faz parte da organização, mas aparece junto com ela por suas razões: a) a escola é uma organização em que tanto seus objetivos e resultados quanto seus processos e meios são relacionados com a formação humana, ganhando relevância, portanto, o fortalecimento das relações sociais, culturais e afetivas que nela têm lugar; b) as instituições escolares por prevalecer nelas o elemento humano precisam ser democraticamente administradas, de modo que todos os seus integrantes canalizem esforços para a realização de objetivos educacionais, acentuando-se a necessidade da gestão participativa e da gestão da participação. (2003, p. 294).

Percebe-se, então, que a gestão e organização são meios para atingir as finalidades do ensino. Então, após essa explanação breve dos termos citados, pode-se adentrar aos conceitos específicos de cada um.

Quanto aos conceitos de gestão, convém destacar que a gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, genere* e significa: “levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar” (CURY, 2002, p. 164). Ferreira (2000) reforça esta compreensão quando explica o termo gestão com a regência sobre administrar, dirigir e gerenciar. É necessário ter clareza do termo gestão e suas reais intenções de ação, pois é isto que possibilitará o redimensionamento de práticas ou a manutenção do sistema. A gestão possibilita, em sua prática, o poder das decisões grupais, descentrando a figura de uma só pessoa que dirigia os processos educacionais. Através da comunicação clara, valoriza-se a participação, a fala do coletivo para que, juntos, possam se entender em prol do bem comum da escola.

Não podemos considerar a gestão como uma atividade puramente técnica, dissociada dos valores e objetivos educacionais. “A gestão deve ser tomada como uma atividade que pode facilitar e estruturar a definição de objetivos e que pode igualmente dar-lhes expressão prática” (GLANTER apud SANTOS, 2002, p. 32). A

gestão relaciona-se com a atividade de impulsionar a organização, o que cria grandes identidades entre as teorias de gestão e as teorias de gestão e inovação. “[...] A gestão está associada ao fortalecimento da ideia de democratização do processo pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e na sua efetivação [...]”. (LÜCK apud SANTOS, 2002, p. 34).

Para Lück (2000) e seus coautores, o termo gestão tem sido utilizado de forma equivocada para substituir ao que antes se denominava administração. As proposições antecedentes expressam uma mudança significativa na postura e orientação de dirigentes. Consequentemente, não se deve entender que esteja ocorrendo uma simples substituição de terminologia empregada pelas antigas noções a respeito de como conduzir uma organização de ensino.

A expressão gestão educacional, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição à administração educacional (ou escolar), para representar novas idéias e estabelecer, na escola, uma orientação transformadora, a partir da denominação da rede de relações que ocorrem no seu contexto interno e externo [...]. O conceito de gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. (LÜCK apud SANTOS, 2002, p. 35).

A escola está circundada por um sistema de relações interativas entre todos os sujeitos que dela participam. Sendo assim, o termo organização pode ser entendido como unidade social constituída de pessoas que trabalham juntas, interagem e, assim, supõe-se, alcançam em conjunto os objetivos da organização. Aguayo apud Libâneo (2001, p. 77) afirma ser a “organização escolar um conjunto de disposições, fatores e meios de ação que regulam a obra da educação, ou um aspecto ou grau da mesma. Esses meios ou fatores são de duas classes: administrativos e pedagógicos”. Ainda sobre esse processo denominado de gestão, Libâneo (2001, p. 78) assinala sua importância para que as “organizações funcionem e, assim, realizem seus objetivos, sendo requerida a tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões”. Ou seja, as expressões organização e gestão da escola, uma vez associadas, são mais amplas que a administração.

A organização escolar contempla uma ação sistêmica em que o gestor educacional dispõe de alguns elementos básicos interligados para o desenvolvimento do contexto laboral, que expressam um modelo representativo da

organização de ordem administrativa, conforme a descrição dos elementos básicos (estrutura, pessoas, tarefas, tecnologia).

Função organizacional: marketing, operações, finanças, recursos humanos.

Funções administrativas: planejamento, organização, comando, coordenação, controle, investigação, comunicação, proteção, formulação de propósitos, suporte, direção, inovação, representação, tomada de decisão, catalisação, avaliação, provisão. (LIBÂNEO, 2001, p. 43).

No entanto, o modelo representativo da organização no que se refere à ação pedagógica do gestor em seus aspectos internos da escola, conforme menciona Libâneo (2001, p. 13), são as “[...] práticas formativas, procedimentos de avaliação, visando à qualidade cognitiva e operativa da aprendizagem dos alunos”. Para que possamos compreender melhor, a ação pedagógica em sua contextualização mais ampla, em termos práticos na organização escolar, não pode ser focada separadamente, como tarefa que cabe a alguns e não a outros. Essa forma de ver a dinâmica diária da escola leva a pensar a organização escolar como uma “[...] instituição aberta, cuja estrutura e processos de organização e gestão são constantemente construídos pelos que nela trabalham (diretor, coordenadores, pedagogos, professores, colaboradores), e pelos seus usuários (alunos, pais, comunidade)”. (LIBÂNEO, 2001, p. 13). De modo que

[...] a expressão “organização escolar” é frequentemente identificada com “administração escolar”, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), coordenar o trabalho das pessoas. (LIBÂNEO, 2001, p. 75).

Menciona o autor que essas duas expressões representam valores e amplitude diferenciados. Seguindo as definições sobre organização, esta pode ser compreendida, em um sentido amplo, ou seja, como uma “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera através de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição”. (LIBÂNEO, 2001, p. 77). Ilustra ainda que o mesmo ocorre com os termos gestão e direção, que, muitas vezes, são considerados sinônimos, mas há diferenças, sendo gestão mal entendida e confundida com administração e direção como um aspecto do processo administrativo.

Infere-se que a organização são os recursos materiais, ou seja, a sua utilização pelas pessoas. A organização disso depende para eficiência e eficácia do processo de ensino e aprendizagem, garantindo assim as condições ideais para um bom funcionamento da escola e uma unidade entre os entes da equipe escolar. “A falta de unidade da ação educativa em torno de diretrizes, normas, desempenho de funções, rotinas, pode resultar em situações que comprometem o trabalho”. (LIBÂNEO, 2002, 173). A organização escolar estruturada sob a unidade se faz a partir dos aspectos da organização geral, no que diz respeito a:

[...] horário, matrícula, distribuição de alunos por classes, controle de freqüência do pessoal (técnico, administrativo, docente), normas disciplinares, entrada e saída da classe, contato com os pais, serviços de limpeza e conservação, sistema de assistência pedagógico-didática ao professor, serviços administrativos etc. (LIBÂNEO, 2002, p. 174)

Essas atividades são agrupadas em quatro áreas de ação segundo Libâneo (2002, p. 174):

- a) a organização da vida escolar (a escola como um todo);
- b) a organização do processo de ensino e aprendizagem (trabalho do professor e dos alunos em sala de aula);
- c) a organização das atividades de apoio técnico-administrativo;
- d) a organização de atividades que vinculam a escola com a comunidade.

Para um entendimento melhor, é necessário fazer breves comentários acerca das quatro áreas. A primeira área de ação, letra (a), trata da organização do trabalho em função da especificidade e dos objetivos, criando condições para execução. A segunda letra (b) refere-se à organização do trabalho do professor e dos alunos no aspecto da estrutura didático-pedagógica e dos planos de ensino. A coordenação pedagógica auxilia nesse processo. Quanto à letra (c), as tarefas administrativas têm a função de fornecer o apoio ao trabalho docente, que vão desde serviços de secretaria até os serviços gerais. Já a letra (d), sendo a última área de ação centra-se nas relações da escola - sistema de gestão - com a comunidade (ambiente externo). O intuito desse tipo de gestão é estender a dimensão da escola para o segmento dos pais de modo que possam contribuir para aprimorar o funcionamento da escola e das relações que nela perpassam.

Santos considera o gestor educacional como:

[...] um líder que deve entender e provocar mudanças, e a escola como uma organização que tem várias partes, interligadas e interagentes. Os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar, antes que como 'funcionário provisório', destituído de qualquer compromisso com a instituição e seus membros. (2002, p. xvi)

Destaca o autor que não se pode supervalorizar uma área de atuação somente em que o gestor se dedica, pois isso pode trazer prejuízos para o trabalho educativo de forma sistêmica, que contemple os pressupostos da gestão participativa e democrática. O tipo de atuação que se espera de um gestor educacional é a capacidade para atuar de modo participativo, autônomo, envolvendo-se com todo o planejamento, execução e avaliação de todas as ações da escola, sejam elas administrativas e pedagógicas. Sendo assim, a escola se caracteriza como uma organização de muitas funções e atribuições, exigindo dos gestores um planejamento adequado para orientar os rumos da instituição, sejam eles internos e externos.

No que se refere às práticas pedagógicas do gestor, pode-se dizer que “a escola, como uma organização, acrescida de novas funções ou atribuições, exige dos gestores, planejamento adequado e atitudes dinâmicas e empreendedoras para orientar o pessoal da instituição” (SANTOS, 2002, p. 27). O gerenciamento da escola deve ser norteado por modernas teorias da administração, com enfoque em liderança, tomada de decisões, nas estratégias e na flexibilidade e autonomia da escola, assim como na participação, criatividade, iniciativa, cooperação e motivação.

O grande objetivo da escola é a “efetiva aprendizagem dos alunos por meio de uma organização escolar eficiente que promoverá a qualidade dessa aprendizagem. Portanto, o trabalho na sala de aula é a razão de ser da organização e da gestão”. (LIBÂNEO, 2003, p. 309). No entanto, ressalte-se que os professores também são responsáveis pelas formas de organização e de gestão e, para tal, necessitam dominar conceitos e técnicas oriundos da Administração, pois gerir a classe também é considerar os princípios da comunicação, da gestão de pessoas, da liderança, além da segmentação do tratado de marketing, por meio de seus mercados institucionais e governamentais (KOTLER, 2005).

O próximo capítulo realiza um exercício didático para apresentar tais conhecimentos teóricos ao Magistério.



### 3 APRESENTAÇÃO DIDÁTICA DE CONCEITOS ADMINISTRATIVOS PARA A GESTÃO ESCOLAR

No capítulo anterior já nos referimos ao professor e administrador José Querino Ribeiro, a partir da sugestão de Paro (2009). Anísio Teixeira, em um discurso de 1961, proferido na abertura do I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, dirigiu-se ao próprio Ribeiro, então, “catedrático de Administração Escolar e Educação Comparada”, na USP, a mesma cadeira de Anísio na Universidade do Brasil, reconhecendo em ambos a “dificuldade essa que é a de lançar estudos que estão longe de ter precedentes entre nós”. Diz Anísio ao colega:

A ingratidão de nossa cadeira, Professor Querino, é que temos de criar tais conceitos todos novos. Por que somos hoje tão necessários, e antigamente não o éramos? Por que antes não se cogitava de preparar o Administrador Escolar, e hoje precisamos fazê-lo? Porque o problema se fez agora extremamente complexo, sobretudo nesta civilização paulista, que está celeremente atingindo níveis avançados, sem passar gradual e lentamente pelas fases por que deveria passar, o que a obriga a esforço maior e especial. São sobretudo aqui especialmente importantes os estudos de Administração Escolar. (TEIXEIRA, 1961, s.p.)

Apesar do intervalo de 40 anos, aparece em Anísio a mesma distinção que Paro destaca em relação ao Prof. Querino:

Há uma administração que seria, digamos, mecânica, em que planejo muito bem o produto que desejo obter, analiso tudo que é necessário para elaborá-lo, divido as parcelas de trabalho envolvidas nessa elaboração e dispondo de boa mão-de-obra e boa organização, entro em produção. É a administração da fábrica. (...) E há outra administração - à qual pertence o caso da Administração Escolar - muito mais difícil. (TEIXEIRA, 1961, s.p.)

Mas qual a natureza da diferença entre administrar uma empresa e administrar uma escola? Para Anísio Teixeira, a diferença está na natureza da educação, que é distinta da Administração; no entanto, considerando a necessidade da universalização da educação, torna-se imprescindível um “grande sistema escolar, com a complexidade moderna, complexidade que agora chega a atingir a própria Universidade - a escola terá que depender do administrador” (TEIXEIRA, 1961, s.p.). Assim, não é suficiente que a LDB atribua à escola a incumbência de “administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros”, posto que a

escola mantida pelo Poder Público não possui tamanha autonomia. A delimitação da dissertação não permite desenvolver essa complexa contradição, mas fica registrado o problema. Dada essa necessidade de construir a autonomia administrativa das escolas e dos docentes, a dissertação apresenta a seguir alguns conceitos administrativos que podem ser vinculados às práticas gerenciais das escolas e de gestão de seus recursos humanos.

### **3.1 Norteadores Estratégicos**

Os norteadores estratégicos são a decisão mais importante da empresa, pois demonstram a importância disso comparando os norteadores com a Constituição de um país sob o regime democrático. Através dessa analogia, o autor Born (2007) quer dizer que todas as regras de funcionamento e tomada de decisão derivam de um conjunto de crenças denominadas missão, visão e valores, pois dessa “forma, todas as demais leis (ou decisões), tanto em nível estratégico como em nível tático e operacional, devem sempre ser baseadas neste ‘regramento máximo’, e nele buscarem elementos para a sua definição” (BORN; GARCIA; MACHADO *et al*, 2007, p.48).

#### **3.1.1 Negócio**

A definição clara de negócios é um fator excludente de outras possibilidades de atuação da empresa. Essa restrição pode oferecer grandes vantagens já que a empresa passa a focar-se em uma determinada área. “Em uma perspectiva de longo prazo, haverá mais sucesso se os dirigentes de uma empresa concentrarem seus esforços em torno de uma determinada necessidade do mercado para a qual possuem uma competência central” (BORN; GARCIA; MACHADO *et al*, 2007, p. 51).

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 53), o conceito de negócio caracteriza “o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”.

Ao definir o negócio, é necessário entender o produto ou o serviço total que o cliente está comprando e evitar a armadilha de olhar apenas para o produto físico oferecido. Um negócio pode ser definido em “termos de três dimensões: 1) mercados ou segmentos (necessidades e desejos do cliente); 2) setores de atuação

(produtos e serviços); 3) tecnologia de processos (excelência operacional)” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 85).

Levitt (1990 apud BORN; GARCIA; MACHADO *et al*, 2007) adverte para o fato que pode causar riscos na definição do negócio, qual seja: a chamada visão limitada, aquela em que não se vê um pouco mais longe, senão apenas para um único lugar. Esse termo se refere às empresas que enxergam seu negócio em apenas uma direção, entregando ao cliente final, o produto ou serviço, sem considerar o processo como um todo, a cadeia de desenvolvimento, que também consiste na equipe de trabalho e nos valores a ela associados, deixando muitas vezes de entender e redirecionar o foco exato do negócio. Ou olham apenas para uma direção, nicho e esquecem de atributos fundamentais que interferem no poder de compra do consumidor. Manter a visão ampla possibilita acompanhar as mudanças do mercado, focando a necessidade do cliente.

Na tradição dominante na pesquisa em educação no Brasil, parece haver uma contradição insuperável entre as supostas naturezas da educação e do negócio. Introduzir o conceito “negócio” com essa perspectiva administrativa de ajustar ou adequar de forma permanente o serviço empresarial às necessidades existentes ou latentes no mercado talvez ajude a superar esse impasse na pesquisa, conforme uma das conclusões do estudo da arte desenvolvido por Morosini (2006) no contexto do acirrado debate provocado pela globalização da educação superior e pela “tendência de categorizar a educação como serviço, com a sua conseqüente regulamentação pela OMC – Organização Mundial do Comércio” que permitiria definir a educação como um negócio passível de transações privadas e não mais como um bem público garantido pelo Estado. Esse debate se intensifica a partir dos anos 90. Para a autora, o

problema com o atual debate sobre globalização é exatamente o mesmo que com as discussões de suas implicações – os prós vêem apenas um brilhante futuro de integração econômica, enquanto os contras focam apenas nos negativos. Nenhum deles tem uma visão balanceada que leve em conta armadilhas e desigualdades (MOROSINI, 2006, p. 122).

### 3.1.2 Missão

Certo e Peter (1993) definem missão como sendo a razão pela qual a organização existe, “sintetiza seus objetivos de negócios, a família de produtos e

serviços que oferece e o mercado que pretende atingir”. (SALIM; HOCHMAN; RAMAL, 2003, p. 43).

A missão consiste na expressão clara e concisa do propósito básico da organização. Ela descreve as atividades da organização, o mercado alvo, os produtos, os serviços básicos e os valores da empresa (BATEMAN; SNELL, 2007). Em resumo, deve mostrar o que a empresa “pretende vender, a quem e como, de forma sucinta e bem generalizada, de maneira a poder evoluir os seus produtos e serviços ao longo do tempo dentro da mesma linha de atendimentos às necessidades de seu segmento de mercado”. (SALIM; HOCHMAN; RAMAL, 2003, p. 43).

A mensagem presente na missão serve para que a organização enxergue o caminho à frente mantendo-se no rumo correto.

Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p. 83).

A razão de existir da empresa no seu negócio. A maneira de definir a missão da empresa precisa responder às seguintes perguntas: O que a empresa faz? Como faz? Onde faz? Com qual responsabilidade social? Como exemplo da formulação, os autores citam a missão da conhecida empresa Localiza: “Encantar clientes em aluguel de carros e administração de frotas, buscando a excelência” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001 p. 83).

As organizações desenvolvem declarações de missão para serem compartilhadas com gerentes, funcionários e, em muitos casos, clientes. Uma declaração de missão bem formulada oferece aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade, além de orientar os geograficamente dispersos para trabalhar de maneira ao mesmo tempo independente e coletiva para realizar as metas da organização (KOTLER, 2005, p. 70).

Declarações de missão não devem ser revistas em resposta a cada novo acontecimento na economia. No entanto, a empresa deve redefinir sua missão se esta houver perdido a credibilidade ou já não definir o melhor curso para essa determinada organização (KOTLER, 2005).

O autor traz um grande compêndio de enunciações de missão, das quais vale ressaltar a da 3M, que é capaz de mostrar que, mesmo um grupo controlador de unidades de negócio de diferentes setores, tem uma missão logicamente enunciada de forma abrangente. “Solucionar problemas não solucionados de maneira inovadora” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p. 117).

Biagio e Batocchio (2005) referem-se à missão como o próximo passo após a enunciação da visão, na qual o empreendimento declara sua razão de ser. O autor sugere que a mensagem da missão ofereça uma imagem atraente dela mesma, indicando como a empresa fará negócios para realizar sua visão, preferencialmente, inclusive, referindo-se à relação com fornecedores e colaboradores.

A mensagem da missão deve destacar as atividades da empresa e os produtos e serviços que ela oferece. Deve, ainda, enfatizar as atividades que a empresa desempenha que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado, incluindo as principais conquistas que ela prevê para os próximos anos, e transmitir o que a empresa quer dizer de forma clara, concisa e interessante (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 36).

Interessante dar evidência ainda à colocação do autor citado, como sendo a principal função da missão: “manter todos os integrantes da empresa unidos em torno de um único ideal, atuando como força motivadora e propósito final de todas as pessoas que trabalham para o êxito da organização” (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 37).

Os princípios são a forma como a empresa alinha o comportamento dos colaboradores, balizando suas decisões de como irão atingir aquilo a que a missão se propõe. “Balizamentos para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da sua Missão” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p. 90).

Como indicamos no capítulo anterior, com base em Paro, Ribeiro e Teixeira, a missão da educação possui características peculiares que a diferenciam da missão de uma empresa privada. Ressalte-se, no entanto, que parece interessante compreender as finalidades da educação: “o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” como missão da escola e, por conseguinte, avaliar a realização dessa missão a partir do

trabalho docente inspirado “nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana”, conforme preconiza o art. 2º da LDB.

### 3.1.3 Visão

O planejamento estratégico inicia depois de escrita a visão, que são as intenções e a direção que a empresa pretende seguir (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005). A visão aponta para o futuro – ela oferece uma perspectiva do rumo da organização e aonde ela pretende chegar. A visão ideal deve deixar claro o direcionamento de longo prazo e sua intenção estratégica (BATEMAN; SNELL, 2007). Essa projeção deve ter um alcance de dez ou vinte anos, sendo que a “a declaração de visão de uma empresa deve refletir as aspirações e as crenças da organização” (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 34).

Em outra visão, alguém se importa com os interesses dos *stakeholders*<sup>6</sup>, mencionando que “quanto maior a expectativa dos acionistas fica muito próxima dos sonhos dos empreendedores. Deve ser um sonho realista. Deve ser desafiadora. É a expressão do maior desejo interno das pessoas” (BORNHOLDT, 1997, p. 18).

A visão traça o caminho por onde as ações estratégicas vão seguir no alcance dos objetivos, é ela que “proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 39).

Born; Garcia; Machado *et al* (2007) explicam que a visão é basicamente uma posição que a empresa deseja atingir no futuro. Deve ser algo desafiador e ser perseguido por todos os envolvidos nas atividades da empresa, que vá muito além dos objetivos mensuráveis.

### 3.1.4 Valores

As decisões em toda a empresa são influenciadas pelos valores da mesma. Existe uma hierarquia de valores, ou seja, as empresas priorizam alguns de seus princípios. Muitas vezes chegam até mesmo a comunicar aos colaboradores, além

---

6 O termo inglês **stakeholder** designa grupos de indivíduos que afetam o – ou são afetados pelo – cumprimento da missão, das metas e das estratégias da organização (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 129).

dos valores, a ordem de importância. “chegando à formalização da ética empresarial” (BORN; GARCIA; MACHADO *et al.*, 2007, p. 51).

“Valores organizacionais são conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e está acima das práticas cotidianas para a busca de ganhos de curto prazo” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 90). A importância da ideologia organizacional é clara na medida em que as organizações que nela embasam suas atividades têm sua evolução orientada por políticas e processos que atendem os valores preservados.

Born; Garcia; Machado *et al.* (2007, p. 51) dizem que os “valores são os critérios de tomada de decisão que correm a organização de seu topo até sua base. Assim, determinam certa unidade de conduta que acaba por formar a cultura organizacional”.

### 3.2 Planejamento Estratégico

A seguir, apresentam-se algumas técnicas clássicas da Administração de Empresa para o planejamento estratégico. Elas podem ser utilizadas pelas direções das escolas e pelo corpo docente para concretizar a previsão do artigo 14 da LDB:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A pesquisa em educação discute de forma muito intensa a gestão democrática. A posição de Cury é adequada à opção metodológica desta tese. Afirma o autor:

O solo do ato pedagógico, enquanto espaço da relação ensino/aprendizagem, é o ambiente institucional da unidade escolar. A sala de aula, espaço privilegiado do ambiente institucional da escola e do fazer docente, é o lugar apropriado do direito de aprender do discente, de daí se projetar para um mundo que vai rompendo fronteiras e revelando, ainda que por contradições, o caráter universal do homem. A sala de aula, lugar privilegiado do ensino presencial, mais do que quatro paredes, vai se tornando também espaço do ensino virtual pelo qual o mundo vem se transformando em uma grande sala de aula. É claro que o ensino presencial não só continuará a ser reconhecido como lugar institucional da escola

como as funções maiores da instituição escolar serão reforçadas com a grandeza das novas fontes de informação.

Este processo, iniciado na elaboração do projeto pedagógico, deve contar com a participação dos profissionais da educação.

Logo, a gestão do projeto pedagógico é tarefa coletiva do corpo docente, liderado pelo gestor responsável, e se volta para a obtenção de um outro princípio constitucional da educação nacional que é a garantia do padrão de qualidade.

Aqui se pode transladar a noção de gestão democrática também para o conjunto dos estabelecimentos e não só para as instituições públicas pelo artigo 14 da LDB. (CURY, 2007, p. 488-89)

Pode-se, portanto, pensar a gestão democrática desde a formulação do projeto pedagógico da escola buscando inspiração nas técnicas administrativas sistematizadas pelo Planejamento Estratégico, o qual envolve decisões sobre metas e estratégias de longo prazo da organização escolar e do seu corpo docente, tal como acontece na administração profissional das empresas.

Os planos estratégicos recebem forte orientação externa e cobrem grande parte da companhia. Os altos executivos são responsáveis pela elaboração e execução do plano estratégico, embora normalmente eles não formulem e muito menos implementem pessoalmente todo o plano (BATEMAN; SNELL, 2007). Assim, a escola também precisa decidir com sua gestão democrática participativa os rumos da educação, considerando o posicionamento de todos os partícipes do processo. À Equipe Diretiva sempre compete ampliar o norte de ação, mas somente em conjunto com os demais colaboradores e professores é que podem tomar decisões pelo bem da escola.

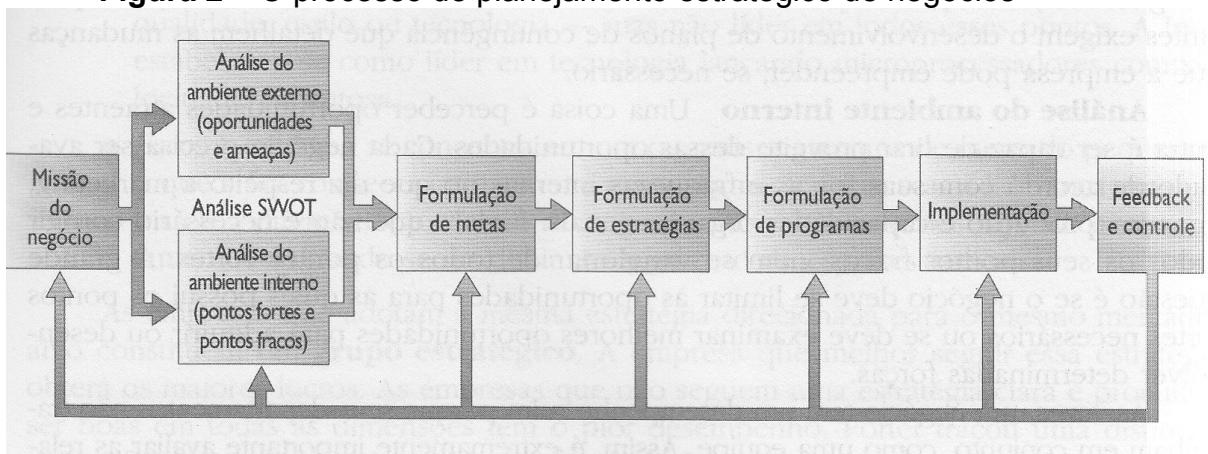
Ao estabelecer declarações de missão, políticas, estratégias e metas, a matriz das grandes empresas determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios prepararão seus planos. Algumas organizações dão bastante liberdade para as suas unidades de negócios de modo que possam estabelecer metas e estratégias de vendas e lucro. Outras estabelecem metas para suas unidades de negócios, mas permitem que elas desenvolvam suas próprias estratégias (KOTLER, 2005). Na escola, precisa-se trabalhar com metas claras, como, por exemplo, ampliar o nível de leitura por meio de projetos do professor com a biblioteca de modo a operacionalizar os livros para que os alunos, uma vez motivados, possam exercer a atividade de leitura. Logo, o professor de língua portuguesa que utilizará esse princípio de leitura poderá já ir ampliando o conhecimento para a interpretação de textos, assim como para a redução de índices de repetência entre os alunos, promovendo uma aprendizagem significativa.



Há ainda aquelas que estabelecem as metas e participam do desenvolvimento das estratégias de cada unidade de negócios. Todas as matrizes empreendem quatro atividades de planejamento: definição da missão corporativa, estabelecimento de unidades de negócios, alocação de recursos para cada unidade e planejamento de novos negócios e de downsizings<sup>7</sup> ou a eliminação de negócios desgastados (KOTLER, 2005).

O planejamento estratégico de unidades de negócios consiste nas oito etapas representadas na Figura a seguir.

**Figura 2 – O processo de planejamento estratégico de negócios**



Fonte: (KOTLER, 2005, p. 75).

### a) Missão do negócio

Cada unidade de negócio precisa definir sua missão específica dentro da missão corporativa.

### b) Análise SWOT

A avaliação geral dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de um negócio é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*<sup>8</sup>). A análise SWOT consiste em uma análise dos ambientes externo e interno.

<sup>7</sup> **Downsizing** (em português: achatamento ou diminuição de tamanho) é uma das técnicas da Administração contemporânea, cujo objetivo é a eliminação da burocracia corporativa desnecessária. (CHIAVENATO, 2009, p. 44).

<sup>8</sup> Pontos fortes, fraquezas, oportunidades, ameaças.

**Análise do ambiente externo (análise das oportunidades e das ameaças).**

Em geral, uma unidade de negócios precisa monitorar as principais forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e os agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. Assim, para cada tendência ou acontecimento, a administração precisa identificar as oportunidades e as ameaças a eles relacionadas.

Uma **ameaça ambiental** é um desafio imposto por uma tendência ou acontecimento externo desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros. As ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência. As ameaças menores devem ser ignoradas, ameaças um pouco mais sérias devem ser monitoradas e ameaças importantes exigem o desenvolvimento de planos de contingência que detalhem as mudanças que a empresa pode empreender, se necessário (KOTLER, 2005).

**Análise do ambiente interno.** Uma habilidade gerencial da empresa é sua capacidade de perceber oportunidades atraentes e outra é a de ser capaz de tirar proveito dessas oportunidades. Cada negócio precisa ser avaliado de acordo com suas forças e fraquezas internas no que diz respeito a marketing, finanças, produção e capacidades organizacionais. É claro que não é necessário corrigir todos os seus pontos fracos, nem se vangloriar de todos os pontos fortes. A grande questão é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais possui os pontos fortes necessários ou se deve examinar melhores oportunidades para adquirir ou desenvolver determinadas forças (KOTLER, 2005).

**c) Estabelecimento de metas**

Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento em um processo denominado formulação de metas. Os gerentes utilizam o termo metas para descrever objetivos que se referem à magnitude e prazo. Para serem efetivas, as metas devem (1) ser organizadas hierarquicamente a fim de orientar o negócio na migração de objetivos amplos para objetivos específicos quanto a departamentos e pessoas; (2) ser estabelecidas quantitativamente sempre que possível; (3) ser realistas e (4) ser consistentes. Outros pontos importantes são equilibrar os lucros de curto prazo com

o crescimento de longo prazo, equilibrar a penetração profunda em mercados existentes com o desenvolvimento de novos mercados e equilibrar as metas de lucro com as metas que não visam ao lucro e equilibrar o alto crescimento com o baixo risco (KOTLER, 2005).

#### **d) Formulação de estratégias**

As metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar; a **estratégia** é o plano para alcançar essas metas. Toda estratégia de negócios consiste em uma estratégia de marketing somada a uma estratégia de tecnologia e uma estratégia de busca de recursos. Porter (2004) propôs três estratégias genéricas que constituem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco.

**Liderança em custos.** A empresa trabalha para alcançar os menores custos possíveis de distribuição e produção, de modo que possa oferecer preços mais baixos do que seus concorrentes e obter mais participação de mercado.

**Diferenciação.** A empresa se concentra em atingir desempenho superior em uma área importante de benefícios para o cliente, como ser o líder em serviços, qualidade, estilo ou tecnologia - mas não líder em todos esses pontos.

**Foco.** A empresa se concentra em um ou mais segmentos de mercado pequenos, o que a faz conhecer intimamente esses segmentos e buscar a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo (KOTLER, 2005).

As estratégias em nível funcional são os planos de ação adotados pelos principais departamentos: para sustentar a estratégia em nível de negócios. As principais funções organizacionais incluem marketing, produção, finanças, recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento (DAFT, 2007).

As empresas que adotam a mesma estratégia direcionada para o mesmo mercado-alvo constituem um grupo estratégico. A empresa que melhor seguir essa estratégia obterá os maiores lucros. As empresas que não seguem uma estratégia clara e procuram ser boas em todas as dimensões têm o pior desempenho (KOTLER, 2005).

#### **e) Elaboração e implementação de programas**

Depois de desenvolver as principais estratégias da unidade de negócios, deve-se elaborar programas de apoio detalhados. Se quiser obter liderança

tecnológica, a empresa deve fortalecer seu departamento de P&D<sup>9</sup>, colher informações tecnológicas, desenvolver produtos de ponta, treinar a força de vendas técnicas e utilizar anúncios para comunicar sua liderança em tecnologia (KOTLER, 2005).

A etapa final no processo de administração estratégica é a *implementação* - como a estratégia é colocada em ação. Algumas pessoas argumentam que a implementação da estratégia constitui a parte mais difícil e mais importante da administração estratégica. Não importa quão criativa seja a estratégia formulada, a organização não se beneficiará se ela for incorretamente implementada. No ambiente competitivo de hoje, há o reconhecimento crescente da necessidade de abordagens mais dinâmicas para formular, assim como para implementar as estratégias. Estratégia não é um processo estático, analítico; ela requer visão, intuição e participação do funcionário (DAFT, 2007).

#### **f) Feedback e controle**

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes permanecem razoavelmente estáveis de um momento para outro. Outros evoluem lentamente, de maneira bastante previsível. Outros ainda mudam rapidamente, de maneira imprevisível e significativa. A empresa, no entanto, pode ter certeza de uma coisa: o mercado vai mudar. E, quando isso acontecer, será necessário analisar e rever a implementação, os programas, as estratégias e até mesmo os objetivos (KOTLER, 2005).

Em paralelo a isso que foi apresentado, na escola é preciso ter claro que a missão é o ensino e aprendizagem de qualidade, permitindo que os alunos estabeleçam as relações crítico sociais, almejando uma transformação no *status quo* vigente. Analisar o ambiente em que a escola está inserida também é um determinante para que se possa envolver a comunidade escolar dentro dos projetos da escola. Logo, ter o apoio dos colaboradores e professores em um projeto macro escolar reforça o compromisso de todos em prol da educação significativa. As metas formuladas precisam ser claras e precisam envolver toda a escola no seu cumprimento, pois departamentos não podem viver projetos isolados. As metas

---

<sup>9</sup> Pesquisa e Desenvolvimento.

podem ser entendidas como redução do índice de repetência, ampliação da oferta da educação infantil, melhoramento do letramento, entre outros, a fim de que desencadeiem estratégias que possam ser vividas na prática. Algumas perguntas, como, por exemplo, “Como faremos? Quando? De que forma? Por quê? Por quem?”, podem servir de norteadores. Dessa forma, vivem-se os projetos pelos quais a escola intenciona alcançar seus resultados de modo satisfatório. A escola precisa implementar, constantemente, no espaço educativo, para que seus colaboradores possam ajudar, o caminho que todos farão em conjunto pelo bem do aluno. Por fim, o feedback e o controle auxiliam para que o diálogo nunca cesse.

Os sistemas de informação e de controle incluem os sistemas de recompensa, os incentivos de pagamento, os orçamentos para alocação de recursos, os sistemas de tecnologia da informação e as regras, as políticas e os procedimentos da organização. As mudanças nesses sistemas representam as principais ferramentas para colocar a estratégia em ação (DAFT, 2007).

O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave. A primeira consiste em gerenciar os negócios da empresa como uma canteira de investimentos. A segunda área-chave envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição da empresa nesse mercado. A terceira área-chave implica o estabelecimento de uma estratégia para cada negócio, como uma tática para atingir os objetivos de longo prazo (KOTLER, 2005).

Muitas empresas grandes são constituídas de quatro níveis organizacionais: o nível corporativo, o nível de divisão, o nível de unidade de negócios e o nível de produto. A matriz da empresa é responsável pelo desenvolvimento de um plano estratégico corporativo para orientar toda a empresa. Ela toma decisões quanto à quantidade de recursos a alocar para cada divisão, assim como sobre que negócios iniciar ou eliminar (KOTLER, 2005).

Nenhum dos processos acima descritos é necessariamente privativo dos proprietários da empresa ou de seu staff executivo. Nada impede, dada a natureza da empresa, que se estabeleçam processos participativos e colaborativos entre todas as instâncias da empresa. Exemplo clássico do gerenciamento participativo que envolve todas as pessoas que trabalham no empreendimento são as técnicas administrativas adotadas pelo modelo toyotista. Não há contradição necessária entre planejamento estratégico e gestão democrática, no entanto, parece ser inviável

realizar a gestão democrática sem planejamento estratégico.

### **3.3 Plano de Marketing**

As escolas sob a gestão democrática precisam contar com a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares”, de acordo com o artigo 14 da LDB. Além disso, devem se submeter à orientação geral da Constituição Federal acerca do “Estado democrático de direito”, em especial, quando define que o exercício do poder popular no Brasil é estabelecido de forma indireta “por meio de representantes eleitos” ou na forma direta (Art. 1º). A participação não é um dever, mas um direito da cidadania, portanto, a escola deve mobilizar o desejo das pessoas para a participação. É preciso convencê-las e mantê-las mobilizadas para a participação. O marketing é uma das ferramentas utilizadas pela Administração de Empresas para promover o convencimento das pessoas. Nessa perspectiva, pode-se ler os conceitos administrativos vinculados ao marketing que passamos a apresentar.

O plano de marketing define a forma como a empresa atuará para levar seus produtos ao consumidor (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 137). Por melhor que seja o produto de uma empresa, isso, por si só, não garante o mercado. Se a empresa não puder atingir seus clientes, não conseguirá permanecer muito tempo no negócio. Muitos já fracassaram pela deficiência em sua estratégia de marketing, apesar de terem boas condições de sucesso.

O Plano de Marketing Escolar tem por missão essencial coordenar as táticas, que também são entendidas por campanhas. Enquanto um Diretor de escola estabelece um direcionamento macro, o Coordenador Pedagógico amplia caminhos a serem trilhados pelos pressupostos do ensino e aprendizagem.

Acima de tudo, o Plano de Marketing deve ser realista e ser trabalhado com métricas (não é possível saber se estamos andando para frente ou para trás sem elas). Para isso, nunca pode distanciar-se do microambiente (contexto existente da comunidade alunos/professores/pais) e o macroambiente (mudanças legais/mudanças sociais/mudanças demográficas/etc), subsidiando as respostas para promover a longevidade e o sucesso da instituição nesses ambientes em que está inserida.

O Plano de Marketing é uma parte importante do plano estratégico da

empresa, pois nele são estabelecidos os objetivos de marketing da empresa e são sugeridas as estratégias para que os mesmos sejam alcançados. O marketing, quando bem-sucedido, envolve ter o produto certo à disposição no lugar certo, na hora certa, além de certificar-se do conhecimento que o cliente possa ter sobre o produto (WESTWOOD, 2007).

Por meio do plano de marketing, a empresa deve não somente despertar o desejo de compra, mas também demonstrar sua capacidade em tornar o produto/serviço conhecido e atrativo para seus clientes. Assim, um bom plano de marketing deve conter:

A forma que a empresa utilizará para que seus produtos ou serviços tornem-se conhecidos pelos clientes.  
 A forma como a empresa despertará em seus clientes a necessidade de adquirir seus produtos ou serviços.  
 A forma como a empresa fará com que os consumidores lembrem-se da sua marca no momento da compra.  
 Como a empresa se comunicará com seus consumidores.  
 A definição da estrutura de vendas e a estrutura de distribuição dos produtos ou serviços da empresa (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 137).

Um plano de marketing é o documento que servirá para o marketing de produtos e serviços. Apesar de apresentar uma estrutura pré-determinada, o plano de marketing pode ser utilizado como um documento formal ou informal com grande flexibilidade para: “a) preparar um argumento para introduzir um novo produto; b) renovar a abordagem de marketing para os produtos existentes; c) criar um plano de marketing departamental, divisional ou empresarial a ser incluído no plano de negócios ou corporativo da empresa” (WESTWOOD, 2007, p. 10).

O plano de marketing funciona em dois níveis: o estratégico e o tático.

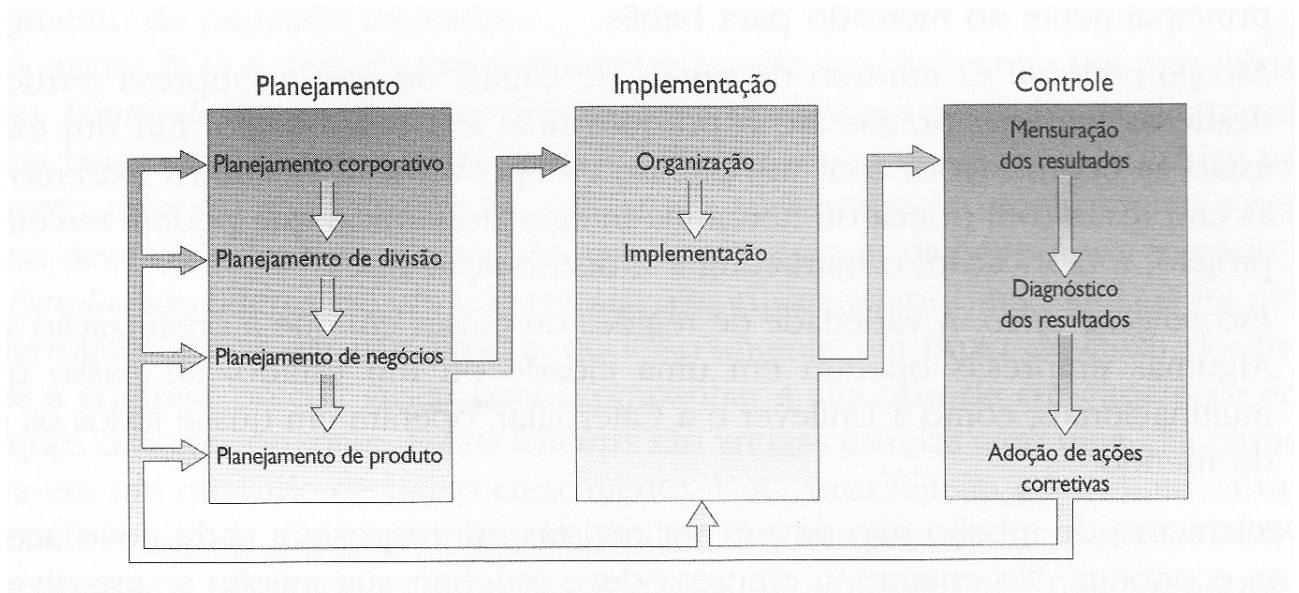
O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposição de valores que será oferecida, com base na análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, entre elas características do produto, promoção, formas de comercialização, preço, canais e serviços (KOTLER, 2005, p. 69).

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. As equipes desenvolvem planos de marketing com a contribuição e a aprovação de todos os departamentos importantes. “Esses planos são, então, implementados em níveis apropriados da organização, com a administração monitorando os resultados e empreendendo ações corretivas quando

necessário” (KOTLER, 2005, p. 69).

O ciclo completo de planejamento, implementação e controle estratégicos é apresentado na figura abaixo.

**Figura 3 – Processo de planejamento, implementação e controle estratégicos**



Fonte: Kotler, 2005, p. 69.

Basicamente, o marketing possui duas finalidades: a) identificar oportunidades de mercado, ou seja, necessidades que não são satisfeitas pelas ofertas existentes; b) preencher essa lacuna com ofertas que apresentem a melhor relação custo/benefício para o cliente e a melhor rentabilidade do investimento para a empresa (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

Biagio e Batocchio (2005) afirmam que não é suficiente para a empresa ter boas condições de negócio, também é necessário detectar a melhor maneira de levar produtos e serviços ao mercado. O plano de marketing indica o modo como a empresa fará a comunicação dos produtos, inclusive por meio de quais canais serão veiculados, bem como o modo como despertará o desejo por algum produto em determinado público. A função do marketing é perceber necessidades não satisfeitas e, por produtos e serviços, satisfazê-las. Para tanto, o planejamento é baseado em informações relativas ao mercado potencial.

Segmentação é a divisão do mercado em grupos de clientes similares, e entre esses grupos existem diferenças importantes. Para escolher o mercado-alvo, deve-se “avaliar a atratividade de diferentes segmentos de mercado, partes de segmentos



(nichos) ou grupos de segmentos, e escolher qual deveria ser visado” (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCE, 2001, p. 178).

Segundo Kotler (2005), o marketing de segmentos alvo exige três passos básicos: 1º) identificar e traçar o perfil de grupos distintos de consumidores que venham a requerer produtos ou mix de marketing diferenciados; 2º) selecionar um ou mais segmentos de mercado; 3º) determinar e divulgar os principais benefícios que diferenciam os produtos no mercado.

Kotler (2005) afirma que existem níveis de segmentação de mercado, quais sejam: a) marketing de segmento, em que o segmento é identificado a partir das preferências do consumidor, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares; b) marketing de nicho, destina-se a um grupo mais específico dentro de um segmento maior onde as necessidades não são totalmente satisfeitas pelos grupos de clientes locais, áreas comerciais, clientes atendidos individualmente. Além de níveis de segmentação, é necessário conhecer as bases para segmentar o mercado consumidor, descritas por Kotler (2005, p. 75), como mostraremos a seguir.

**Segmentação geográfica.** Na segmentação geográfica, o mercado é dividido em diferentes unidades geográficas como países, estados, regiões, condados, cidades ou bairros.

**Segmentação demográfica.** Este tipo de segmentação leva em consideração informações como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. É a base usada para diferenciação de grupos de clientes.

**Segmentação psicográfica.** O mercado de consumidores é dividido levando em consideração o estilo de vida, a personalidade e os valores de cada cliente.

**Segmentação comportamental.** A segmentação acontece por meio da identificação das ocasiões em que os consumidores sentem necessidade de um produto ou o utilizam. Trata-se, portanto, dos benefícios que cada pessoa busca, no grau de fidelidade do consumidor em relação à marca ou produto, no estágio de prontidão do cliente para com o produto, no *status* em que o cliente se encontra, ou seja, se é usuário, se é ex-usuário e pelo índice de utilização do produto ou serviço por parte do consumidor.

**Segmentação de multiatributos.** Os segmentos anteriores podem tentar identificar grupos-alvo pequenos e mais definidos.

Após estabelecer o nível e as bases de segmento do mercado, deve-se buscá-las e definir quantos e quais segmentos se quer atingir. Ao escolher o segmento alvo, a empresa pode decidir focalizar em um ou mais segmentos, um produto único, um mercado específico ou um mercado total (KOTLER, 2005).

### **3.4 Estratégias de Produto, Preço, Pontos de distribuição e Promoção - 4 P's**

O composto mercadológico foi formulado primeiramente por J. McCarthy [S.d.] *apud* Kotler (2000) em seu livro "Basic Marketing" e trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. O composto é dividido em quatro seções frequentemente chamadas de "4P's".

O êxito do composto do marketing está relacionado com a eficiência na identificação e análise do cliente em potencial que servirá de orientação para o marketing direcionado, a segmentação e o posicionamento no mercado. A chave para formar o melhor composto de marketing é saber quais são os desejos das pessoas a serem servidas. E o segredo para o sucesso está em aplicar a filosofia do conceito de marketing ao desenvolvimento das políticas de marketing (KOTLER, 2000).

Embora centenas de variáveis estejam envolvidas, a tomada de decisões em marketing pode ser dividida em quatro estratégias, conhecidas como os 4P's: Produto, Preço, Ponto (distribuição), Promoção. Seu conjunto forma o composto de Marketing ou Marketing-Mix – "mistura" dos quatro elementos de estratégia para atender às necessidades e às preferências de um mercado (alvo específico). Cada estratégia é uma variável no composto (CHURCHILL, 2000).

O composto mercadológico é a base de qualquer estratégia de marketing, e logo descrevem-se suas definições e adaptações no contexto do marketing citados por Kotler (2000), como sendo indicadores a serem considerados pelo cliente na escolha de uma marca ou produto.

A abordagem dos 4P's do Marketing - Produto, Preço, Ponto e Promoção – é característica da linguagem da Administração. Essa abordagem talvez crie algumas dificuldades para que a escola possa ver a si mesma a partir dessa perspectiva.

Assim, por vezes, é difícil traçar comparativos entre o mundo corporativo e o mundo educacional. A dificuldade se agrava pela complexidade e, ao mesmo tempo, necessidade de se estabelecer a relação entre a educação e o mercado. A análise sobre a relação educação/mercado pode facilmente tornar-se refém da polêmica ideológica acerca da mercantilização da educação. Afinal, a “escola é empresa? Sim? Não?”; “a educação é um produto e como tal pode ser comercializado? Sim? Não?”. Este debate não é tema desse estudo. A ela não cabe buscar por esse tipo de resposta definitiva. Para além de dar respostas, estamos aqui para dialogar com nossos colegas Professores, Colaboradores, Gestores. Deste modo, as experiências e as reflexões educativas são temas que, no ambiente corporativo, vêm crescendo muito. Talvez seja hora de desenvolver nessa mesma proporção, esse debate na escola com o viés da empresa e utilizar os recursos do Marketing no sentido de potencializar as práticas mercadológicas que agregam pessoas, e as alinham na estratégia da escola, envolvendo a todos.

Agora falamos em algo comum tanto à escola, quanto à empresa, ou seja, serviços, especificamente “serviços educacionais” no caso da escola. Dentro desse enfoque, os demais itens a seguir apresentados serão analisados considerando o serviço educativo que a escola desenvolve, seja interno ou externo, permitindo desse modo, estabelecer conexões necessárias ao entendimento da matéria dos 4 P’s para o ambiente institucional da escola.

#### *3.4.1 Estratégia de Produto*

Uma definição bastante simplificada define produto como tudo aquilo que a empresa tem para vender. Conhecer bem o produto é o primeiro passo de uma boa estratégia de vendas, afinal, por melhor que seja a abordagem do vendedor, se ele não conhecer bem o produto, não conseguirá convencer o comprador a efetuar a compra. O produto essencial da escola é o ensino, por meio dele ocorre a promoção da aprendizagem através de sua dinâmica no espaço educativo. Geralmente as escolas resistem à menção da palavra “produto”, mas, de fato, é necessário situar que essa expressão da modernidade aplicada também à escola nada mais é do que sua razão de ser! Qual é a atividade fim? Portanto, o ensino é reflexo do que se espera desse espaço de formação na educação básica. Assim, determinar seu produto é um meio claro de poder mensurar se este está promovendo resultados.

Entender o motivo pelo qual o produto/serviço é adquirido pelo consumidor pode ser o grande diferencial no momento de uma venda. Além do conhecimento das principais características físicas e funcionais do produto, deve-se conhecer também o porquê de cada característica, a associação do produto com cada detalhe da logomarca da empresa, e, por fim, conhecer minuciosamente a embalagem, entendendo o porquê de cada cor, da apresentação geral e se existe alguma relação da embalagem com a funcionalidade do produto (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

Considerando a estratégia de produto em marketing, a palavra produto significa mais do que bem, serviço ou ideia. O produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer um desejo ou necessidade. O valor de um produto está na capacidade que ele tem de ajudar a satisfazer as necessidades do usuário. As pessoas não pensam somente em um produto, e sim na satisfação que ele oferece (KOTLER, 2000).

Em marketing, produto é algo que pode ser oferecido em um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade. Contudo é muito mais do que apenas um objeto físico. É o pacote completo de benefícios ou satisfação que os compradores percebem que obterão ao adquirirem o produto. É a soma de todos os atributos físicos, psicológicos, simbólicos e de serviço (COBRA, 1997).

O motivo de o produto ser o primeiro elemento do Composto Mercadológico é que todos os demais fatores dependeram de um conhecimento e estudo do produto. A propaganda, o preço e a distribuição só podem ser definidos após um estudo do produto e da identificação de seu mercado-alvo. Assim os fatores diretamente relacionados à oferta de marketing são aqui estudados (LEVITT, 1990).

Quais produtos produzir e vender? Quais novos produtos acrescentar? Quais abandonar? Em que estágio do ciclo de vida o produto se encontra? Quantos produtos o portfólio deve ter? Essas são apenas algumas das preocupações encontradas na Gestão de Produto. O consumidor optará pelo produto que considerar como o de maior valor, e, para isso, levará em consideração aspectos tangíveis e intangíveis, que merecem a atenção dos profissionais de marketing (MOREIRA, 1989).

O produto está diretamente ligado a uma série de fatores, para poder chegar aos clientes da melhor maneira, bem como a uma clareza quanto à estratégia de preço. Destaca-se, ainda, que o preço pode ser entendido como um dos principais atributos na escolha de um produto. Por exemplo, o cliente que precisa construir e

tem poucos recursos para investimento opta por terminar a obra mesmo que seja com material similar ou paralelo, como são chamados neste segmento. No entanto, as estratégias de preço a serem abordadas a seguir revelam como se aplica o preço justo, tornando o produto determinante de escolha, mas fortemente influenciado pela sua qualidade e pelo preço que pratica no mercado, não desconsiderando que muitos consumidores buscam preço antes de qualquer outro indicador (LOVELOCK, 2006).

O produto que destaca a empresa, nós na escola chamamos de serviço educacional que não se sintetiza apenas no desenvolvimento da atividade de aprendizagem. A escola não é apenas um “negócio de gerir a educação”, ela é também, por essência, fornecedora de serviços em todas as dimensões da pessoa humana e da sociedade. A ela cabe cuidar de todo o desenvolvimento intelectual, físico, moral, afetivo e social de seus alunos. Por isso, se faz necessário que a escola esteja muito próxima de seu grupo de professores com estratégias empreendedoras no espaço educativo para permitir que esses possam ampliar sua visão sobre sua carreira, sua docência, sua escola, suas práticas e capacidade de articulação com as famílias, entre outras ações educativas.

### *3.4.2 Estratégia de Preço*

Preço é o valor monetário atribuído a algo disponibilizado para a venda. Quando o mercado está vendedor, ou seja, a oferta está maior que a demanda, quem determina o preço é o cliente, que indica quanto está disposto a pagar por determinado produto. Quando o mercado está comprador, ou seja, a demanda está maior que a oferta, o preço é determinado pelo fornecedor, que indica por quanto está disposto a entregar um produto (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

As estratégias de preço possibilitam diferenciar-se, aplicando o valor justo a ser pago pela posse de um bem ou serviço. A determinação do preço recebe diversas influências externas, por isso consiste em uma das áreas mais difíceis para decisão de marketing, a estratégia de preço, que trata de métodos de estabelecimento de preços lucrativos e justificáveis. Ela está estritamente regulamentada e sujeita à exaustiva e minuciosa vigilância pública (KOTLER, 2000).

O determinante dos preços é a negociação entre vendedores e compradores. “As políticas de preços fixos – o estabelecimento de um preço único para todos os

compradores – é uma idéia relativamente moderna, que surgiu com o desenvolvimento do varejo em grande escala no final do século XIX” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 263).

A precificação praticada pela escola privada é comumente orientada pelas negociações entre o Sindicato do Ensino Privado SINEPE/RS e o Sindicato dos Professores do Rio Grande do Sul – SINPRO/RS, que costumam acompanhar as tendências macroeconômicas nos índices de reajustes das mensalidades escolares. As escolas privadas não costumam praticar sua oferta de serviços com base em preço, mas sim em serviços educacionais oferecidos. Portanto, não há uma concorrência desleal em relação ao preço, pois a tendência é repassar ao cliente o que a escola oferece de fato. Sendo assim, muitas escolas têm, em sua filosofia de ensino, a oferta de educação alta qualidade, focada em resultados para o vestibular, preparando os alunos com o máximo de atributos que serão utilizados nesse processo seletivo para o ensino Superior. Para serviços diferenciados, praticam preços diferenciados, como é o caso do conhecido “terceirão”, aquele que o aluno, no ensino médio, cursa o ano regular em turno inverso a fim de se preparar para o vestibular.

Destaca-se que o preço é o único elemento do *mix* de marketing que gera receita; todos os outros representam custos/investimentos. Ele é também um dos elementos mais flexíveis. Ao contrário das características dos produtos e dos compromissos com canais de distribuição, os preços podem ser alterados rapidamente. Ao mesmo tempo, a determinação e a concorrência de preços é o maior problema que muitos executivos de marketing enfrentam (LOVELOCK, 2006).

O preço do produto educação é outro tabu nas discussões e pesquisas educacionais no Brasil. Quanto ao financiamento da educação, a LDB exige que as instituições privadas de ensino tenham “capacidade de autofinanciamento” (LDB, art. 7º). Em geral, a área trabalha com um paradigma segundo o qual a educação é financiada pelo orçamento público. É o que preconiza o artigo 74 da LDB:

Art. 74. A União, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, estabelecerá padrão mínimo de oportunidades educacionais para o ensino fundamental, baseado no cálculo do custo mínimo por aluno, capaz de assegurar ensino de qualidade.

A Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007, regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB – de forma restrita às escolas mantidas pelo Poder Público. Desse modo, a legislação e a pesquisa em educação operam com um pressuposto que separa artificialmente, de um lado, o financiamento público e, de outro, o financiamento privado da única educação pública. Desse modo, ignora que, na formação do preço, a ciência da Administração unifica esses dois orçamentos. Afinal, um planejamento adequado e racional da educação pública – que não é sinônimo de educação estatal – precisa considerar os dois financiamentos que a sociedade destina à educação. Na perspectiva da Administração, na formação do preço não há dicotomia entre o público e o privado.

Em 04 de abril de 2013, o site da Amcham do Brasil (Associação American Chamber of Commerce for Brasil) divulgou a matéria “Setor educacional pode dobrar de tamanho em cinco anos”, indicando que o mercado educacional brasileiro, apenas no ensino superior, “fatura anualmente R\$ 30 bilhões”, projetando uma expansão das “suas vagas em 84%, até 2018”<sup>10</sup>. O Orçamento do MEC para 2013 é de 90 bilhões.<sup>11</sup> A sociedade brasileira efetivamente dispõe de mais recursos para a educação do que a dotação orçamentária estatal. Há que se avançar no estudo do financiamento público da educação, contemplando o financiamento social. Este é um tema de pesquisa de difícil desenvolvimento em função do paradigma arraigado na área da Educação de que financiamento público destina-se exclusivamente à escola pública, como se o público estivesse restrito e imobilizado no âmbito estatal, como se a escola privada não fosse também escola pública. Mantido esse paradigma, torna-se impossível assegurar uma das garantias basilares da educação nacional, prevista no inciso V do art. 4º da LDB: “acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um”. A garantia de acesso ao Ensino Superior depende da capacidade cognitiva do candidato e não da sua capacidade de autofinanciar-se.

O preço que a escola pratica por seus serviços educacionais, no caso das escolas privadas integrantes dos diferentes sistemas de ensino, considera uma série

---

<sup>10</sup> Disponível em: <http://www.amcham.com.br/regionais/amcham-sao-paulo/noticias/2013/em-expansao-setor-educacional-deve-priorizar-governanca-corporativa>

<sup>11</sup> Disponível em:

[http://www.senado.gov.br/noticias/tv/programaListaPadrao.asp?txt\\_titulo\\_menu=&IND\\_ACESSO=S&IND\\_PROGRAMA=N&COD\\_PROGRAMA=9&COD\\_VIDEO=212590&ORDEM=0&QUERY=&pagina=1](http://www.senado.gov.br/noticias/tv/programaListaPadrao.asp?txt_titulo_menu=&IND_ACESSO=S&IND_PROGRAMA=N&COD_PROGRAMA=9&COD_VIDEO=212590&ORDEM=0&QUERY=&pagina=1)

de vetores, para poder gerar desempenho financeiro favorável. Já a escola pública, que não trabalha com valores recebíveis diretamente de pais e familiares, mas ainda assim, administra recursos recebíveis da Administração Pública através da Secretaria da Educação de modo a gerir as demandas da escola para o desenvolvimento das aulas e manutenção da escola. Sabe-se que esses valores não são suficientes, mas ainda assim, é necessário eleger prioridades. Dentre essas está a estrutura da escola e a merenda escolar que, para alguns alunos, é a razão para manterem a frequência, por vezes, em algumas periferias é a única refeição adequada que essas crianças recebem em seu dia. Portanto, nesses casos, estar na escola é questão de sobrevivência.

O preço sobre o qual gostaria de estabelecer uma associação, não é necessariamente expresso em moeda corrente, pelo contrário, trata-se de estabelecer um paralelo entre os custos da escola com a sua performance para promover a aprendizagem e a aprovação de seus estudantes. Será que a escola consegue visualizar que mesmo não tendo recebíveis das famílias, cada aluno significa um valor para a União, Estado e Municípios? Esta é a razão pela qual é preciso fazer com que a escola desenvolva-se com mais eficácia nessa relação entre o custo e os benefícios oferecidos.

Exemplo desse esforço da escola pela eficácia é o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). O FNDE transferiu recentemente, dia 11 setembro do corrente ano, R\$ 22,4 milhões do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) para unidades de ensino público de todo o país. Do montante liberado, R\$ 16,9 milhões destinam-se ao Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola), ação do PDDE que promove a melhoria da gestão escolar em unidades de ensino que não tiveram desempenho satisfatório no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Neste repasse, foram contempladas escolas de 25 estados das cinco regiões. Os outros R\$ 5,5 milhões, do PDDE educação básica, beneficiarão unidades de ensino de 18 estados e do Distrito Federal.<sup>12</sup>

Com orçamento de R\$ 920 milhões este ano, o PDDE tem a finalidade de prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas e às particulares de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos. O objetivo é a melhora da infraestrutura física e pedagógica, o reforço da autogestão e

---

<sup>12</sup> Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/fnde/sala-de-imprensa/noticias/item/174-repasses-financeiros-beneficiam-escolas-p%C3%BAblicas-do-pa%C3%ADs>>. Acesso em 01 out. 2013.



a elevação dos índices de desempenho da educação básica. Os recursos destinam-se à cobertura de despesas de custeio, como a compra de material de consumo; manutenção, conservação e reparos na unidade escolar; e pequenos investimentos em bens permanentes, como a aquisição de geladeira e fogão. O programa também promove a acessibilidade nas escolas públicas, além de financiar a implementação da educação integral e o funcionamento das escolas nos fins de semana.

### *3.4.3 Estratégia de Distribuição*

Para a Administração Empresarial, todo serviço de distribuição passa pelo entendimento de que forma deve estar organizado para chegar ao cliente de modo eficiente e eficaz, garantindo a compra. Essas definições levam em conta muitos fatores, como o determinante geográfico, pois cada região tem sua estratégia de distribuição para identificar os diversos segmentos e níveis diferenciados de serviços. O modo como a empresa adota sua inserção de mercado, por meio da distribuição, é fator decisivo para que haja um favorecimento da marca e dos produtos. Tal estratégia fará com que os vendedores sintam-se motivados e assistidos numa operação interna que os favorece para abordagem externa (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Assim a escola busca, pela diferenciação na formação de seus alunos, repassar aos clientes uma imagem de sucesso através de seus resultados.

A distribuição preocupa-se em “fazer que o produto esteja no lugar certo (para o cliente) na hora certa. Teoricamente, é importante ser capaz de oferecer 100% de disponibilidade dos produtos aos clientes”. De fato, a maioria das empresas não consegue colocar isso em prática (WESTWOOD, 2007, p. 155).

Após um produto ser produzido, com o seu preço estabelecido, ele precisa ser distribuído ao mercado, de modo que consiga chegar em tempo adequado até os pontos de vendas. A praça ou distribuição de um produto no mercado tem um importantíssimo papel no mix de marketing, pois é a partir da distribuição que o consumidor terá acesso à oferta do produto. Para isso, passam por diversos elos da cadeia de distribuição, sendo importante destacar os intermediários (revendedores), transportadores e armazenadores que fazem a ligação entre a empresa produtora e o consumidor final (CHURCHIL, 2000). Ofertar ensino é algo que ocorre muitas

vezes pela própria imagem percebida pela sociedade, sem que haja formalmente “vendedores”, pois os alunos bem formados são a referência para novas matrículas.

Os profissionais de marketing desenvolvem estratégias de distribuição para assegurar que seus produtos estejam disponíveis nas quantidades apropriadas nos lugares e momentos certos. A distribuição envolve toda a atividade que visa conduzir fisicamente o produto do fabricante até o consumidor final. É necessário criar e utilizar os canais de distribuição que definem o caminho que o produto irá percorrer até o seu destino final (KOTLER, 2000).

Dizem Biagio e Batocchio (2005) que o produto deve ser convenientemente distribuído para estar disponível quando o consumidor resolver adquiri-lo. A empresa precisa ter definido, de forma clara, como encaminha ou encaminhará seus produtos até o consumidor. Há duas maneiras genéricas de o produto ser oferecido ao consumidor: vendas diretas e vendas indiretas.

**Venda direta.** Quando uma empresa atua por meio de uma equipe de vendas própria, ofertando diretamente os produtos aos consumidores. A equipe de vendas pode ou não fazer parte do processo de distribuição.

**Venda indireta.** Quando uma empresa oferta seus produtos aos consumidores por meio de atacadistas e varejistas (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 144).

Algumas empresas adotam uma estratégia mista, vendendo tanto à cadeia atacadista/varejista, quanto diretamente ao consumidor final. Nesse caso, a empresa pode utilizar diferentes políticas de preço, dependendo do canal utilizado; porém, qualquer que seja a política de preços praticada, ela está sempre relacionada à quantidade de produtos vendidos e ao local de entrega do produto. A escolha da forma de distribuição também causa impacto no desempenho da empresa, e, portanto, deve ser considerada no plano de marketing. A intensidade da distribuição depende diretamente do tipo de cobertura de mercado considerada adequada pela empresa no tocante à comercialização de seus produtos e pode ser classificada em três níveis.

**Distribuição intensiva.** “A idéia é disponibilizar o produto no maior número possível de pontos de venda, e, nesse caso, colocar o consumidor em contato com o produto o maior número de vezes” (BIAGIO; BATOCCHIO 2005, p. 145). Este tipo de distribuição é recomendável para produtos com demanda elevada, compra

frequente e em pequenas quantidades, baixo preço unitário e ausência de demanda por assistência técnica.

**Distribuição seletiva.** “O objetivo é identificar intermediários que tenham condições de comercializar os produtos, uma vez que a venda do produto deverá ser complementada por um serviço de assessoria técnica, desde a escolha do produto pelo consumidor até a pós-venda, incluindo instalação e orientações sobre o funcionamento” (BIAGIO; BATOCCHIO 2005, p. 145). É recomendado para produtos que exigem conhecimentos especializados para venda, cuidados especiais de armazenamento e preços relativamente elevados.

**Distribuição exclusiva.** “Devem-se identificar revendedores que terão o direito exclusivo de distribuir os produtos numa determinada área” (BIAGIO; BATOCCHIO 2005, p. 145). É recomendado para produtos com demanda por serviços técnicos altamente especializados, tanto durante a venda quanto no pós-venda, grandes investimentos por parte do distribuidor, alto custo unitário e, geralmente, treinamento especial para a comercialização.

A escolha da melhor forma de distribuir os produtos considerando os níveis de intensidade da distribuição deve levar em consideração os seguintes critérios:

**Crítérios econômicos.** Em geral, “as empresas acreditam que será favorecido economicamente se possuírem seus próprios pontos de vendas ou tiverem uma equipe de vendedores próprios” (BIAGIO E BATOCCHIO 2005, p. 146). Normalmente, a contratação de um escritório de vendas ou representações, ou ainda a entrega dos produtos para uma empresa intermediária, seja um atacadista, seja um varejista, são vistas como muito dispendiosas. A intuição deve ser evitada e a empresa deve verificar os custos dos diferentes volumes de vendas dentro de cada tipo de estratégia. Normalmente, os custos fixos do uso de intermediários são menores que os custos fixos da manutenção da propriedade dos pontos de distribuição ou da força de vendas, porém crescem mais rapidamente, em função da comissão maior exigida ou dos descontos para a revenda. Normalmente, empresas de pequeno porte utilizam escritórios de representação, que podem ser utilizados também por empresas de grande porte, quando existe um pequeno território a ser atingido ou quando o volume de vendas é muito baixo.

**Crítérios de controle.** “O uso de intermediários exige um controle maior, pois estes normalmente têm seus próprios princípios norteadores, que podem divergir dos princípios da empresa” (BIAGIO E BATOCCHIO 2005, p. 146). Por outro lado,

os intermediários costumam dar mais atenção aos seus clientes mais importantes, que nem sempre coincidem com os clientes, de fato, mais importantes da empresa. Além disso, os vendedores do intermediário podem não conhecer suficientemente o produto ou não utilizar o material de promoção de forma eficaz. Existe ainda o risco de o cliente estabelecer uma relação comercial com o intermediário e não com a empresa. Neste caso, se o intermediário mudar de representação, levará consigo a carteira de clientes.

**Critério de adaptação.** “O uso de intermediários como canal de distribuição, principalmente quando se trata de distribuição exclusiva, poderá envolver contratos com prazo de duração pré-determinados e perda de flexibilidade” (BIAGIO E BATOCCHIO 2005, p. 146). Isto é, se outros meios de vendas, como mala direta, tomarem-se mais eficazes durante o prazo de vigência do contrato, a empresa não poderá utilizá-los por força desse contrato.

Ainda o autor diz que o produto precisa estar disponível no momento em que o cliente resolver adquiri-lo. Assim, assume importância vital a forma como a empresa fará para que seus produtos cheguem até o consumidor. A partir da análise feita aos hábitos do consumidor e da definição e dimensionamento do mercado-alvo, pode-se definir a maneira pela qual o produto será oferecido ao consumidor: por venda direta ou indireta. O plano de marketing precisa conter, além da forma de venda, o número de pontos de distribuição do produto para atingir todo o mercado-alvo.

Finalizamos essa abordagem sobre os Pontos de distribuição traçando um paralelo com a “relação da escola com a comunidade local”, por ser essa quem recebe diretamente o serviço que a escola desenvolve com seus filhos. A comunidade escolar precisa estar constantemente envolvida pela escola a ponto de sentir-se e de agir como parte integrante da própria escola, como parte do sistema. Sendo esta participação uma engrenagem real para a melhoria da escola.

A relação entre escola e comunidade educativa vem assumindo papel decisivo e crescente nas últimas décadas, seja nos debates sociais e políticos, seja como instrumento de investigação nas pesquisas educacionais. A escola acompanhou as tendências de evolução na organização do sistema educativo e trouxe a comunidade escolar para o centro da escola, peça indissociável do andamento da escola para o alcance de seus objetivos. Neste sentido, a relação

entre escola e comunidade configura para a escola um significado e uma relevância social e educacional, nas quais todos ganham.

#### *3.4.4 Estratégia de Promoção*

Por fim, a **estratégia de promoção**, o elo de comunicação entre vendedores e compradores. As empresas usam meios muito diferentes para enviar suas mensagens sobre bens, serviços e ideias. A mensagem pode ser comunicada diretamente pelo pessoal de vendas ou indiretamente por meio de anúncios e promoções de vendas (KOTLER, 2005).

A estratégia de promoção de vendas “abrange mais ou menos tudo o que se pode dar aos clientes em incentivo palpável para comprar o produto. Geralmente uma promoção de vendas terá as palavras chamariz: “grátis”, “economize” ou “ganhe”” (WESTWOOD, 2007, p. 155).

Entende-se por promoção o uso de um conjunto de ações de curto prazo com o objetivo de incentivar o consumidor a comprar mais rapidamente e/ou comprar uma quantidade maior de determinados produtos ou serviços. Consideram-se ferramentas de incentivo: propaganda, publicidade, comércio mercantil, relações públicas, promoções de vendas, assessoria de imprensa e venda pessoal (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005). A escola costuma trabalhar com seus resultados de ordem prática, tais como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), os índices de aprovação da escola no Vestibular ou no ENEM, etc. Esses indicadores vêm se constituindo numa referência para o serviço educacional ofertado. Entrementes, é necessário considerar que, no caso da escola, as promoções não ocorrem em ciclos diferenciados do ano, mas sim ao final do ano, momento em que a escola privada busca pela renovação ou por matrículas novas.

O Composto de Comunicação inclui a propaganda, publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, boca-a-boca, venda pessoal e refere-se aos diferentes métodos de promoção do produto, marca ou empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Os profissionais do marketing usam as variáveis para estabelecer um plano de marketing, que, para ser bem-sucedido, deve contemplar uma estratégia para os 4P's que possa refletir a melhor proposta de valor para os consumidores de um mercado-alvo bem definido. A administração de marketing é a aplicação prática

desse processo, uma vez bem estruturada, com clareza dos procedimentos a serem seguidos para alcançar a meta proposta, ela tende a obter êxito em todas as suas etapas, gerando benefícios, organizando e agregando valor ao consumir final (COBRA, 1997).

A comunicação (promoção) não se limita a simplesmente informar o mercado acerca de um produto/serviço; o que se pretende é desenvolver uma comunicação a fim de levar o consumidor a realmente adquirir o produto, satisfazendo sua necessidade e maximizando o lucro da empresa. Comumente confundida com marketing, a propaganda, conforme se observa, é uma das ferramentas do marketing, dentro do “P” promoção cujo objetivo consiste em atingir um grande número de pessoas e se apresentar repetitivamente, a fim de fixar a mensagem na mente do consumidor. Ao contrário da publicidade, a propaganda é paga, e, portanto, tem necessariamente que dar retorno à empresa, em forma de incremento nas vendas. Nesse aspecto, é importante que a empresa selecione a mídia correta, a fim tornar a propaganda eficaz (CHURCHILL, 2000).

A venda pessoal é a comunicação feita de pessoa a pessoa, gerando resposta imediata (KOTLER, 2000). Trata-se da atuação da força de vendas, portanto, depende muito da atuação dos vendedores, para que a empresa alcance o sucesso. Na venda pessoal, são apresentadas pelo pessoal de vendas, todas as informações do produto, ou seja, conforme o próprio nome sugere, a venda pessoal baseia-se no contato pessoal. A promoção de vendas é aquele esforço feito pela empresa, complementarmente à venda pessoal, e visa atingir os consumidores finais, os revendedores (distribuição) e a própria força de vendas. A promoção de vendas geralmente é temporária e esporádica (McCARTHY, 2004).

Por fim, fechamos os paralelos entre organização e escola, com esse último debate sobre a “promoção”. Para tal, vislumbramos que a promoção da escola não pode ser vista como algo precificável, mas sim, como uma forma pedagógica que destaque suas potencialidades internas para a comunidade externa. Revelando, através de suas práticas educacionais, a forma como a escola aborda temas emblemáticos na sociedade, em especial pelas recentes manifestações que mobilizaram o país. A população parece cada vez mais atenta aos direitos como cidadãos, seja pelas pautas atuais ou até mesmo, por preocupações antigas como saúde, doenças, drogas sexualidade entre outros. A escola deve comunicar e promover ações que revelem o potencial de seus grupos de trabalho, juntamente

com seus alunos, para ampliar sua visão de mundo e transformar o *status quo* vigente. Isso não cabe a nenhuma disciplina especificamente, mas a todas, de modo interdisciplinar e transdisciplinar para abranger todos os níveis de ensino.

### **3.5 Conhecimento e Aprendizagem Colaborativa**

Como já afirmado anteriormente, uma das finalidades da educação é preparar o educando para o trabalho; porém, a LDB destinava apenas um artigo para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio que, posteriormente, foi alterado pela Lei nº 11.741, de 2008. Como veremos a seguir, empresas capitalistas dinâmicas consideram a educação profissional como uma atividade permanente e inerente ao seu próprio processo produtivo, desse modo, ultrapassam a concepção de educação profissional da LDB.

Com a globalização, tem-se acesso a milhares de informações, que são divulgadas e estão acessíveis por diferentes meios - escrito, falado, visualizado, etc. Com esse advento, gerenciar as informações passou a ser um processo dinâmico e muitas vezes insuficiente, o que abriu portas para a gestão do conhecimento. Cada vez mais as organizações têm se preocupado com o conhecimento como sendo um diferencial competitivo entre os concorrentes. Entre tantos outros atributos considerados nesta guerra por mercado e por talentos corporativos, busca-se investir em conhecimento. O trabalho intelectual é capaz de transformar uma realidade em algo que contribua para o alcance dos objetivos da organização, agregando valores ao negócio (DAVENPORT, 1998).

Senge (1998) completa o pensamento quando menciona que “a gestão do conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional”.

Sabe-se que, somente os conhecimentos elementares sobre a função que cada colaborador exerce dentro da organização não bastam. É necessário um envolvimento maior que priorize o conhecimento muito além do saber fazer, mas de entender o que se faz estabelecendo relações com outros contextos. As conexões de troca validam o conhecimento, tornando-o útil para o colaborador quanto ao seu autoconhecimento, assim como para sua atribuição na organização. O perfil deste profissional do conhecimento é empreendedor, sempre aberto a mudanças,

demonstrando capacidade de evoluir juntamente com o conhecimento disponível. O colaborador passa a “uma busca constante de inovação, renovação e eficácia fundamentada no aprendizado do conhecimento” (QUEL, 2006, p. 50). Dessa forma, esse profissional estaria, portanto, pronto para interagir em um ambiente propício ao fluxo do conhecimento e não mais apenas no fluxo de simples informações, como atualmente ocorre em muitas empresas.

A gestão do conhecimento prevê que, com confiança e credibilidade, as ações internas e externas da organização possam oferecer a todos aqueles ligados à produção, direta ou indiretamente, um desenvolvimento sustentável. Essas afirmações levam a um fator de grande importância na implementação de instrumentos de gestão de conhecimento, a eliminação das fronteiras hierárquicas, quer sejam em nível vertical ou horizontal (QUEL, 2006, p. 53).

Isso reflete a ideia de que exista confiança e responsabilidade na operacionalização de um processo ou produção. Essas fronteiras que foram mencionadas serviriam apenas para retardar as atividades, além de inibir a criatividade e conseqüentemente as inovações, enfraquecendo a liberdade de pensamento e reflexão (FREURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

As técnicas de gestão do conhecimento podem ser bastante vantajosas para a empresa, ajudando-a a atingir seus objetivos, mas é preciso desenvolver ações de valorização do conhecimento para que se transformem em aprendizagem organizacional. “As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre (SENGE, 1998, p. 9).

Quando se pensa em aprender, normalmente tal raciocínio remete-se ao processo de ensinar e aprender e, pela mesma lógica, direcionamos nosso pensamento às escolas e universidades. “Aprender [...] não significa adquirir mais informação, mas expandir a capacidade de produzir os resultados que verdadeiramente desejamos na vida” (SENGE, 1998).

O termo aprendizagem expandiu seu significado central, saindo do espaço formal para as “organizações aprendentes”, que é o tema da atualidade. Embora seja uma tendência nas organizações modernas, algumas pessoas o desconhecem, pois seu conceito predominantemente vigente ainda é oriundo do ensino formal/tradicional, dos bancos escolares, com características da educação bancária,



extremamente conteudista. (MIRANDA, 2001).

A aprendizagem sem significado não nos acompanha ao longo da vida, ela passa, pois foi decorada ou feita sem sentido, sem verdadeira apropriação. Talvez esse fato aconteça porque, na linguagem do dia a dia, aprender tornou-se sinônimo de “absorver informação”.

[...] aprendizagem real é algo que vai ao centro mesmo do que significa ser humano. Através da aprendizagem, nós nos recriamos a nós mesmos. Através da aprendizagem, nós nos tornamos capazes de fazer algo que nunca havíamos sido capazes de fazer antes. Através da aprendizagem, nós percebemos o mundo e nossa relação para com ele. Através da aprendizagem nós estendemos a nossa capacidade de criar, de ser parte do processo gerativo da vida (SENGE, 1998, p. 13).

A aprendizagem é a forma pela qual as “organizações constroem, incrementam e organizam conhecimento e rotinas, em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e como as empresas adaptam e desenvolvem eficiência para melhor utilizar as habilidades da sua força de trabalho” (LEAL FILHO, 2005).

Esse amplo campo de entendimento incorpora um conjunto de premissas:

- a aprendizagem geralmente tem consequências positivas, mesmo embora os resultados do aprendizado possam ter resultados negativos, isto é, o aprendizado pode levar a erros.
- embora o aprendizado tenha como unidade central o indivíduo, as empresas também podem aprender.
- a aprendizagem ocorre através de todas as atividades da empresa, embora aconteça em diferentes velocidades e em diferentes níveis. A coordenação da variedade de interações na aprendizagem parece constituir-se uma tarefa chave no processo de gerenciamento do conhecimento (LACOMBE, 2003, p. 44).

Empresas que propositadamente desenvolvem estratégias para gerir o conhecimento, ou estruturas para incrementar a aprendizagem organizacional, têm sido denominadas de “organizações que aprendem” ou “organizações de aprendizagem”. As características de uma organização que aprende foram descritas por Carvalho (1999, p. 77), que as define como “uma organização que facilita o aprendizado de todos os seus membros, transformando-se continuamente”. Esse tipo de organização apresenta, entre outros, os seguintes atributos:

- possui um clima na qual os seus membros são encorajados a aprender e desenvolver todo o seu potencial.
- a cultura de aprendizagem é estendida aos clientes, fornecedores e outros parceiros.

- o desenvolvimento de recursos humanos é a principal política estratégica.
  - o processo de transformação organizacional é buscado continuamente.
- (CARVALHO, 1999, p. 79)

De uma forma geral, a aprendizagem organizacional é pensada desde um “senso metafórico relativo aos indivíduos, ou seja, a transformação do conhecimento em aprendizagem organizacional é vista como sendo similar ao processo que ocorre individualmente” (FLEURY, FLEURY, 1997).

Nesse contexto, é assumido que os indivíduos são a entidade primária do aprendizado nas empresas, os quais criam as formas organizacionais que capacitam a geração do conhecimento e a mudança organizacional. Assim, a aprendizagem organizacional é uma metáfora relativa ao aprendizado individual, sendo o contexto e os estímulos internos ao processo de aprendizado individual o ponto central para a compreensão desse processo.

As explicações mais comuns da necessidade da aprendizagem são fundamentadas na indispensável adaptação e melhoria de eficiência em momentos de mudanças constantes. “O aprendizado é estimulado pela necessidade organizacional de ajuste em resposta a estímulos externos, a literatura sobre administração e negócios é muito mais clara” (FLEURY, FLEURY, 1997, p. 51).

“O gerenciamento do conhecimento e a aprendizagem é vista como uma busca intencional para preservar e melhorar a competitividade, produtividade e inovação em circunstâncias incertas de mercado e evolução tecnológica” (FLEURY, FLEURY, 1997, p. 54).

Dessa forma, a aprendizagem parece constituir-se numa característica fundamental pelas quais as empresas acumulam competências e habilidades e tornam-se competitivas. “Aprendizagem é um processo contínuo, adaptativo e interativo que os habilita à inovação de produtos e processos e a consequente competitividade de sua indústria” (ZABOT, 2002, p. 33).

“Os sistemas de gestão do conhecimento permitem que os trabalhadores sejam alocados em posições adequadas, eliminando-se assim a subutilização do potencial de um profissional” (QUEL, 2006, p. 56). No entanto, a organização tem um desafio, que é compreender o que significa aprendizagem e como ela ocorre no funcionário. Assim, poderá obter o diferencial competitivo, criando estratégias que favoreçam a aprendizagem. “Por meio do conhecimento, de suas habilidades e competência, o individuo pode representar o diferencial no sucesso ou fracasso do

negócio da empresa. Portanto investir na capacitação e no aproveitamento deste colaborador passou a ser um grande trunfo das corporações como forma de alavancar e potencializar seu mercado de atuação e ainda assim agradar o cliente interno”(DAVENPORT, 1998).

Angeloni (2002, p. 83) afirma que:

[...] aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas idéias multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda a empresa. A aprendizagem organizacional corresponde, assim, à forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente.

As exigências de mercado, por parte dos consumidores, estão pressionando as empresas a reestruturarem-se para continuar com um bom posicionamento no mercado. A aprendizagem organizacional vem sendo ampliada desde o seu surgimento, de forma que o processo tenha como finalidade a preparação sistemática de pessoas para a qualificação profissional e o estabelecimento de relações com o mundo no qual o sujeito está inserido, para que possa transformar o *status quo* vigente.

### 3.5.1 Criação do Conhecimento

Entende-se a criação do conhecimento como uma definição que diz ser a capacidade “que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (CARVALHO, 1999, p. 45). Dado que o conhecimento é criado por indivíduos, a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como “um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização” (MIRANDA, 2001, p. 23).

Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais. A dinâmica da criação do conhecimento está ancorada no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido mediante a interação social entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito, interação esta chamada de “conversão do conhecimento” (QUEL, 2006)

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65), a criação do conhecimento é efetivada por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, “mediante quatro processos de conversão do conhecimento: socialização, realização, combinação e internalização”.

Na escola, esse conhecimento que é ofertado ao cliente externo também deve ser disseminado ao cliente interno, sejam funcionários, sejam professores da escola. O conhecimento, entendido também como capacitação constante, deve ser uma premissa básica da escola comprometida com a qualidade da formação de sua força de trabalho, pois equipe treinada e capacitada é sinônimo de compromisso com a instituição. É um processo de compartilhamento de experiências; portanto, de criação de mais conhecimento tácito, com os indivíduos adquirindo conhecimentos tácitos diretamente dos outros, sem usar a linguagem.

A externalização consiste na conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Por meio da linguagem falada ou escrita, o conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito, seja por meio de metáforas, modelos, conceitos, hipóteses, seja por equações que podem expressar, às vezes de forma insuficiente, é claro, o conhecimento tácito de um indivíduo (QUEL, 2006, p. 76).

A combinação é o processo de transformação do conhecimento tácito em explícito, ou seja, um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos. É a forma de conversão de conhecimento que ocorre nas universidades e em outras instituições de educação formal (ZABOT, 2001).

A internalização consiste na conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, estando diretamente relacionada ao aprendizado pela prática. A forma mais comum para esse processo é a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais (ZABOT, 2001). Sobre o conhecimento tácito, entende-se que ele está com as pessoas e que não se encontra por meios concretos. É aquele que o sujeito adquire ao longo da vida, por experiências e trocas. Não se consegue formalizar de fato ou explicar a outra pessoa, mas diríamos que é a “bagagem”, histórias de vida. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser armazenado, articulado, codificado e, de alguma forma, em alguma mídia.

A interação entre os dois tipos de conhecimento é contínua e dinâmica, e é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento,

induzidas por fatores externos e internos à organização, gerando o que se chama de “espiral de criação do conhecimento” (ZABOT, 2001, p. 77).

Nonaka e Takeuchi (1997) estabelecem ainda cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação dos conceitos, construção de um protótipo e difusão interativa do conhecimento. O compartilhamento do conhecimento tácito entre vários indivíduos, por ter sido adquirido, sobretudo, mediante experiências, não é facilmente transmitido em palavras.

Por esse motivo, é considerada uma etapa crítica à criação do conhecimento organizacional. São necessárias equipes auto-organizadas, a fim de facilitar a criação do conhecimento por meio da própria variedade de requisitos dos membros da equipe, que experimentam a redundância de informações e compartilham suas interpretações da intenção organizacional.

Convém destacar que as organizações implementam equipes auto-organizadas no sentido de interagirem com suas equipes de modo mais “intimista”, próximo, sem a necessidade formal de uma liderança departamental para, uma vez mantendo a hierarquia, reportar-se ao superior para dirimir algum problema. Essas equipes auto-organizadas trabalham focadas em objetivos, logo em resultados e não aceitam ordem de qualquer colaborador para executarem suas atribuições.

**Figura 4 - Modos de conversão do conhecimento**

|                               | <b>Conhecimento tácito</b>                          | <b>Conhecimento explícito</b>                      |
|-------------------------------|---|--|
| <b>Conhecimento tácito</b>    | <b>Socialização</b><br>(Conhecimento compartilhado) | <b>Externalização</b><br>(Conhecimento conceitual) |
| <b>Conhecimento explícito</b> | <b>Internalização</b><br>(Conhecimento operacional) | <b>Combinação</b><br>(Conhecimento sistêmico)      |

Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997)

A criação de conceitos é a interação mais intensiva entre conhecimento tácito e explícito, quando o modelo mental tácito compartilhado é verbalizado em palavras e frases e colocado em conceitos explícitos, fornecendo diferentes ângulos e perspectivas para análise de um problema (QUEL, 2006). Certamente a visão de mundo, insights e intuição estão nesse modelo mental da categoria de

conhecimento. Explicações técnicas afirmam que o conhecimento tácito pode ser dividido em: técnico e cognitivo. Técnico quando descreve as habilidades informais do chamado *know-how*. Cognitivo quando abrange os modelos mentais, crenças, percepções, a forma como vemos o mundo à nossa volta.

Na próxima fase, os conceitos criados por indivíduos ou pela equipe precisam ser justificados. Essa justificativa é necessária para determinar se os conceitos realmente valem para a organização e a sociedade. Os critérios de justificativa podem ser tanto quantitativos quanto qualitativos, como em organizações de negócios, em que os critérios normais de justificativa incluem custo, margem de lucro e grau de contribuição do produto para o crescimento da empresa (QUEL, 2006).

Na fase de construção de um protótipo, o conceito, devidamente justificado, é transformado em algo tangível ou concreto, como um protótipo ou modelo de sistema a ser implementado. Essa fase inclui reunir pessoas com habilidades técnicas diferentes e desenvolver especificações aprovadas por todos, inclusive, na construção de uma nova estrutura organizacional, quando são definidos um novo organograma, descrições de cargos, sistemas de subordinação ou procedimentos operacionais.

A fase mais importante do processo é a difusão do conhecimento, uma vez que o conhecimento que se torna real precipita um novo eixo de criação do conhecimento, expandindo-se horizontal e verticalmente em toda a organização (LEAL FILHO, 2005).

O próximo capítulo apresenta, com objetivo didático, os conceitos centrais da administração acerca da Gestão de pessoas.

## 4 A GESTÃO DE PESSOAS E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO

O atual cenário organizacional necessita de profissionais habilitados com competências múltiplas para operar as novas tecnologias e estabelecer novas relações sociais de trabalho. Portanto, requer trabalhadores que transformem, diariamente, conhecimento em competência.

De acordo com Le Boterf (2003, p. 48):

O profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional. Competência é um saber agir responsável, e reconhecido que implica mobilizar, integrar, trocar conhecimentos, recursos e habilidades.

Essa parece ser uma definição adequada às chamadas funções docentes. O artigo 61 da LDB – entretanto alterado pela Lei nº 12.014, de 2009 - define os “profissionais da educação escolar básica”. O Parágrafo único do artigo prevê que a formação desses profissionais “terá como fundamentos”:

- I – a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho;
- II – a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço;
- III – o aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades.

O saber agir responsável está intimamente ligado à capacidade de entrega do indivíduo, ou seja, o real comprometimento deste com a empresa e a tarefa a ser executada. A partir da influência que o líder desempenha no processo de mudança organizacional, é imprescindível que exista espaço nas organizações e no meio acadêmico para debates sobre as reais atribuições e impactos que o gestor deve causar em suas equipes.

Variadas teorias de liderança têm proposto inúmeras estratégias na tentativa de revelar o enigma de qual o melhor estilo ou abordagem para maximizar o desempenho de uma pessoa como líder, na busca de obter os resultados mais eficazes e produtivos. Nesse cenário, é imprescindível que o conceito de competência seja analisado sob a ótica da atuação dos líderes nas organizações,

visto que vivemos em um novo momento, com novos e grandes desafios para as organizações. Assim também a escola precisa trabalhar com suas lideranças, desde a equipe diretiva até os professores para que consigam desenvolver-se.

De acordo com Ruas (2005), dentro de uma organização, podem ser encontrados três tipos de competências: a organizacional, a funcional e a individual. A competência organizacional refere-se ao conjunto de várias competências que uma empresa deve possuir para garantir a sua estratégia competitiva, definindo seu diferencial e suas vantagens sobre seus concorrentes. A competência da organização como diferencial de seu produto ou serviço possibilita o retorno financeiro para a empresa e o crescimento profissional para o colaborador. As competências de seus colaboradores irão influenciar as competências da organização, e também o inverso. A troca entre o desenvolvimento do funcionário e da empresa irá enriquecer o aprendizado tanto do indivíduo em suas experiências como o da empresa.

Competências individuais deverão ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que as organizações tenham sucesso em seus objetivos organizacionais. A competência organizacional está diretamente relacionada à competência individual dos colaboradores da empresa, que, com seu desempenho e desenvolvimento profissional, contribui para os resultados organizacionais.

Mudanças profundas, abrangentes e, algumas delas, rápidas têm caracterizado a sociedade atual, o que tem provocado impacto, alterando formas de organização e introduzindo novos paradigmas, processos de produção, padrões de comportamento e ótimos resultados.

Alterações importantes no mercado de trabalho são observadas. Com destaque, a exigência de novas competências em velhas profissões e novas profissões exigindo novas competências. As competências de um líder são tidas como diferenciador e fator crítico para o sucesso das empresas nessa realidade.

Conhecimento, aprendizagem e trabalho em equipe se afinam em benefício da organização. Buscam-se as competências essenciais das lideranças, em função do novo papel que as equipes devem desempenhar para atingirem novos resultados.

O conceito de competência definido como uma ação mobilizada pelo conhecimento, habilidade e atitude pessoal e profissional com o objetivo de cumprir uma atividade ou responsabilidade em uma determinada situação, utilizado em



grande escala pelas organizações, surgiu com esse propósito (RUAS, 2005). As atuais demandas das organizações precisam de gestores com habilidades e capacidades abrangentes e complexas para operar as novas equipes e estabelecer novas relações sociais e de trabalho.

Requerem, portanto, um líder que transforme cotidianamente, conhecimento em competência. Sabemos que um fator de grande diferenciação nas organizações são as pessoas que nelas trabalham, portanto, esta pesquisa torna-se relevante, pois os líderes precisam ter competências para conduzir as pessoas a fim de proporcionar, tanto às empresas quanto aos próprios, que estes sejam profissionais realizados e, acima de tudo, realizadores dos processos de mudança organizacional.

A liderança é a capacidade de influenciar os outros a alcançar objetivos que são importantes para eles e para organização. Dubrin (2003) explana que os líderes estão fortemente envolvidos em persuadir, inspirar e motivar os outros e forçar as mudanças úteis. Os conceitos de liderança continuam a evoluir à medida que as necessidades das organizações mudam. Diante de tudo que é escrito em liderança, três ideias fundamentais se sobressaem – pessoas, influências e metas (DAFT, 2007). A liderança ocorre entre as pessoas, envolve o uso de influência e é usada para alcançar as metas. Influência significa que o relacionamento entre as pessoas não é passivo, sendo desenvolvida para alcançar algum fim ou meta. A liderança é recíproca, ocorrendo entre as pessoas.

Bateman e Snell (2007) afirmam que os líderes dirigem a mudança, estabelecem as orientações e motivam as pessoas a superar obstáculos e a fazer com que organização se mova em direção a seu futuro ideal. Dubrin (2003) relata que os líderes têm uma grande capacidade em trazer soluções, são proativos, antecipam-se aos problemas e, com sua criatividade, procuram utilizar métodos ainda não experimentados. A competência técnica e profissional, assim como o conhecimento da organização, também é uma habilidade cognitiva necessária para a liderança, pois o líder precisará de conhecimento na sua área, a fim de estabelecer uma melhor comunicação com seus clientes e colaboradores.

#### **4.1 Inovação para Mudança Educacional**

Quando se fala em inovação tecnológica, muitas vezes pensa-se apenas em máquinas e equipamentos de última geração, sofisticados computadores, tecnologia

de ponta, entre outros. Mas a inovação tecnológica não é apenas isso. Também novas formas de se fazer as coisas, novos serviços, novos processos e procedimentos podem ser considerados como inovações tecnológicas.

Conforme Reis (2004, p. 55), “Inovações tecnológicas incluem novos produtos, processos e serviços e também mudanças tecnológicas em produtos, processos e serviços existentes”. Ou seja, algumas alterações nos processos que já estão sendo utilizados podem ser consideradas como inovações tecnológicas.

Diversas abordagens têm sido propostas ao longo das últimas duas décadas, buscando formulações de conceitos para uma melhor compreensão dos processos de inovação. Todas as correntes de pensamento enfatizam a alta relevância da cooperação estratégica entre os diferentes stakeholders nos processos de inovação.

O papel específico da geração do conhecimento nesses processos de inovação tem se tornado ainda mais emergencial, nas chamadas economias baseadas no conhecimento (MELLO, 2004). As inovações são indispensáveis para a manutenção ou elevação da competitividade das empresas dentro da economia baseada em conhecimento. Tais inovações decorrem crescentemente do bom funcionamento de redes e, no conjunto destas, do sistema de inovação nacional. No Brasil, o sistema nacional de inovação ainda é incompleto, mas o mundo das relações de trabalho se entrelaçou a ele (AMORIM, 2008).

A liderança nos tempos atuais tem sido desenvolvida de modo compartilhado, como sendo aquela por delegação de competências e decorrente do sucesso da maioria das iniciativas de mudanças — as pessoas não devem ser apenas apoiadoras da mudança, mas também implementadoras. Essa postura é comum em empresas novas e em organizações bem pequenas, mas muito frequentemente é perdida com o crescimento e com o tempo. Nas corporações tradicionais e de grande porte, ela é efetivamente muito rara. É necessário haver uma reativação permanente da criatividade e da responsabilidade individual, uma verdadeira mudança no comportamento das pessoas de toda a organização. A principal tarefa é motivar totalmente as pessoas a continuar mudando, em resposta aos novos desafios empresariais (BATEMAN; SNELL, 2007).

A sociedade atual é aquela do conhecimento, e, finalmente, as competências humanas ganharam espaço e valor de forma jamais vista na história da Administração. Diante desse novo contexto, as empresas estão se confrontando com uma questão fundamental para o encaminhamento dos seus processos de

mudança e inovação do aprimoramento das relações, estabelecendo vínculos e boa comunicação, inspirando e motivando as pessoas a fazer emergir o melhor delas e das organizações. E, finalmente, do ponto de vista do desenvolvimento da qualidade, auxiliando indivíduos e organizações a preencherem demandas e expectativas de qualidade global da empresa (BOOG, 2001).

Agentes de mudança são pessoas que criam mudanças. As pessoas precisam ser motivadas a mudar. Contudo, muitas vezes, elas resistem às mudanças. Algumas resistem mais que outras, mas os gestores têm uma tendência de subestimar o nível de resistência que encontrarão pela frente. Todos os indivíduos — clientes, executivos, funcionários — resistem às mudanças (BATEMAN; SNELL, 2007).

Algumas vezes, as mudanças ocorrem devido às forças fora da organização. Outras vezes, os gerentes dentro da empresa desejam iniciar grandes mudanças, mas não sabem como. A falta de inovação interna é amplamente reconhecida como um dos problemas críticos. Para ter sucesso, a organização precisa incorporar muitos tipos de mudanças. As empresas precisam desenvolver tecnologias de produção melhoradas, criar novos produtos desejados no mercado, implementar novos sistemas administrativos e atualizar as habilidades dos funcionários (DAFT, 2007).

As empresas que produzem os novos produtos e serviços prosperaram, mas muitas empresas que foram pegadas com produtos e tecnologias ultrapassados fracassaram. As empresas bem-sucedidas de hoje estão lutando para introduzir novos produtos e serviços (DAFT, 2007, p. 268).

A mudança organizacional é definida como a adoção de uma nova ideia ou um novo comportamento da instituição frente às demandas da sociedade, bem como à necessidade de adaptação contínua, para sobreviver e prosperar no mercado. Um dos elementos mais dramáticos da mudança é a troca para um novo local de trabalho guiado pela tecnologia, no qual as ideias, as informações e os relacionamentos estão se tornando criticamente importantes. Muitas mudanças, sínteses e frequentemente ligadas ao desenvolvimento da organização de aprendizado, estão sendo guiadas pelos avanços na tecnologia de informação e na Internet (DAFT, 2007).

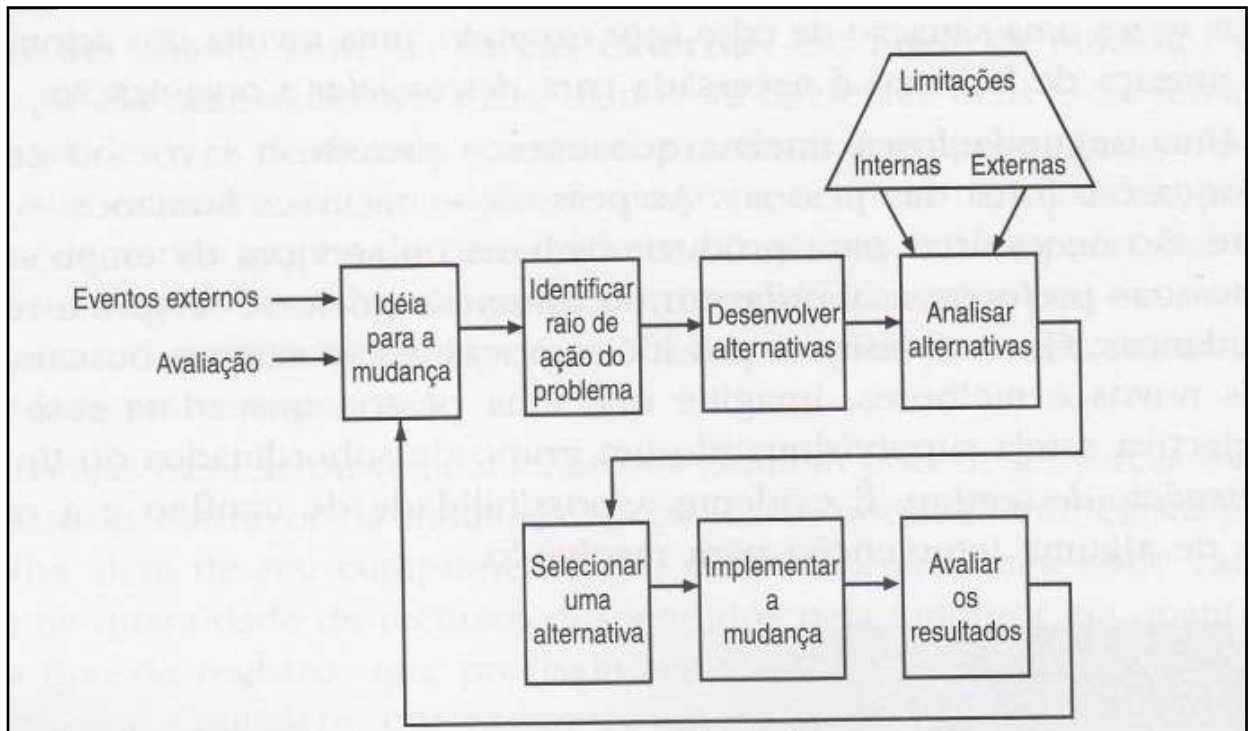
As instituições que conseguiram mudar, continuamente, devem tal feito à sua

capacidade em captar e valorizar a inteligência de todos os seus colaboradores, criando condições organizacionais que permitiram às pessoas a expressão dos seus desejos e das suas habilidades. Também é importante o Treinamento e Desenvolvimento na arquitetura de um modelo de gestão que priorize a educação e o potencial de aprendizagem dos funcionários da empresa e que contribua para o desenvolvimento de competências diversificadas, orientadas para os resultados do negócio (BOOG, 2001).

A organização orientada para o aprendizado no novo local de trabalho envolve todos na resolução de problemas e na melhoria contínua com base nas lições da experiência. Os vários elementos da organização, orientada para o aprendizado, interagem entre si, de maneira que cada elemento responda e influencie todos os outros para a mudança da organização, visando manter-se no mesmo compasso das transformações atuais. Para promover a colaboração para o aprendizado e a transformação, algumas mudanças são necessárias no empowerment dos funcionários, no compartilhamento de informações e na cultura. O empowerment libera os funcionários, mas também faz com que tragam para si responsabilidades adicionais, como trabalhar em equipe, iniciar mudanças e participar na estratégia para beneficiar toda a empresa. A redefinição de cultura demanda a reconsideração de papéis, processos e valores, derrubando as barreiras que separavam os departamentos para que todos compartilhem as informações e trabalhem juntos (DAFT, 2007).

Mudança implica em ruptura, interrupção, variação, transformação, perturbação. “Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente” (CHIAVENATO, 2006, p. 198). Por isso, a maioria das organizações prefere implementar a mudança de maneira sistemática e organizada. Em geral, alguns estímulos (internos ou externos) à mudança suscitam uma ideia ou identificação de um problema. Em seguida, desenvolvem-se e analisam-se as alternativas, e uma decisão é tomada e implementada. Os resultados são depois avaliados, e os dados são utilizados para fornecer feedback para mudanças futuras.

**Figura 5 – Uma abordagem sistemática para administrar a mudança**



Fonte: (MONTANA; CHARNOV, 2006, p. 336)

A ideia ou desejo de mudança é, às vezes, chamada de necessidade percebida, isto é, a necessidade da empresa ou entidade de fazer uma mudança ou alterar um comportamento. É a sensação de que alguma coisa está errada – de que a filosofia do mesmo-negócio-de-sempre precisa ser alterada ou de que uma melhoria pode ser realizada para tornar a empresa uma entidade mais eficiente ou eficaz. A diferença entre estes dois termos: eficiente significa fazer corretamente as coisas; eficaz significa fazer a coisa certa (MONTANA; CHARNOV, 2006).

O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico, em constante mudança, que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização fazem parte da mudança.

O processo de mudança baseia-se no modelo de Kurt Lewin adaptado por Schein (2001 apud CHIAVENATO, 2006, p. 269), aplicável às pessoas, grupos e organizações. O modelo envolve três fases:

1. Descongelamento do padrão atual de comportamento. As velhas ideias e práticas são derretidas e desaprendidas para serem substituídas por novas ideias e práticas.

2. Mudança. Novas ideias e práticas são aprendidas, de modo que as pessoas passam a pensar e executar de uma nova maneira. Aprender significa mudar o comportamento.

3. Recongelamento. As novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento através de mecanismos de suporte e reforço. Recongelamento significa que o que foi aprendido foi integrado à prática atual. Passa a ser a nova maneira que a pessoa conhece e pela qual faz o seu trabalho. Conhecer apenas a nova prática não é suficiente. É preciso incorporá-la e fixá-la ao comportamento.

O processo de mudança ocorre em um campo dinâmico de forças que atua em dois sentidos. De um lado, existem forças positivas que agem como apoio e suporte à mudança; de outro lado, existem forças negativas que agem como oposição e resistência à mudança. Na organização, há uma balança dinâmica de forças positivas, que apoiam e suportam a mudança, e de forças negativas, que impedem a mudança. O sistema funciona em um estado de relativo equilíbrio (equilíbrio quase-estacionário), rompido toda vez que se introduz uma tentativa de mudança, a qual sofre pressões positivas (forças de apoio e suporte) e negativas (forças de oposição e resistência), criando um novo momento de forças (CHIAVENATO, 2006).

As mudanças que ocorrem no mundo moderno exigem a revitalização e a reconstrução das organizações. Estas têm de se adaptar às mudanças do ambiente. As mudanças organizacionais não podem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação, devendo ser planejadas. (CHIAVENATO, 2006, p. 270).

Quando as forças positivas são maiores que as forças negativas, a tentativa de mudança é bem-sucedida. Porém, quando as forças negativas são maiores que as forças positivas, a tentativa de mudança é malsucedida e a mudança não ocorre, prevalecendo a velha situação. A mudança somente ocorre quando se aumentam as forças de apoio e suporte ou quando se reduzem as forças de resistência e oposição. Ambas devem ser afetadas. A ideia é incentivar a mudança a ser aceita e integrá-la às novas práticas da organização (CHIAVENATO, 2006).

Se o gestor não conseguir entender como o ambiente influencia a organização ou não for capaz de identificar as oportunidades e ameaças possivelmente importantes, ele ficará com a capacidade para tomar decisões e executar planos profundamente limitados. Dentre as preocupações necessárias no ambiente corporativo, a segurança no trabalho tem sido uma crescente, tanto

voltado para as questões humanas de qualidade de vida no trabalho como para a preocupação socioambiental (BATEMAN; SNELL, 2007).

Nenhuma mudança é final. Na verdade, isso equivale a dizer que é quase impossível um estilo estático de administração. “A organização que opta, intencional ou automaticamente, por não se adaptar às mudanças nas oportunidades e ambientes pode estar fadada a sair do ramo” (MONTANA; CHARNOV, 2006, p. 333).

A mudança é difícil. A maioria das pessoas e das entidades organizacionais se acomoda a um método de fazer negócios. Geralmente, fazer negócios sempre é o caminho mais fácil para se concluir um trabalho. Gerenciar a mudança implica mudar hábitos e modelos de comportamento das pessoas e, às vezes, suas atitudes quanto ao modo de desempenhar as funções. O conceito de mudança engloba o futuro - isto é, o desconhecido. Mudança traz incerteza, e cada ação de mudança produz uma reação (MONTANA; CHARNOV, 2006).

## **4.2 Gestão de Pessoas**

A gestão de recursos humanos é uma área interdisciplinar: envolve necessariamente conceitos de Psicologia Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Engenharia Industrial, de Direito do Trabalho, de Engenharia de Segurança, de Medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética etc.

Os assuntos normalmente tratados referem-se a uma multiplicidade enorme de campos de conhecimentos, em aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, de tecnologia de aprendizagem individual e de mudança organizacional, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, plano de carreiras, desenho de cargos e da organização, satisfação no trabalho, absenteísmo e salários e encargos sociais, mercado, lazer, incêndios e acidentes, disciplina e atitudes, interpretação de leis trabalhistas, eficiência e eficácia, estatísticas e registros, transporte para o pessoal, responsabilidade no nível de revisão, auditoria, e outros assuntos extremamente diversificados.

A gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional. O planejamento da gestão de pessoas é um “processo de decisão antecipado a respeito das pessoas necessárias para que uma organização

concretize os seus propósitos econômico-financeiros dentro de um determinado período de tempo” (TACHIZAWA; FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 129).

Chiavenato (2004) considera a gestão de pessoas como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos que possui seis processos: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. Além disso, “é possível encontrar várias formas de estruturas de organizações, em que a gestão de pessoas possa ser centralizada, descentralizada, terceirizada” (MARRAS, 2000, p. 54).

No entanto, Davel e Vergara (2001) opõem-se à ideia de instrumentalizar o indivíduo apenas por meio da gestão de pessoas. Os autores reconhecem a complexidade das dimensões subjetivas envolvidas nas relações humanas em organizações e veem nelas a possível composição de um diferencial. Portanto, as práticas de gestão de pessoas não deveriam buscar a eliminação, mas a mediação de contradições e paradoxos das relações de trabalho.

Por gestão de pessoas, entende-se, "num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações” (TACHIZAWA; FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 18). Assim, há a evidência da gestão de pessoas como um novo estilo de administração “estão apresentando uma contribuição muito útil, em cooperação com os gerentes de linha, com os executivos e com os responsáveis diretos pelo planejamento estratégico da organização” (MARRAS, 2000, p. 56).

Muitas organizações atribuem seu sucesso a uma cultura sólida, outras às pessoas, seu ativo mais importante. Assim, as organizações começam a eleger os pontos fortes do negócio, estruturando-se à luz do que acreditam. Sabe-se que a cultura corporativa é o conjunto de valores expressos por histórias significativas que ajudam os colaboradores a compreender quais as atitudes adequadas para o desenvolvimento do negócio. Toda organização está intimamente ligada aos seus funcionários por meio desse laço, muitas vezes imperceptível, com o qual se define o processo de atuação participativa dentro do sistema organizacional e às percepções que cada indivíduo passa a ter desse sistema (STONER; FREEMAN, 1999).

Conforme Chiavenato (2004), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, porque depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada



organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Dependendo das técnicas de gestão de pessoas adotadas, valorizam-se diferentes perfis gerenciais. Recentes estudos mostram que o modelo instrumental de gestão de pessoas que valoriza um perfil gerencial mais conservador e burocrático está sendo progressivamente substituído pelo modelo político, em que o papel do gerente é o de promover a participação e o debate. O gerente, nesse último modelo, é visto como um árbitro, que, após ouvir as diversas partes, tem a responsabilidade final pela solução a ser adotada. A capacidade de coordenar debates e gerir conflitos e relações interpessoais passa a ser cada vez mais valorizada (MOTTA; VASCONCELOS, 2009).

### **4.3 Competência Interpessoal nas Organizações**

Trabalhar para auxiliar equipes exige capacidade de manter relações interpessoais. Saber trabalhar em equipe é fundamental para que se possa contribuir para o crescimento da empresa, que afinal deveria ser o objetivo único de todos os colaboradores. A prática do relacionamento interpessoal traz muitos benefícios e facilita os processos dentro das organizações, razão pela qual se deve entender melhor o significado dessa competência.

Antes de estudar o significado de Competência Interpessoal, é importante conhecer qual a acepção de Gestão por Competências. O processo onde se guia os colaboradores a alcançarem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais é denominado Gestão por Competências. Para tanto, será necessário ter claro e definido o conceito da Visão da empresa, e onde ela pretende estar daqui a alguns anos. Caso a empresa não saiba planejar seu futuro, não saberá conduzir as pessoas em que nela trabalham. A Gestão por Competências também não pode ser caracterizada como processo de mapeamento de competências, entretanto é o resultado que se tem após essas competências estarem mapeadas (LEME, 2005).

As competências organizacionais dividem-se em dois grupos, sendo eles Competências Técnicas e Competências Comportamentais, de acordo com Leme (2005). O foco deste trabalho é a competência comportamental, por meio da qual se pode estudar o Relacionamento Interpessoal, e dele estudar atitudes

comportamentais como empatia, liderança, flexibilidade, comunicação interpessoal, entre outros.

Segundo Moscovici (2002), a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais. Para trabalhar a competência interpessoal, precisa-se lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. No entanto, todo o processo de interação humana, independente do grupo em que a mesma esteja inserida, é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas, sob forma de comportamentos manifestos e não-manifestos, verbais e não-verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais e/ou físico-corporais. A autora afirma ainda que essa competência é uma habilidade a ser desenvolvida em treinamentos, pois não se trata de dom ou talento inato da personalidade.

Também Rodrigues, Imai e Ferreira (2008), corroborando com o tema, destacam que a competência interpessoal vai ser revelada no dia a dia da relação indivíduo-indivíduo e nas relações indivíduo-grupo(s), englobando assim atitudes individuais e coletivas. É na interação com os demais colegas que se percebem novas oportunidades, novas realidades e variáveis. Essa competência leva o profissional de secretariado executivo a trabalhar com pró-atividade e dinamismo para ser o elo da comunicação entre os gerentes e os demais colaboradores.

Caracteriza-se por ser uma das ferramentas usadas pelos líderes em busca de respostas às dificuldades que podem surgir nos relacionamentos. A competência interpessoal influencia o comportamento humano repercutindo sobre a eficácia das equipes que, por sua vez, tem relação direta com o desempenho dos colaboradores, tendo impacto direto em seus produtos, clientes e até mesmo sobre o clima organizacional. Ao estudar a competência comportamental, fica claro que, incentivar a prática do relacionamento interpessoal é hoje a chave essencial para alcançar o sucesso, e, por isso, há grande investimento na gestão dos relacionamentos e integração de pessoas dentro do ambiente de trabalho das organizações contemporâneas.

De acordo com Aurélio (2009, p. 1811), a palavra relacionamento significa “1. Ato ou efeito de relacionar (-se); 2. Capacidade de relacionar-se, conviver ou comunicar-se com os outros; 3. Bras. Ligação de amizade, afetiva, profissional, etc., condicionada por uma série de atitudes recíprocas; relação”.

Conforme o mesmo dicionário Aurélio (2009, p. 1675), a palavra pessoal

significa “Substantivo masculino. 1. Conjunto de indivíduos incumbidos de certos serviços. 2. Conjunto de pessoas que exercem diferentes funções ou serviços em um núcleo de trabalho”.

Então, partindo dessas acepções, pode-se compreender que a capacidade do relacionamento interpessoal é a qualidade que o funcionário tem em relacionar-se com seus demais colegas. Manter relacionamento com as outras pessoas, efetivamente, é a capacidade de conviver e se comunicar com os outros. Quando o autor diz que relacionamento é uma ferramenta condicionada a uma série de atitudes recíprocas, pode-se então vincular esse sentido ao trabalho do secretário executivo.

Não somente para os profissionais da educação, mas para todos que trabalham com relações humanas, é necessário conhecer o conceito desse tema para manter relações eficazes. E, como, no Brasil, as pesquisas e estudos sobre as relações interpessoais são muito recentes, comparadas a autores norte-americanos, ou europeus, destaca-se Altman e Taylor (1973), que defendem que a penetração social refere-se aos comportamentos interpessoais experimentados durante a interação social. É importante desenvolver habilidades comportamentais de si mesmo e buscar conhecer o próximo, criar uma abordagem de trabalho, valorizando a natureza da personalidade de cada um.

Em se tratando de instituições de ensino, onde os profissionais às vezes convivem cerca de, no mínimo, 8h até 15 horas diárias com seus colegas, cabe ressaltar a teoria de Altman e Taylor (1973), segundo a qual, com o tempo, os relacionamentos se desenvolvem, criando intimidade. Quanto maior a intimidade, maior a dificuldade de manter um relacionamento cortês, ou seja, com o passar do tempo, após conhecer seus colegas intimamente, conhecer seus defeitos e qualidades, as relações tornam-se mais suscetíveis a conflitos e divergências.

Se alguém passa a considerar difícil a aceitação do próximo e começa a ficar reclusa e isolada, conseqüentemente será difícil ser lembrada por seus colegas. E será mais difícil encontrar ajuda, caso houver necessidade no futuro. Altman e Taylor (1973) citam um provérbio que diz, “aqueles que não são vistos, não são lembrados”, e assim criam-se as barreiras dentro dos grupos de relações humanas. Então, aquilo que no início era apenas uma fenda nas relações entre o indivíduo e seu grupo, torna-se com o tempo um grande abismo.

Contemplando a história da humanidade, percebe-se que, cada vez mais, o

ser humano passa a ter mais valor como indivíduo dentro da sociedade e, da mesma forma, dentro das organizações. Suas atitudes para trabalhar em equipe, sua personalidade, suas qualidades e defeitos são hoje mais relevantes do que todo seu conhecimento técnico sobre qualquer assunto. Para trabalhar em equipe, é preciso ter um bom relacionamento, e esse relacionamento é uma ligação (pessoal e profissional), condicionada por uma série de atitudes recíprocas (AURÉLIO, 2009). Partindo desse conceito, pode-se dizer que atitudes recíprocas fazem essa ferramenta proporcionar uma via de mão dupla, pois aquele que dá também recebe. Por isso é necessário manter uma relação amistosa não somente com seus colegas internos, mas também com seus contatos comerciais externos. Muitas vezes o profissional de secretaria de escola é considerado o cartão de visitas da Instituição, a conexão entre os contatos internos e externos, referente à comunidade escolar.

Para ser o elo do relacionamento interpessoal, somente será possível se o profissional tiver consciência da importância dos outros dentro das equipes. Em uma organização, antes de pensar em si, na individualidade, ou na quantidade de membros da equipe, deve-se pensar no todo, na qualidade da equipe. Somente depois de se ter a consciência de quanto o outro pode contribuir para lhe ajudar é que se pode começar a estudar a prática do interrelacionamento. Compreender que o próximo tem muito a oferecer, muito a contribuir para o seu trabalho, esse é o primeiro passo.

Nessa mesma linha de pensamento, para Silva (2008), o que permite o relacionamento entre os indivíduos de uma determinada empresa é a necessidade que os mesmos têm em trocar as informações de trabalho. Diferente dos grupos que não perseguem o mesmo objetivo, as equipes trabalham para obter um mesmo resultado. Segundo o autor, isso é fundamental para a organização, pois, assim, as pessoas aprendem a valorizar o trabalho de parcerias internas e a buscarem, juntos, os resultados almejados, gerando lucro para a organização e satisfação pessoal aos colaboradores, através do uso da potencialidade técnica e interpessoal.

Como muito bem salienta Dutra (2008), toda organização se divide por competências, ou seja, a competência interpessoal e a técnica, cada uma com suas características e eixos próprios, apoiando a gestão de negócios (pessoas e organização). A partir da colocação do autor, percebe-se a necessidade de o colaborador conhecer precisamente determinado assunto ou situação para desempenhar melhor o seu trabalho, tanto tecnicamente quanto na forma habilidosa

de suas relações interpessoais no seu local de trabalho.

Alguns autores defendem que o sucesso organizacional é a soma do conhecimento técnico com as competências interpessoais. Possuir apenas conhecimento técnico não vai contribuir para o crescimento da organização. Por isso, hoje se trabalha o valor da competência interpessoal dentro das empresas.

Também defendendo a relevância do relacionamento interpessoal, Leitão, Fortunato e Freitas (2006) acreditam que o mesmo é crucial para a vida associada, pois as condições em que os relacionamentos ocorrem definem como será a convivência entre os indivíduos e como sua vida social será construída. Para os autores, a corrupção nas relações interpessoais resulta na destruição das relações sociais, das relações inter e intraorganizacionais. Para que isso não ocorra, é necessário desenvolver a inteligência interpessoal.

Ter inteligência interpessoal é ter um conjunto de habilidades para entender outras pessoas. É usar de formas para descobrir como trabalhar cooperativamente, lidando com os sentimentos das pessoas, entendendo como elas trabalham. As habilidades que servem de base de sustentação de popularidade, liderança e eficiência do relacionamento interpessoal são as habilidades de lidar bem com os sentimentos, de dar e receber afeto, de ouvir e se fazer ouvir e de interagir de maneira harmônica e produtiva. Isso tudo resume a arte do relacionamento (SABBI, 2002).

Goleman (*apud* Sabbi 2002, p. 57) ressalta que da integração da inteligência intrapessoal com a inteligência interpessoal surge a inteligência emocional, muito citada nos dias atuais. Para Sabbi, inteligência emocional é a capacidade de perceber-se a si mesmo, reconhecer um sentimento enquanto ele ocorre, é saber lidar com sentimentos próprios, adaptando-os à situação, é ter controle emocional, ter autorregulação e automotivação e, principalmente, saber lidar com relações interpessoais, com empatia e autoconhecimento.

Concluindo, a integração das inteligências interpessoal e emocional configura uma habilidade fundamental para que as pessoas sejam eficazes nas situações de trabalho, pois saberão liderar, negociar, solucionar divergências e trabalhar em equipe. Para utilizar a habilidade do relacionamento interpessoal com resultado positivo, é necessário saber dar e receber *feedback* de uma maneira eficaz, assertiva, além de saber ouvir e reagir positivamente às críticas. Dentre essas, existem outras situações que dificultam a prática do mesmo, criando muitas vezes,

barreiras que impedem o fluxo das atividades das equipes.

#### *4.3.1 Situações que Dificultam a Prática do Relacionamento Interpessoal*

De acordo com o autor Swensen Jr. (1973), desde o início dos tempos, as pessoas têm tido problemas com relacionamentos sociais. Em seu livro, são citados exemplos de histórias da Bíblia Sagrada, como o comportamento de Adão e Eva e de seus filhos Caim e Abel, os quais, sabe-se, não mostraram comportamento ideal ou exemplar.

Ao longo da história, outros pesquisadores e pensadores também apresentaram seus estudos sobre relacionamento interpessoal. O autor cita nomes como St. Augustine, Montaigne e Ralph Waldo Emerson, que discutiam esse tema sempre nos formatos dos seus discursos de amizade e amor. Somente a partir do século XX é que um psiquiatra chamado Harry Stack Sullivan começou a apresentar estudos mais profundos sobre os relacionamentos interpessoais. Segundo o autor, o Dr. Sullivan olhava as pessoas a partir de um ponto de vista de desenvolvimento, crescimento, ele considerava que o ser humano tinha necessidades, como alimentar-se, beber água, mas também necessidade de manter contato com os outros, de interagir com as pessoas. “Pessoas são definitivamente as coisas mais difíceis com que temos de lidar...” (SULLIVAN, 1962, apud Swensen Jr, 1973, p.18).

Nessa mesma perspectiva, Bom Sucesso (2003) cita inúmeras situações que dificultam o relacionamento interpessoal dentro da organização e diz que isso afeta direta e indiretamente a qualidade de vida no trabalho. Conforme a autora, o trabalho é a forma como o homem interage e transforma o meio ambiente, assegurando sua sobrevivência e estabelecendo relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar sua identidade e o senso de contribuição. Algumas posturas são inadmissíveis, pois impedem que haja um bom relacionamento entre as equipes de trabalho. Espalhar boatos, mentir, omitir são atitudes inaceitáveis para manter uma postura íntegra.

Dentre alguns dos fatores que influenciam para um melhor relacionamento em uma equipe de trabalho, destacam-se o respeito, a honestidade, a confiança e o companheirismo. As pesquisas afirmam que funcionários totalmente integrados com a equipe de trabalho se sentem mais motivados para trabalhar. Para elas, um bom relacionamento entre as pessoas é consequência da satisfação no ambiente de

trabalho (MENDES E SILVA, 2007).

Muitas pessoas passam mais tempo com seus colegas de trabalho que com sua família, seus amigos. Assim como nas demais relações que envolvem grupos de pessoas, é possível perceber os desentendimentos e divergências de opiniões nas equipes de trabalho das empresas.

Conforme Bom Sucesso (2003, p. 27):

Os colegas de trabalho nem sempre se enxergam como parceiros; pelo contrário, disputam prestígio, estima, competem por inveja, ciúme... O autoconhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações. Dentre as dificuldades mais observadas, destacam-se: falta de objetivos pessoais e dificuldade em priorizar e ouvir.

Essa citação leva a refletir sobre as parcerias que surgem dentro dos ambientes de trabalho e sobre como é importante a compreensão em busca do conhecimento pelo outro. Tudo isso com o objetivo de proporcionar uma atmosfera favorável à solução de situações e dificuldades que eventualmente podem surgir. É necessário que as pessoas saibam ouvir o ponto de vista dos demais. De acordo com Herst (2003), é importante ouvir a avaliação do outro após o término de um discurso. Deve-se saber priorizar o ouvir, mas as avaliações só podem ser feitas após o término do discurso, para não fazer conclusões precipitadas e, assim, causar falhas no processo da comunicação, criando situações que atrapalham as relações.

Schermerhorn (2007) afirma que todo indivíduo ingressante em um ambiente de trabalho deve saber que a habilidade de relacionar-se e manter comunicação interpessoal é fundamental. Não importa se trabalha no topo da organização ou atua em níveis inferiores, para fazer girar o fluxo de informações, suas atividades serão altamente interpessoais. É importante ter consciência de que todas as atividades dentro da organização estão interligadas e que cada pessoa direta ou indiretamente está conectada às atividades do outro, independente do nível hierárquico que ocupem na organização.

É comum observar que aqueles que exercem liderança e autoridade são tratados com consideração, respeito, cortesia e amabilidade, enquanto os demais colegas, operários são tratados com indiferença, falta de atenção e descaso. Mantém-se a comum prática de adular os “de cima” e competir com os colegas de mesmo nível hierárquico (BOM SUCESSO, 2003). Normalmente esse tipo de atitude

cria situações constrangedoras, ou pode até mesmo ser interpretada como assédio moral, podendo prejudicar a organização como um todo.

É fundamental compreender os aspectos que efetivamente dificultam as habilidades interpessoais, como timidez, diferenças de personalidade e excesso de autoconfiança. Para se trabalhar inserido em qualquer equipe, faz-se necessária a troca de informações, por isso, é importante saber lidar com personalidades diferentes, quebrar certas barreiras impostas às vezes por pessoas tímidas, ou por pessoas que tentam se refugiar atrás de uma excessiva autoconfiança.

Atualmente existe uma procura por um ambiente de trabalho mais agradável, em consonância com uma qualidade de vida de quem está interessado não somente em um emprego, mas em um trabalho que lhe oportunize prazer e realização. Dentro de um ambiente de trabalho de uma escola, encontram-se pessoas dos mais diferentes grupos sociais, com visões e objetivos pessoais diferentes. Partindo do princípio que as pessoas passam a maior parte do seu dia com seus companheiros de trabalho, vê-se a prática de relações interpessoais como fato propulsor da qualidade de vida dentro das instituições.

Outro aspecto relevante a ser analisado é o trabalho em equipe e o retorno positivo que o mesmo pode trazer para as rotinas diárias. A seguir, há algumas práticas que vêm a somar ao estudo do comportamento dos relacionamentos das pessoas junto às equipes de trabalho.

Antes de pensar em trabalho em equipe, é interessante pensar no autoconhecimento que cada pessoa deve ter de si mesma. Saber claramente qual é seu papel e sua importância dentro da organização, dar-se conta que sua opinião é relevante, isso é fundamental. Então, deve-se conhecer a si mesmo, antes de querer conhecer o outro. Ter consciência de seus atributos e imperfeições para depois poder contribuir dentro das equipes, sejam elas quais forem. Isso significa que é importante aceitar as diferenças e as características individuais.

Trabalhar em equipe só será possível se o profissional construir relações interpessoais e, com o passar do tempo, reconhecer a importância das diferenças individuais. Conforme afirma Bom Sucesso (2003), após conhecer o outro, pode-se propor formas para que ele se comporte do modo como interessa à empresa. As diferenças individuais possibilitam experimentar uma convivência pautada na identificação dos aspectos facilitadores e dos aspectos dificultadores na relação com o outro. Esse posicionamento abre caminho para uma nova modalidade de



convivência, pautada no entendimento do que é reconhecido único a cada ser humano. Com o trabalho em equipe, é fácil observar o comportamento do outro e assim compreender que as aptidões e talentos variados podem atuar de forma complementar no exercício das atividades.

Na mesma linha de pensamento, Schermerhorn (2007) também destaca que o sucesso das organizações está muito além da capacidade de indivíduos que trabalham isoladamente. Saber trabalhar em equipe é uma exigência das novas culturas e projetos organizacionais, pois, sem dúvida, o mesmo é indispensável a essa nova realidade do ambiente de trabalho. Independente da forma de trabalho, a equipe deve ter como meta atingir sempre os mesmos resultados em favor da organização. Além dos resultados que proporcionam sucesso, o autor mostra que a construção das equipes se dá por meio de uma sequência de atividades planejadas com o objetivo de coletar informações sobre o seu funcionamento.

Para coletar essas informações, são apresentadas muitas formas, dentre elas, o uso de questionários, entrevistas, dinâmicas em grupo e reuniões. As análises dessas informações coletadas são importantes para programar mudanças construtivas e aumentar a eficiência operacional das equipes. O ciclo de construção começa com a consciência de um problema e, logo, com a ciência de que só pode ser resolvido por um trabalho em equipe. Caso o problema não seja resolvido na equipe, os resultados podem sofrer efeito dominó, isto é, a dificuldade de um colaborador pode interferir no progresso de toda organização.

Em busca da resolução dos problemas, Schermerhorn (2007) afirma que as equipes devem ter como meta atingir três resultados: executar tarefas, satisfazer seus membros e permanecer viável para o futuro. Cada um desses fatores influencia nos processos das equipes e ajuda a criar condições para o sucesso da organização. Assim a equipe se torna eficaz, pois pode ser vista como um sistema aberto que transforma vários tipos de entrada (inputs) em resultados. Além desses fatores que contribuem para o sucesso da equipe, também se encontram o uso do esforço contínuo e a criatividade como prioritários, ferramentas essas que são necessárias tanto para líderes como para os membros.

Sabe-se que os melhores líderes são aqueles que compreendem o significado de trabalho árduo dentro das equipes, por isso, dão exemplo de vida, deixando de lado seus interesses próprios, dedicando-se a alcançar os resultados juntamente com seus colaboradores, inseridos na equipe. O líder deve se certificar que seus

membros estão altamente envolvidos e motivados a usar seus talentos em prol de um mesmo objetivo dentro da equipe. Segundo Schermerhorn (2007), para vencer os desafios de atingir alto desempenho nas equipes, faz-se necessário que o líder siga os quatro papéis indispensáveis, quais sejam: supervisor, facilitador, participante útil e instrutor externo.

Entretanto, sabe-se que muitos líderes presentes nas organizações de hoje não seguem estes papéis, interessando-se mais pelos processos do que pelos colaboradores de suas equipes. Não se quer dizer que não existam administradores que sejam excelentes líderes, pois alguns já possuem consciência de que a competência interpessoal é responsável pelo sucesso de sua equipe. Conforme Azevedo e Costa (2001), a sensação de união íntima entre as partes faz com que cada indivíduo se sinta valorizado, sendo um entre as partes, como uma parte em um todo, sem perder suas características pessoais. O trabalho em equipe dentro das empresas só passa a existir quando a equipe e seus líderes estiverem ligados por um mesmo objetivo em prol da organização.

Fica evidenciado que o convívio social possibilita a interação com grupos diferenciados. No entanto, o simples fato de trabalhar na mesma empresa não significa trabalhar em equipe, pois a equipe é aquela que possui o mesmo objetivo enquanto o grupo não tem esta mesma preocupação. Isso é alcançado através da troca de informações, o que favorece a integração dos setores e das pessoas. O indivíduo se sente seguro, sabendo que seus objetivos pessoais e da equipe são valorizados pelas suas lideranças. As autoras definem que a finalidade do trabalho em equipe é a soma das experiências e responsabilidades, obtendo assim uma maior riqueza de alternativas no processo decisório.

Ao estudar o trabalho em equipes, percebe-se que o mesmo está sempre conectado aos estudos da assertividade, que é a maneira clara de expor suas ideias. Uma pessoa assertiva tem a capacidade de expressar-se, seja aceitando ou não alguma sugestão, seja afirmando ou não seus pensamentos. Ela responde de forma positiva ou negativa, mas sempre expressa claramente sua posição perante um determinado assunto.

#### **4.4 Aporte pedagógico: o valor humano da educação e a gestão de pessoas**

O projeto político-pedagógico da escola precisa contextualizar a doutrina

jurídica e política dos Direitos Humanos ao ambiente da escola. Esta interpretação pedagógica dos Direitos Humanos deve garantir e preservar a autonomia e a liberdade necessárias ao processo de ensino e aprendizagem da comunidade escolar visando à consolidação dos Direitos Humanos no cotidiano. Este é o valor humano da educação para o qual a gestão de pessoas organiza a ação pedagógica e administrativa do corpo docente.

No final dos anos 90, o “Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI” tornou-se um chavão para o senso comum do Magistério. Muitos projetos pedagógicos de escolas brasileiras referem-se aos quatro pilares da educação: Aprender a conhecer; Aprender a fazer; Aprender a viver juntos, aprender a conviver com os outros; Aprender a ser. Expressão cunhada por Delors, relator dos debates havidos entre especialistas convocados, em 1993, pela UNESCO, onde trabalhou até 1996. Jacques Delors foi ministro da Economia e das Finanças no governo socialista de François Mitterrand na França. De 1985 a 1995, Delors presidiu a Comissão Europeia (CE). Todos esses vínculos político-partidários de Delors são ignorados pelo senso comum do Magistério. No Relatório, a própria UNESCO reafirmou, política e moralmente, o valor humano da educação:

A originalidade da UNESCO reside no leque das suas competências — a educação, mas também a cultura a pesquisa e a ciência, a comunicação — que fazem dela uma organização intelectual em sentido amplo, menos sujeita que outras a uma visão unicamente economicista dos problemas. Sua polivalência corresponde à complexidade do mundo contemporâneo em que tantos fenômenos se encontram em relação simbiótica. Autoridade moral, criadora de normas internacionais, está tão atenta ao desenvolvimento humano como ao simples progresso material. Todas estas características a tornam apta a desempenhar no domínio da educação uma ação em várias frentes: ajudar os Estados membros a construir e renovar os seus sistemas educativos, a tirar o melhor partido da revolução científica e tecnológica, mas também a fazer do direito à educação uma realidade para todos os habitantes da Terra, e a promover em todo o mundo a idéia de paz e o espírito de justiça e de tolerância (DELORS, 1998, p. 207).

Embora a legislação educacional não seja explícita a esse respeito, parece necessário, de algum modo, reconhecer o valor da pessoa humana inerente à garantia do direito à educação, que requer do Magistério o estabelecimento de princípios, valores éticos e morais para a adequada gestão pedagógica, humana e profissional dessa categoria, que, em nome do estado brasileiro, assegura efetivamente, a cada indivíduo, a fruição do direito à educação, que consiste na realização do direito de alunos e alunas a aprenderem - e bem! - sobre seu próprio

valor como seres humanos e, por óbvio, a reconhecerem o mesmo valor em qualquer pessoa. Nesse sentido, a responsabilidade pedagógica do magistério em propiciar a humanização dos educandos define o valor humanístico da educação básica.

O senso comum do Magistério aceita como evidente que a educação nacional tenha por finalidade preparar os educandos “para o exercício da cidadania” e “para o trabalho”, conforme o artigo 2º da LDB. Essas duas últimas finalidades utilitaristas podem reduzir a concepção universalista de educação inspirada “nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana”, conforme o artigo 214, inciso V, da Constituição Federal, que atribui ao Plano Nacional de Educação, entre outros objetivos da educação, a “promoção humanística, científica e tecnológica do País”. Sem dúvida, todos os defensores da educação reconhecem sua relevância científica e tecnológica, no entanto, a “promoção humanística” parece não contar com o mesmo reconhecimento público. A educação básica é capaz de humanizar todas as crianças e os adolescentes? A UNESCO crê nessa possibilidade, mesmo considerando a realidade desumana sob a qual vivemos.

A gestão democrática dos sistemas de ensino, portanto, não pode prescindir de docentes comprometidos com os valores dos direitos humanos. Para tanto, há de pagá-los bem. No capítulo referente ao professor, o mencionado relatório da UNESCO reconhece que, para

melhorar a qualidade da educação é preciso, antes de mais nada, melhorar o recrutamento, a formação, o estatuto social e as condições de trabalho dos professores, pois estes só poderão responder ao que deles se espera se possuírem os conhecimentos e as competências, as qualidades pessoais, as possibilidades profissionais e a motivação requeridas (DELORS, 1998, p. 153)

Em síntese, o valor humano da educação precisa estar mais presente e concatenado à gestão democrática dos sistemas de ensino e da gestão de pessoas que atuam nas escolas. Para isso, a transformação paradigmática deve começar na sala da direção da escola e na sua relação com a sala dos professores. Talvez o projeto político-pedagógico de humanização tenha se esmaecido pela redução epistemológica produzida pela falsa crença de que educar é “passar conteúdos”. A humanização inclui a capacidade de dominar conteúdos, de exercer deveres e direitos democráticos, mas, principalmente, é a capacidade de realizar-se como

pessoa da forma mais plena possível. A função da gestão de pessoas é, nos limites institucionais da escola, o corpo docente e discente experimentar, de forma organizada e planejada, a sua condição existencial de seres humanos partícipes da comunhão universal da humanidade. Este é um valor humano incomensurável que a gestão de pessoas deve considerar quando aplicada ao contexto educacional.

## 5 MARKETING, EDUCAÇÃO E CIDADANIA

### 5.1 Exercício da cidadania na política e no mercado

Qual a relevância do marketing para a educação? Parte-se do pressuposto de que o marketing, nos marcos da responsabilidade profissional e da legalidade regida pela Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990<sup>13</sup>, é uma forma dos produtores de bens e serviços dialogarem com o cidadão, nas condições e nos valores da livre iniciativa. Nesse sentido, pode-se entender a educação básica como indispensável para a formação mínima necessária tanto para o “exercício da cidadania”, no mínimo, para exercer o direito de votar e de ser votado, quanto para a formação escolar necessária ao desenvolvimento das capacidades necessárias para exercer outro poder da cidadania, que é inserir, no mercado de trabalho e de consumo em condições adequadas à dignidade, a pessoa humana.

Como apontado na Introdução, nas pesquisas na área da Educação sobre as políticas educacionais, há uma larga tradição, no Brasil, de rejeição à educação como negócio. São frequentes as críticas à privatização da educação, à mercantilização do ensino, ao neoliberalismo, à educação moldada pelo mercado a quem se atribui a culpa pela redução do educando a mero consumidor de serviços educacionais, etc. Sem desconsiderar esse acúmulo produzido pela pesquisa, é necessário, no entanto, reconhecer que a construção da democracia ocidental, do estado democrático de direito e da própria experiência contemporânea de exercício da cidadania vem sendo aprimorada nos ambientes econômicos moldados pelas regras do mercado e da livre iniciativa. Objetivamente foi no contexto do mercado que se experimentou uma importante ampliação do acesso das massas populares tanto ao mercado de consumo quanto ao mercado educacional, especialmente, à Educação Superior.

O senso comum do Magistério aceita facilmente que a educação prepare os educandos “para o exercício da cidadania” e “para o trabalho”, porém parece haver alguma resistência cultural quanto ao preparo escolar do cidadão para acessar o mercado de consumo com capacitação crítica para discernir seus melhores

---

<sup>13</sup> Código de Defesa do Consumidor.

interesses e adequá-los às ofertas disponibilizadas pela livre concorrência do mercado.

É plausível esperar que a educação obrigatória forme para o exercício da cidadania? Uma resposta razoável pressupõe analisar a relação entre Educação e Estado mediada pelo efetivo exercício da cidadania republicana, porque, em uma primeira análise, tal *exercício* pressupõe, no mínimo, o direito de votar e ser votado. Conforme Bobbio, o Estado democrático de direito consolida-se pelo “contínuo processo de democratização” pelo qual “o número de indivíduos com direito ao voto sofreu um progressivo alargamento” (2002, p. 31). A “conquista do sufrágio universal” deu-se concomitantemente à “passagem da democracia política para a democracia social”, portanto, além de ampliar o número de votantes, estabelecem-se novos “espaços nos quais podem exercer este direito” (2002, p. 40). Em uma segunda análise, o exercício dos direitos é relativo à tríplice natureza da própria condição do ser cidadão: ser titular pleno de direitos civis, políticos e sociais.

Ser cidadão é ter direito à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade perante a lei: é, em resumo, ter direitos civis. É também participar dos destinos da sociedade, votar, ser votado, ter direitos políticos. Os direitos civis e políticos não asseguram a democracia sem os direitos sociais, aqueles que garantem a participação do indivíduo na riqueza coletiva: o direito à educação, ao trabalho, ao salário justo, à saúde, a uma velhice tranqüila. Exercer a cidadania plena é ter direitos civis, políticos e sociais (PINSKY, 2008, p. 9).

O exercício da cidadania, assim, requer dupla capacidade: a do discernimento para definir a escolha de seus governantes mediante o voto e a capacidade para usufruir dos direitos sociais, a maioria dos quais é assegurada pelo mercado (alimentação, moradia, trabalho, etc.). O objetivo do exercício da cidadania consiste, minimamente, na capacidade de escolher os governantes e de inserir-se no mercado de trabalho remunerado e, com este salário, exercer seu direito à inserção justa e digna no mercado de consumo. Essa formulação do papel da escola de um modo mais realista cria um dilema moral para o senso comum do Magistério que parece conformar-se em formar um cidadão abstrato e isolado das relações de poder e de consumo.

Assim, o que é, de fato, preparar para o exercício da cidadania? Ora, a partir da educação obrigatória ofertada pelos sistemas de ensino que integram a iniciativa estatal e a privada, os professores devem preparar seus alunos para esse exercício

no mundo político e no mundo mercadológico. A democracia “é um sistema de poder no qual as decisões coletivas, isto é as decisões que interessam a toda a coletividade (...) são tomadas por todos os membros que a compõem” (BOBBIO, 1983, p. 80). Na democracia representativa, o cidadão exerce o poder popular através do voto que define a representação política republicana. Ao mesmo tempo, a cidadania exerce este mesmo poder através dos mecanismos da democracia direta, se estiver educada para dominar o conhecimento técnico e cívico necessário para tal participação. As duas formas de democracia não se sobrepõem porque o “Estado representativo é um Estado no qual as principais deliberações políticas são tomadas por representantes eleitos” ou através de “conselhos regionais” no caso da Itália (BOBBIO, 2002, p. 57). No Brasil, a democracia direta se exerce, entre outros mecanismos legais, nos conselhos gestores de algumas políticas públicas sociais, nos quais se destacam na Educação os Conselhos Municipais de Educação, Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB, Conselho de Alimentação Escolar por exigência da legislação federal, ou outros estabelecidos pelas legislações estaduais e municipais. Abers e Keck estimam “que, até 1999, mais de 39.000 conselhos relacionados à área das políticas sociais foram criados no país” (2008, p. 100).

O dilema pode ser superado pela moral republicana que valoriza as ações coletivas promovidas por partidos e ONGs, tomando-as necessárias ao modo de vida democrático. Na formação para o exercício da cidadania, o dilema deve ser superado na medida em que o Magistério inserir-se na gestão dos sistemas de ensino por exigência da lei de criação dos respectivos Conselhos de Educação (WERLE, 2006, p. 349). Infelizmente, a LDB não previu a paridade nos Conselhos de Educação, do mesmo modo que o Estatuto da Criança e do Adolescente e a Lei Orgânica da Assistência Social o fizeram para seus respectivos conselhos gestores.

Por óbvio, esses Conselhos, no âmbito educacional, estão objetivamente inseridos nos mecanismos de mercado que determinam a justeza, a transparência e a racionalidade do gasto público. Quem define a justiça de uma licitação pública são os mecanismos de mercado! É a capacidade de livre concorrência instalada no mercado que possibilita o menor gasto público no próprio âmbito educacional! Os professores que participarem dos Conselhos de Educação precisam dominar os mecanismos de mercado. Nessa perspectiva da democracia direta, o dilema do senso comum do Magistério precisa ser superado, pelo reconhecimento da



complexidade dialética da relação entre Estado de direito, democracia e livre mercado.

A ação permanente dos Conselhos que realizam o controle social no âmbito da política educacional garante a legitimidade dos atos de governo e a legalidade dos atos de Estado, fazendo com que o Estado democrático de direito dependa da livre disputa partidária, da livre concorrência dos mercados e também da racionalidade que a liberdade de consciência da cidadania puder estabelecer de uma forma republicana. Por isso é necessário que

na noção de partido, entrem todas as organizações da sociedade civil surgidas no momento em que se reconheça teórica ou praticamente ao povo o direito de participar na gestão do poder político. É com este fim que ele se associa, cria instrumentos de organização e atua (OPPO, 2007:899).

Exercer cidadania pressupõe a convicção de que a cidadania tenha direito à participação na gestão do Estado e também na sua inserção nos mercados de trabalho e de consumo. A educação universal parece ser uma condição necessária para que os sistemas de ensino promovam oportunidades educacionais mais igualitárias para a cidadania. A educação pública realiza a justiça da igualdade em uma sociedade de desiguais, porque o magistério tem o dever profissional de preparar para o exercício da cidadania de modo que os educandos aprendam a identificar seus interesses e a agir racionalmente para defendê-los em todos os âmbitos de sua existência.

Nessa perspectiva, o êxito pedagógico do Magistério poderia ser medido pela capacidade de a cidadania influir nas campanhas eleitorais e também nas relações de mercado, com o intuito que as pessoas aprendam a se comportar no mercado de acordo com seus interesses. Nesse sentido, não há uma clara diferença ou dicotomia entre as atividades legítimas do marketing para influenciar as decisões políticas e mercadológicas da cidadania. Pode-se, inclusive, provocativamente, pensar que uma boa campanha de marketing contribui para qualificar o exercício de uma cidadania mais racional, seja na decisão eleitoral dos cidadãos, seja nas suas decisões de consumo em um mercado regido pela livre concorrência. Nesse sentido, deve superar uma visão idealista de uma educação imune às disputas políticas e mercadológicas. “A escola pública é, frequentemente, vista como um órgão governamental, como um aparelho do Estado, não como um órgão da sociedade que visa permitir oportunidades iguais a todos” (PINSKY, 2005, p. 112-113). A

tradição política liberal concebe a educação como dever do Estado e direito dos indivíduos, pois uma “nação moderna só se viabiliza quando todos têm direito à cidadania e ao Estado cabe, dentro do possível, fazer com que todos os cidadãos tenham as mesmas oportunidades” (PINSKY, 2005, p. 102).

## **5.2 Marketing educacional**

As ideias modernas de marketing estão sendo variadas pelas instituições educacionais, entre essas, universidades e faculdades começam a inovar ao colocar em ação as estratégias de marketing. Também as escolas particulares, em ritmo de mercado, tomam consciência sobre a necessidade do marketing para ampliar a demanda de ensino. Já as escolas públicas não utilizam dessas ferramentas de marketing, por não conhecerem ou não terem acesso, embora, acredita-se, se houvesse apoio público, poderiam utilizá-lo para atrair e manter os alunos na escola.

Para Drucker (2001, p. 36), é possível presumir que sempre haverá alguma necessidade de vender, mas a meta do marketing “é tornar a venda supérflua, é conhecer e entender tão bem o consumidor que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda sozinho”.

Em um primeiro momento, faz-se necessário trazer a noção do senso comum sobre marketing: venda ou propaganda. Não obstante as rejeições que isso pudesse implicar como o entendimento superficial e errôneo de que o ensino seria “vendido”, tornou-se quase obrigatória uma tomada de posição atenta a todas as mudanças que o mundo vinha sofrendo, sobretudo, no tocante às novas necessidades que o indivíduo ia apresentando. Assim, mais facilmente se constituiu a noção de marketing educacional. Marketing, em seu conceito primário, envolve “avaliação de necessidades, pesquisa e mercado, desenvolvimento do produto, preço e distribuição, o que leva as ações de analisar, planejar, implementar e controlar a se instituírem como etapas do processo final de satisfação do cliente”. (COLOMBO, 2005, p. 19).

É importante definir ainda o que não é marketing. Marketing não é apenas propaganda, basicamente, propaganda é o anúncio pago, enquanto publicidade é a divulgação gratuita ou espontânea, não direta, como matérias em jornal, artigos publicados, seminários, etc. Marketing não é exclusivamente uma venda, mesmo que o objetivo final seja estabelecer uma relação de troca com o consumidor final.

Marketing não é tábua de salvação: ele de nada adianta se o serviço for essencialmente de qualidade ruim ou duvidosa, ou ainda se o problema da instituição de ensino for administrativo. Marketing não é manipulação de pessoas e informações; é, antes de tudo, um elemento que busca atender a necessidades de um determinado público, no caso, os estudantes.

Kotler (2000, p. 30) define marketing como o “processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Uma instituição educacional apoia-se no marketing como ferramenta estratégica no momento em que se interessa em melhorar sua performance perante o mercado. As instituições tornam-se realmente conscientes da importância do marketing quando necessitam captar alunos novos ou quando querem se diferenciar de seus concorrentes, sobressaindo a ideia de atrair novos alunos pela proposta pedagógica. Ilustra-se que marketing vai além do interesse por mais matrículas.

O marketing interno [...] apóia-se na crença de que “as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados, acredita e aposta no potencial humano. (PIZZINATTO, 2001, p. 220).

O marketing é de grande interesse para instituições de ensino em diferentes segmentos, sejam públicas ou privadas, pois percebem que o sucesso de suas práticas está associado à visibilidade para serem vistas pelo mercado consumidor. Nas escolas públicas, as práticas de marketing externo não são desenvolvidas pela convicção de acesso aos alunos menos favorecidos de condições financeiras, embora programas de marketing estabelecidos pelo próprio setor público sejam aplicados na rede educacional em âmbito nacional.

Vasconcelos (2004, p. 3) esclarece que o marketing interno possibilita que as estratégias de marketing sejam suportadas internamente em relação a pessoas e defende que a área de marketing deve se integrar com as demais, pois quanto “mais integrada estiver a empresa, maiores as chances de sucesso no atendimento ao cliente externo”.

A melhoria dos processos internos da empresa, sob vários aspectos, pauta-se pelo que o marketing interno possibilita. No sentido da disseminação da estratégia,

um efetivo marketing interno responde às necessidades do colaborador à medida que as técnicas desse conceito elevam a missão e os objetivos da organização. Também no tocante à estratégia, Kotler (2000) afirma que o marketing interno é parte do sucesso operacional da empresa, dada a função de disseminar as estratégias e auxiliar a qualidade nos processos. Dessa forma, o autor alerta que o marketing interno deve preceder ao externo, pois relaciona-se diretamente com o serviço prestado pela organização: “não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo”. (KOTLER, 2000).

Há um equívoco em pensar marketing apenas como venda, propaganda e promoção para criar ou manter a demanda, ou seja, é a capacidade de planejar e administrar as relações de troca da instituição com a comunidade escolar.

É a análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para proporcionar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, com o propósito de atingir objetivos institucionais. Envolve a instituição ao estudar as necessidades do mercado-alvo, planejamento programas e serviços adequados [...] para informar, motivar e atender ao mercado. (KOTLER; FOX, 1994, p. 33)

O marketing realmente ajuda a instituição a cumprir sua missão educacional por aumentar a satisfação de seus alunos e professores, assim como da comunidade escolar, ajudando a instituição a desenvolver programas viáveis, por meio de parcerias, projetos sociais, esportivos e de formação de professores para realizar uma comunicação interna eficaz gerando adesão do grupo ao trabalho. Uma escola onde os professores são orientados para os alunos tem maior probabilidade de atrair e manter os estudantes do que outra em que os professores são indiferentes.

O marketing existe quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos através de troca. A troca fornece uma maneira de os indivíduos e grupos encontrarem suas necessidades e desejos. No caso da escola pública, pode-se dizer que as trocas estão centradas em meios, recursos, subsídios para que os professores possam desenvolver sua ação pedagógica. Muitas vezes, o ato educativo torna-se descompromissado, atrelando a falta de estrutura adequada à omissão pedagógica. Portanto, a troca com o grupo de professores através de condições de trabalho – marketing interno – é um fator decisivo para uma educação

de qualidade, motivando o grupo. “Marketing interno descreve o trabalho feito pela empresa para treinar e motivar seus funcionários no bom atendimento dos consumidores” (KOTLER, 1998, p.418).

A figura 6 ilustra os principais componentes da arena de marketing de uma instituição educacional, revelando que o ambiente interno é de onde começamos a desenvolver ações com o grupo de trabalho – professores e colaboradores - para que possam desenvolver melhor suas atribuições, conscientes do compromisso de cada um no resultado do processo educativo.

**Figura 6** - Principais componentes de marketing de uma instituição educacional



Fonte: (KOTLER; FOX, 1994, p. 41).

Explicam ainda os autores sobre o ambiente interno, objeto central deste estudo, que se define como *corpo docente*, funcionários, voluntários, conselhos escolares, administração. Os professores são os profissionais habilitados que precisam entender claramente que estão totalmente comprometidos com a missão da escola de promover ensino de qualidade. E a prática do endomarketing é uma estratégia de trabalho com o grupo de professores.

Outro fator determinante no marketing são as relações que permeiam o espaço educativo, pois essas são a essência da atividade que se propõe a reunir e aproximar as pessoas em torno de ideias e ideais, mantendo a marca da instituição viva e presente no dia a dia da comunidade escolar com a participação de todos os envolvidos. A escola mostra seu foco no aluno por meio de todos os pontos de

contato, em que cada professor ou colaborador possa transmitir por atitudes e valores a filosofia institucional.

O aluno deve perceber linearidade e integração das equipes internas, pois é o conjunto das experiências vividas que fará a construção da marca na mente do aluno. Isso vale para todos dentro da instituição, desde aquele que recebe o aluno na portaria até aquele que o conduz na hora da saída. (COLOMBO, 2005, p. 127).

Em síntese, o alicerce de um relacionamento está na confiança e no diálogo; é preciso que haja um processo dedicado de aprendizagem para que se compreendam os valores importantes para cada um, pois os verdadeiros valores são aqueles que a instituição agrega para seus alunos e os valores que eles transferem para a instituição. É importante destacar que as ações do marketing de relacionamento só terão o efeito e o sucesso desejado se houver a efetiva participação da área pedagógica, administrativa e da comunidade escolar que definirão o tom e a profundidade das ações.

O principal elemento desse processo eleito nessa pesquisa encontra-se no professor, principal agente no marketing de relacionamento. Ele, por sua capacidade de liderança, possui grande responsabilidade na construção do ensino e da aprendizagem em relação ao aluno. Lembrando ainda que o professor também é cliente e deverá ser tratado de forma cuidadosa e estratégica para que seja de fato um parceiro efetivo.

Na cadeia de relacionamentos das instituições de ensino, alguns públicos têm papel relevante como formadores de opinião. Compreende-se que a comunidade escolar possui grande poder de influência, na maioria das vezes, sem que haja um estreitamento de comunicação. Os processos de trabalho mais simples podem se tornar dificultosos sem o apoio do entorno da escola. A família procura encontrar na escola uma identificação com seus valores e um alinhamento à filosofia de ensino desejada. Busca naquela comunidade similaridade aos seus padrões éticos e de conduta, espaço físico, recursos tecnológicos e educacionais, todos fatores envolvidos no processo de escolha. Estrategicamente, é importante que as instituições de ensino promovam ações de relacionamento para esses públicos a fim de concretizar a gestão democrática e se tornarem referência.

Ainda o grande trabalho do marketing de relacionamento das escolas está no modo que conduz com o grupo de educadores o relacionamento interno, por meio

de encontros, debates, cursos, fóruns que tenham como ponto central discussões pedagógicas em torno da formação necessária para o desenvolvimento de aprendizagens significativas. As pessoas são essenciais para qualquer relacionamento. Elas dão o caráter humanizador para as relações institucionais. Para que todos os processos de relacionamento sejam concretizados, é fundamental que as pessoas envolvidas estejam comprometidas. Dessa forma, o endomarketing se apresenta como uma alternativa viável.

Muito se ouve falar que colaboradores felizes resultam em clientes felizes, especialmente numa economia do espírito, através da qual o cliente compra muito mais que um serviço ou produto, busca atendimento, atenção carinho e tantos outros sentimentos transmitidos por quem o atende.

As empresas que experimentaram trabalhar o seu público interno neste sentido conseguiram muitos resultados, entre eles o tão desejado “marketing intuitivo” praticado por todo o funcionário capaz de falar da empresa na qual trabalha com brilho nos olhos. (BRUM, 2000, p. 27).

Ao desenvolver um trabalho, o professor tem como função primordial desenvolver o sujeito e, para que sua tarefa tenha êxito, precisa gostar do que faz como um ponto de partida, para que seu ponto de chegada seja o sucesso pela crença do trabalho realizado com dedicação e competência profissional. A conquista dos alunos é uma parte importante, pelo meio da qual as relações de respeitabilidade e identificação se constroem, amparando o processo de ensino-aprendizagem. Desse modo, as escolas devem desenvolver ações para que os professores possam estar próximos das necessidades de seus alunos.

Como afirmam Zambom e Giuliani,

[...] não se pode pensar hoje em marketing externo sem se pensar no marketing interno, e vice-versa, seria o mesmo que fazer um agricultor trabalhar para alimentar outros homens e não alimentar a si próprio e a sua família. É chegado o momento de evoluir também no contexto do endomarketing – não se deve pensar e praticar apenas na ótica dos funcionários e professores, mas também na ótica dos alunos, pois eles também fazem parte do todo existencial das instituições, fazem parte da instituição enquanto nelas encontram-se de alguma forma ou tempo inseridos.(2005, p. 34)

Nesse sentido, o endomarketing pressupõe que é necessário ouvir o cliente interno, saber das suas ideias e opiniões, trabalhar suas preocupações ou inseguranças, proporcionar educação e desenvolvimento e reconhecer, na prática,

sua importância. Colaboradores que não encontram espaço para expor suas ideias e opiniões e que não têm seu trabalho reconhecido tornam-se insatisfeitos e inseguros e, com certeza, produzem menos e com menor qualidade.

A satisfação com o trabalho se refere à avaliação geral que um colaborador faz de sua função. De fato, as relações existentes entre a satisfação do colaborador e o desempenho têm sido exploradas pela literatura de comportamento organizacional e marketing. Dentre as diferentes formas de se buscar a excelência na educação, o marketing interno consiste em uma das bases da busca da qualidade, pela produtividade, envolvimento e comprometimento dos professores, criando uma nova base cultural dentro da escola.

Desperta-se a atenção para a comunicação interna que tem poder de agregar o grupo de professores, fazendo a diferença, pois é uma tendência que influencia fortemente o ambiente de trocas, proporcionando a interação no dia a dia, proporcionando a capacidade de comunicação através de instrumentos e ações integradas sobre os verdadeiros objetos da mudança necessária no espaço de trabalho (PIZZINATTO, 2005).

Por uma boa comunicação interna, é possível efetivar a transparência de todas as ações, em que os questionamentos dos colaboradores precisam de resposta rápida e de explicações coerentes. Significa, também, desenvolver esforços no sentido de melhor informá-los, orientando-os em termos qualitativos e quantitativos, permitindo que dominem o máximo de informações sobre o trabalho docente, cooperando e inovando (BRUM, 1994).

Dentro desse contexto, a comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre os professores capazes de gerar um maior comprometimento de todos, para maiores índices de qualidade e de produtividade. Entretanto, isso somente é possível quando os canais de comunicação interna são adequados, realmente permitindo a eliminação de conflitos e de insatisfações. (BEKIN, 2004).

A base do endomarketing é uma forma efetiva de relacionamento para o melhoramento das relações internas da escola com seus alunos, oferecendo condições suficientes de motivação que resultem em atitudes positivas de maior cooperação, pelas quais o problema de uma pessoa deve ser considerado problema de todos (PIZZINATTO, 2005).



Nesse contexto, o endomarketing sugere ir além de motivar, envolver, comprometer o docente: conhecendo claramente os desafios da escola e contribuindo na solução dos problemas, com ideias e sugestões. Endomarketing engloba também o reconhecimento do educador e de sua importância dentro e fora dela; implica desenvolvê-lo não só na transmissão de determinados conhecimentos na perspectiva da educação, mas em seu desenvolvimento profissional e humano, necessário ao bom atendimento ao aluno.

Vale lembrar que o sucesso do endomarketing depende também da adaptação dos professores envolvidos ao modelo de gestão baseado no foco da aprendizagem do aluno.

### *5.2.1 Endomarketing como processo educativo*

Toda mudança exige que as pessoas sejam educadas para isso. No que se refere aos aspectos humanos, o ideal seria tudo começar na escola, pois os princípios necessários para o bom desempenho profissional deveriam ser ensinados nessa época, para que as pessoas tivessem naturalmente o desejo de dar o melhor de si. Como a realidade não é essa, as empresas buscam melhorar seus processos de seleção para encontrar as pessoas certas e passíveis de serem educadas de acordo com os objetivos da organização. Esta é uma tendência muito forte no momento e já se pode perceber a competição não apenas pelos melhores clientes, mas pelos melhores recursos humanos para atender a esses clientes.

Para serem alcançados os resultados esperados em um processo de mudança, o treinamento necessita ser desencadeado, e o endomarketing é o instrumento ideal para o processo educativo, no intuito de transmitir informação e conhecimento, proporcionando motivação e orientação para os objetivos organizacionais (BRUM, 1998).

Relaciona-se com a aprendizagem o desenvolvimento de estratégias empresariais, pois essas permitem a união de competências para implementar a mudança necessária desencadeando um processo de aprendizagem que é gerado pelo interesse das pessoas, evidenciando fortemente a comunicação interna.

Educação, portanto, é um dos principais fatores a serem levados em consideração quando se está planejando um programa de endomarketing. O desafio está em criar um ambiente de renovação através da educação permanente.

Um importante diferencial competitivo no mercado se apoia na qualidade do atendimento dado pelos colaboradores aos clientes da empresa. Para satisfazer e fidelizar a base de clientes, é indispensável ter um colaborador que se sinta estimulado e motivado a fazer esta diferença.

“Endo”, proveniente do grego, quer dizer posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, um conjunto de ações de marketing para o público interno. São as ações que a empresa deve utilizar adequadamente para “vender” sua imagem aos funcionários e seus familiares. (BRUM, 1994, p. 23).

Em outras palavras, comunicação interna, marketing interno ou endomarketing podem ser definidos como “um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”. (BRUM, 1994, p. 23).

A definição de endomarketing, para Bekin (2004, p. 37), é o conjunto de:

ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

As atividades de endomarketing não podem ser implementadas apenas com uma campanha motivacional, ou como um conjunto de atividades totalmente separadas sem conexão com objetivos e metas mais amplos que envolvam toda a organização. Cada professor e os colaboradores em geral devem trabalhar como parte integrante da missão da escola, e, para isso, o apoio e o encorajamento que recebem de seus gestores e da equipe pedagógica é imprescindível (COLOMBO, 2005).

O grande desafio é conscientizar toda a equipe de professores para a importância do trabalho de excelência oferecido ao aluno; é fazer com que respondam favoravelmente às demandas da escola em relação ao absoluto compromisso com a satisfação do ensino.

Bekin (2004, p. 49) destaca que “o objetivo do endomarketing é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa”.

Mestieri (2004, p. 108) afirma que o endomarketing é “o gerenciamento de ações de marketing voltadas para o público interno das empresas e organizações, os funcionários”. E finaliza o processo como algo que “visa dar melhor atendimento ao cliente, servir ao cliente. [...] O endomarketing transforma o marketing em valor presente para toda organização”.

Outro elemento importante é definir com clareza os objetivos corporativos pretendidos, se intermediários ou definitivos, e o quanto eles estão consoantes com o perfil do Recurso Humanos, uma vez que o objetivo maior do endomarketing é ser um instrumento de mudança e motivação eficaz para o alcance desses objetivos. Por isso, pode-se dizer que o endomarketing é:

[...] uma atividade estratégica que envolve todas as pessoas dentro de uma organização. É a forma para integrar discursos, unificar posicionamentos e compartilhar informações entre os diversos públicos corporativos. Treinar, desenvolver e transformar as pessoas em precursores de um processo que busca criar alianças com o cliente é fazer com que todos se sintam parte da instituição. (COLOMBO, 2005, 127).

É interessante observar que, quando a empresa desenvolve adequadamente o conceito de endomarketing, um dos primeiros reflexos observados como melhoria efetiva não se situa no interior da organização, mas sim em seu exterior, nas relações com o mercado, clientes, fornecedores, comunidade, governo, etc. Brum (1998, p.16) conceitua o endomarketing como sendo “um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou determinada gestão) para vender sua própria imagem a funcionários e familiares”.

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado. (BEKIN, 2004, p.1).

Explica o autor como sendo a tarefa de integrar a noção de 'cliente' e seus valores - aplicando-se recursos de B2E<sup>14</sup>, ERM<sup>15</sup>, branding interno - nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos.

O endomarketing surge com a pretensão de proporcionar qualidade de

<sup>14</sup> B2E: business-to-employees (o negócio apresentado para funcionários).

<sup>15</sup> ERM: *employee relationship management* (gestão do relacionamento com funcionários).

atendimento, da mudança de atitudes, do *empowerment*<sup>16</sup>, da motivação, bem como do alcance de metas organizacionais.

A questão da “qualidade percebida” pelo cliente é fator cada vez mais presente na decisão de consumo e, conseqüentemente, no desenvolvimento de produtos e serviços pelas organizações.

No ambiente altamente competitivo, sai de cena o foco no produto, dando lugar às estratégias construídas a partir do conceito do marketing com foco no cliente. Um dos grandes desafios para os estudiosos e administradores nos dias atuais tem sido estabelecer um modelo de gestão que resulte numa sinergia pela otimização dos recursos disponíveis nas organizações (recursos financeiros e humanos, entre outros), na busca do cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais visando servir o cliente. (PIZZINATTO, 2005, p. 51).

O desenvolvimento dessa sinergia, através de maior integração entre funcionários dos mais diversos níveis hierárquicos e, conseqüentemente, entre os departamentos das organizações, constitui as bases do endomarketing, também denominado *marketing interno*. Nesse sentido, pode-se fazer referência ao endomarketing como

[...] marketing interno, concebe-o como a aplicação de marketing, gerenciamento de recursos humanos, teorias, técnicas e princípios para motivar, mobilizar, conscientizar e gerenciar empregados em todos os níveis da organização para continuamente melhorar a forma como eles servem os clientes externos e a cada um, pois “o efetivo marketing interno responde às necessidades dos empregados como promove a missão e metas organizacionais.

Azedo (2004, p. 14) esclarece que existem termos similares, como *comunicação* ou *marketing interno* e *endomarketing*. Porém, afirma que o significado desta ferramenta é um só: “conjunto de ideias, práticas introduzidas e aprimoradas dentro de uma organização, com o objetivo de elevar a satisfação e comprometimento dos colaboradores, o que reflete positivamente também no público externo”. Corroborando com essa ideia, o endomarketing é definido por Brum (1998, p. 52) como um “conjunto de ações e instrumentos que, sistemáticos e integrados, vendem uma mesma ideia ou um mesmo conceito ao público interno”.

---

<sup>16</sup> *Empowerment* trata-se de dar poder, autoridade e responsabilidade as pessoas para torná-las mais ativas e pró-ativas dentro da organização. Trata-se de uma mudança cultural, uma transformação no comportamento das pessoas. Elas passam a ter mais autonomia e iniciativa pessoal em suas atividades, ao contrário das tradicionais regras e regulamentos que inibem e impedem a plena realização das pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p. 190).

Pode-se dizer que os objetivos do endomarketing são criar, fortalecer e harmonizar relacionamentos entre os funcionários dos diversos níveis hierárquicos na organização através do estabelecimento ou ampliação dos canais de comunicação existentes, para que se possam, de fato, compartilhar os objetivos e metas da organização.

Para Brum (2005, p. 43), o endomarketing é “um movimento interno com o foco na informação e na integração. E dentro desse movimento, a informação deve estar sempre em primeiro lugar”. A função do endomarketing é incorporar nos procedimentos internos da estrutura organizacional atitudes voltadas à satisfação do cliente, ou seja, implantar junto ao cliente interno, buscando assim melhorias na qualidade de produtos e serviços, bem como aumento da produtividade pessoal e dos processos, porém sempre identificando o conceito de qualidade na ótica do cliente, ou seja, oferecendo qualidade conforme o cliente a define e percebe. (BRUM, 2000).

Sobre o que é endomarketing, afirma Cerqueira (2005) serem os projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando:

- a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- a obtenção de índices maiores de produtividade e Qualidade, com a consequente redução de custos;
- o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- a melhoria do relacionamento interpessoal;
- o estabelecimento da administração participativa;
- a implantação de ações gerenciais preventivas. (CERQUEIRA, 2005, p. 52).

Concluiu que “o endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”. (CERQUEIRA, 2005, p. 52).

Qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a autoestima das pessoas, facilita a prática da empatia e da afetividade.

O planejamento de programa de endomarketing tem em seu ponto alto um conjunto de canais, instrumentos e ações que a empresa utilizará desses canais de comunicação a fim de fazer com que todos os seus colaboradores possam ver, ler, posicionar-se, sobre o que está sendo trabalhado. Em outras palavras, um canal de comunicação oficial, um elo, entre a empresa e seu público interno (colaborador) (BRUM, 2003).

Em endomarketing, vive-se em curto prazo. Isso acontece porque a informação é decorrente de decisões e de fatos do dia a dia, o que determina a necessidade de um planejamento estrutural, conceitual e criativo, mas impede o planejamento de conteúdo.

Os projetos de endomarketing devem ser organizados e implantados em cima de uma base explicitada e difundida de valores em todos os segmentos da organização dentro de um planejamento de apoio à nova cultura do comprometimento, etc. (CERQUEIRA, 2005, p. 50).

Destaca ainda Brum que é preciso ter:

[...] uma ideia, um conceito e uma linha criativa. A partir daí, os instrumentos são desenvolvidos de acordo com o porte, o segmento de atuação e a cultura da empresa, permanecendo prontos para receber a informação gerada de acordo com o funcionamento operacional e com a filosofia da organização. (1998, p. 74)

As observações acima não deixam dúvidas quanto à importância dos empresários criarem, em suas empresas, programas internos tão completos quanto possíveis em nível de informação e de motivação. Que nenhum colaborador possa sentir-se fora do processo. O planejamento estrutural, conceitual e criativo pode ser feito para um, dois ou três anos, dependendo dos objetivos que se quer alcançar.

### *5.2.2 Alguns exemplos de estruturação do planejamento em Endomarketing*

Será apresentado a seguir duas propostas resumidas de planejamento de programa de endomarketing. A primeira formulada por Brum (1998, p. 76) que segue de forma resumida:

### **FASE I - PESQUISA E DIAGNÓSTICO**

- Por isso a tão falada e pouco usada "Pesquisa de Clima", capaz de tornar visível a realidade de uma empresa e os motivos que determinam ações, atitudes e comportamentos por parte dos funcionários, continua sendo importante.
- Toda pesquisa de clima desperta nos funcionários uma expectativa em relação a melhorias.
- Em clima, o que vale é a percepção e não a realidade
- O diagnóstico honesto, por pior que seja a situação, é fundamental para que seja bem retratada e para que o programa de endomarketing possa ter efeitos positivos futuros

### **FASE II - DEFINIÇÃO DA META GLOBAL**

- Como exemplos de metas, temos as mais variadas, que vão desde aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do produto, conquistar credibilidade internamente, lançar um novo produto no mercado, melhorar o atendimento ao público, criar uma nova cultura interna, até mesmo aumentar os lucros da empresa.
- O que a empresa pretende com esse programa. Esta é a meta global que deve alicerçar todo o trabalho.

### **FASE III - CRIAÇÃO DOS ÍCONES DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

- A partir da meta global, deve-se criar o slogan do programa. Uma frase que defina o desafio a ser enfrentado pelo público interno e que passe a mensagem de compartilhamento de ideias, de futuro, de modernidade, enfim, de algo novo e bom para todos.

### **FASE IV - DIVISÃO DO PÚBLICO INTERNO**

- São feitas com base numa pirâmide partida em três camadas horizontais, onde, na parte de cima, está a direção, na parte do meio, as chefias intermediárias e, na base, os funcionários comuns.
- DIREÇÃO - Considerada a cabeça de todo o processo, este grupo é composto pelo presidente e seus diretores.

- CHEFIAS INTERMEDIÁRIAS - Nesse grupo, encontram-se os gerentes e supervisores. A eles será atribuída a responsabilidade de transmitir as mensagens geradas pelo primeiro grupo. Serão os intermediários entre a parte de cima e a parte de baixo da pirâmide.
- PESSOAL DE BASE - A base da pirâmide é composta por todos os funcionários do chão de fábrica, do terminal de cargas, da parte interna do balcão, das áreas administrativas, enfim, dos bastidores.
- O esforço a ser feito com esse grupo será sempre em nível de "envolvimento emocional", fazendo com que o sentimento do "vamos conseguir" seja tão importante na vida de todos como o ar que respiram.

#### **FASE V - O PROGRAMA PROPRIAMENTE DITO**

- A denominação de "programa de endomarketing" é dada a um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno.
- Um programa pode ser, também, um conjunto de campanhas internas, com objetivos diferentes, unidas por um conceito maior. Um exemplo disso são empresas que desenvolvem campanhas voltadas para a segurança no trabalho, qualidade, produtividade e saúde do funcionário, todas dentro de um conceito global de melhorias ou de busca da excelência.
- Em qualquer um desses casos, como já foi dito, o programa precisa trabalhar a mudança centrada no conhecimento, gerando a crença.
- Para um melhor planejamento, os instrumentos devem ser divididos em instrumentos de informação e instrumentos de integração.
- Os instrumentos de informação são todos aqueles nos quais a empresa emite a mensagem e o funcionário a recebe; são os materiais palpáveis, que têm perenidade. Os de integração são todos os momentos ou alternativas ambientais colocados à disposição dos funcionários para que convivam entre si e com a organização.



## **FASE VI - A ESCOLHA DE UM MOMENTO PARA O LANÇAMENTO DO PROGRAMA**

- O importante é fazer com que o público pare e perceba que existe uma nova energia tomando conta da empresa.
- Algumas regras básicas podem garantir o sucesso desse momento. São elas:
  - O lançamento deve ser feito pelo presidente ou diretor geral da empresa, com a presença de todos os funcionários.
  - O clima deve ser o de uma grande festa.
  - O local deve ser comum a todos, principalmente ao público da base da pirâmide.
  - O ambiente precisa estar decorado com os ícones do programa, pois os primeiros elementos a serem apresentados são a marca e o slogan.
  - O evento deve apenas lançar a ideia global do programa, apresentar a meta ou desafio e informar que a empresa colocará à disposição dos funcionários as informações necessárias para que os resultados esperados sejam atingidos.

A seguir segue-se o segundo exemplo, a partir de uma síntese de Cerqueira (2005, p. 52). Para este autor, é preciso, acima de tudo, um engajamento participativo na hora do lançamento. A empresa deve criar mecanismos para que isso aconteça, permitindo a participação de todos ou pelo menos das lideranças naturais existentes entre o público interno. (BRUM 1998).

Os projetos de endomarketing podem ser subdivididos de acordo com Cerqueira (2005, p. 52) em:

- projetos Básicos de Difusão Cultural;
- projetos de Desenvolvimento Cultural;
- projetos de Segurança Cultural;
- projetos Suplementares de RH;
- projetos Avançados.

### **PROJETOS BÁSICOS DE DIFUSÃO CULTURAL**

- São todos aqueles que visam a estabelecer a prática inicial dos valores essenciais, que a empresa escolheu para nortear as atitudes das

peçoas para o comprometimento com seus sistemas tecnológicos, bem como para o estabelecimento de um clima adequado nas relações interpessoais.

- São obrigatórios no início do processo de implantação do endomarketing.
- Estabelecem a sinergia do comprometimento:
  - para a qualidade;
  - para a maior produtividade;
  - para a redução de custos;
  - para a racionalização dos sistemas.

### **PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO CULTURAL**

- São aqueles que ajudam a consolidar a base cultural estabelecida, bem como acelerar qualitativamente a sinergia do comprometimento, através do reconhecimento e valorização do ser humano.

### **PROJETOS DE SEGURANÇA CULTURAL**

- São projetos que, ao serem desenvolvidos, garantem que a base cultural estabelecida vai ser desenvolvida, principalmente, pelos diversos níveis de chefia.
- São projetos que fazem com que as chefias envolvidas e não comprometidas com o desenvolvimento cultural corram o risco de serem identificadas. São eles que garantem o desenvolvimento adequado dos projetos básicos de difusão cultural.

### **PROJETOS SUPLEMENTARES DE RH**

- São quaisquer projetos que facilitem e melhorem o grau do comprometimento das pessoas, entretanto, não são classificados como essenciais. Isto quer dizer que podem ser implantados a qualquer época, sem ordem específica no processo de endomarketing.
- Estes projetos podem ser implantados em função dos meios e recursos disponíveis e, geralmente, são ligados ao desenvolvimento da área de RH, como por exemplo, jornal interno, competições esportivas, prêmios por tempo de empresa, etc).

## PROJETOS AVANÇADOS

- São aqueles que trabalham com a combinação da motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, distribuindo recompensas em dinheiro em função dos resultados obtidos.

Como resultados que podem ser obtidos de um programa de endomarketing, poderíamos citar uma infinidade de fatores, mas preferimos nos deter em quatro que são descritos por Brum:

- Postura interativa - que significa sintonia entre empresa e funcionários com: iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observação de reações e pedido e doação de atenção entre as duas partes;
- Transparência - que trabalha a clareza, precisão e compreensão na ação de comunicação interna através de colocações objetivas e diretas, uso de uma linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação da mensagem;
- Democracia - que estimula a participação e o consenso através de compartilhamento de decisões e informações e demonstração de real interesse pela opinião das pessoas;
- Foco - que orienta a empresa para resultados através de: organização e planejamento de ações a partir da definição de metas a serem perseguidas, priorização de assuntos relevantes e de uma ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa. (2000, p. 142)

A organização que conseguir chegar a esses resultados será menos máquina e mais sentimento, menos estrutura e mais ambiente, menos burocracia e mais processo. (BRUM, 2000).

**Quadro1 – Comparativo empresa X escola**

| <b>EMPRESA</b>   | <b>FASES</b>   | <b>ESCOLA</b>  |
|--|--|--|
| Pesquisa de Clima, capaz de tornar visível a realidade de uma empresa e os motivos que determinam ações, atitudes e comportamentos por parte dos funcionários, continua sendo importante.  | <b>FASE I<br/>PESQUISA E DIAGNÓSTICO</b>                                 | Diagnóstico situacional, junto aos professores e funcionários e demais colaboradores. Pesquisa de satisfação do strabalhadores em educação.  |
| Aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do produto, conquistar credibilidade internamente, lançar um novo produto no mercado, melhorar o atendimento ao público, criar uma nova cultura interna, até mesmo aumentar os lucros da empresa.<br>O que pretende com isso? | <b>FASE II<br/>DEFINIÇÃO DA META GLOBAL</b>                              | Melhorar a produtividade<br>Melhorar a qualidade do ensino<br>Conquistar as famílias<br>Aceitar o erro construtivo<br>Melhorar o ensino e aprendizagem<br>Inovar para alfabetizar                              |
| A partir da meta global, deve-se criar o <u>slogan</u> do programa<br><br>Uma frase que defina o desafio a ser enfrentado pelo público interno   | <b>FASE III<br/>CRIAÇÃO DOS ÍCONES DE COMUNICAÇÃO INTERNA</b>            | Todos pela Educação<br>A Educação precisa de respostas<br>Mais educação<br>Amigos da Escola<br>Escola agente de transformação<br>Professores amigos, alunos conscientes  |
| São feitas com base numa pirâmide partida em três camadas horizontais, onde na parte de cima está a direção, na parte do meio, as chefias intermediárias e, na base, os funcionários comuns  | <b>FASE IV<br/>DIVISÃO DO PÚBLICO INTERNO</b>                            | Direção<br>Coordenação pedagógica (Orientador e Supervisor)<br>Professores<br>Funcionários   |
| O programa de endomarketing é conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com para informar, integrar e encantar o público interno.<br><br>Conjunto de campanhas internas, com objetivos diferentes, unidas por um conceito maior                    | <b>FASE V<br/>O PROGRAMA PROPRIAMENTE DITO</b>                           | Trabalhar a mudança direcionada ao conhecimento, gerando a confiança dos professores<br><br>instrumentos de informação;<br>instrumentos de integração  |
| Perceba que existe uma nova energia tomando conta da empresa.<br>O clima deve ser o de uma grande festa.   | <b>FASE VI<br/>A ESCOLHA DE UM MOMENTO PARA O LANÇAMENTO DO PROGRAMA</b> | Dia de formação, gerando ação para o bem estar docente, permitindo fazer o que sinta que a festa é para cada um em particular, por que a escola precisa da pessoa humana, seu modo de sentir, agir e interagir |

Fonte: adaptado de Brum (2000)

## 6 CONCLUSÃO

A dissertação perseguiu um objetivo geral que foi o de analisar a estratégia sistêmica do endomarketing para gestão escolar, através de uma revisão de literatura, e formulou a seguinte questão: a estratégia do endomarketing pode ser uma alternativa para a gestão escolar mais democrática e participativa, proporcionando integração sistêmica para qualificação das pessoas nas diferentes áreas da Instituição? A resposta é afirmativa e a argumentação que justifica tal resposta apresenta as considerações a seguir.

Comodismo e estabilidade estão em desuso e estão para o mundo moderno na contramão. A informação e o conhecimento, em constante evolução, estão aliados às empresas que querem manter-se no rol das sobreviventes. A liderança tem a responsabilidade de propagar a comunicação como ferramenta fundamental para as organizações, revelando os valores, crenças, metas, objetivos e aspirações. O envolvimento do público interno é determinante para o alcance dos objetivos traçados e o sucesso da organização.

Sobre as percepções da autora sobre o endomarketing, pode-se constar que é uma ferramenta poderosa para propiciar uma relação sadia, transparente e duradoura nessa nova parceria que emerge dos tempos atuais. Não é exagero atribuir um alto grau de importância para essa ferramenta de gestão estratégica capaz de alinhar todos em uma só visão que parece imprescindível para obtenção do êxito educacional em sua totalidade.

Assim, um recurso a favor das instituições de ensino é o endomarketing que pode ser apropriado pela escola a fim de estreitar a relação com os colaboradores visando à satisfação do cliente externo e à consolidação de uma imagem positiva no “mercado”, ou seja, na comunidade escolar. Desse modo, permite torná-lo peça chave para o negócio, atendendo as necessidades da aprendizagem do estudante, munindo-o de todas as informações essenciais para um bom desempenho, valorizando-o como ser humano e como parte diretamente relacionada ao sucesso do negócio, que passa a ser o início de uma relação em que corpo docente e discente saiam vitoriosos porque os objetivos são alcançados por ambos. Por um lado, teremos um colaborador satisfeito por pertencer a uma instituição de ensino que lhe dê valor, e, por outro lado, a instituição atinge seus objetivos e se destaca no

mundo competitivo.

Atingido o objetivo geral, resta examinar, finalmente, se a dissertação atingiu seus objetivos específicos. Parece-nos que é necessário que a ciência da Administração de Empresa ofereça ao magistério uma síntese didática acerca da moderna gestão de pessoas nas organizações, referenciando-as à gestão escolar. A dissertação pretende tê-lo feito no terceiro capítulo, em que foram desenvolvidos os conceitos muito conhecidos atualmente “Negócio”, “Missão”, “Visão” e “Valores”, que formam o conjunto de “Norteadores Estratégicos” em função dos quais se estabelece o “Planejamento Estratégico”, que inclui o “Plano de Marketing” e as suas estratégias, destacando-se “os princípios do endomarketing”. Por óbvio, uma síntese sempre será incompleta e provisória, pelo esforço de torná-la didática para profissionais de outra área, portanto, leigos em Administração. Ao apresentar, didaticamente, esses conceitos, a dissertação estabeleceu a diferença entre “endomarketing e marketing educacional”. Restando, assim, evidente as vantagens do endomarketing, particularmente, considerando o contexto da gestão de pessoas no ambiente institucional escolar, muito diverso do ambiente empresarial. A escola é uma instituição social que precisa privilegiar sua identificação com o desenvolvimento de uma gestão participativa e democrática, como prevê a LDB, bem como deve considerar a natureza do próprio conhecimento científico da humanidade que ela universaliza como uma estrutura em constante mudança e transformação.

No **segundo capítulo**, denominado “Conceitos estratégicos de gestão aplicados na administração educacional”, demonstramos que a aproximação entre as áreas do conhecimento da Administração de Empresas e da Educação possuem uma trajetória bastante antiga, pelo menos desde os primeiros estudos do Prof. José Querino Ribeiro, “importantíssimo autor dos estudos sobre administração escolar”, considerado um “pioneiro” deste tipo de estudo porque, em 1938, analisou, na perspectiva da administração escolar, a obra de Fayol, um dos primeiros pesquisadores acadêmicos da Administração de Empresas. O Prof. Ribeiro é considerado por Paro como o pioneiro dessa área do conhecimento pedagógico por ter publicado, em 1952, o “clássico Ensaio de uma teoria de administração escolar” (2009, p. 454). No entanto, como apontamos na introdução, a produção acadêmica sobre essa relação não parece ser expressiva, considerando a sua exigência prevista pela LDB acerca da “gestão democrática do ensino público”. Essa

dissertação tentou desenvolver uma abordagem técnica da gestão com base em conceitos teóricos desenvolvidos pela Administração de Empresas, no sentido de que não basta que o gestor escolar adote procedimentos democráticos no sentido estrito da concepção política. Parece-nos óbvio que os procedimentos democráticos exigem também competência técnica, além da competência política.

O **terceiro capítulo** se caracterizou como um esforço para fazer uma “apresentação didática de conceitos administrativos para a gestão escolar”, seguindo um desafio que o consagrado educador Anísio Teixeira já identificou na obra de José Querino Ribeiro, que é trazer para o âmbito escolar os avanços da administração científica dos empreendimentos empresariais, considerando a natureza da diferença entre administrar uma empresa e administrar uma escola. Para Anísio Teixeira, “o grande professor administra a sua classe, ensina e guia o aluno”, as quais seriam “as três grandes funções” da Administração Escolar. Um professor competente atuando em uma pequena escola não precisa de administração, no entanto, a universalização da educação exige esse conhecimento. Assim, o capítulo apresentou alguns conceitos teóricos da Administração, tendo como pano de fundo, o conhecimento técnico necessário para o gerenciamento da escola e dos sistemas de ensino. Tendo em vista possíveis contribuições conceituais da ciência da administração para que as escolas e os docentes consigam de forma mais adequada realizar suas incumbências administrativas expressas, principalmente, nas ações determinadas pelos artigos 12 e 13 da LDB, que, pela sua relevância, cabe reproduzir:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos

alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Cada uma dessas ações atribuídas pela LDB às instituições escolares e ao seu corpo docente possui algum caráter administrativo ou incluem atividades específicas de cunho gerencial. Destaca-se, no entanto, o inciso II do artigo 12, uma previsão legal de cunho eminentemente administrativo que não pode ser implementado de forma plena nas escolas mantidas pelo Poder Público porque parecem incompatíveis com as normas do direito administrativo público. Os professores públicos, quando na condição de servidores estatutários, ocupam esse cargo público mediante concurso, portanto, estão sob a égide do artigo Art. 67, inciso I da LDB e, ao mesmo tempo, pela Constituição Federal em seu extenso e complexo artigo 37. Além disso, subordinam-se também ao Estatuto do Magistério do respectivo ente federado gestor do sistema de ensino ao qual se vincula a escola. Aqui reside uma dificuldade administrativa posto que:

O Direito Administrativo e, de modo geral, a administração pública estão subordinados a determinados princípios jurídicos, que repercutem no Direito Educacional. São eles, segundo a Constituição de 1988: os princípios jurídicos da *legalidade*, da *impressoalidade*, da *moralidade*, da *publicidade* e da *eficiência* (VIEIRA, 2001, p. 27)

A resolução do problema administrativo e gerencial, nesse momento histórico, passa pela discussão acerca da necessidade de se estabelecer no país um Sistema Nacional de Educação. Debate político-administrativo que se desenvolve desde a 1ª Conferência Nacional de Educação – CONAE - de 2010 e se renova neste momento histórico em que se realizam as conferências municipais e estaduais que antecedem



a próxima IIª CONAE a realizar-se em 2014 com o tema “O PNE na Articulação do Sistema Nacional de Educação: Participação Popular, Cooperação Federativa e Regime de Colaboração”. Na 1ª CONAE, Dermeval Saviani sintetizou esse problema nos seguintes termos:

A instância normativa e deliberativa do sistema será exercida por um órgão determinado, que corresponde, hoje, ao Conselho Nacional de Educação (CNE). Em analogia com o campo político, essa instância exerce as funções correspondentes ao legislativo e judiciário, pois além de baixar as normas de funcionamento do sistema, julga as eventuais pendências e decide, em última instância, sobre os recursos das instâncias inferiores. Assim sendo, trata-se de um órgão de Estado e não de governo. Deve, pois, como ocorre com os poderes legislativo e judiciário, gozar de autonomia financeira e administrativa, não podendo ficar, como hoje ocorre, na dependência total do Executivo. (2010, p. 386)

Nesse momento histórico, o conhecimento produzido pela Administração de Empresas pode ajudar na constituição de um Sistema Nacional de Educação que identifique com clareza os seus “Norteadores Estratégicos”, que se esboçam no Plano Nacional de Educação, que, segundo Anísio Teixeira, pode ser definido de forma sintética como:

Plano Nacional de Educação constitui um plano diretor para as administrações estaduais de ensino e as respectivas administrações municipais, mediante o qual os recursos da educação serão aplicados, sem duplicação nem desperdício, no esforço comum da educação primária obrigatória e da educação de nível médio e superior. (TEIXEIRA, 1963, s.p.)

A definição clara de qual deve ser o “negócio” da educação permite que o debate sobre o Sistema tenha um foco claro: a universalização! Em função desse negócio, deve-se pensar todas as necessidades operacionais do Sistema que no PNE se identificam como metas e estratégias. Do mesmo modo, pode definir a missão do Sistema Nacional de Educação como “expressão clara e concisa do propósito básico da organização”: oferecer a cada educando do país o aprendizado necessário para que, com o seu pleno desenvolvimento como pessoa, possa integrar-se à sociedade de forma democrática e produtiva.

A leitura pedagógica do conceito “visão” proposto pela Administração de Empresas dá um sentido político desafiador para a Educação Básica e para a Superior. De modo que se pode perguntar, a partir da visão, se as escolas e os professores da Educação Básica, depois de educar todas as crianças e adolescentes dos 4 aos 17 anos, oferecem, de fato, ao “mercado” entendido como a

sociedade brasileira, jovens adultos capazes de exercer sua cidadania, ou seja, no Estado Democrático de Direito, capazes de governar o Estado. Seriam eles capazes de “progredir no trabalho”? Ou de prosseguir, caso obtenham mérito acadêmico, “em estudos posteriores”, tal como preconiza o artigo 22 da LDB? E, nesse último caso, ao concluírem o Ensino Superior, serão capazes de “estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo”, como prevê o inciso I do artigo 43 da LDB?

Essa visão do Sistema Nacional de Educação, por óbvio, será influenciada pelos “valores” da educação. Existe uma hierarquia de valores que as empresas definem a partir de sua visão e missão no mercado. Aqui parece haver uma diferença essencial. Os valores são eleitos pelas empresas de acordo com os seus interesses ou pelo exercício da liberdade de consciência de seu proprietário, nos limites da legalidade. A educação pública, fornecida pelas escolas mantidas pelo estado ou pela iniciativa privada, não pode escolher os seus valores porque os valores do poder público e de seus serviços já estão definidos pela Constituição Federal, que explicitamente assumiu princípios republicanos que identificam a nacionalidade brasileira no conjunto da comunidade humana:

Art. 4º A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios:

- I - independência nacional;
- II - prevalência dos direitos humanos;
- III - autodeterminação dos povos;
- IV - não-intervenção;
- V - igualdade entre os Estados;
- VI - defesa da paz;
- VII - solução pacífica dos conflitos;
- VIII - repúdio ao terrorismo e ao racismo;
- IX - cooperação entre os povos para o progresso da humanidade;
- X - concessão de asilo político.

Parágrafo único. A República Federativa do Brasil buscará a integração econômica, política, social e cultural dos povos da América Latina, visando à formação de uma comunidade latino-americana de nações.

Naturalmente, a escola e seus docentes podem privilegiar um ou outro desses valores republicanos, mas o seu conjunto precisa caracterizar o “Planejamento Estratégico” das escolas e dos sistemas de ensino que se integram na proposição da CONAE de estabelecer um Sistema Nacional de Educação. Sendo, portanto, necessário conceber um Planejamento Estratégico baseado na gestão democrática que se inicia com a formulação do projeto pedagógico da escola, passando pela

formulação dos Planos municipais, estaduais para atingir o próprio Plano Nacional de Educação. Parece adequado, portanto, utilizar os conceitos da Administração de Empresas para a formulação do plano estratégico que envolve as técnicas da Análise SWOT para analisar o ambiente externo (as disputas orçamentárias nas diversas esferas da administração pública) e a análise ambiente interno (a própria capacidade científica de o corpo docente acompanhar o aprendizado discente); para, com base nas informações produzidas por tais análises, estabelecer as metas e formular suas respectivas estratégias que se expressam em custos previsíveis e foco específico. A partir dessas metas e estratégias, é possível que os diferentes sistemas de ensino elaborem e implementem os seus programas capazes de serem monitorados pelos diferentes instrumentos administrativos de feedback e controle.

A dissertação propõe o item “3.3 - Plano de Marketing” como uma estratégia que não está contemplada no PNE ora em discussão. Para a Educação atingir suas metas e realizar suas estratégias, parece necessário estabelecer um Plano de Marketing considerando a necessidade de a escola e os próprios sistemas de ensino despertarem e mobilizarem o desejo das pessoas para a participação na vida escolar. As famílias da comunidade escolar precisam ser convencidas e mobilizadas para participarem da educação. Nesse sentido, o marketing é uma ferramenta científica que os educadores podem encontrar teoricamente elaborada pela Administração de Empresas. O sucesso educacional, isto é, a boa aprendizagem das crianças, adolescentes, jovens e adultos é um excelente produto e o conhecimento pedagógico demonstra que, sob determinadas condições, todos podem aprender. Talvez seja possível explicar parte do fracasso escolar também pelo fracasso ou deficiência das escolas e dos sistemas de ensino em sua estratégia de marketing que não consegue realizar um ciclo completo de planejamento, implementação e controle estratégicos do Plano de Marketing. Parece sintomático que o destaque dado pela pesquisa em educação se assemelhe aos da mídia que destacam muito mais o fracasso do que o sucesso apresentado nos resultados das avaliações educacionais como são o IDEB ou o ENADE. Alguns resultados positivos indicados por essas provas nacionais podem tornar evidentes que existem boas escolas e bons sistemas de ensino que apresentam, para usar a linguagem administrativa, uma boa relação custo/benefício para os estudantes.

Assim o debate pode ser remetido ao que a Administração chama de “Estratégias de produto, preço, distribuição e promoção - 4 P’s”. Para a Educação, a

estratégia da distribuição é a mais estratégica, posto que a Educação Básica tornar-se-á obrigatória a partir de 2016. A discussão administrativa sobre a estratégia de distribuição da educação submete-se, no caso da Educação Básica, ao princípio da universalidade estabelecido pela Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2013, que deu nova redação ao inciso I do artigo 4º da LDB, que passa exigir a partir de 2016:

I - educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, organizada da seguinte forma:

- a) pré-escola;
- b) ensino fundamental;
- c) ensino médio;

Além disso, a Lei nº 11.700, de 13 de junho de 2008, alterou o inciso X desse mesmo artigo, exigindo que “vaga na escola pública de educação infantil ou de ensino fundamental mais próxima de sua residência a toda criança a partir do dia em que completar 4 (quatro) anos de idade”. O problema da distribuição do produto educação é uma estratégia educacional inadiável.

O **quarto capítulo** - A gestão de pessoas e suas implicações para a Administração – vincula-se diretamente à gestão escolar e dos sistemas de ensino considerando que o artigo 12 da LDB confere à escola, entre outras, a incumbência de “administrar seu pessoal” (inciso II). Para tanto, as escolas precisam munir-se do conhecimento científico produzido sobre a Gestão de Pessoas pelas teorias da Administração de Empresas contemporânea. Do ponto de vista da Administração os profissionais da educação deveriam transformar no cotidiano da sala de aula, o seu conhecimento em competência de modo, como vimos, a atender ao que a Lei nº 12.014/2009, que alterou o artigo 61 da LDB, que estabelece a habilitação dos “profissionais da educação escolar básica”. Os professores são profissionais com “sólida formação básica” nas dimensões científicas e sociais porque são capazes de associar “teorias e práticas”. Desde o ponto de vista da Administração, esses profissionais, no âmbito de suas peculiares empresas – as escolas -, são líderes do complexo processo de “Inovação para Mudança Educacional”. Geralmente, conforme a base teórica da Administração, essa liderança se desenvolve de modo compartilhado, associando de forma permanente a criatividade e a responsabilidade individual desses profissionais. Por isso, a “Gestão de Pessoas” é um desafio a ser enfrentado pelas escolas e sistemas de ensino, buscando a sua excelência organizacional: o aprendizado esperado de cada educando.

Os conceitos teóricos da Administração acerca da “competência interpessoal nas organizações”, a descrição das “situações que dificultam a prática do relacionamento interpessoal” podem ser aplicadas nas escolas da educação básica mantidas pelo poder público, considerando uma complexa combinação entre as exigências legais de “ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos” e condições de “progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho” (LDB, art. 67, inciso I e IV), obviamente, com as respectivas normatizações nos “planos de carreira do magistério público” previstos no caput do referido artigo.

O **quinto capítulo** discute a relação “marketing, educação e cidadania”, com base nos conceitos teóricos de cidadania no âmbito político e mercadológico; quanto ao “Marketing educacional”. Aqui é preciso avançar em pesquisas posteriores para caracterizar a relação entre o marketing e a “satisfação dos clientes”, considerando a clientela da educação: alunos, professores e comunidade escolar, considerando que o bem educacional produzido pela escola é um bem intangível, não se caracterizando como um produto material ou objetivo. O marketing visa à satisfação de uma relação de troca que entre partes interessadas e estabelece entre as pessoas a condição de produtoras ou consumidoras. Que tipo de relação se dá entre escola e comunidade? Importa destacar que, mesmo concebida como um ato de troca, a relação pedagógica implica um relacionamento de confiança mediado pelo diálogo, condições para que se estabeleça o processo de aprendizagem. Outra conclusão importante do estudo é o reconhecimento de que o principal agente dessa relação de troca é o professor, o principal agente no marketing de relacionamento, sendo o próprio corpo docente um cliente estratégico da escola nessa relação de ensino-aprendizagem. Com base nessa posição estratégica do professorado na escola é que se fundamenta a proposta do endomarketing como processo educativo. Ou seja, a escola precisa mobilizar o seu corpo docente no seu processo de marketing. Para ilustrar essa afirmação, a dissertação apresentou dois cases de endomarketing educacional encontrados na pesquisa bibliográfica.

Quanto às limitações percebidas ao longo do processo de elaboração dessa dissertação, a principal delas foi a escassez de literatura, tanto nacional quanto estrangeira, disponível nas áreas de Gestão Escolar e Endomarketing associadas, pois em muitas produções científicas os estudos estavam centrados exclusivamente no endomarketing corporativo das empresas, e não para as escolas e/ou

universidades. Portanto se destaca uma proposta de interrelação das práticas de gestão escolar com o endomarketing, indicando a possibilidade de que futuros estudos realizem-se através da *pesquisa ação* sobre a gestão democrática e suas perspectivas com ênfase na estratégia endomarketing. Para aprofundar a temática, as futuras pesquisas, nessa perspectiva metodológica, poderiam construir painéis interativos com diferentes turnos para troca de experiências, realizando uma reflexão sobre os autores clássicos da administração em paralelo com o universo educativo. Acredita-se que uma vez o corpo docente envolvido com esse processo de reflexão-ação sobre suas práticas, em especial aquelas vinculadas à gestão, poderia construir uma experiência educacional contextualizada em situações reais de gestão de endomarketing, que poderiam ser “visualizadas” nessa escola democrática que precisa urgentemente rever seus princípios de gestão para agregar o seu grupo de trabalho e contribuir para que a escola como um todo alcance seus objetivos educacionais.

Ainda, apontamos a necessidade de estudos futuros no sentido de investigar como se dá o processo de envolvimento e motivação de professores, quando contratados em modalidades diferentes (estagiários, horistas, mensalistas, temporários, etc.), ou seja, daqueles que não permanecem em tempo integral na escola. Fica o questionamento sobre como implementar processos de endomarketing com esses profissionais?

## REFERÊNCIAS

ABERS, R. N.; KECK, M. E. Representando a diversidade: estado, sociedade e “relações fecundas” nos conselhos gestores. **Caderno CRH**, Salvador, v. 21, n. 52:99-112, Jan./Abr. 2008.

ALTMAN Irwin e TAYLOR, Dalmas A. **Social penetration: The development of interpersonal relationships**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973.

AMORIM, W.A.C. Sindicatos e Redes de conhecimento. **KM Brasil 2008**. (Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão de Conhecimento), 2008.

ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

AZEDO, S. Endomarketing cresce nas corporações. **Gazeta mercantil**, [s.l.: s.n.], 2004.

AZEVEDO, Ivanize e COSTA, Sylvia Ignacio da. **Secretária, um guia prático**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2001.

BATEMAN; Thomaz; SNELL, Scott, A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia**. 8. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

\_\_\_\_\_. **Qual socialismo?** Debate sobre uma alternativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

BOHN, Celísia; ZIOTTI, Liane; Marzari, KELM, Camila; LUÍS, Martinho. **Endomarketing: um novo paradigma para inteligência competitiva**. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. II Congresso Internacional IGLU. “Gestão Universitária, Cooperação Internacional e Compromisso Social”. Florianópolis, 7 e 8 de dezembro de 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26107/5.1.pdf?sequence=1>> Acesso: 18 ago. 2012.

BOM SUCESSO, Edna de Paula. **Relacionamento interpessoal e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Quality Marks, 2003.

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Educacion doBrasil, 2001.

DELORS, J. *et al.* Educação: **Um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO. 1996. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ue000009.pdf>> acesso em 10/08/2011> Acesso em 11 nov. 2012.

BORN, Roger; GARCIA, Adalberto; MACHADO, Cássio et al. **Construindo o plano estratégico**. Porto Alegre: ESPM, 2007.

BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras**: Guia Prático da Administração de Estratégias e Mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em 10 set. 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 20 maio de 2013.

BRUM, Analisa de M. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing**: estratégia de comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. 3 ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

\_\_\_\_\_. **Respirando endomarketing**. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

\_\_\_\_\_. **Um olhar sobre marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional**. São Paulo: Thompson Pioneira, 1999.

CARVALHO, Baiard Guggi; BERBEL, Maurício Costa. **Marketing educacional**: como manter e conquistar mais alunos. 2. ed. São Paulo: Alabama, 2001.

CASASSUS, Juan. Modernidade educativa e modernização educacional. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, n. 87, p. 5-12, Nov. 1003. Disponível em <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/cp/arquivos/934.pdf>> Acesso: 12 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Tarefas da educação**. São Paulo: Autores Associados, 1995.

CATANI, Afrânio Mendes. GUTIERREZ, Gustavo Luis. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.).



**Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2003. p.47-54.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing:** educação e cultura para sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CERTO, S. S.; PETER, J.P. **Administração estratégica:** planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2010.

\_\_\_\_\_. **Princípios da administração.** O essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLOMBO, Sonia Simões; LIMA, Alessandro Barbosa; CRUZ, Alvaro Luis; DUGAICH, Célia (et al.). **Marketing educacional em ação.** Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **RBPAE** – Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Recife, v. 18, n. 121, p. 163-174, jul/dez. 2002. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/25486/14810>, acesso em 21/7/2013

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE** – Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Recife, v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007, disponível em: <http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19015/11046>, acesso em 21/7/2013

DAFT, Richard L. **Administração.** 6. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DAVENPORT, Thomas. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos CEDES**, Campinas/SP, v. 29, n. 78, p. 201-215, mai./ago. 2009.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker:** a administração. Trad. Arlete S. marques. São Paulo: Nobel, 2001.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento na organização.** São Paulo: Pioneira, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; NASCIMENTO, Ana Dorothéa da Rosa; FIATES, José Eduardo Azevedo. Uma estratégia para a gestão de pessoas em organizações de conhecimento: uma experiência da gestão de competências em um instituto de pesquisa e desenvolvimento. **REEN** - Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 158-178, jan./jun. 2009 – Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/56/56>> Acesso: 112 ago. 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREURY, Maria Terza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: interagindo a aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GADOTTI, M. . Boniteza de um sonho. Ensinar e aprender com sentido. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, v. 2, p. 13 – 42, 2003. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/349/34900202.pdf>> Acesso: 18 ago. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IKEDA, A. A., VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.. Valores em serviços educacionais. **RAE** - Revista Administração de Empresas, São Paulo, v. 5, n. 2, jul./dez. 2006. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482006000200003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482006000200003.pdf)> Acesso: 18 ago. 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing essencial**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LACOMBE, Francisco; HEIBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Marketing educacional: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEAL FILHO, Jose Garcia. **Aprendizagem organizacional e gestão estratégica participativa**. Rio de Janeiro: Juruá, 2005.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LIBÂNEO, José Carlos, TOSCHI, Mirza Seabra *et al.* **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 4.ed. Goiânia: alternativa, 2001.

LIMA, R.G.C.; MENELAU, S. Endomarketing como diferencial competitivo para as organizações. **Mercatus Digital**, Recife, 19, jul. 2010. Disponível em: <<http://mercatus.escolademarketing.com.br/index.php/revista/article/view/9>> Acesso em: 25 out. 2011.

LOBO, Maria Cristina. **Gestão escolar**. Curitiba, IESDE, 2006.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LÜCK, Heloisa. Perspectivas da Gestão e implicações quanto á Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun.2000. Disponível em: <[http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso\\_4392/fron00lbi6.pdf](http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso_4392/fron00lbi6.pdf)> Acesso: 10 ago. 2012.

MAROS Cristiane; SCHMIDT, Patrícia; MACIEL, Marília Crispi de Moraes. Contribuições da educomunicação para a escola como espaço de comunicação participativa e de educação dialógica. **Poiésis**, Tubarão/SC, v. 3, n. 5, p. 29 – 45, Jan./Jun. 2010. Disponível em: <<<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/Poiesis/article/viewArticle/480>>> Acesso: 10 ago. 2012.

MARTINS, José do Prado. **Administração escolar**. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MELLO, J.M.C. A Abordagem Hélice Tríplice e o Desenvolvimento Regional. **II Seminário internacional empreendedorismo, pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil 02 a 04 de agosto de 2004. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/850.pdf>, acesso em 29/07/2013.

MESTIERI, Carlos Eduardo. **Relações públicas**: arte de harmonizar expectativas. São Paulo: ABERJE. 2004.

MIRANDA, Pontes de. **O problema fundamental do conhecimento**. São Paulo: Boockseller, 2001.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior – Conceitos e práticas. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 28, p. 107-124, 2006.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2002.

NAKANO, Tatiana de Cássia. Programas de treinamento em criatividade: conhecendo as práticas e resultados. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 15, n. 2, p. 311-322, Julho/Dezembro. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pee/v15n2/v15n2a13.pdf>, acesso em 29/07/2013.

NOGUEIRA, Sonia Martins de Almeida; RANGEL, Juliano Soares. O Estado Federativo de cooperação e as políticas de municipalização do ensino: limites e potenciais. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 72, p. 509-526, jul./set. 2011.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirukata. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

OPPO, A. Partidos Políticos. [Verbetes]. In: BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. Dicionário de política. 13ª Ed. V. 2. Brasília: Ed. UnB, 2007, p. 898-905.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

\_\_\_\_\_. **Educação como exercício do poder**: crítica ao senso comum em educação. São Paulo: Cortez, 2008.

\_\_\_\_\_. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, mai./ago. 2009.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS, Silvio Aparecido do. **Modelo de gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira, 2001.

PINSKY, J. **Cidadania e educação**. 9 Ed. São Paulo: Contexto, 2005.

PINSKY, J; PINSKY, C. B. (Orgs.). **História da cidadania**. 4 ed. São Paulo: Contexto, 2008.

PIZZINATTO, Nadia Kassouf et al. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

POLESEL FILHO, Pedro. Gestão da comunicação e gestão educacional: uma proposta investigativa. **Revista SER: Saber, Educação e Reflexão**, Agudos/SP, v. 1, n. 2, jul./dez. 2008. Disponível em: <[http://www.revistafaag.br-web.com/revistas/index.php/ser/article/viewFile/74/pdf\\_49](http://www.revistafaag.br-web.com/revistas/index.php/ser/article/viewFile/74/pdf_49)> Acesso: 10 ago. 2012.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RAMEZANALI, Mehran. **Endomarketing**: aplicação de marketing interno nas instituições de ensino superior de Santa Catarina, Brasil. 2003, 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003. Disponível em: <[http://proxy.furb.br/tede/tde\\_arquivos/2/TDE-2006-06-23T161320Z-72/Publico/Diss%20Mehran.pdf](http://proxy.furb.br/tede/tde_arquivos/2/TDE-2006-06-23T161320Z-72/Publico/Diss%20Mehran.pdf)> Acesso: 18 ago. 2012.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004.

REQUENA, I. B. Endomarketing: elas, as pessoas. Gestão: **Revista Científica de Administração**, Curitiba, v 1, n. 1, jun./set. 2003. Disponível em: <<http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1204057594.PDF>> Acesso: 07 ago. 2012.

RIBEIRO, José Querino. Planificação educacional (planejamento escolar). **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 86, n. 212, p. 85-93, jan./abr. 2005. Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/77/79>> Acesso: 18 ago. 2012.

RIBEIRO, José Querino. Introdução à administração escolar. 1968. In: PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011, p. 35.

RODRIGUES Rosângela Rocio Jarros; IMAI, Rosy Yuri; FERREIRA, Wanessa de Freitas. **Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2008.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SABBI, Deroni. **Sinto, logo existo** – Inteligência emocional e auto-estima. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2002.

SALIM, Cesar S.; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andréa Cecilia et al. **Construindo planos de negócios**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2003.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SAVIANI, Dermeval. Sistema Nacional de Educação articulado ao Plano Nacional de Educação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v.15, n. 44, p. 380-392, maio/ago. 2010.

SCHERMERHORN Jr, John R.; Tradução: Mário Persona. **Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. Arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Aline Kelly Moura; SILVA, Fabiana Ferreira. Marketing promocional como ferramenta gerencial para aumentar a produtividade e a qualidade em serviços educacionais. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 6, n. 3, p. 79-89, 2010. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/view/651/535>> Acesso: 07 ago. 2012.

SILVA, Ronaldo Cruz da. **Relacionamento Interpessoal: O Poder Das Relações No Ambiente De Trabalho**. (2008). Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/relacionamento-interpessoal-o-poder-das-relacoes-no-ambiente-de-trabalho-588541.html>> Acesso em 28 nov. 2012.

SOARES, Ismar de Oliveira. **A educomunicação e suas áreas de intervenção**. Textos sobre Educomunicação. São Paulo. Disponível em: <<http://www.usp.br/nce>> Acesso: 10 set. 2008.

STADLER, Adriano; HALICKI, Zélia; SCHMIDT, Maria do Carmo; RIGONE, Jociane; Marcus Vinicius GONÇALVES; Pereira. **Gestão de pessoas em instituições de ensino**: análise do treinamento e desenvolvimento de uma escola profissionalizante. Congresso Internacional de Administração. Gestão estratégica em tempos de mudança. De 21 a 25 de setembro de 2009. Ponta Grossa/PR. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/E-book%202009/CONGRESSOS/Internacionais/2009%20-%20ADM/37.doc>> Acesso: 10 ago. 2012.

STEINKE, Estela. **O endomarketing na cultura organizacional de uma instituição de ensino superior(IES)**: o caso URI - Santo Ângelo/RS. Mestrado em Desenvolvimento. Santo Angelo/RS, Ijuí, 2010. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1192/Estela%20Steinke.pdf?sequence=1>> Acesso: 10 ago. 2012.

SWENSEN JR, Clifford H. **Introduction to interpersonal relations**. Glenview: Scott, Foresman, 1973

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TEIXEIRA, Anísio. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v.36, n.84, 1961. p.84-89. Disponível em: <http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/>, acesso em 21/5/2013

TEIXEIRA, Anísio. Plano Nacional de Educação. **Boletim Informativo CAPES**. Rio de Janeiro, n.123, fev. 1963. p.1-3. Disponível em: <http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/>, acesso em 21/5/2013

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de.; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VASCONCELLOS, A. F. Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. **Revista de Gestão USP**. Caderno de Pesquisas em Administração, v.11, n.1, p. 37-50, 2004.

VIEIRA, Evaldo. A política e as bases do direito educacional. **Cadernos do CEDES**, Campinas, v. 21, n. 55, p. 9-29, nov. 2001.

WERLE, Flavia Obino Correa. Gestão da educação municipal: composição dos Conselhos Municipais de Educação do Rio Grande do Sul. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.14, n. 52, p. 349-364, Jul/Set. 2006.

\_\_\_\_\_. Novos tempos, novas designações e demandas: diretor, administrador ou gestor escolar. In: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v.17, n.12, p.147-160, jul./dez.2001.

ZABOT, João Batista M; SILVA, L. C. Mello. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZAMBOM; Marcelo Socorro; GIULIANI, Antonio Carlos. Competitividade no Segmento Educacional: As Instituições de Ensino Superior e a Comunicação de Marketing. **Desafio: Revista de Economia e Administração**. Campo Grande, MS v. 4 n. 7 p.1-79 jan./jul. 2003 Disponível em: <http://www.ufms.br/dea/oficial/REVISTA/Desafio%207.pdf#page=29> Acesso: 10 ago. 2012.