



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO.
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Estudo de caso em uma escola da rede privada de Nerópolis - GO

A case study of a school in the private network of Nerópolis - GO

Millena Alves Barbosa Matrícula: 2016.2.0023.0007-4 -
millenabarboasaadm@gmail.com - CPF: 063.537.881-77

Orientadora: Prof^ª Ms. Irene Reis – irenereis15@hotmail.com – CPF 168518891-53

MEMBROS DA BANCA:

Prof^ª Ms. Tereza Cristina Pinheiro de Lima – tekinha.adm@gmail.com

Prof^ª Esp. Lucilene Correia de Macedo - lenacmacedo@gmail.com

LINHA DE PESQUISA 1 – GESTÃO ESTRATÉGICA

• **Resumo:**

Este estudo apresenta como objetivo geral elaborar o diagnóstico organizacional do Colégio Mãe Admirável, e como objetivos específicos destacam-se: conhecer a missão e a visão da empresa; diagnosticar os pontos fortes e os fracos da organização, bem como as ameaças e as oportunidades, e apresentar sugestões para implementação de melhorias. As seguintes indagações nortearam este estudo, a saber: qual a importância do diagnóstico organizacional nas empresas? e qual a missão, visão e propósitos da organização pesquisada? Metodologicamente utilizou-se da pesquisa exploratória descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso único. Foram obtidos os seguintes resultados: a escola segue princípios da gestão estratégica. No entanto, a instituição não possui planos estratégicos bem definidos e foram observadas dificuldades nos controles financeiros. Entre as sugestões para melhorias sugeriu-se a elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), como: elaboração de programa de treinamento e desenvolvimento; criação do departamento financeiro; implantação de relatórios financeiros; contratação de assistente administrativo para o departamento financeiro; e, por fim, elaboração de planejamento estratégico. Constatou-se a importância do diagnóstico organizacional para avaliar a empresa e auxiliar no planejamento estratégico e na tomada de decisões organizacionais. A missão e visão da empresa serão apresentadas nas considerações finais.

Palavras-chave: Gestão escolar, Diagnóstico Organizacional, Planejamento Estratégico.

Abstract:

This study has the general objective of elaborating the organizational diagnosis of Colégio Mãe Admirável, and the specific objectives are to know the mission and vision of the company; to diagnose the organization's strengths and weaknesses, as well as threats and opportunities, and to present suggestions for implementing improvements. The following questions guided this study, namely: what is the importance of organizational diagnosis in companies? and what is the mission, vision, and purposes of the researched organization? Methodologically, descriptive exploratory research was used, with a qualitative approach, through a single case study. The following results were obtained: the school follows strategic management principles. However, the institution does not have well-defined strategic plans and difficulties in financial controls were observed. Among the suggestions for improvements, the elaboration of Standard Operating Procedures (SOPs) was suggested, such as: elaboration of a training and development program;

creation of the finance department; implementation of financial reports; hiring an administrative assistant for the finance department; and, finally, elaboration of strategic planning. It was found the importance of organizational diagnosis to evaluate the company and assist in strategic planning and organizational decision-making. The company's mission and vision will be presented in the final considerations.

Keywords: *School Management. Organizational Diagnosis. Strategic Planning.*

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo elaborar o diagnóstico organizacional do Colégio Mãe Admirável, uma instituição de ensino privado, localizada em Nerópolis, Goiás. O ensino privado na educação brasileira tem sido essencial na formação e no desenvolvimento da sociedade como um todo. Segundo o Censo Escolar de 2021, dos 46,7 milhões de estudantes matriculados no nível básico de ensino, 17,4% desses alunos estão na rede particular. (GOVERNO DO BRASIL) https://download.inep.gov.br/censo_escolar/resultados/2021).

No entanto, com o início da pandemia em 2020, o fato de as escolas estarem fechadas e as aulas serem realizadas de maneira remota levou muitas escolas privadas a experienciarem graves dificuldades financeiras em decorrência da concessão de descontos na mensalidade escolar, do aumento da inadimplência pré-existente e do grande número de cancelamento de matrículas de alunos que migraram para a rede pública, ou que abandonaram os estudos, principalmente no ensino infantil. (ROCHA; ALINE; LEAL, 2020).

Essa realidade foi vivenciada no Colégio Mãe Admirável, uma instituição de ensino consolidada como a maior escola privada na cidade de Nerópolis, Goiás, que perdeu de 2020 para 2021, cerca de 37% de seus alunos e necessitou de recursos do governo e empréstimos bancários para garantir sua sobrevivência. Soma-se ao problema a existente escassez de recursos financeiros provocada pela alta inadimplência e a dificuldade observada nos controles financeiros pela empresa com o impacto causado pela pandemia, que levou a instituição ao endividamento.

Mediante o cenário apresentado, este estudo torna-se importante, oportunizando contribuição para a academia ao apresentar estudo e pesquisa junto à instituição de ensino Colégio Mãe Admirável. O estudo se torna viável devido à vasta disponibilidade de material de pesquisa, tais como: livros, artigos e acesso para coleta de dados junto à empresa analisada.

Portanto, justifica-se este estudo a partir da perspectiva de que as escolas particulares são importantes em seus aspectos não somente econômicos, mas também pela sua importante função social. Dessa forma, essas instituições precisam de uma gestão inovadora para se tornarem atrativas, oferecerem valor aos seus clientes e, ao mesmo tempo, auferir retorno financeiro, mesmo diante das dificuldades econômicas do país, que afetaram fortemente esse setor.

O estudo tem como objetivo geral elaborar o diagnóstico organizacional do Colégio Mãe Admirável. Como objetivos específicos, destacam-se: conhecer a missão e a visão da empresa a ser pesquisada; diagnosticar os pontos fortes e os fracos da organização, bem como as ameaças e as oportunidades, e apresentar sugestões para implementação de melhorias. As seguintes indagações nortearam esta pesquisa, a saber:

- (i) Qual a importância do diagnóstico organizacional nas empresas?;
- (ii) Qual a missão, visão e propósitos da empresa pesquisada?
- (iii) Quais os pontos fortes e os fracos da organização, bem como as ameaças e as oportunidades.

O presente trabalho contém a seguinte estrutura: Fundamentação Teórica, onde foram abordados os temas gestão escolar gestão estratégica, missão visão e valores, e realizados o diagnóstico organizacional e a análise SWOT. Será apresentada a metodologia utilizada, bem como a seleção da amostragem, coleta de dados, população e amostra e a seleção do caso, além da caracterização da organização da empresa estudada. Na sequência, serão apresentados os resultados alcançados. Feito isso, foram sugeridas ações estratégicas para melhoria no crescimento e no desenvolvimento da organização e, como fechamento, foram apresentadas as considerações finais, que abordarão a análise dos resultados alcançados por meio da pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando o embasamento teórico do estudo em questão, as bases teóricas utilizadas na pesquisa estão relacionadas aos seguintes temas: gestão escolar; gestão estratégica; missão visão e valores; diagnóstico organizacional e análise SWOT.

Gestão escolar

Nas palavras de Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. O autor relaciona ainda a gestão ao processo administrativo, que Fayol define como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma empresa para que seus objetivos sejam alcançados.

Ao se tratar da gestão na educação, Paro (2012) vai dizer que a expressão gestão escolar foi concebida para suprir o enfoque de uma antiga expressão de administração escolar. Boer (2010) complementa que a gestão supera o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento que os problemas educacionais são complexos, em vista que demandam uma visão global e abrangente, com ação colaborativa e articulada. Betlinski (2013) recorda que a gestão escolar engloba todo o processo pedagógico e administrativo de uma instituição de ensino. Desse modo, nesta pesquisa, os conceitos de administração e gestão serão tratados como sinônimos, mesmo alguns autores os tratando como termos distintos na educação.

A noção de administração escolar está ligada à teoria geral da administração. A primeira pode ser considerada uma extensão da segunda, no entanto, possui preocupações direcionadas e específicas. Segundo os estudos realizados por Rebelatto (2014), a ampliação da noção de administração educacional começa no Brasil a partir de 1930, quando passa a existir uma valorização maior do ensino. A pesquisadora relata que nos períodos do Império e da Primeira República não há registros de uma estrutura capaz de suprir as necessidades de planejamento e direção das escolas, que eram poucas e voltadas para a elite. Mas uma mudança de pensamento aparece quando a educação se torna mais abrangente, buscando atender mais pessoas.

Nesse contexto, estão inseridas as instituições de ensino particulares que são geridas como empresas, com princípios da administração geral, mas que possuem obrigações educacionais de formato social. Portanto, os gestores dessas empresas precisam gerir “[...] os recursos financeiros e a organização do seu corpo técnico e docente, objetivando atender ao seu público de forma eficiente e eficaz, com educação de qualidade, atendendo aos anseios da comunidade.” (DOS SANTOS GALDINO *et al.*, 2017, p. 719).

Dos Santos Galdino *et al.* (2017) complementam ainda como sendo as principais competências necessárias ao gestor escolar: gestão de pessoas: capacidade de dialogar com todos os setores; gestão financeira: saber planejar, executar e prestar contas. É possível observar que se trata de competências tanto para gestores públicos, quanto para os da rede privada.

Para Lück (2011, p. 17), a fim de desincumbir-se do seu papel, o diretor-gestor educacional assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa, quanto pedagógica, sendo elas: Funções Administrativas: organização e articulação de todas as unidades componentes da escola; controle dos aspectos materiais e financeiros da escola; articulação e controle de recursos humanos; articulação da escola-comunidade; articulação da escola com nível superior de administração do sistema educacional; formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos; supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades;

Funções Pedagógicas: dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos; liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetos e princípios; promoção de um sistema de ação integrada e

cooperativa; manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade; estimulação à inovação e melhoria do processo educacional.

Toda e qualquer organização necessita de uma prática administrativa que oriente na busca de seus objetivos. Observa-se que a gestão de uma escola privada é uma tarefa que demanda competência técnica, pois a escola, como uma organização social educacional e ao mesmo tempo como uma empresa que precisa auferir lucros, exige uma gestão embasada nos princípios da gestão participativa, que demanda ao mesmo tempo conhecimentos administrativos e pedagógicos.

Gestão estratégica

A estratégia pode ser definida como a escolha das ações e dos meios para realizar objetivos, assim o autor (2011, p. 131) conceitua também estratégia empresarial como o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência.

Logo, realizar um planejamento estratégico é pensar no longo prazo de uma organização. Ele embasa a tomada de decisão e auxilia na definição de planos e metas. Por tanto, nota-se que planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. (MAXIMIANO, 2011, p. 130),

Para Silva (2013, p. 89), o planejamento é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. Gestores que se concentram muito no operacional, não exercem a função de planejador, acabam concentrando seu trabalho na resolução de problemas e, muitas vezes, sem saber a real causa deles. É possível notar, frequentemente, gestores e profissionais em geral que trabalham como quem está "apagando incêndios", isto é, estão sempre sendo conduzidos pelas situações do cotidiano, pelas demandas imediatas, tendo que responder rapidamente a elas e de tal forma não têm tempo para pensar, tampouco para planejar.

Com isso, observa-se que o objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que forneça de informações para a tomada de decisão, a fim de ajudá-los a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem.

Missão, visão e valores

Definir todas as etapas da Missão, Visão e Valores é fundamental na implementação de uma Gestão Empresarial de sucesso. Com esses três pilares é possível alcançar melhores resultados e definir a identidade e cultura organizacional. Além da Missão, Visão e Valores serem as ferramentas mais importantes de gestão que as empresas podem usar para definir a sua estratégia de negócio Com estas diretrizes uma empresa pode definir o que é, aonde quer chegar e como pretende chegar até isso. LAYNEZ (2021).

Maximiano (2011) aponta que a missão deve responder aos questionamentos: Qual a utilidade do negócio? Qual seu benefício? Qual problema resolve? Quais suas responsabilidades? Um negócio precisa ter a definição da razão para a sua existência, ou não conseguirá definir uma estratégia de crescimento, sem a clareza de seus objetivos. Uma boa definição de missão deve esclarecer o benefício gerado pela empresa para seu cliente. Sendo assim, uma empresa deve existir não somente para produzir o produto ou prestar o serviço que consta em seu contrato social, mas sim para resolver um problema, atender uma necessidade de forma responsável.

Após a definição da missão, é o momento de a empresa determinar uma visão de futuro desejável para o negócio. De acordo com Machado (2009), a visão ajuda a focar o processo de planejamento estratégico. A visão é a definição de um horizonte de planejamento em determinado prazo. É imaginar a empresa ao final de um período pré-determinado. Se a empresa quer ser a

maior, melhor e/ou a mais admirada de seu segmento, deve definir indicadores e metas para saber se está alcançando seus objetivos. Seguida da visão, são elaborados os valores.

Não são todas as empresas que definem missão e visão e tampouco chegam a elaborar uma lista de valores. Outras já usam sua lista de valores nos processos seletivos, nos processos de avaliação de desempenho dos colaboradores e na relação da empresa com clientes, fornecedores e parceiros. Se, por um lado, a tríade é vital para o planejamento do negócio, por outro, é um compromisso que exige disciplina da organização como um todo (gestores e colaboradores).

Drucker (2011) afirma que as organizações precisam ter valores. E as pessoas também. E ambos devem ser compatíveis. Eles não precisam ser os mesmos, mas devem ser bem próximos, de modo que possam coexistir. Caso contrário, a pessoa ficará frustrada, além de não produzir resultados.

Machado (2009) complementa que são os valores que facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da visão e resultam no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade.

Diagnóstico organizacional

Devido ao contexto empresarial dinâmico, é fundamental que mudanças sejam planejadas, por isso uma ferramenta primordial da administração são os diagnósticos organizacionais. Deste modo, as organizações precisam direcionar suas ações estratégicas a partir dele. Diagnosticar uma empresa diz respeito a realizar uma avaliação eficaz e profunda a fim de determinar as lacunas entre os resultados obtidos e os resultados desejados, para que medidas possam ser implementadas na conquista de objetivos definidos. (LUIZÃO; MOREIRA, 2010).

Os dados avaliativos para a elaboração de um planejamento estratégico podem ser coletados por meio de visitas, entrevistas e análise documental, considerando o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa, considerando-se pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças

O diagnóstico organizacional é um processo que se destina a fazer a análise e a descrição do estado de uma empresa para apoiar seus gestores, provendo-os de informações estratégicas para tomarem decisões a favor da empresa. Para Kisil (2011), antes de realizar alguma mudança é necessário realizar um diagnóstico organizacional, a fim de conhecer a situação presente. Conhecendo a situação atual da organização, é possível avaliar e monitorar periodicamente as atividades que evoluem satisfatoriamente, as que estagnaram e as que devem ser melhoradas.

Portanto, esse processo é o primeiro passo do planejamento estratégico e é por meio dele que a organização irá se municiar das informações que irão nortear o seu direcionamento estratégico. Ele deve ser constante e estar sempre pronto a identificar e monitorar as variáveis, sejam internas ou externas, que afetam o negócio. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir. De fato, o objetivo principal é conhecer para melhorar, integrando-a a uma prática organizacional que permita tomar decisões fundamentadas.

Análise swot

A análise Swot (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que na sua tradução são forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é uma ferramenta da gestão utilizada para o planejamento estratégico de uma empresa, seja de pequeno ou grande porte. Luecke (2010, p. 23) diz que “considerar os fatores externos e internos é essencial porque eles esclarecem o mundo em que opera a empresa ou unidade, permitindo planejar melhor o futuro desejado”.

Silva (2013, p.37) define forças e fraquezas como variáveis controláveis, sendo as forças a diferenciação conseguida pela empresa, e aquilo que proporciona uma vantagem operacional. E as fraquezas são compreendidas como uma situação inadequada da empresa e proporcionam uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. Ainda na definição do mesmo autor, as oportunidades e ameaças são incontroláveis pela empresa, pois enquanto as oportunidades podem favorecer sua ação estratégica, as ameaças criam obstáculos a ela, mas estas podem ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

A análise Swot faz parte de um grupo de ferramentas empresariais estratégicas, mas se destaca por fazer a integração entre os aspectos internos e externos, favorecendo os planos de ação elaborados pela gestão.

METODOLOGIA

Abordagem Metodológica

Este estudo apresenta como objetivo geral elaborar o diagnóstico organizacional do Colégio Mãe Admirável, e como objetivos específicos destacam-se: conhecer a missão e a visão da empresa a ser pesquisada; diagnosticar os pontos fortes e fracos da organização e as ameaças e oportunidades, bem como apresentar sugestões para implementação de melhorias. Utilizou-se uma pesquisa exploratória descritiva, sendo a pesquisa exploratória um tipo de pesquisa bem específica, visto que, na maioria dos casos, ela assume formas de estudo de caso descrevendo esse processo como descoberta, onde explorar pode ser entendido como diferencial nos contextos e mercados atuais. A pesquisa descritiva será elaborada em uma instituição educacional localizada em Nerópolis –GO.

A natureza da pesquisa é qualitativa e não apresenta números ou dados tangíveis com a possibilidade de serem mensurados. Os dados coletados no período de abril a maio de 2022, não se originam de outros materiais, e serão coletados e mensurados pela pesquisadora. A pesquisa qualitativa trata de uma análise mais detalhada em relação ao fenômeno que está sendo estudado e, nesse sentido, Prodanov e Freitas (2013, p. 70) definem que na pesquisa qualitativa

[a] pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados [...] Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador [...] Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada.

No processo de pesquisa de coleta e análise de dados é necessário descrever todos os problemas detectados e desenvolver propostas de melhorias para o negócio ou para as áreas que apresentam problemas. (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2015).

Quanto aos procedimentos técnicos, serão utilizados dados primários e secundários. Os dados primários serão coletados por meio da aplicação de entrevista semiestruturada, análise de registros documentos, e documentos coletados a partir de pesquisas *in loco* junto à empresa pesquisada; os secundários serão utilizados da pesquisa bibliográfica utilizando-se de livros, artigos, entre outros que abordam a temática pesquisada. Importante reafirmar que “toda pesquisa acadêmica tem uma pesquisa bibliográfica para que se possa verificar como o tema-problema foi tratado em outras experiências”. (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2015. p. 64).

Coleta de dados

Para a coleta de dados, os estudos foram inspirados por Gil (2016) utilizando-se de entrevista semiestruturada aplicada na empresa coparticipante, com a definição da gestora da empresa como entrevistada. Cabe ressaltar que para se realizar a pesquisa e coletar os dados junto

à gestora da empresa foi necessário o agendamento de horário com a entrevistada, sendo as respostas posteriormente redigidas após terem sido gravadas e previamente autorizadas pela participante.

SELEÇÃO DO CASO - ESTUDO DE CASO ÚNICO

O estudo de caso, também utilizado como técnica de pesquisa, “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, p. 54). Yin (2010) afirma que o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais de uma variável de interesse além dos pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

O estudo de caso foi realizado na empresa Colégio Mãe Admirável, localizada na cidade de Nerópolis, no Estado de Goiás. A escolha por essa empresa se deu em virtude de o discente ser colaborador da empresa há 7 anos. O estudo torna-se relevante e agregará valor para a organização já que ela está inserida no mercado educacional.

RESULTADOS, ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se o método de análise diagnóstica e da entrevista semiestruturada, composta por perguntas abertas, desenvolvidas a partir do referencial teórico e considerando os objetivos gerais e específicos. Realizou-se entrevista com a diretora do Colégio Mãe Admirável.

Com isso, responde-se às indagações da problemática do estudo mediante a realização do diagnóstico organizacional. Constatou-se a importância do diagnóstico organizacional para contribuir com as tomadas de decisão das organizações, e como instrumento de levantamento de dados para a elaboração do planejamento estratégico empresarial, bem como na tomada de decisões organizacionais. Compreendeu-se que a instituição de ensino estudada tem como missão: “Contribuir para o processo de formação integral dos seus educandos, ofertando-lhes educação de qualidade, ambiente acolhedor e familiar, com valores acessíveis.” Por sua vez, sua visão é de manter seu crescimento e ser reconhecida como uma escola que acolhe, educa e compartilha com as famílias as responsabilidades pelos projetos de vida de seus educandos.

Além disso, constatou-se que a empresa possui as seguintes oportunidades: crescimento populacional, incremento de novas tecnologias que auxiliem na gestão do negócio, e a atração e a visibilidade do setor educacional para investidores. Por outro lado, as principais ameaças para a organização são: crise econômica que gera altos índices de desemprego e queda na renda per capita; ingressantes potenciais de novos concorrentes; carga tributária elevada para o setor de educação e altos índices de reajuste salarial apontado pelas convenções sindicais.

Somado a isso, observa-se que a escola possui os seguintes pontos fortes: boa relação entre a instituição e seus fornecedores, prestadores de serviços, seus colaboradores, seus alunos e com aqueles que geram receita para a organização; boa formação, experiência e baixa rotatividade da equipe; boa estrutura física e boa localização. Como pontos fracos, os itens a seguir foram identificados: deficitário controle financeiro com falta de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para guiar os processos e dividir tarefas.

Caracterização da empresa

O Colégio Mãe Admirável foi fundado em 2009, na cidade goiana de Nerópolis, como uma empresa de pequeno porte, buscando seu espaço no mercado educacional, até então monopolizado na cidade. No ano de 2014, devido à grande demanda por vagas, sua pequena sede foi expandida em novo endereço com instalações mais amplas. Compreendeu-se que a instituição de ensino estudada tem como missão: “Contribuir para o processo de formação integral dos seus educandos, ofertando-lhes educação de qualidade, ambiente acolhedor e familiar, com valores acessíveis.” Por sua vez, sua visão é de manter seu crescimento e ser reconhecida como uma escola que acolhe, educa e compartilha com as famílias a responsabilidades pelos projetos de vida de seus educandos.

A instituição Colégio Mãe Admirável tem como objetivo oferecer educação de qualidade para contribuir na formação de cidadãos com sólidos valores éticos e morais, como bem define seu slogan: “Educar, função de todos, compromisso nosso.”

Após um período de grandes dificuldades para o setor educacional com o início da pandemia, a empresa encontra-se em processo de recuperação e expansão, conseguido graças a empréstimos e benefícios governamentais concedidos diante da significativa perda de alunos que o fechamento das escolas em 2020 causou. Tornou-se referência na cidade em que atua, sendo classificada como a maior escola privada de Nerópolis. Hoje, ela é sinônimo de acolhimento e de nome reconhecido entre as famílias neropolinas. Conta com turmas da Educação Infantil ao Ensino Fundamental.

Sua unidade fica localizada no centro da cidade, em uma estrutura física de 17 salas de aula. A estrutura organizacional hoje é composta por 48 colaboradores, sendo: 1 diretor, 1 administrador, 1 coordenador pedagógico, 1 coordenador geral, 1 secretária geral, 2 auxiliares administrativos, 1 gerente de marketing, 4 auxiliares de sala, 29 professores e 7 auxiliares de serviços gerais.

O Colégio iniciou suas atividades como uma pequena empresa familiar no ano de 2009. Seu fundador, falecido em 2021, dedicou sua juventude ao sacerdócio e logo se engajou em causas sociais. Escolheu o nome da instituição em homenagem à mãe de Deus, por quem teve grande devoção. Com mais de 12 anos de tradição e referência em cuidado e ensino de qualidade, o colégio sempre primou por acolhimento, confiança e seriedade, aliados a preços acessíveis. Hoje, a instituição de ensino conta com 383 alunos, garantindo atenção a cada um deles.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As questões foram divididas em 5 (cinco) seções: a primeira está relacionada ao contexto da gestão escolar; a segunda está relacionada à gestão estratégica no ambiente escolar, juntamente com uma abordagem sobre a missão, visão e valores da empresa; a terceira está relacionada ao diagnóstico organizacional incluindo a análise SWOT; a quarta está relacionada ao plano de ação e a ferramenta 5W2H; e a quinta está relacionada às inovações tecnológicas e suas contribuições para o mercado educacional.

DIAGNÓSTICO MEDIANTE OLHAR DA GESTORA

Seção 1 – GESTÃO ESCOLAR

Inicialmente, perguntou-se à direção sobre as principais facilidades e dificuldades encontradas para gerir a escola. A gestora esclareceu que as facilidades residem na confiança adquirida na equipe e no bom relacionamento que mantém, o que permite que o colégio seja referência em acolhimento e tenha um ambiente familiar. Por sua vez, a maior dificuldade para gerir a escola é a financeira. Pais relacionam a amizade, a solicitude e empatia da equipe com a compreensão quanto a atrasos e perdão de juros, o que acaba incentivando-os a não cumprirem com as datas de pagamento, e assim colocam a empresa em dificuldades para honrar com seus compromissos mensais.

Nota-se que uma instituição de ensino é composta por uma relação entre a empresa, seus clientes, que são os alunos, e os pais ou responsáveis que, na maioria das vezes, são os responsáveis pelo pagamento à organização das taxas e mensalidades.

Portanto, a entrevista com a direção da instituição de ensino teve a finalidade de, inicialmente, compreender essa relação, na aplicação deste questionário, notou-se que a gestão da empresa segue o modelo da administração familiar. Esse modelo de gestão baseia-se em três principais aspectos:

1. Propriedade: refere-se à porcentagem de participação de uma família no capital social da empresa ou pelo fato de uma determinada família gerir a organização;
2. Gestão: as decisões são tomadas, em geral, por membros da família que ocupam cargos na alta administração da instituição; e
3. Sucesso: a empresa, normalmente, tem a continuidade e a manutenção do negócio como sustento de uma parcela significativa da família. A sua gestão é transmitida de geração em geração.

Observa-se que a direção fundamenta sua tomada de decisões de forma descentralizada, onde as atividades são executadas com o auxílio de todos os membros da equipe. Nota-se uma grande confiança, por parte da diretora, em seus colaboradores.

Destaca-se como principal dificuldade relatada pela gestora a área financeira. Há constantes diálogos com os pais dos alunos que mantêm a empresa financeiramente. Aplica-se desconto para pagamentos antecipados e há grande flexibilidade em relação a pagamentos em atraso. Esse fato pode gerar uma relação de confiança entre a empresa e os seus pagadores e facilitar na fidelidade dos pais ou responsáveis em manterem os seus filhos na instituição. No entanto, a decisão de flexibilizar a data de pagamento e o perdão de juros pode sinalizar certa dificuldade em manter o fluxo de caixa da empresa e, assim, manter-se em dia com fornecedores, prestadores de serviços e funcionários.

Seção 2 – GESTÃO ESTRATÉGICA NO AMBIENTE ESCOLAR

É evidente a necessidade de uma boa gestão estratégica no ambiente escolar para que se possa adaptar-se a essa nova era. Por isso, questionou-se a direção da instituição sobre a elaboração de plano estratégico para o alcance das metas e objetivos da organização. Observou-se que não são estabelecidos e divulgados planos estratégicos para o crescimento e desenvolvimento da empresa a longo prazo. No entanto, a gestão almeja a abertura de novas séries, como a abertura de uma turma de berçário em agosto de 2022.

Há, também, um desejo antigo e a previsão de abertura de turmas de Ensino Médio para os próximos anos. No entanto, a pandemia, que gerou a perda de renda por parte significativa da população, e o surgimento de um Colégio Público Militar na cidade impactaram esse projeto.

Espera-se que a retomada das atividades econômicas e a melhora nos índices de emprego e renda permitam que os pais e responsáveis possam optar por uma educação privada.

Portanto, nota-se que a pandemia causada pelo vírus Covid-19, iniciada em 2020, acarretou grandes impactos no segmento de educação em todo o mundo. Instituições de ensino necessitaram adaptar-se a um outro modelo de trabalho, onde profissionais da educação e alunos passaram a ter que conviver com o regime de aulas remotas. Mesmo com o declínio da pandemia, esse sistema de aula on-line tende a manter-se no mercado e necessita de constante evolução e adaptação dos envolvidos.

No entanto, há necessidade de a empresa criar ferramentas de diferenciação que possa diferenciar a escola da sua concorrente e atrair novos alunos para a instituição. Para isso, é essencial que a instituição possa gerar valor e fazer com que o seu público-alvo entenda a educação como um investimento no futuro dos alunos e não somente como um gasto desnecessário.

Seção 3 – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Em relação ao diagnóstico organizacional, nota-se que a empresa está atenta aos seus pontos fracos e fortes. Foi perguntado se a escola realiza levantamentos para a verificação dos pontos fortes e fracos do seu ambiente interno, e quais são eles.

Com base na resposta da diretora e nos dados coletados durante a pesquisa, obteve-se a informação de que os principais pontos fortes da empresa são: a boa relação entre a instituição, os seus fornecedores, prestadores de serviços, os seus colaboradores, seus alunos e com aqueles que geram receita para a organização; boa formação, experiência e baixa rotatividade da equipe; boa estrutura física e boa localização. Os principais pontos fracos da instituição são o deficitário controle financeiro e a falta de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para guiar os processos e dividir tarefas.

Foi perguntado ainda se a empresa elabora análise de ambiente externo e quais são suas principais oportunidades e ameaças. Com base na entrevista e no estudo de campo, nota-se que as principais oportunidades para o negócio são: o crescimento populacional; incremento de novas tecnologias que auxiliem na gestão do negócio; e a atração do setor educacional para investidores, como um efeito pós-pandemia, em que a procura por esse serviço aumentou, por pais que buscam suprir o déficit de aprendizagem dos filhos. Por outro lado, as principais ameaças para a organização são: crise econômica que gera altos índices de desemprego e queda na renda per capita, o que faz com que os pais ou responsáveis cortem gastos e optem por manter os seus filhos e dependentes em escolas públicas; ingressantes potenciais de novos concorrentes; carga tributária elevada para o setor de educação e altos índice de reajuste salarial, pelas convenções sindicais. Com isso, foi possível compreender os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades da organização estudada.

Seção 4 – INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O MERCADO EDUCACIONAL

Foi questionado se a gestão reconhece o segmento de atuação da sua empresa, e como se posiciona no mercado diante as variáveis do ambiente externo. A gestão afirma conhecer bem seu segmento, que é o educacional privado. Como resposta, a gestão informou que se adaptou diante das variáveis externas, como: o início da pandemia, que levou à perda de muitos alunos, sendo necessário buscar ajuda governamental e corte de despesas. Outro fator fundamental que necessitou adaptação foi quanto à questão da tecnologia aplicada à educação, visto ter sido de extrema necessidade adaptar as aulas presenciais ao regime remoto.

Diversas dificuldades impactaram no incremento dessas tecnologias que sustentam o regime remoto de aulas, entre eles destacam-se: a dificuldade dos profissionais de educação em adaptar-se rapidamente a esse processo; o alto custo de sistemas para a ministração das aulas; alunos sem acesso à internet de qualidade; entre outros.

Portanto, nota-se que a pandemia, causada pelo coronavírus, impactou profundamente a educação. O sistema de educação a distância já estava a ser implementado por diversas instituições, no entanto, esse processo precisou ser acelerado e muitos envolvidos não estavam preparados para tais mudanças repentinas

Com isso, todos os envolvidos nos processos educativos tiveram que se adaptar à nova realidade. As aulas passaram a ser ministradas virtualmente; profissionais da educação tiveram que se aperfeiçoar em relação ao domínio de ferramentas educativas on-line; instituições de ensino necessitaram investir em sistemas e plataformas para disponibilizar um ambiente virtual de aprendizagem; e os alunos tiveram que conciliar as atividades pessoais, profissionais e acadêmicas de uma forma totalmente diferente.

Seção 5 – PLANO DE AÇÃO

Por fim, foi perguntado se a empresa elabora o plano de ação, e de que forma são estabelecidas as estratégias organizacionais. A gestora informou não elaborar planos de ação e não ter estratégias organizacionais estabelecidas até o momento.

Sendo assim, observou-se durante a entrevista que a empresa não possui um plano de ação estratégico bem definido. Portanto, propõe-se a criação de um plano estratégico a fim de contribuir para o crescimento e o desenvolvimento da instituição estudada, conforme o quadro a seguir.

Quadro 01- Síntese das oportunidades para melhorias

1	Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para descrever processos e procedimentos da instituição.
2	Elaboração de programa de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores.
3	Sugere-se a criação do departamento financeiro, implantação de relatórios financeiros e fluxo de caixa.
4	Contratação de assistente administrativo para o departamento financeiro.
5	Elaboração de planejamento estratégico para à abertura de novas turmas.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quadro 02: Análise Swot

Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescimento populacional aumentando o nicho para exploração da educação; ✓ A atração e visibilidade do setor educacional privado para investidores; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crise econômica e queda na renda per capita; ✓ Ingressantes potenciais de novos concorrentes; ✓ Carga tributária elevada para o setor de educação; ✓ Previsão de alto índice de reajuste salarial pelas convenções sindicais.
Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boa relação entre a instituição e seus prestadores de serviços, seus colaboradores, seus alunos e com aqueles que geram receita para a organização; ✓ Boa formação, experiência e baixa rotatividade da equipe; ✓ Incremento de novas tecnologias que auxiliem na gestão do negócio; ✓ Boa estrutura física e boa localização. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficitário controle financeiro ✓ Falta de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para guiar os processos e dividir tarefas.

Fonte: A autora (2022)

RECOMENDAÇÕES OU SUGESTÕES DE MELHORIAS *PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS*

Ações Estratégicas	Justificativa	Forma de implementação	Responsável	Custo Prev	Prazo
Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para descrever processos e procedimentos da instituição.	Para definir processos, cargos e funções para melhoria nas execuções das atividades.	Consultoria externa	Direção	10.000,00	Dez 2022
Elaboração de programa de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores.	Desenvolver colaboradores	Capacitar os colaboradores para que possam compreender os procedimentos e os processos da organização.	Consultoria externa	10.000,00	Jan 2023
Sugere-se a criação do departamento financeiro, implantação de relatórios financeiros e fluxo de caixa.	Melhorias no controle financeiro.	Criar departamento e definir os encarregados pelas atividades relacionais ao financeiro da instituição.	Direção	5.000,00	Dez 2022
Contratação de assistente administrativo para o departamento financeiro.	Melhorias no controle financeiro	Contratar colaborador	Direção	2.000,00 por mês.	Dez 2022
Elaboração de planejamento estratégico para a abertura de novas turmas	Crescimento e desenvolvimento da instituição por meio do incremento de novas turmas.	Desenvolver planejamento estratégico para a criação de novas turmas.	Consultoria externa	10.000,00	Jan 2023.

Fonte: A autora (2022).

Na tabela descrita acima se aplicou a ferramenta 5W2H onde se demonstrou os processos para a implementação das melhorias. Nesse procedimento são explicadas as seguintes questões:

O que (what);

Quem (who);

Quando (when);

Porque (why);

Como (how) e

Quanto custa (how much).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentou como objetivo geral elaborar o diagnóstico organizacional do Colégio Mãe Admirável. Como objetivos específicos destacaram-se: conhecer a missão e a visão da empresa a ser pesquisada; diagnosticar os pontos fortes e fracos da organização, bem como as ameaças e oportunidades, e apresentar sugestões para implementação de melhorias. As seguintes indagações nortearam este estudo, a saber: O que é a gestão estratégica? O que é a gestão escolar? Qual a importância do diagnóstico organizacional nas empresas? Qual a missão, visão e propósitos da empresa pesquisada? Como se caracteriza a organização? Quais áreas da instituição necessitam de melhorias?

Com isso, responde-se às indagações da problemática do estudo mediante a realização do diagnóstico organizacional. Constatou-se a importância do diagnóstico organizacional para contribuir com as tomadas de decisão das organizações, e como instrumento de levantamento de dados para a elaboração do planejamento estratégico empresarial, bem como na tomada de decisões organizacionais. Compreendeu-se que a instituição de ensino estudada tem como missão: “Contribuir para o processo de formação integral dos seus educandos, ofertando-lhes educação de qualidade, ambiente acolhedor e familiar, com valores acessíveis.” Por sua vez, sua visão é de manter seu crescimento e ser reconhecida como uma escola que acolhe, educa e compartilha com as famílias a responsabilidades pelos projetos de vida de seus educandos.

Além disso, constatou-se que a empresa possui as seguintes oportunidades: crescimento populacional, incremento de novas tecnologias que auxiliem na gestão do negócio, e a atração e a visibilidade do setor educacional para investidores. Por outro lado, as principais ameaças para a organização são: crise econômica que gera altos índices de desemprego e queda na renda per capita; ingressantes potenciais de novos concorrentes; carga tributária elevada para o setor de educação e altos índice de reajuste salarial apontado pelas convenções sindicais.

Somado a isso, observa-se que a escola possui os seguintes pontos fortes: boa relação entre a instituição e seus fornecedores, prestadores de serviços, seus colaboradores, seus alunos e com aqueles que geram receita para a organização; boa formação, experiência e baixa rotatividade da equipe; boa estrutura física e boa localização. Como pontos fracos, os itens a seguir foram identificados: deficitário controle financeiro com falta de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para guiar os processos e dividir tarefas.

Com isso, sugere-se as seguintes sugestões para implementações de melhorias:

1. Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para descrever processos e procedimentos da instituição;
2. Elaboração de programa de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores;
3. Criação do departamento financeiro, implantação de relatórios financeiros e fluxo de caixa;
4. Contratação de assistente administrativo para o departamento financeiro; e
5. Elaboração de planejamento estratégico para abertura de novas turmas.

Após a realização da presente pesquisa junto à direção foi possível identificar que a instituição de ensino compreende o seu papel em relação ao seu posicionamento de mercado, tem noções básicas de gestão estratégica e possui objetivos definidos, mas necessita de elaboração de plano de ação para o aperfeiçoamento em sua gestão como um todo.

Portanto, notou-se que a escola estudada atua no mercado há 13 anos no mercado e, de modo geral, presta um bom serviço aos seus alunos e familiares ou responsáveis. No entanto, foi possível evidenciar pontos que

podem ser melhorados na sua gestão como um todo. Para isso, foram feitas sugestões de melhorias sugerindo as seguintes ações: a concepção de procedimento operacional padrão; o alinhamento das ferramentas de gestão estratégica; e melhorias nos processos de gestão integrada.

Ainda, é fundamental que a instituição se mantenha em constante evolução sempre atenta ao seu ambiente interno e externo. Além disso, é necessário criar mecanismos que possam aperfeiçoar os processos administrativos. Verifica-se, também, a necessidade de gerar valor e diferenciar-se do mercado para manter e atrair novos alunos. Por fim, somente com uma boa gestão estratégica e a utilização de ferramentas de controles administrativo a organização conseguirá otimizar as suas finanças e a sua gestão por completo.

REFERÊNCIAS

BETLINSKI, Carlos. **Práticas e Perspectivas de Democracia na Gestão Educacional**. São Paulo: Paulus, 2013.

BOER, A. A importância do Esporte Escolar na Socialização de Crianças do 3º ano ao 6º ano do Ensino Fundamental na Cidade de Bagé: Processo de Mudança de Atitude. **Revista Congrega** Urcamp, p.1-15, 2010.

DOS SANTOS GALDINO, Alzineide *et al.* **Reflexões sobre gestão escolar a partir da percepção de gestores da rede municipal**. Revista de Psicologia, v. 11, n. 37, p. 718-730, 2017.

DRUCKER, Peter. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Exame, 2011.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2015.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. Ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GOMES, E. L. *et al.* **Diagnóstico Organizacional**, Belo Horizonte, 2017.

GOVERNO DO BRASIL, Inep. Censo Escolar 2021, **Divulgação dos resultados**. Disponível em: <https://download.inep.gov.br/censo_escolar/resultados/2021/apresentacao_coletiva.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2022.

KISIL, Rosana. **Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Editora Global, 2011.

LAYNEZ, Diego. **Importância da Missão, Visão e Valores**. 2021. Disponível em: <<https://www.adeconconsultoria.com.br/importancia-da-missao-visao-valores/>>. Acesso em: 10 mai. 2022.

LÜCK, **Liderança em gestão escolar**. 7. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

LUECKE, Richard. **Asserting Yourself at Work**. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2010.

LUIZÃO, A. M.; MOREIRA, E. G.. **Diagnóstico organizacional: um estudo de caso em uma distribuidora de componentes eletrônicos**. Revista Eletrônica de Ciências Empresariais. Ano 4, n. 07. 2010. Disponível em: <<https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/258/1/RafaelAlberti.pdf>>. Acesso em: 09 mai. 2022.

MACHADO, Denise Selbach. **FILOSOFIA INSTITUCIONAL: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. **Monografia**. (Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias - Faculdade de biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Disponível em< <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2011.

PARO, Vitor. H. (2012). **Gestão Democrática da Escola Pública**. (7a ed.). São Paulo: Ática.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REBELATTO, Durlei Maria Bernardon. **Trajetória da administração educacional no Brasil: tessituras, rupturas e continuidades**. Universidade do Oeste de Santa Catarina v. 2 n. 1 (2014). Colóquio Internacional De Educação, 2(1), 321–334. Disponível em <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/coloquiointernacional/article/view/5149>. Acesso em 25 mai. 2021.

ROCHA, Aline Afonso Silva da. e LEAL, Pablo Hertz Bruzzone, **Escolas não quebrem!** Revista Educação, São Paulo, 2020, Edição 271. Disponível em <<https://revistaeducacao.com.br/2020/10/22/escolas-colapso-covid/>>. Acesso em: 07 jun. 2021.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pearson, 2ª ed. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEXO I

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
MILLENA ALVES BARBOSA

QUESTIONÁRIO APLICADO À DIREÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Objetivo: O objetivo deste roteiro de entrevista é elaborar pesquisa na empresa Colégio Mãe Admirável, buscando conhecer sua gestão, bem como o contexto do ambiente externo o qual está inserida.

- 1. Quais são as principais facilidades e dificuldades encontradas para gerir a escola?**
- 2. A empresa elabora plano estratégico? Quais as principais metas (objetivos) a serem alcançados?**
- 3. A escola realiza levantamentos para a verificação dos pontos fortes e fracos do seu ambiente interno? Quais são eles?**
- 4. Sua empresa elabora análise de ambiente externo? No contexto atual quais são suas principais oportunidades e ameaças?**
- 5. Você reconhece que o segmento de atuação da sua empresa? E como você se posiciona no mercado diante as variáveis do ambiente externo e interno, principalmente em relação às novas tecnologias?**
- 6. De que forma a sua empresa elabora o plano de ação? De forma são estabelecidas as estratégias organizacionais.**



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
 PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO
 INSTITUCIONAL
 Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário
 Caixa Postal 96 | CEP 74006-010
 Goiânia | Goiás | Brasil
 Fone: (52) 3946.3081 ou 3089 | Fax: (52) 3946.3080
 www.pucgoias.edu.br | prodir@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO n° 038/2020 – CEPE

ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O (A) estudante Millena Alves Barbosa Matrícula, 2016.2.0023.0007-4 do Curso de ADMINISTRAÇÃO, matrícula_2016.2.0023.0521-4, telefone: 62 98237-6457 e-mail: millenabarbosadm@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA DA REDE PRIVADA DE NERÓPOLIS**, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 19 de maio de 2022.

Assinatura do(s) autor(es): _____

Nome completo do autor: Millena Alves Barbosa; Matrícula 2016.2.0023.0007-4

Assinatura do professor-orientador: _____

Nome completo do professor-orientador: Irene Reis