



Declínio do Número de Alunos da Escola Salesiana Padre Rinaldi: Uma proposta de Melhoria

José Lopes Lima Júnior¹; Jaime Caiceo Escudero²

Resumo: A Administração evolui com o tempo e desenvolve modelos de gestão que responde ao contexto temporal e socioeconômico em que a Organização está inserida. Administração Estatéfica conjugada com Administração da Qualidade é um modelo de Gestão Contemporâneo. A proposta de melhoria proposta a Escola Salesiana Padre Rinaldi, visando reduzir ou parar o declínio do número de seus alunos tem estratégias nos âmbitos de pessoal, financeiro e pedagógico, fundadas numa Administração Estratégica e de Qualidade Total, com o envolvimento de todos os integrantes da Comunidade Educativo-Pastoral.

Palavras chave: Administração. Administração Estratégica. Administração de Qualidade Total. Gestão de Pessoal. Gestão Financeira. Gestão Pedagógica. Estratégias. Comunidade Educativo-Pastoral (CEP).

Decline of the Number of Students of the Salesian School Padre Rinaldi: A Proposal for Improving

Abstract: The Management evolves in the course of time and develops management models that answers to the socio-economic and temporal context in which the Organization exists. Strategic Management conjugated with Quality Management It's a Contemporary Management model. The improvement proposal to the Salesian School Father Rinaldi, which aims to reduce or stop the decline in the number of its students, has strategies in the areas of staff, financial and pedagogical, based on Strategic and Total Quality Management, which involves all members of the Educative-Pastoral Community.

Keywords: Management, Strategic Management, Total Quality Management, Staff Management, Financial Management, Pedagogical Management, Strategies, Educative-Pastoral Community.

Introdução

A Administração como ciência evoluiu ao longo do tempo, tendo sido desenvolvidos vários modelos de gestão, os quais correspondiam ao contexto socioeconômico em que as instituições estavam inseridas, visando ao atendimento da demanda e sobrevivência das próprias empresas, que buscavam incessantemente pela sua lucratividade.

¹ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Especialização em Gestão Empresarial *Lato Sensu* pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); Bacharel em Direito pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR) e Bacharel em Teologia pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL). Mestrado em Educação pela Universidade de Santiago de Chile. lopesjrdb@gmail.com

² Doctorado en Ciencias de la Educación pela Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de Los Buenos Aires, Argentina.

Hodiernamente, em uma sociedade que valoriza o consumismo, a concorrência e a livre iniciativa, a gestão de uma organização tem que oferecer uma resposta rápida e em conformidade às exigências do mercado, que determina a qualidade dos serviços e produtos que almeja adquirir. Em outras palavras, neste caso, não basta que a instituição ofereça seus produtos, pois estes devem estar de acordo com às necessidades e desejos do consumidor.

O presente estudo teve como objetivo geral: propor um planejamento estratégico nos aspectos pedagógico, pessoal e financeiro para deter o declínio do número de alunos da Escola Salesiana Padre Rinaldi, que se localiza no município do Carpina, Zona da Mata do Estado de Pernambuco, Brasil, a qual sofre do fenômeno de declínio do número de seus alunos ano após ano. Para isso será necessário também: a) analisar o processo de planejamento existente na Escola Salesiana Padre Rinaldi; b) Detectar as causas pedagógica, pessoal e financeiras que provocam a saída anual dos alunos da Escola Salesiana Padre Rinaldi e, c) Sugerir os possíveis sujeitos envolvidos nos processos de planejamento e decisório da Escola Salesiana Padre Rinaldi na proposta de melhoria.

A Escola Salesiana Padre Rinaldi

Trata-se de uma instituição educacional privada, constituída como pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, pertencente a uma Congregação Religiosa e Clerical, denominada Sociedade de São Francisco de Sales (Salesianos de Dom Bosco), fundada no dia 9 de março de 1957. Está localizada na Avenida Padre Rocha, nº 500, São José, Carpina, Pernambuco, Brasil, cujo funcionamento é autorizado pela Portaria SE nº 536 de 29/03/1973 e reconhecida através da Portaria SE nº 6.173, DOE de 01/11/1979, Cadastro Escolar P nº 153.003.

O município em que se encontra a Escola, localiza-se a 45 km do Recife (Capital do Estado de Pernambuco). O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), da rede pública do município de Carpina foi de 5,07 nos anos iniciais (5º ano) e 4,4 nos anos finais (9º ano) do nível fundamental para o ano de 2015 ((<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=6825091> - acesso: 04/03/2017).

O patrimônio da instituição escolar em apreço possui uma área de 104.000 m², tendo em sua área construída as seguintes dependências: 21 salas de aula; uma sala de diretoria; uma secretaria; uma biblioteca; uma sala de multimídia; um laboratório de Informática; um laboratório de ciências; uma sala de dança; uma cantina com serviços terceirizados; uma sala da pastoral; duas quadras de Esportes; um ginásio poliesportivo; um campo de futebol; uma sala do setor financeiro e setor pessoal; um almoxarifado; um teatro com capacidade para 230 pessoas; uma sala de mecanografia; uma sala de psicopedagogia; três salas das coordenações; três salas de professores por nível e uma capela católica com capacidade para 400 pessoas.

Todas as salas de aula estão equipadas com computadores, brightlink (louça digital) e/ou Datashow, como também todas possuem ambientes climatizados.

A instituição em apreço ministra a Educação Básica nos níveis de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio em regime anual e presencial, atendendo a estudantes de ambos os sexos em regime de externato.

Quanto ao corpo discente, apresentamos a seguir o quantitativo ao longo dos últimos cinco anos (2012-2016) por nível educacional:

Tabela 1 - Resumo estatístico de alunos por Nível

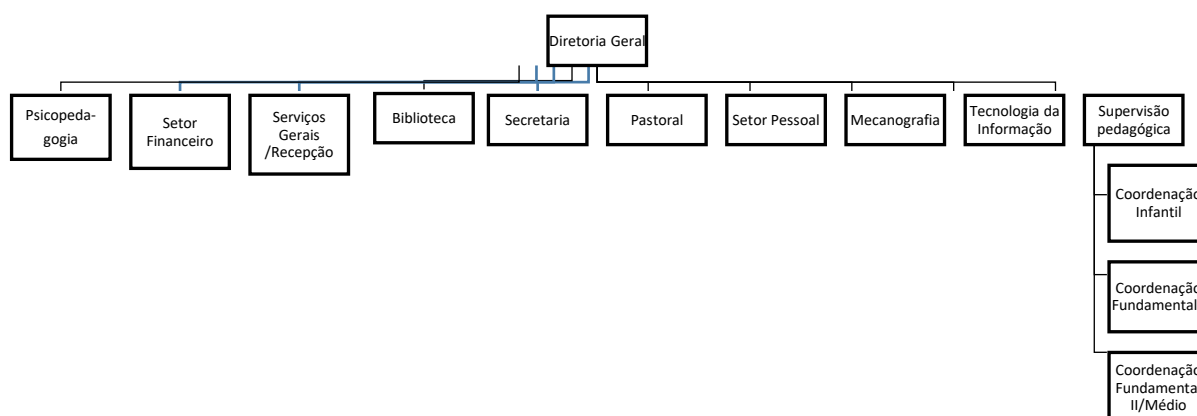
Anos	Níveis Escolares					Declínio (variação)
	Infantil	Fundamental I	Fundamental II	Ensino Médio	Total	
2012	102	220	248	138	708	-
2013	90	211	208	81	590	-16,67%
2014	111	189	174	89	563	-4,58%
2015	108	173	146	79	506	-10,12%
2016	92	155	128	57	432	-14,62%

Fonte: elaboração própria (2016).

O seu corpo docente é composto por 31 professores, assim distribuídas: cinco professoras da Educação Infantil, nove professoras do Ensino do Fundamental I e 17 professores do Ensino Fundamental II/ Ensino Médio.

Acerca dos colaboradores são no total de 41 distribuídos nos diversos cargos da administração: administrativo, financeiro, secretaria, setor pessoal, compras, serviços gerais e segurança.

Figura 1. Organograma da Instituição ora estudada



Fonte: elaboração própria (2016)

Quanto ao Projeto Político-Pedagógico, que norteia as ações administrativas e educacionais, encontra-se estabelecido que sua missão é: “evangelizar, educando e educar, evangelizando”, mediante

a formação contínua da comunidade educativa, proporcionando um ambiente adequado a formação humana”. Para a Comunidade Educativa, os valores perseguidos e defendidos são: “fé cristã (Credo Apostólico); amor fraterno; amor ao Sistema Preventivo de D. Bosco; amor à educação; profissionalismo; inovação; Formação continuada; Respeito ao diferente e as diferenças - Igualdade Justa; Reconhecer cada pessoa em sua totalidade; Preservação Ambiental; Satisfação em acolher os responsáveis pelos nossos educandos e Ética.”

Considerando os resultados educativos e acadêmicos da Escola Salesiana, a partir do conjunto de conhecimentos, aptidões e competências que podem ser identificados através da análise dos resultados, pois a educação deve promover a autonomia do estudante, tanto em seus aspectos intelectuais e cognitivos quanto de desenvolvimento afetivo, social e moral. Essa autonomia tem como pontos culminantes a construção da identidade da pessoa, a conquista de um conceito positivo sobre si mesmo e a formulação de um projeto de vida vinculado a valores.

Assim, apresenta-se a seguir, os resultados da Jornada de Avaliação 2014 promovida pela Associação Nacional de Educação Católica do Brasil (ANEC) nas disciplinas de leitura e matemática nas séries do Ensino Fundamental (5º e 9º anos) e Ensino Médio (3ª série).

Tabela 2 - Comparação entre escolas semelhantes resultados em leitura - 5º ANO

Grupos	Avançado	Proficiente	Básico	Abaixo do básico
<i>RINALDI</i>	42%	42%	16%	0%
Escolas semelhantes	49%	38%	11%	1%
Privadas de seu estado	20%	35%	34%	10%
Públicas de seu estado	2%	13%	44%	41%
Escola-padrão	25%	45%	25%	5%

Tabela 3 - Comparação entre escolas semelhantes resultados em matemática - 5º ANO

Grupos	Avançado	Proficiente	Básico	Abaixo do básico
<i>RINALDI</i>	3%	45%	53%	0%
Escolas semelhantes	8%	47%	38%	8%
Privadas de seu estado	17%	33%	36%	14%
Públicas de seu estado	2%	12%	38%	48%
Escola-padrão	25%	45%	25%	5%

Tabela 4 - Comparação entre escolas semelhantes resultados em leitura - 3ª SÉRIE MÉDIO

Grupos	Avançado	Proficiente	Básico	Abaixo do básico
<i>RINALDI</i>	0%	19%	25%	56%
Escolas semelhantes	10%	69%	16%	5%
Privadas de seu estado	6%	56%	25%	13%
Públicas de seu estado	0%	14%	31%	55%
Escola-padrão	25%	45%	25%	5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Tabela 5 - Comparação entre escolas semelhantes resultados em matemática - 3ª SÉRIE MÉDIO

Grupos	Avançado	Proficiente	Básico	Abaixo do básico
RINALDI	0%	0%	25%	75%
Escolas semelhantes	9%	23%	46%	22%
Privadas de seu estado	9%	25%	44%	22%
Públicas de seu estado	0%	3%	26%	71%
Escola-padrão	25%	45%	25%	5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em relação ao resultado do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) - 2014, a Escola obteve a maior média geral entre as escolas da cidade, proporcionando o acesso à Universidade Pública de 28% dos alunos do 3º ano médio e 39% nas Universidades Privadas.

No que se diz respeito à análise das potencialidades e debilidades da Escola Padre Rinaldi em seus aspectos administrativos, constata-se que a Direção conduz obedecendo à divisão de trabalho e delegações entre os vários órgãos componentes da estrutura organizacional, principalmente no âmbito pedagógico.

Por outro lado, não se encontra constituído e, conseqüentemente sem funcionamento o Conselho da Comunidade Educativo-Pastoral (CEP), exigência constante no Quadro Referencial da Pastoral Juvenil Salesiana (2014), a saber:

A CEP é o novo sujeito da responsabilidade educativa e do ambiente educativo. e proposto no Projeto Político-Pedagógico, o que dificulta a participação nos vários aspectos da Escola, objetivando uma integração Escola – Família – Comunidade na condução da Organização Educacional.

Ademais, não dispõe de um planejamento estratégico, que norteie a curto e médio prazo a aplicação dos recursos materiais, financeiros e humanos, apesar de ter sido afirmado pela totalidade dos professores pesquisados que utilizam esta ferramenta nas suas atividades, contudo nenhum planejamento estratégico foi apresentado e até mesmo foi dito pelas pessoas entrevistadas, que existe apenas planejamento a curto prazo relacionado às atividades pedagógicas. Acrescenta-se que, a participação dos funcionários e professores na elaboração dos planejamentos é apenas em nível operacional e na sua maioria apenas são meros executores.

Embora todos os professores pesquisados afirmarem mediante questionários que possuem conhecimento da missão, visão e valores da Escola (53% - sempre e 40% - bastante), quando entrevistamos a supervisão pedagógica e coordenação do FII/Médio, auxiliar administrativa (setor financeiro) e secretária, nenhuma delas souberam dizer qual a missão da Escola constante no Projeto Político-Pedagógico (PPP). Ressalta-se que, em observação, em nenhum ambiente foi encontrado a exposição da missão, visão, e valores perseguidos pela Instituição de Ensino.

No mesmo sentido, estranha-se que 67% dos professores pesquisados informaram que há estabelecimento de metas a serem alcançadas pela Escola, haja vista que a própria Supervisão

Pedagógica afirma que não há esta definição, como também em nenhum momento foi apresentado ou observado em algum ambiente tal declaração.

Acerca da comunicação com os pais e/ou responsáveis dos alunos constata-se que é feita de forma satisfatória (75% dos pesquisados). Os meios utilizados são reuniões pedagógicas trimestrais, com baixa presença dos pais, particularmente nos níveis do Fundamental II e Ensino Médio. Utiliza-se também os meios midiáticos, tais como: whatsapp e facebook.

No tocante ao processo decisório e planejamento, percebe-se que os pais e/ou responsáveis possuem pequena participação e poder de decisão, como também apenas a metade possui conhecimento dos planejamentos efetuados - 50% dos pesquisados.

Quanto à participação no processo decisório constata-se a exclusão de 60% dos pesquisados, como também há pouca participação na elaboração dos planejamentos - 47% dos pesquisados afirmam.

Por conseguinte, a Gestão Pedagógica busca pelo cumprimento do planejamento pedagógico anual e trimestral de cada docente, assegurando o cumprimento dos dias letivos legais, além de promover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento. Para tanto, existe uma estreita relação com a gestão diretiva, a qual se constitui como principal orientador do trabalho educacional.

Em relação aos livros didáticos utilizados na Escola apenas 53% dos pais pesquisados consideram que são de excelente qualidade pedagógica, bem como apenas 7% dos professores são de opinião contrária, ou seja, não consideram de qualidade.

Num outro sentido, observa-se também que 33% dos professores pesquisados afirmaram que há uma possível política de obediência por medo de represália (“manda quem pode, obedece quem tem juízo”) e 20% atestam que existe “razoavelmente”.

Por outro lado, a Escola não tem uma política de premiação às ideias inovadoras propostas pelos colaboradores, que foi confirmado por 33% dos pesquisados.

Igualmente, quando entrevistadas a secretaria e auxiliar administrativa, informaram que possuem pouca autonomia na realização de suas atribuições, uma vez que sempre partilham com o diretor antes de qualquer posicionamento ou tomada de decisão.

Em relação a treinamentos dos colaboradores, 73% dos professores pesquisados afirmaram que participam de treinamentos contínuos, o que não se constata nos níveis administrativos que são quase inexistentes.

Na dimensão curricular, a Escola Salesiana tem e faz uso do material didático elaborado pela Rede Salesiana de Escolas (RSE), no qual foi obedecido o que é estabelecido no Parecer CNE/CEB nº 7/2010 de 7/4/2010 do Ministério da Educação e Cultura; articula a prática real que passa necessariamente por analisar, fundamentar e operacionalizar os conceitos essenciais relativos ao currículo e à sua gestão, de modo a procurar uma forma de gerir e organizar a escola com mais eficácia e qualidade e com maior satisfação e sucesso - quer para os profissionais que nela trabalham quer, sobretudo, para os alunos que a frequentam e a quem ela se destina. Esses conceitos essenciais são da

gestão traduzida na ocupação/programação semanal das horas distribuídas, seguindo o manual, assuntos programados para cada disciplina com carga-horária e respeito a cada faixa etária.

Outro ponto a ser considerado refere-se a possível mudança periódica de direção na Escola, o que foi considerada prejudicial ao processo de melhoria e condução da instituição por 61% pelos pais pesquisados e por 67% dos professores pesquisados.

Em seguida, 86% dos pais pesquisados consideraram que a direção da escola deve ser exercida por quem possui qualificação e competências técnicas independentemente de ser um religioso salesiano, como também 80% dos professores pesquisados possuem a mesma opinião.

Acerca dos processos administrativo-pedagógicos, a sua grande maioria é definido de forma informal, inexistindo um manual de procedimentos das diversas rotinas executadas pelos colaboradores da Escola, havendo, no entanto, isoladamente alguns procedimentos definidos sem qualquer controle e avaliação.

Quando questionadas a supervisão pedagógica, secretária e auxiliar administrativo sobre as possíveis causas de saídas de alunos da Escola foram apresentadas as seguintes; crise econômica (pais perderam empregos), material didático considerado ruim, material didático mal utilizado pelos professores, falta de acompanhamento personalizado dos alunos em suas dificuldades, falta de compromisso dos professores, consideram o ensino fraco (baixo resultado no ENEM) e surgimento de novos concorrentes.

Metodologia

Tipos da Investigação

Trata-se de uma pesquisa de campo, qualitativa visando propor um planejamento estratégico nos aspectos pedagógico, pessoal e financeiro para deter o declínio do número de alunos da Escola Salesiana Padre Rinaldi, que se localiza no município do Carpina, Zona da Mata do Estado de Pernambuco, Brasil, realizada em agosto de 2016.

População e Amostra

A população investigada foi a do corpo técnico-administrativo, docentes, equipe pedagógica e pais de alunos, com as seguintes características:

. Equipe pedagógica, docentes e colaboradores técnico-administrativo: ter no mínimo um ano de exercício profissional na unidade educativa;

. Pais de alunos – no mínimo dois anos com seus filhos devidamente matriculados na organização educacional;

. O tipo de amostra será a probabilística, que possuirá características semelhantes com as da população, conferindo-nos, assim, resultados estimados bem próximos ao que se conseguiria com a população em geral.

Procedimentos

Por sua vez, inicialmente, foi feito um contato prévio com a direção do estabelecimento estudado, a fim de assegurar a aprovação para realização do presente estudo.

Em seguida, procedeu-se ao levantamento das informações sobre o estabelecimento de ensino, mediante dados bibliográficos, a saber: Projeto Político-Pedagógico, instrumentos gerenciais, dados administrativos da Escola e informações acerca da Rede Salesiana de Escolas (RSE).

Operacionalização das categorias de análises

Para dar seguimento a investigação científica foram elencadas as seguintes categorias de análises: número de alunos, gestão e recursos.

Tabela 6 – Categoria de análises

Categoria de Análises	Definição	Dimensão	Indicadores
Número de Alunos	Usuários dos serviços educacionais	-	Suficiente ou Insuficiente
Gestão	Administrar recursos indisponíveis	Planejamento Estratégico	Há ou não
		Liderança democrática de gestores	Há ou não
		Gestão Pedagógica	Há ou não
		Diminuição da demanda	Resultados escolares Altos custos
Recursos	Elementos necessários ao alcance dos objetivos (resultados)	Financeiros	Suficiente ou insuficiente
		Infraestrutura	Suficiente ou insuficiente
		Pedagógicos	Suficiente ou insuficiente

Técnicas e instrumento de coletas de dados

No levantamento de dados da pesquisa, serão utilizadas as seguintes técnicas e instrumentos de pesquisa: análise documental, aplicação de entrevistas (coordenação pedagógica, assistente administrativo e secretaria), observação direta e aplicação de questionários (docentes e pais de alunos).

Marconi e Lakatatos (1986, p. 65) nos afirmam que a observação é uma das formas de observação direta intensiva, assim definindo: “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar”.

Ademais, a entrevista é outro tipo de observação direta intensiva, pela qual, duas pessoas se encontram e através de uma conversação, uma delas obtém informações da outra acerca de determinado assunto, fato ou fenômeno (MARCONI e LAKATOS, 1986).

Por sua vez, o questionário é um instrumento utilizado na observação direta extensiva, pelo qual através de perguntas ordenadas, os entrevistados concedem informações ao pesquisador. Observe que, as respostas deverão ser por escrito e sem a presença do entrevistador (MARCONI e LAKATOS, 1986).

Na formulação dos questionários e roteiros das entrevistadas a serem aplicados, tomar-se-ão como fundamentos os objetivos geral e específicos definidos no capítulo 2, que se pode verificar com o conteúdo dos instrumentos apresentados na parte das Evidências, como exemplo, temos: 1) Quem participa do processo de planejamento das atividades da Escola?; 2) Quem participa do processo decisório da Escola?; 3) Existe alguma definição de objetivos e metas?; 4) Quais as principais causas de saída de alunos da instituição?

Também será utilizada a Análise Documental, que consiste num método de levantamento de dados de fontes escritas, cujas informações são úteis ao objetivo da pesquisa. Assim, serão utilizados dados provenientes de fontes estatísticas (IBGE – CENSO, censo escolar), Projeto Político-Pedagógico e outros documentos da Congregação Salesiana e da Rede Salesiana de Escolas, que poderão nortear o campo de estudo.

Resultados e discussões

O objetivo principal de uma investigação científica é responder a pergunta inicial, resultante da problematização. Para tanto, são formuladas as categorias de análise e realizada a coleta de dados. Após a referida coleta, os resultados deverão ser analisados e se estão conforme ao almejado pela questão preliminar.

Quivy e Campenhoudt (1995, p. 243) definem a etapa de análise das informações, como: “(...) a etapa que faz o tratamento das informações obtidas pela coleta de dados para apresentá-la de forma a poder comparar os resultados esperados pelas hipóteses. No cenário de uma análise de dados quantitativos, essa etapa compreende três operações. Entretanto, os princípios deste método podem ser transpostos, em grande parte, a outros tipos de métodos.

A **primeira operação** consiste em descrever os dados. (...).

A **segunda operação** consiste em mensurar as relações entre as variáveis, de maneira como essas relações foram previstas pelas hipóteses.

A **terceira operação** consiste em comparar as relações observadas com as relações teoricamente esperadas pela hipótese e mensurar o distanciamento entre elas. (...) Os principais métodos de análise das informações são a análise estatística dos dados (método quantitativo) e a análise de conteúdo (método qualitativo).”

Proposição de estratégias

Este estudo tem por finalidade principal apresentar algumas estratégias que possam impedir o declínio do número de alunos da Escola Salesiana Padre Rinaldi e, posteriormente incrementar a entrada de novos alunos, a fim de cumprir de forma mais eficiente e eficaz a missão para a qual foi constituída, conforme estabelecida em seu Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Desta forma, propõe-se a instituição em estudo a implantação de uma Gestão de Qualidade em conjunto com Administração Estratégica, mediante execução das seguintes estratégias nos âmbitos de pessoal, financeiro e pedagógico.

Estratégias de Pessoal ou Recursos Humanos

Para uma administração de qualidade agregada com uma administração estratégia, a competência, comprometimento e a contínua capacitação dos Recursos Humanos são de fundamental importância. Sendo assim, propõe-se a Escola em estudo as seguintes estratégias no âmbito de Recursos Humanos ou de pessoal:

- 1) Implantar uma Gestão no Modelo da Administração de Qualidade e Administração Estratégica, pelo qual os funcionários, professores, pais e/ou responsáveis dos alunos e os próprios alunos são amplamente ouvidos em suas demandas e no processo de tomada de decisões, que se concretiza pela implantação e funcionamento do Conselho da Comunidade Educativo-Pastoral (CEP), devendo ser definido a sua participação consultiva e/ou deliberativa;
- 2) Contratar um profissional ou assessoria de administração de recursos humanos, que possibilitará a implantação de uma política de recursos humanos direcionada à Gestão de Qualidade e Estratégica;
- 3) Implantar um programa de qualificação contínuo para funcionários, corpo pedagógico e docentes, mediante treinamentos, palestras e oficinas que desenvolvam os aspectos profissionais e pessoais, a partir de um levantamento das necessidades individuais e departamentais;
- 4) Implantar um programa de valorização dos funcionários e professores, que levem em consideração o alcance de metas pré-estabelecidas, cuja premiação seja pecuniária, reconhecimento diante a Comunidade em geral, etc.

- 5) Implantação de um programa de avaliação de desempenho, pelo qual todos os membros da Instituição sejam retroalimentados com informações acerca de seus resultados pessoais e coletivos;

Estratégias Financeiras

Um outro aspecto da Escola que merece uma amplo cuidado é o financeiro (WELSH, 2011), pois mesmo que seja uma entidade sem fins lucrativos, a sua viabilidade econômico-financeira é imprescindível para sua continuidade organizacional.

Assim, seguem as estratégias a serem observadas:

- 1) Implantar uma análise de custo geral e por nível educacional, a fim de conhecer e possibilitar a minimização dos custos operacionais;
- 2) Implantar a política de elaboração de orçamentos a curto, médio e longo prazo, com os respectivos controles e adequações cabíveis durante o processo e o tempo;
- 3) Implantar uma política de concessão de descontos no valor das mensalidades, baseada na análise dos rendimentos auferidos pelos pais, mediante critérios estabelecidos que conservem a boa saúde financeira da instituição.

Estratégias Pedagógicas

No campo pedagógico, que consiste no centro da Escola, por se tratar do serviço prestado a comunidade educativa e a sociedade em geral, visando a saída de alunos da instituição de ensino em apreço, apresenta-se as seguintes estratégias:

- 1) Explorar o material didático digital da Rede Salesiana de Escolas como vantagem competitiva na educação e formação dos alunos;
- 2) Treinar os professores na utilização do material didático digital mediante oficinas e troca de experiências com outros professores da própria escola e com outros de instituições de ensino pertencentes a Rede Salesiana de Escolas (RSE);
- 3) Estabelecer metas de aprendizagem e recuperação de notas dos alunos.
- 4) Estabelecer metas relacionadas a resultados em avaliações externas (Olimpíadas, Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, vestibulares em Universidades Privadas, etc.);
- 5) Coordenar, controlar e desenvolver as atividades realizadas pelos professores em sala de aula de forma sistemática, periódica e contínua, mediante avaliação e alcance de metas estabelecidas;

Atividades

Para alcançar as estratégias anteriormente apresentadas, demonstra-se as atividades necessárias a suas efetivações:

Tabela 7 - Atividades para Estratégias de Pessoal ou Recursos Humanos

Estratégia	Atividades	Responsável	Prazo	
Implantar uma Gestão no Modelo da Administração de Qualidade Administração Estratégica	Contratar assessoria para treinamento sobre o modelo de gestão proposto;	Direção	16.11.2016 15.12.2016	a
	Treinar a direção e corpo diretivo;	Direção	03.01.2017 10.01.2017	a
	Treinar o corpo docente, e funcionário;	Supervisão Pedagógica	11.01.2017 20.01.2017	a
	Implantar o Conselho da Comunidade Educativo-Pastoral (CEP)	Direção	01.02.2017 17.02.2017	a
	Definir missão, visão, valores a serem perseguidos	Direção	20.02.2017 22.03.2017	a
	Divulgar missão, visão e valores da Escola.	Supervisão Pedagógica	23.03.2017 31.05.2017	a
Contratar profissional assessoria administração recursos humanos	Analisar viabilidade em contratar profissional permanente na estrutura ou contratar uma assessoria de Recursos Humanos;	Direção	16.11.2017 15.12.2017	a
	Deliberar em contratar ou assessoria de Recursos Humanos.	Conselho da Comunidade Educativo-Pastoral (CEP)	20.02.2017 23.02.2017	a
Implantar um programa de qualificação contínuo	Fazer levantamento das qualificações do corpo docente e funcionários em geral	Profissional Assessoria Recursos Humanos;	06.03.2017 06.04.2017	a
	Definir perfil e qualificações necessárias aos colaboradores da Escola	Profissional Assessoria Recursos Humanos	06.03.2017 06.04.2017	a
	Estabelecer programa de qualificação	Profissional Assessoria Recursos Humanos/ Supervisão Pedagógica	07.04.2017 30.04.2017	a
Implantar programa valorização funcionários e professores	Definir os critérios do programa de valorização	Profissional Assessoria Recursos Humanos/ Supervisão Pedagógica	07.04.2017 10.04.2017	a

	Definir a premiação	Conselho da Comunidade Educativo-Pastoral	02.05.2017 12.05.2017	a
Implantação de um programa de avaliação de desempenho	Definir as metas a serem alcançadas individual e coletivamente;	Conselho da Comunidade Educativo-Pastoral	02.05.2017 12.05.2017	a
	Definir a técnica a ser utilizada na avaliação de desempenho;	Conselho de Comunidade Educativo-Pastoral	02.05.2017 12.05.2017	a
	Treinar os colaboradores em geral na técnica de avaliação a ser implantada;	Supervisão Pedagógica Profissional assessoria Recursos Humanos ou de	22.05.2017 09.06.2017	a
	Realizar a avaliação de desempenho no período estabelecido;	Profissional assessoria Recursos Humanos ou de	01.08.2017 31.08.2017	a
	Apresentar a avaliação de desempenho individual e coletivamente;	Profissional assessoria Recursos Humanos ou de	02.10.2017 16.10.2017	a
	Estabelecer critérios para retroalimentação contínua dos processos individual e coletivo.	Profissional assessoria Recursos Humanos ou de	02.10.2017 16.10.2017	a

Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 8 - Atividades para Estratégias Financeiras

Estratégia	Atividades	Responsável	Prazo	
Implantar uma análise de custo geral e por nível educacional	Definir critérios de análise de custo a ser adotado	Direção	16.11.2016 18.11.2016	a
	Elaborar procedimento da análise de custos;	Direção	16.11.2016 18.11.2016	a
	Realizar estudo comparativo com mensalidades praticadas pelos concorrentes	Direção	16.11.2016 17.11.2016	a
	Definir relatórios gerenciais a serem adotados nas tomadas de decisões	Direção	21.11.2016	
Implantar a política de elaboração de	Treinar profissional para elaboração e acompanhamento dos orçamentos	Direção	20.11.2016 25.11.2016	a

orçamentos a curto, médio e longo prazo	Definir os critérios e procedimento a serem adotados na elaboração dos orçamentos (despesas de pessoal, administrativas, investimentos, manutenção e receitas)	Direção	20.11.2016 21.11.2016	a
	Definir procedimento de controle e retroalimentação dos orçamentos	Direção	20.11.2016 30.11.2016	a
	Dar publicidade das principais informações constantes nos orçamentos a comunidade interna	Direção	28.11.2016 30.11.2016	a
	Estabelecer metas para alcance dos resultados estabelecidos	Direção	01.12.2016 06.12.2016	a
Implantar uma política de concessão de descontos no valor das mensalidades	Definir os critérios e procedimentos a serem adotadas na concessão de descontos	Conselho da Comunidade Educativo-Pastoral	28.11.2016 30.11.2016	a
	Definir responsável pela análise da concessão de descontos	Direção	30.11.2016 02.12.2016	a

Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 9 - Atividades para Estratégias Pedagógicas

Estratégia	Atividades	Responsável	Prazo	
Explorar o material didático digital como vantagem competitiva	Definir programação de apresentação do material didático digital aos pais dos alunos e comunidade em geral	Supervisão Pedagógica	15.12.2016 19.12.2016	a
	Definir profissional responsável pelo programa	Supervisão Pedagógica	02.01.2017 06.01.2017	a
	Definir cronograma das apresentações	Supervisão Pedagógica	02.01.2017 04.01.2017	a
	Dar publicidade ao programa de apresentação	Supervisão Pedagógica	05.01.2017 13.01.2017	a
	Realizar o programa conforme cronograma	Supervisão Pedagógica	16.01.2017 20.01.2017	a
Treinar os professores na utilização do material didático digital	Levantar as deficiências ou necessidades do corpo docente	Supervisão Pedagógica	01.12.2016 16.12.2016	a
	Treinar periodicamente quanto ao uso do material didático digital	Supervisão Pedagógica Direção	16.01.2017 30.11.2017	a

	Realizar encontros de troca de experiências com professores de outras escolas da Rede Salesiana de Escolas na região do Recife	Supervisão Pedagógica Direção	26.06.2017 30.06.2017	a
Estabelecer metas de aprendizagem e recuperação de notas dos alunos	Analisar os resultados de aprendizagem dos alunos	Supervisão Pedagógica	01.02.2017 10.02a2017	a
	Definir metas a serem alcançadas conforme a legislação	Supervisão Pedagógica	06.03.2017 10.03.2017	a
	Estabelecer procedimento quando da recuperação dos alunos	Supervisão Pedagógica	24.04.2017 28.04.2017	a
Estabelecer metas relacionadas a resultados em avaliações externas	Definir quais avaliações externas serão incentivadas à participação dos alunos	Conselho da Comunidade Educativo-Pastoral	06.03.2017	
	Analisar a participação dos concorrentes nas avaliações externas definidas	Supervisão Pedagógica	13.03.2017 24.03.2017	a
	Estabelecer metas a serem alcançadas individual e coletivamente	Supervisão Pedagógica	15.11.2017 25.11.2017	a
Coordenar, controlar e desenvolver as atividades realizadas pelos professores em sala de aula	Coordenar a elaboração dos planejamentos escolares semanais, mensais e anual	Supervisão Pedagógica	23.01.2017 30.11.2017	a
	Controlar a realização dos planejamentos realizados	Coordenações Pedagógicas	23.01.2017 30.11.2017	a
	Realizar a atualização contínua dos planejamentos	Coordenações Pedagógicas	23.01.2017 30.11.2017	a
	Realizar visitas de acompanhamento <i>in loco</i> das atividades escolares	Coordenações Pedagógicas	30.03.2017 30.05.2017	a
	Avaliar o desempenho dos professores frente às metas estabelecidas	Coordenações	01.06.2017 30.06.2017	a

Fonte: Elaboração dos autores.

Recursos

É sabido que toda proposta de melhoria a ser implementada deve produzir resultados (benefícios), que quando possível devem ser mensuráveis, ou seja, quantificados em valores pecuniários, como também requerer recursos (custo), que possibilitam sua efetivação (LÜCK, 2003).

É lógico que a relação custo x benefício é o parâmetro para se decidir pela viabilidade e aprovação da proposta e sua respectiva implementação. Deve-se considerar nesta avaliação que nem

sempre os resultados serão alcançados a curto prazo, podendo ocorrer em médio ou a longo prazo (LÜCK, 2003).

Assim, apresenta-se a seguir os principais recursos que serão necessários a implementação da proposta de melhoria:

Tabela 10 - Recursos que serão necessários a implementação da proposta de melhoria

Recursos Necessários		Recursos que temos		Recursos que faltam	
Item	Valor (R\$)	Item	Valor (R\$)	Item	Valor (R\$)
Assessoria para treinamento no modelo de Gestão de Qualidade e estratégica	10.000,00	Assessoria para treinamento no modelo de Gestão de Qualidade e estratégica	10.000,00	Assessoria para treinamento no modelo de Gestão de Qualidade e estratégica	-
Assessoria de Recursos Humanos ou Profissional de RH	4.000,00	Assessoria de Recursos Humanos ou Profissional de RH	4.000,00	Assessoria de Recursos Humanos ou Profissional de RH	-
Material de divulgação/publicidade/treinamentos	2.550,00	Material de divulgação/	2.550,00	Material de divulgação/	-
Treinamento para elaboração de orçamento (horas-extras do profissional)	1.000,00	Treinamento para elaboração de orçamento (horas-extras do profissional)	1.000,00	Treinamento para elaboração de orçamento (horas-extras do profissional)	-
Treinamento dos professores – material digital (horas-extras)	5.000,00	Treinamento dos professores – material digital (horas-extras)	5.000,00	Treinamento dos professores – material digital (horas-extras)	-
TOTAL	22.550,00	-	22.550,00	-	-

Fonte: Elaboração dos autores.

Monitoria e Avaliação

Faz parte dos modelos de Gestão propostos à Instituição de Ensino quanto ao alcance das estratégias almejadas, que durante o processo sejam continuamente monitoradas e avaliadas.

Esta etapa de implementação da proposta tem por objetivo garantir o alcance dos resultados almejados no tempo e resultados mensurados, como também permitir os ajustes necessários, agilizando o processo de tomada de decisões, tendo em vista a redução dos riscos mensurados e alcance eficiente e eficaz da missão e visão institucionais (LÜCK, 2003).

Como também nos ensina Heloisa Lück (2003, p. 129):

“sem monitoramento as ações deixam de ser acompanhadas e controladas, perdendo-se dessa forma a garantia da maximização da relação custo-benefício, como também a oportunidade de construção do conhecimento gerado pela ação, de que somos tão carentes”.

Portanto, a monitoria e avaliação, que ocorrerão durante todo o processo de implementação, visa a retroalimentação, isto é, realização dos ajustes e/ou correções pertinentes (LÜCK, 2003).

A avaliação não deve ser utilizada apenas como meio de verificação dos resultados quanto aos objetivos, embora seja o meio de verificação da eficiência e eficácia da proposta, mas também como instrumentalização formativa e de qualificação dos colaboradores da instituição escolar (LÜCK, 2003).

Para tanto, é imprescindível a participação e integração de todos os envolvidos nos diversos processos inerentes aos serviços educacionais prestados.

Desta forma, para que a proposta ora apresentada tenha êxito em resultados, define-se que a monitoria e avaliação da realização das atividades serão feitas periodicamente (mensal, bimestral ou trimestral), conforme negociação e acordo com os envolvidos nas atividades a serem desenvolvidas.

Assim, quando do período de execução das atividades, caberá a Direção ou àqueles que lhes delegar, a função de acompanhamento pessoal, através de observação direta e de diálogo com os colaboradores. Tal atitude, agiliza a verificação de dados independente dos demais instrumentos de monitoria estabelecidos, que muitas vezes por sua característica formal leva um certo tempo a apresentar os pontos relevantes a serem corrigidos. Pode-se também acompanhar, integrar e estimular o desempenho da equipe envolvida, bem como dos maiores interessados, os clientes (YOUNG, 2011).

Igualmente, a monitoria e avaliação serão feitas por meio de relatórios financeiro-contábeis, relatórios educacionais (faltas dos alunos e desempenho acadêmico), relatórios de supervisão e coordenação pedagógicos, relatórios de avaliação de desempenho dos colaboradores e professores, implementação do manual de cargos, atas de reunião do Conselho da Comunidade Educativo-Pastoral e outros instrumentos a serem definidos em conjunto com os envolvidos da Organização Escolar.

Cronogramas

Figura 2 - Cronograma para atividades para estratégias de pessoal ou recursos humanos

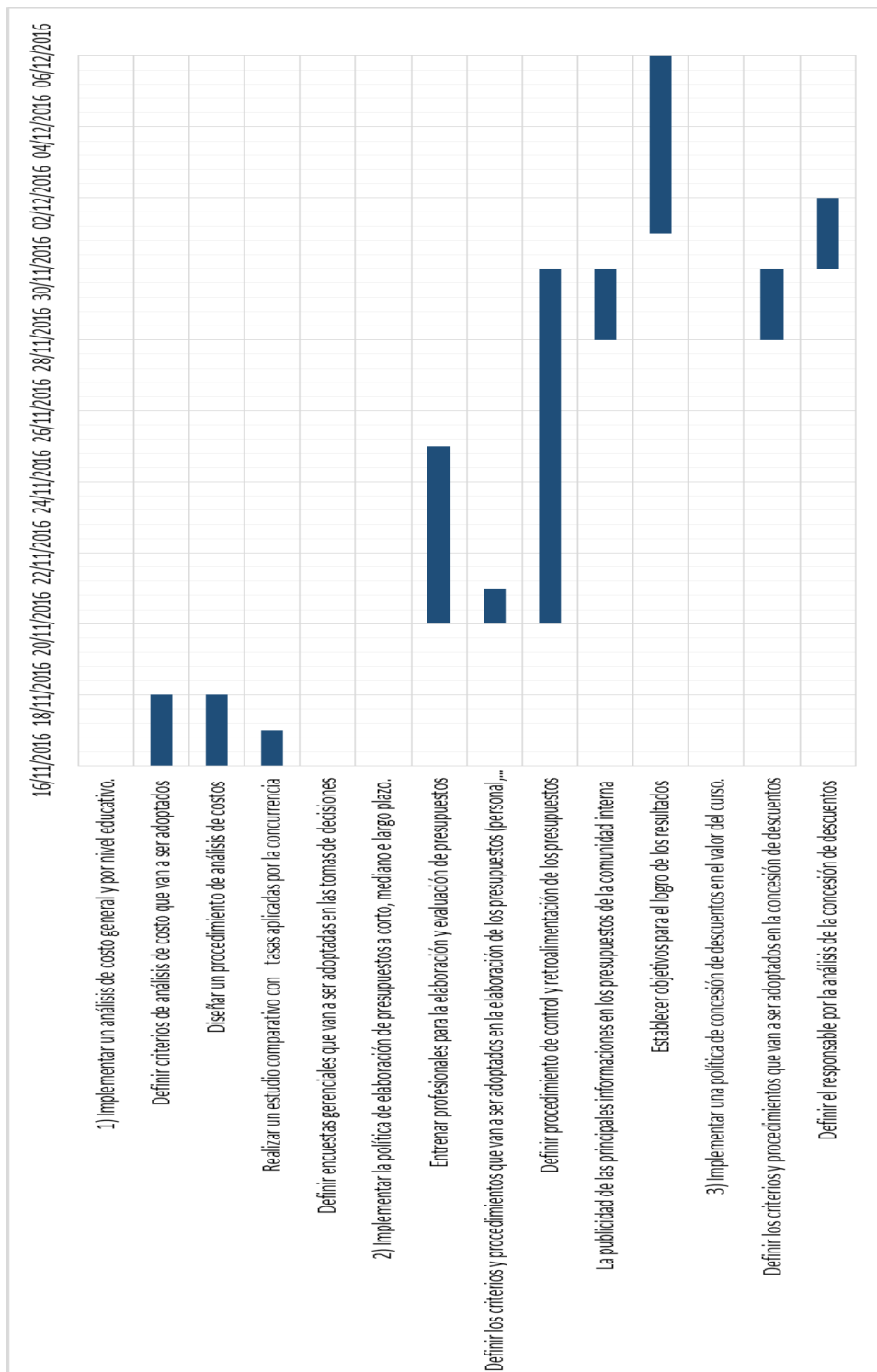


Figura 3 - Cronograma para actividades para estrategias financieras

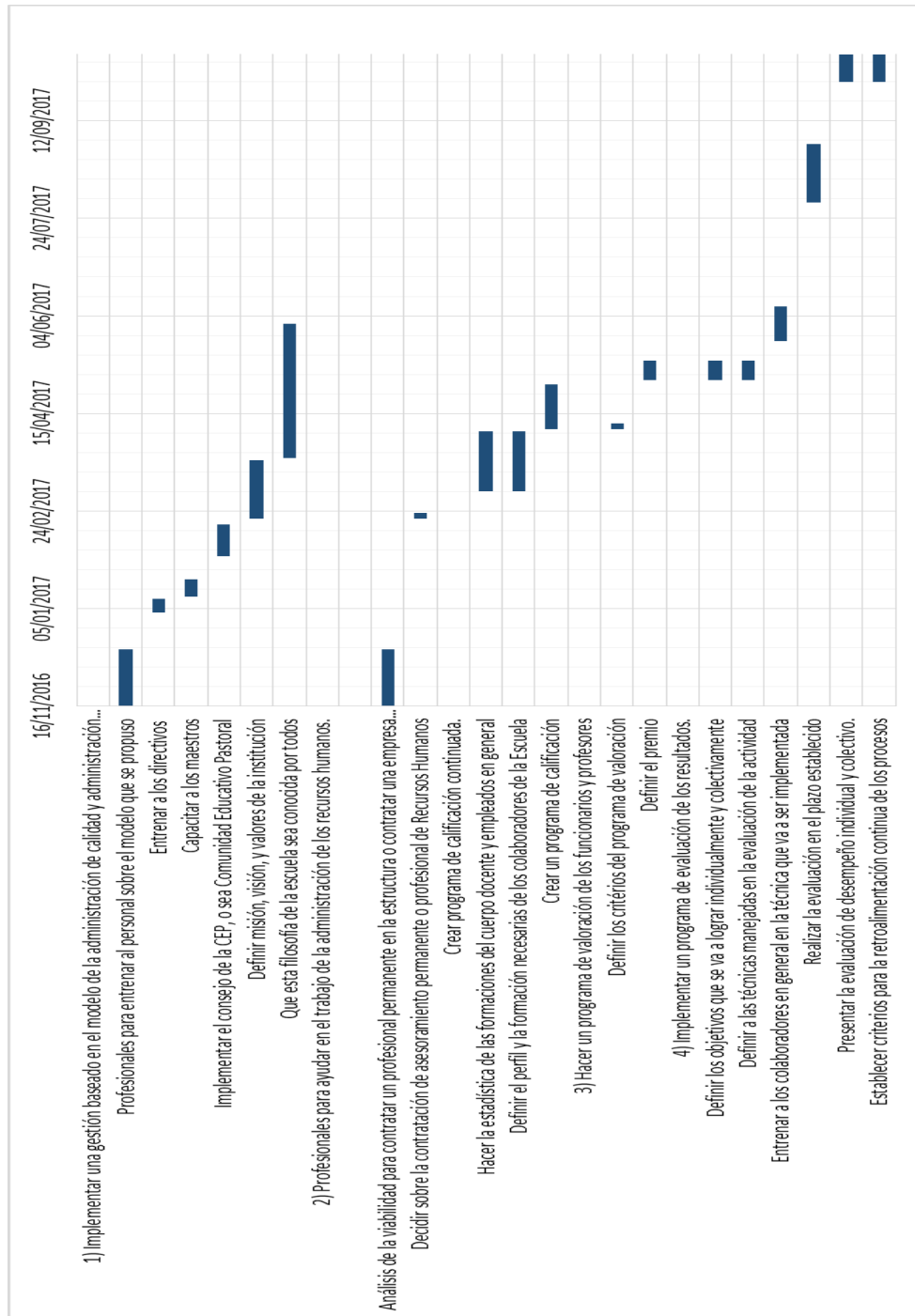
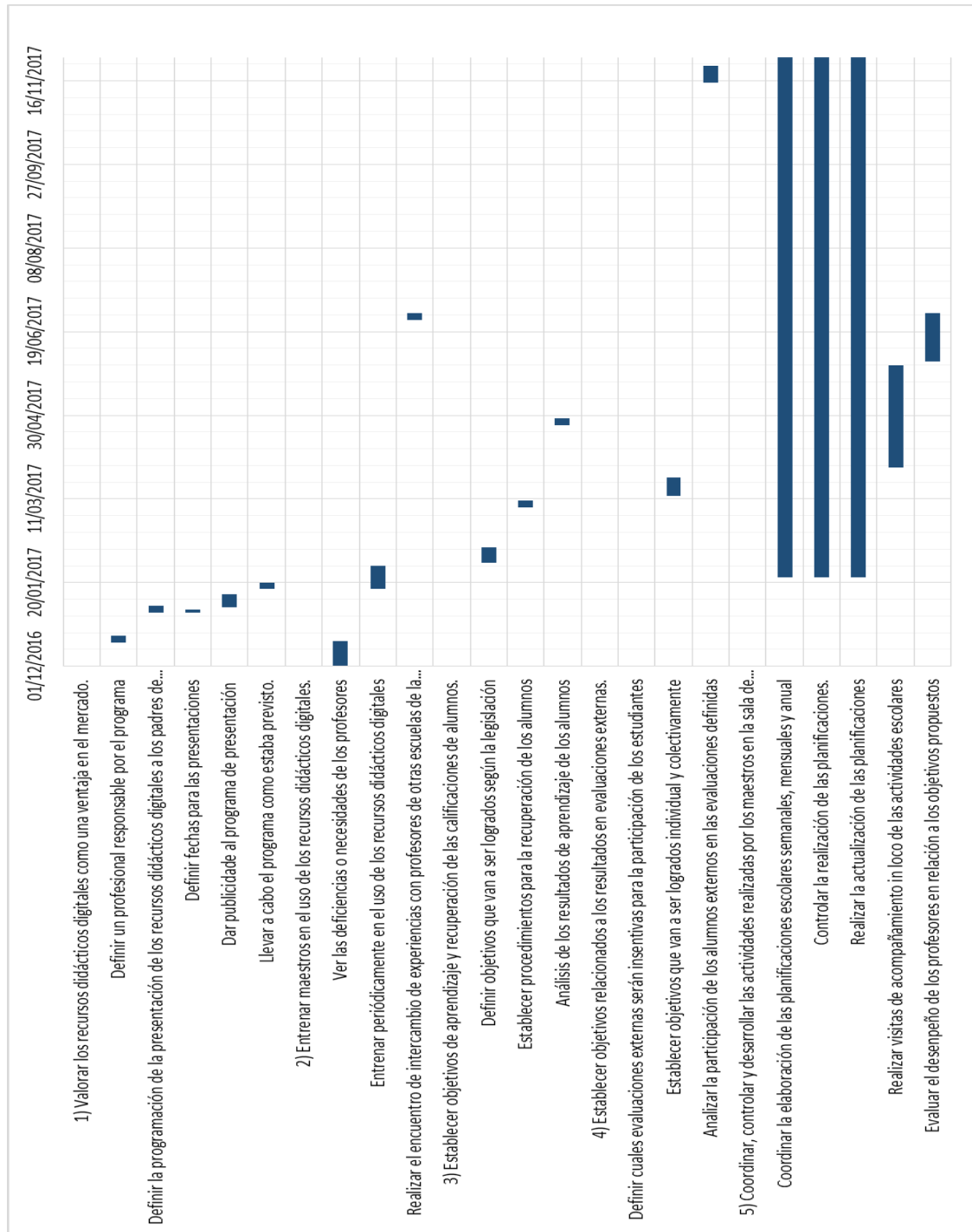


Figura 4 - Cronograma para actividades das estratégias pedagógicas



Considerações Finais

Hodiernamente, vive-se profundas mudanças no seio da sociedade e cultura em geral, provocando transformações no mundo cognitivo e, especificamente no âmbito pessoal, acadêmico, profissional e das relações sociais.

Ademais, com o advento da globalização, surgiram mercados consumidores exigentes, dinâmicos, segmentados e principalmente conscientes de sua importância na relação de consumo (WRIGHT, HROLL e PARNELL, 2010).

Desta forma, para que o profissional e instituições se mantenham “vivas” neste meio tão competitivo, e conseqüentemente sejam considerados diferenciais, que agregam valor ao produto ou serviços prestados torna-se imprescindível uma postura de constante abertura às mudanças e a aquisição de novas técnicas e conhecimentos.

Assim, não é diferente com os autores deste presente trabalho de conclusão, que mesmo com formação acadêmica nas áreas de Administração de Empresas e de Direito, tendo participado de vários treinamentos nestas áreas, como também adquirido outros conhecimentos na área da Filosofia mesmo que de forma rápida e superficial, torna-se necessário um aprofundamento no estudo da Administração ou Gestão Escolar, haja vista que como religioso salesiano, vê-se envolvido no mundo da educação, em particular na gestão de instituições escolares.

Por conseguinte, após dois anos de participação no curso de Magister da Universidade de Santiago do Chile, inúmeras habilidades e competências foram adquiridas através das aulas expositivas propostas pelos diversos professores, trabalhos desenvolvidos interna e externamente e pelo trabalho de término de curso, que ora se apresenta.

Inicialmente, como advogado, fui estimulado a adentrar no mundo jurídico do âmbito escolar, a partir do Texto Constitucional, que fixa as bases dos direitos e deveres dos cidadãos e das instituições de ensino, seguindo pela legislação esparsa, a saber: Lei das Diretrizes Básicas da Educação (LDB), Código de Defesa do Consumidor, Plano Curricular Nacional (PCN). Além de possuir conhecimentos básicos acerca dos diversos planos de desenvolvimento educacionais propostos em termos mundiais pela UNESCO, Banco Mundial e outros órgãos internacionais, que investem e influenciam no campo educacional, tendo em vista que a educação é um direito garantido e decretado pela Organização das Nações Unidas (ONU) desde 1948 na Declaração Universal dos Direitos Humanos em seu art. 26.

Por sua vez, exige também um constante acompanhamento dos Poderes Executivo e Legislativo brasileiros, que possam legislar em assuntos escolares, que modificam, alteram e transformam o processo educativo em geral.

Um outro crescimento alcançado está relacionado a compreensão e utilização da transdisciplinariedade no processo decisório, o qual deve considerar o compartilhamento das diversas áreas do saber no processo de conhecer, julgar, discernir, propor soluções a um problema em análise e,

finalmente, adotar a decisão mais apropriado para o momento, lugar e contexto, com a minimização dos riscos e alcance dos resultados (FRANCO, 2005).

Neste sentido, não nos cabe um posicionamento único e específico, considerando individualmente uma ou outra área do saber, deve-se buscar fazer a observação e interação das várias dimensões e posições possíveis, dando origem a um conhecimento mais globalizado.

Em seguida, a importância do acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para o processo educativo, como também para a realização dos processos administrativos (PEREIRA, 2012). Especificamente, o conhecimento de diversas ferramentas tecnológicas, que podem ser usadas como meio de facilitar o processo de aprendizagem, como também instrumentos de trabalho para o corpo docente (programas educativos, prezzi, power point etc).

Além de possibilitar a inclusão digital de todos os envolvidos na era da informação, que ora é vivenciada pela sociedade.

Um outro aspecto relevante foi a possibilidade de revisitar as diversas correntes e teorias administrativas desenvolvidas ao longo do tempo, no qual desenvolveu-se a capacidade de perceber a evolução dos conceitos administrativos na história humana, que partiu de um entendimento geral, desenvolvido pelos primeiros filósofos gregos, os quais associavam a ideia de administração como governar os bens públicos, passando pela origem dos Estados (filósofos modernos), até alcançar as organizações em geral e particularizadas nas empresas (CHIAVENATO, 2014; DAFT, 2010).

Particularmente, fez-se uma atualização sobre dois modelos de gestão bem contemporâneos: Administração da Qualidade Total e Administração Estratégica. Ressalta-se que, estes modelos são contemporaneamente utilizados pelas grandes organizações, haja vista que exploram a vantagem competitiva da instituição, a partir do conhecimento e análise do ambiente externo e interno que a envolve, em seguida dando ênfase nos processos, que devem ser planejados, controlados e avaliados durante a execução e após o alcance de resultados.

Uma outra habilidade desenvolvida foi a capacidade de levantamento e racionalização da estrutura organizacional de uma instituição de ensino, inclusive com o desenho do Organograma, que permite de forma rápida e fácil a visualização da relação de poder e a existência de centralização ou descentralização das atribuições, apresentando a existência ou não de delegação de autonomia tão necessária na agilização na tomada de decisões e execução dos processos.

Como consequência da visualização do Organograma, desenvolveu-se a capacidade de refletir, analisar e racionalizar as funções pertinentes a cada órgão da organização mediante a departamentalização, que possibilita a distribuição e o conhecimento de determinadas funções que são específicas e legalmente estabelecidas, possibilitando a capacidade de verificação se ocorre ou não desvio de função.

Em decorrência deste conhecimento organizacional, pode-se verificar como se estabelece as relações humanas nas empresas e, especificamente numa escola. Conhecer e saber como tais relações

ocorrem são imprescindíveis para racionalização dos processos no alcance da eficiência e eficácia da instituição.

Sabe-se que, no mundo contemporâneo, a valorização dos Recursos Humanos em todos os seus aspectos (financeiro, social, profissional e pessoal) é a chave do sucesso de qualquer organização (BROCKA e BROCKA, 1994), embora muitos empresários ainda não perceberam tal importância, uma vez que exige desprendimento e melhor distribuição dos resultados produzidos.

Neste sentido, ocorreu o conhecimento e reflexão sobre o documento da Congregação Salesiana que norteia a missão das Instituições Salesianas (INSTITUTO HISTÓRICO SALESIANO, 2014), dentre as quais se encontram as escolas e escolas profissionalizantes, conhecido como Quadro Referencial da Pastoral Juvenil Salesiana, no qual as relações humanas são fundamentais para o alcance da missão e razão de ser de uma instituição salesiana, que é a formação integral dos jovens com a sua consequente salvação espiritual. Observa-se que, este instrumento anteriormente citado tem como base a participação ativa de todos os envolvidos nos diversos processos das atribuições, mediante a formação e atuação do Conselho da Comunidade Educativa Pastoral (CEP), no qual se tem a representação da direção, colaboradores (funcionários e professores), pais e alunos.

Ressalta-se, o conhecimento e desenvolvimento do pensamento estratégico, que ora é um diferencial entre as organizações (OLIVEIRA, 2010). Saber conhecer e analisar o ambiente externo da escola (oportunidades e ameaças) e ambiente interno (fortalezas e debilidades), ou seja, mediante a técnica como FODA, que possibilitaram o desencadeamento do processo de planejamento estratégico em suas diversas etapas (objetivos, estratégias, atividades, recursos necessários e cronograma de execução), o que permite uma melhor execução, controle e avaliação dos resultados proporcionados e alcançados.

Esta etapa foi amplamente explorada no curso de Magister em conclusão, desde as aulas expositivas como também atividades propostas ao longo dos estudos.

Neste sentido, o trabalho de conclusão em apreço, consistiu na elaboração de um estudo estratégico e formulação de uma proposta de melhoria sobre o estudo de caso relacionado ao fenômeno do declínio do número de alunos da Escola Salesiana Padre Rinaldi, o qual pode ser amplamente concretizado e assim proporcionar uma mudança nos âmbitos internos e externos da referida Organização Escolar, contribuindo para sua sobrevivência e preservação de uma instituição reconhecida pela sociedade local e regional.

Deve-se destacar também a característica do presente curso de Magister em seu aspecto cultural, o qual como se sabe possibilita uma troca de experiência a partir das línguas usadas pelos participantes e professores (português e hispânica), que em princípio pode-se imaginar a existência de uma confusão, o que ao longo dos estudos, permitiu na verdade um desenvolvimento da tolerância, respeito e aceitação do diferente. Diferencial humano tão necessário nos nossos dias. Além de possibilitar e exigir um maior entrosamento dos participantes, que conjuntamente se auxiliavam em seus limites e dificuldades na compreensão da barreira linguística.

Ademais, houve uma adequada abertura e troca de conhecimentos das experiências e culturas dos países dos participantes e professores (Brasil e Chile), a partir das aulas presenciais (Salvador – Brasil) e apresentação da tese de conclusão (Santiago do Chile – Chile).

Enfim, o programa de Magister em Educação propiciou uma visão holística da gestão escolar, como também perceber que a atividade educacional deve ser desenvolvida mediante a aplicação dos diversos conceitos, técnicas e processos desenvolvidos pela ciência da Administração, cabendo ao gestor escolar a busca pela perfeita adequação em seu contexto geral, bem como nas diversas áreas gerenciais de uma escola (pedagógico, administrativo, jurídico, fiscal, pastoral, tecnológico etc), o que possibilitará o alcance dos resultados perseguidos (missão, visão e objetivos institucionais) mediante uma maximização na aplicação dos recursos dispensados e minimização dos riscos.

Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acessado em: 30.11.2015

_____. Lei das Diretrizes e Bases da Educação nacional. Lei nº 9.394/1996. Presidência da República. Acessado em Março 24, 2015, em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm.

BROCKA, Bruce; BROCKA M. Suzanne (1994). *Gerenciamento da Qualidade*. São Paulo: Makron Books.

CHIAVENATO, Idalberto (2014). *Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. Vol. 1. Barueri (SP): Manole.

DAFT, Richard L. (2010). *Administração*. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning

FRANCO, Alexandre de Paula (2005). Atividade de ensino, supervisão e gestão escolar: outros paradigmas. *Presença Pedagógica*, v.11, n. 61, Jan/Fev 2005, p. 47-55.

INSTITUTO HISTÓRICO SALESIANO (2014). *Fontes Salesianas*. Brasília: Editora Dom Bosco.

LÜCK, Heloísa (2003). *Metodologia de Projetos* Uma ferramenta de planejamento e gestão. Petrópolis: Editora Vozes.

_____. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria (1986). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas S.A.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (2010). *Planejamento Estratégico*. 28ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

_____. (2011). *Administração Estratégica na prática*. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

PEREIRA, Antônia Alves (2012). *A educomunicação e a cultura escolar salesiana: a trajetória da construção de um referencial educacional para as redes salesianas de educação em nível mundial, continental e brasileiro*. Teses de Mestrado. Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L (1995) in GERHARDT, Tatiana Engel & SILVEIRA, Denise Tolfo (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora UFRGS.

Regimento Substitutivo da Escola Salesiana Padre Rinaldi em fase de análise e aprovação pela Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco (2015).

WELSCH, Glenn A. (2011). *Orçamento Empresarial*. 4a ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John (2010). *Administração Estratégica – Conceitos*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

YOUNG, Trevor L. (2011). *Gestão Eficaz de Projetos*. 3 ed. São Paulo: Clio Editora.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

LIMA JÚNIOR, José Lopes; ESCUDERO, Jaime Caiceo. Declínio do Número de Alunos da Escola Salesiana Padre Rinaldi: Uma proposta de Melhoria. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Maio/2020, vol.14, n.50, p. 1018-1042. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 12/05/2020;

Aceito: 19/05/2020.