

## CIÊNCIAS HUMANAS

## INSTRUMENTOS AVALIATIVOS: PARA ALÉM DAS PROVAS

### Ciências Humanas

#### Educação

**Mainara Jeremias Buratto<sup>1</sup>; Miryan Cruz Debiassi<sup>2</sup>; Alcionê Damásio Cardoso<sup>3</sup>;  
Mirozete Iolanda Volpato Hanoff<sup>4</sup>**

<sup>1-3</sup> Centro Universitário Barriga Verde – Unibave; <sup>4</sup> Unesc

**Resumo:** A avaliação da aprendizagem é importante para o trabalho docente, pois acompanha o processo de ensino e aprendizagem e dá subsídios para melhoria do planejamento docente. Em se tratando de instrumentos avaliativos, ainda existe muitas possibilidades a serem discutidas. O presente estudo tem como objetivo analisar os instrumentos avaliativos utilizados pelos professores do 1º ao 3º ano do Ensino Fundamental. A proposta da pesquisa, de abordagem qualitativa, foi realizada com professores de três escolas de um município do Sul de Santa Catarina sendo: uma pública estadual, uma municipal e uma escola privada. Os participantes da pesquisa foram sete professoras atuantes na rede estadual, municipal e privada do município de Orleans. O instrumento utilizado foi um questionário com seis perguntas abertas. Ao fim da pesquisa percebe-se que alguns professores confundem o que são critérios e a escolha dos instrumentos avaliativos, e a base teórica do trabalho docente é entendida por cada professor de uma forma, ainda que, alguns trabalhem na mesma escola, mencionam bases teóricas distintas.

**Palavras-chave:** Avaliação da aprendizagem. Instrumentos avaliativos. Critérios avaliativos. Ensino fundamental.

## ASSESSMENT INSTRUMENTS: BEYOND TESTS

**Abstract:** The assessment of learning is important for teaching work, as it follows the teaching and learning process and provides subsidies for improving teacher planning. When it comes to evaluative instruments, there are still many possibilities to be discussed. This study aims to analyze the evaluative instruments used by teachers from the 1st to the 3rd year of Elementary School. The research proposal, with a qualitative approach, was carried out with teachers from three schools in a municipality in the south of Santa Catarina, namely: a state public, a municipal and a private school. The research participants were seven teachers working in the state, municipal and private schools in the city of Orleans. The instrument used was a questionnaire with six open questions. At the end of the research, it is clear that

some teachers confound what are the criteria and the choice of evaluation instruments, and the theoretical basis of the teaching work is understood by each teacher in a way, although some work at the same school, mention theoretical bases different.

**Keywords:** Learning assessment. Assessment instruments. Evaluation criteria. Elementary school.

## Introdução

O presente estudo parte do entendimento de que, conforme Libâneo (2013), a avaliação é importante para o trabalho docente pois acompanha o processo de ensino e aprendizagem. Também dá subsídios para que os professores analisem os resultados do seu trabalho com seus alunos e possam verificar se esses resultados atingiram os objetivos propostos. Uma das funções da avaliação é determinar de que forma os objetivos estão sendo atingidos. Assim, é necessário utilizar diferentes instrumentos e que sejam adequados a cada objetivo proposto.

Partindo do pressuposto que, nos cursos de formação dos professores há disciplinas ou discussões que abordam a avaliação da aprendizagem, se espera que os professores compreendam sobre as diferentes concepções de avaliação e o uso de instrumentos adequados para cada proposta avaliativa. Fundamentando-se nessa argumentação, o problema de pesquisa proposto foi: que tipo de instrumentos avaliativos utilizam os professores do 1º ao 3º ano do Ensino Fundamental?

Deste modo, a pesquisa tem por objetivo geral analisar os instrumentos avaliativos utilizados por professores do 1º ao 3º ano do Ensino Fundamental. Para se chegar ao objetivo geral foram elencados objetivos específicos, sendo eles: averiguar o conhecimento dos professores sobre instrumentos avaliativos; identificar os instrumentos avaliativos utilizados pelos professores e, os critérios para a escolha destes; identificar a base teórica sobre avaliação da aprendizagem que embasa o trabalho dos (as) professores (as).

Como base para fundamentação teórica, foram exploradas obras pertinentes ao tema abordado, tendo como alicerce, autores que trabalham com o tema em questão, tais quais: Luckesi (2011), Libâneo (2013) e outros. A fundamentação se subdividiu em seções que discorreram sobre a avaliação da aprendizagem e suas

concepções e os instrumentos avaliativos e sua importância para o processo de avaliação. Em seguida, apresentamos os procedimentos metodológicos da pesquisa seguido dos resultados e discussões dos dados empíricos confrontados com base teórica estudada. Por fim, apresentam-se as considerações em que estão dispostas as reflexões acerca do assunto pesquisado.

### **Avaliação da aprendizagem**

Avaliar vem do latim *a-valere*, que significa dar valor, ou seja, o conceito de avaliação é de atribuir valor ou qualidade a algo. Na escola a avaliação também acontece, mas “ a avaliação é intencional e sistemática” (VILLAS BOAS, 2004, p. 22).

O termo avaliação da aprendizagem foi cunhado por Ralph Tyler em 1930. Porém, antes desse período, as escolas utilizavam exames escolares para aprovar ou reprovar os alunos. Conforme Luckesi (2012, p 438): “Tyler propôs a solução mais óbvia possível para o sucesso na vida escolar – o ensino consistentemente planejado e executado com eficiência.”

Essa mudança de termos revela, em essência, alterações profundas no entendimento da finalidade avaliativa, e, acompanha o processo de mudança de postura teórica da própria reflexão e debate sobre a educação. Nestes termos, compreende-se que, toda prática avaliativa está pautada em uma postura teórica, por vezes explícita, outras implícita. O processo avaliativo não é um ato isolado, e está pautado em concepções de educação e prática pedagógica. Chueiri (2008) destaca que a avaliação da aprendizagem passou por diferentes compreensões e finalidades. A mais antiga, como mencionado, trata-se da ideia de examinar para avaliar os alunos.

Segundo a autora, esse entendimento de finalidade avaliativa refere-se ao uso de instrumentos como provas e exames, utilizados nos colégios católicos de Ordem Jesuítas e em escolas protestantes, ainda no século XVI. Nas obras *Ratio Studiorum* (1599), escritas pelos padres Jesuítas, e na *Didática Magna* (1649) de Comênio, há indicativos e orientações aos professores para os dias de exame dos estudantes tais como não emprestar material, só sair da sala após o término do exame e outros.

Para Esteban (2013), com os exames o professor pode avaliar se o aluno respondeu adequadamente as suas perguntas, porém não sabe quais saberes foram usados para responder nem o processo de raciocínio desenvolvido para que conduziu aquela resposta.

Um outro entendimento sobre a avaliação foi delineado na esteira de alterações nas concepções de mundo e sociedade, e, por decorrência, de educação: a avaliação como medida. De acordo com Cheuri (2008), a ideia de avaliação como medida começou a surgir no início do século XX. Nesta concepção são utilizados testes padronizados que medem as habilidades e aptidões dos alunos e os resultados são quantificados. São utilizados objetivos para se chegar ao resultado esperado dos alunos. Sendo assim, essa base teórica da avaliação, segundo Esteban (2013, p. 111), se estabelece “como um processo que compara as respostas do aluno ao padrão definido pelos objetivos desenhados.”

O termo “avaliação da aprendizagem” foi incorporado na legislação somente na LDB de 1996. Aprender a avaliar “significa aprender conceitos teóricos sobre avaliação, mas, concomitante a isso, aprender a praticar a avaliação, traduzindo-a em atos do cotidiano.” (LUCKESI, 2011, p. 30).

Em contraposição a essas abordagens – avaliar para examinar e avaliação como medida –, classificadas como quantitativas, em que o que é considerado é apenas o produto, a nota que cada aluno alcançou, surgiu, junto a debates e reflexões sobre as finalidades da educação, a concepção qualitativa de avaliação. Esse debate surgiu no Brasil apenas no final da década de 1970 e, conforme Machado e Souza (1997), possibilitou conhecer e compreender a prática avaliativa escolar e suas finalidades, indicando uma perspectiva de avaliação escolar comprometida com a democratização do ensino.

Assim, a avaliação qualitativa, “[...] envolve a participação e interação dos alunos, o que requer utilização de um conjunto de técnicas, intervenções e de orientações.” (DEBIASI; WEBER; DAMAZIO, 2018, p. 102). Para Demo (2010) nessa perspectiva é preciso mudar o sistema de avaliação para motivar os alunos a pesquisar, elaborar, argumentar e contra-argumentar, procurar conhecimento com autonomia e saber reconstruí-lo e fazer leitura de modo crítico.

Segundo Cruz (2004) a partir deste novo entendimento, a avaliação da aprendizagem se caracterizou como uma atividade política e intencional que reflete uma concepção de ensino, escola e sociedade. O aluno é visto como um ser em constante transformação e sempre capaz de se desenvolver.

A partir destes entendimentos, teorizou-se, também, sobre as *modalidades de avaliação*, que segundo Vieira (2018), são: avaliação diagnóstica, somativa e a formativa, classificadas assim a partir dos estudos de Bloom do ano de 1993.

Para o autor a *avaliação diagnóstica* assume o caráter de diagnosticar os conhecimentos prévios, já adquiridos pelos alunos e auxiliar no processo de planejamento do professor para os novos conteúdos. “A avaliação diagnóstica ocorre geralmente no início do ano letivo, ciclo ou período, verificando quais aprendizagens, bem como, quais dificuldades dos alunos, de acordo com os conteúdos trabalhados no ano ou no ciclo anterior” (GUIMARÃES, 2017). Nesse contexto, Luckesi (2011) entende que, uma avaliação que não seja autoritária precisa ser diagnóstica, ou seja, um instrumento dialético de avanço.

Uma outra modalidade de *avaliação é a formativa*. Segundo Guimarães (2017), a avaliação formativa ocorre de forma contínua, dando subsídios para que o professor acompanhe o processo de aprendizagem dos alunos. A avaliação formativa consiste, segundo Lemos *et al.* (1993, p. 27), “no acompanhamento permanente da natureza e qualidade da aprendizagem de cada aluno, orientando a intervenção do professor de modo a dar-lhe a possibilidade de tomar as decisões adequadas à capacidade e necessidades dos alunos.”

Perrenoud (1999) diz que a *avaliação formativa* não pode ser limitada a pedagogias de práticas inovadoras, pois em muitas escolas tradicionais, professores são seduzidos pelas pedagogias diferenciadas, e tentam colocar esse tipo de avaliação em prática, desconsiderando a base teórica e conceitual que sustenta tal proposta avaliativa. Essa avaliação promove a aprendizagem do aluno e do professor, e se opõe à avaliação tradicional, que visa a aprovação e/ou reprovação, por meio de atribuições de notas que, quase sempre, são oriundas de provas (VILLAS BOAS, 2004).

A terceira modalidade avaliativa é conhecida como *avaliação somativa*. Segundo Lemos *et al.* (1993), consiste em um balanço do que o aluno aprendeu.

Quando há um caráter social, permite que sejam tomadas decisões de classificações finais como a progressão ou certificação do aluno. Vieira (2018) diz que essa avaliação ocorre ao final do processo, seja de um conteúdo, de um período letivo, denominados bimestre, trimestre ou semestre, tendo intuito de chegar ao resultado, ao produto alcançado.

De certo modo, compreende-se que, as três modalidades avaliativas se retroalimentam numa perspectiva de avaliação qualitativa, uma vez que, dão subsídios ao trabalho docente no início, durante e percurso do estudante e que, ao final do processo, resulta em um produto, que, na maioria dos casos, se reflete em uma nota. Assim, na perspectiva da avaliação qualitativa, os diferentes instrumentos utilizados pelos professores para diagnosticar, acompanhar e validar o processo de aprendizagem do estudante são parcela importante do trabalho pedagógico. Este assunto será tratado na próxima seção.

### ***Instrumentos Avaliativos: para além das provas***

Os professores, em seu processo avaliativo, utilizam instrumentos que auxiliam em seus trabalhos de acompanhamento da aprendizagem do estudante. Segundo Vieira (2018), esses instrumentos implicam diretamente no processo de ensino e aprendizagem e da avaliação, pois, dependendo do instrumento e de como ele é utilizado, pode ocorrer diferentes resultados.

Para que a escolha de instrumentos seja adequada aos objetivos que o professor delimitou para a aprendizagem, é importante que ele conheça o perfil de seus alunos, como está o processo de aprendizagem, possa planejar de que forma será aplicado estes instrumentos, e quais critérios serão utilizados para que se faça a avaliação a partir destes instrumentos. Os instrumentos colocam os alunos como sujeitos participantes da assimilação dos conhecimentos e da elaboração de seus entendimentos. Também possibilitam que os professores tenham um olhar mais aprofundado da aprendizagem dos alunos, podendo então planejar melhor as ações de intervenção (VIEIRA, 2018).

Há diversas formas de planejar e utilizar os instrumentos, que devem ser adequados para cada proposta avaliativa. Além disso, as estratégias didáticas também podem ser adaptadas e serem usadas como instrumentos avaliativos.

A **prova escrita**, é aplicada para se atribuir uma “nota” ou “conceito” ao aluno. O objetivo da prova, segundo Libâneo (2013, p. 228) “é verificar o desenvolvimento das habilidades intelectuais dos alunos na assimilação dos conteúdos.” Villas Boas (2004), critica o uso restrito de provas escritas pois deixa de considerar os diferentes tipos de aprendizagens e manifestações. Em sua concepção, a utilização das provas pode ser útil quando somada à utilização de outros instrumentos e quando associada com os resultados de diferentes processos. Na visão de Hoffmann (2014), notas e provas servem como forma de segurança, no sentido do controle exercido pelos professores aos seus alunos, das escolas e pais aos professores, e do sistema educacional sobre a escola. Porém, esse controle nem sempre garante um ensino e aprendizagem de qualidade, conforme é constantemente divulgado nas estatísticas educacionais sobre a aprendizagem dos estudantes brasileiros.

Diversas são as atividades que podem ser adaptadas e se tornarem instrumentos avaliativos, conforme já mencionado.

A **leitura e produção textual**, comumente utilizados no cotidiano escolar, podem ser utilizados como instrumentos avaliativos. Segundo Vieira (2018), a leitura pode ser utilizada no começo do processo avaliativo como avaliação diagnóstica, auxiliando o professor a entender as dificuldades e potencialidades de cada aluno e fazer as preparações e intervenções necessárias. Pode ser utilizada em vários momentos, e configurar-se como um importante instrumento de auxílio para a avaliação formativa, seja em rodas de leituras, momentos de correção de texto dos diferentes gêneros textuais com o intuito de intensificar a habilidade de leitura e interpretação do estudante.

A produção textual se torna uma importante ferramenta para o processo de avaliação pois, pode ser utilizada em qualquer disciplina. Com a clareza de que momentos a utilizar, esse tipo de ferramenta auxilia ao aluno a melhor compreensão sobre determinado assunto. Assim, recomenda-se que a utilização da produção textual como instrumento avaliativo seja feita depois de explicações, discussões e atividades. Também pode ser usada como autoavaliação para o aluno, quando o professor utiliza o *feedback* para indicar possíveis correções (VIEIRA, 2018).

Outro instrumento que pode ser utilizado é o **portfólio**. Segundo Villas Boas (2004), o portfólio é uma pasta grande e fina, onde são guardados os documentos

de todo o processo de aprendizagem dos alunos, sendo confeccionados bimestralmente, ou durante o mês ou ano. Ele permite que os alunos façam parte do processo de aprendizagem, e que façam, juntamente com seus professores, a avaliação adequada de seu aprendizado. Conforme a autora, o envolvimento dos estudantes na produção dos registros possibilita que eles acompanhem seu desempenho, a partir da autoavaliação. Deste modo, os portfólios demonstram o progresso e desenvolvimento do trabalho do estudante.

Outra possibilidade de instrumento avaliativo seria **cola na prova**. Segundo Silva (2018), muitos podem se espantar com a ideia, mas a cola na prova pode surpreender os alunos. Essa possibilidade tem como objetivo desconstruir a ideia “sisuda” dos dias de provas e fazer com que os alunos reflitam sobre o que não foi aprendido. Como sugestão do autor, o professor pode definir alguns minutos para que os alunos consultem o caderno, ou para que apenas um aluno dê a resposta para toda classe, de apenas uma questão. A correção desse instrumento seria pelo gabarito do professor.

Outro instrumento citado por Silva (2018) são os **mapas mentais**, que permitem a organização do pensamento e a ideia principal com as ideias que surgirem a respeito do tema, interligadas com a ideia principal, permitindo abertura de outras ideias. Eles podem ser feitos de modo manual ou por aplicativos específicos para tal finalidade. Esse tipo de instrumento pode ser utilizado em qualquer disciplina e cabe ao professor saber o momento mais adequado de utilizá-lo. Um dos objetivos de usar esse instrumento é avaliar a capacidade do aluno de ampliar seus horizontes, se as informações do mapa estão de acordo com o tema, as articulações das ideias e também a estética e a organização do trabalho.

Há ainda, como possibilidade de instrumento avaliativo, a **criação de testes**. Segundo Silva (2018), a criação de testes inclui a participação dos alunos formulando perguntas para o próximo teste. O trabalho pode ser individual ou em pequenos grupos, podendo ainda utilizar ferramentas como o *Google Drive* para auxiliar na organização do teste e incentivar o uso da tecnologia para fins educativos. Para a realização desse instrumento o professor pode sugerir modelos de questões, com variações de perguntas e solicitar que os alunos entreguem as respostas junto com as questões. Esse processo contribui para a aprendizagem

pois, ao elaborarem as questões, os estudantes precisam revisar o material, e, portanto, estudam para formular boas questões. Existem várias maneiras do professor avaliar por meio desse instrumento: avaliação por meio das perguntas formuladas pelos alunos; utilização delas nos próximos testes ou jogos, dentre outras.

Por fim, há também, como instrumento avaliativo e técnica de aprendizagem, o **estudo dirigido**. Silva (2018) diz que o estudo dirigido pode servir como uma avaliação criativa e significativa. O professor tem por objetivo provocar a reflexão dos alunos, colocando-os na responsabilidade de autoavaliar-se quanto a sua aprendizagem. Pode ser realizado em sala de aula, durante um determinado tempo, individualmente ou em grupo. Existem diversas formas de realizar o estudo dirigido: assistir um filme e fazer anotações dos pontos principais; ler e interpretar textos com um roteiro de pergunta; realizar e fazer observações de experimentos, dentre outras. A avaliação pode ser feita ao fim de um determinado conteúdo ou por etapas.

Para Luckesi (2011), os instrumentos precisam ser estruturados para que haja investigação sobre o desempenho da aprendizagem dos educandos. O autor ainda diz que, com um instrumento adequado o professor pode fazer um bom diagnóstico, para que haja uma melhor intervenção e conseqüentemente, um melhor resultado.

### **Procedimentos Metodológicos**

O propósito central desta pesquisa é analisar os instrumentos avaliativos utilizados pelos professores do 1º ao 3º ano do Ensino Fundamental. A investigação ocorreu no ano de 2020, quando foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa – CEP do Unibave e aprovada pelo Parecer Consubstanciado número 4.123.973, de 30 de junho de 2020.

Quanto à natureza da pesquisa é do tipo básica, e tem como intuito apresentar conhecimentos que poderão subsidiar outras pesquisas. Do ponto de vista dos objetivos, se caracteriza como exploratória, a fim de “[...] levantar informações sobre determinado objeto, delimitando assim, um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto” (SEVERINO, 2007, p. 123).

A abordagem da pesquisa é de origem qualitativa. Deste modo, com a pesquisa qualitativa espera-se obter tendências sobre o objeto de estudo, a partir dos sujeitos pesquisados e historicamente envolvidos (RAUEN, 2018). Em relação aos procedimentos, a pesquisa é de campo em que, conforme Severino (2007), a coleta de dados será feita em seu ambiente natural em que o objeto é abordado em seu ambiente próprio.

Como instrumento de coleta de dados foi realizado um questionário estruturado, com seis (06) questões previamente definidas. Essa escolha se justifica pelo intuito de ser possível “[...] comparar um conjunto de respostas com um conjunto fixo de perguntas.” (RAUEN, 2018, p. 323). Foi realizado com professores do 1º ao 3º ano do Ensino Fundamental, de escolas da rede municipal, estadual e privada do município de Orleans. Os participantes da pesquisa foram os professores que atuam nas séries selecionadas para o estudo, em cada escola, resultando em oito (08) professores. Ressalta-se que, um professor não devolveu o instrumento. Deste modo, a entrevista foi feita com o total de sete (07) professoras sendo: duas (02) de uma escola da rede estadual, três (03) de uma escola municipal e duas (02) de escola privada do município de Orleans.

Havia sido priorizado fazer a pesquisa de forma presencial, entretanto, devido à pandemia da COVID-19, utilizou-se o Formulário *Google Docs* para coletar as respostas. O primeiro contato com os professores foi realizado via aplicativo de mensagens (*WhatsApp*), e em seguida foi enviado o link do formulário para que os professores respondessem ao questionário.

A análise de dados no que se refere às **bases teóricas da avaliação da aprendizagem**, se fundamenta em Luckesi (2011) e Libâneo (2013). Sobre a categoria **instrumentos e critérios avaliativos**, a base de estudo será Vieira (2018) e Villas Boas (2004). Além desses autores, outros estudos contribuíram para complementar e esclarecer o objeto de estudo investigado. Cumpre destacar que, algumas categorias de análise foram organizadas *a posteriori* pois dependiam dos dados empíricos.

## Resultados e Discussão

Os professores pesquisados são formados em pedagogia e trabalham nas séries de 1º ao 3º ano do Ensino Fundamental. Todas as perguntas foram feitas com a opção de resposta aberta e serão apresentadas em formato de quadros.

Para melhor apresentação dos dados empíricos, as respostas serão indicadas levando em consideração as escolas que os professores atuam. Assim, nomearemos os professores A, B os que atuam na escola estadual; professor C e D que atuam na escola privada e professores E, F e G que atuam na escola municipal. As respostas serão condensadas sem perder de vista a essência do conteúdo apresentado por cada professor.

O **primeiro questionamento** feito aos professores foi: O que você entende por instrumentos avaliativos?

**Quadro 1** – Definição de instrumentos avaliativos no entendimento dos entrevistados.

Escola Estadual	Professor A	Recursos variados para verificar a aprendizagem.
	Professor B	Métodos/recursos utilizados para verificar e observar o processo de ensino aprendizagem dos seus alunos.
Escola Privada	Professores C e D	Recursos utilizados para coletar e analisar dados.
Escola Municipal	Professor E e F	Recursos que utilizamos para coleta de dados.
	Professor G	Diversos recursos, para alcançar o objetivo de alfabetização e letramento.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Os professores A e B responderam que são recursos que ajudam a verificar a aprendizagem. Os professores C, D, E e F indicaram que os instrumentos avaliativos são recursos utilizados para coletar e analisar dados no processo de ensino aprendizagem; o professor G acrescentou que visam atingir os objetivos de alfabetização e letramento.

Percebe-se que todos os professores categorizaram os instrumentos avaliativos como recursos para o processo de ensino e aprendizagem, mudando então apenas a finalidade, alguns apenas para verificação e outros como forma de atingir seus objetivos. Os dados sugerem que os professores tratam os instrumentos

avaliativos como instrumentos para reflexão sobre os processos pedagógicos desenvolvidos.

A avaliação, segundo Luckesi (2012), apresenta-se na escola a partir de um processo investigativo e resulta em um conhecimento individual, mas também coletivo. Deste modo, a avaliação é uma parte do processo pedagógico e precisa ser compreendida de modo contínuo e processual.

O **segundo questionamento** feito aos professores foi: no processo de avaliação que instrumentos você utiliza?

**Quadro 2 - Instrumentos avaliativos utilizados pelos professores**

Escola Estadual	Professor A	Inicialmente, conhecimentos prévios. Após, trabalhos em duplas, em grupo, pesquisa, roda de conversa, etc.
	Professor B	Jogos, ditados, produção no livro, desenhos, pesquisas, participação em rodas de conversa, registro de observações e avaliação descritiva do processo, entre outros.
Escola Privada	Professor C	Provas individuais, trabalhos em equipe, diálogos/debates em sala, autoavaliação do aluno, participação na aula e registros individuais.
	Professor D	Os instrumentos apresentam registros de diferentes naturezas: expresso pelo próprio aluno: (provas, cadernos, textos e outros).
Escola Municipal	Professor E	Provas, atividades feitas em sala de aula, trabalhos individuais ou em equipes.
	Professor F	Provas, trabalho coletivo e individual, textos, tarefas e outros.
	Professor G	Costumo utilizar avaliação diagnóstica, avaliação escrita e a autoavaliação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A maioria dos professores responderam que utilizam diversos instrumentos no processo de avaliação. Os professores A, B, C, E e F responderam que utilizam jogos, ditados, produção no livro, desenhos, pesquisas, participação em rodas de conversa e registros de diferentes naturezas. Contudo, observou-se que os professores D e G, demonstraram dificuldade em responder: o professor G, por exemplo, não se posicionou acerca de quais instrumentos são por ele utilizados no processo da avaliação de aprendizagem; o professor D, fez um breve comentário, informando “registros de diversas naturezas”, porém, especifica como sendo “registros expressos pelo próprio aluno”.

A autoavaliação também foi mencionada pelos professores C e G. Para Villas Boas (2004), a autoavaliação dá aos alunos a oportunidade de acompanhar o seu desempenho e crescimento, ajudando assim, os alunos a tornarem parceiros dessa atividade.

As provas e trabalhos em equipe, ou individuais, foram lembradas professores C, D, E e F. O professor B apontou instrumentos pouco citados, como jogos, ditados, roda de conversa, entre outros.

Podemos observar que são vários os instrumentos utilizados. Essa questão é importante por oportunizar aos estudantes diversas formas de mostrarem que aprenderam e até mesmo, de aprender durante o processo avaliativo. Vieira (2018) indica que os instrumentos avaliativos permitem que os educandos sejam sujeitos ativos da verificação dos conhecimentos e da elaboração de seus entendimentos. Permitem, ainda, que os professores possam reorganizar seus planejamentos a partir da aprendizagem dos estudantes.

Essas mudanças de paradigma estão em consonância com as discussões históricas do campo da avaliação. Conforme Luckesi (2002), o ato da avaliação, como um ato amoroso, permite o acolhimento e entendimento de cada etapa e processo percorrido pelo estudante.

O **terceiro questionamento** buscou saber: qual critério de escolha você utiliza para seleção e utilização destes instrumentos? E para a atribuição de notas?

**Quadro 3 - Critérios para escolha de instrumentos e atribuição de notas**

Escola Estadual	Professor A	O foco e a leitura a escrita e os cálculos matemáticos. Investe em textos significativos e que sejam atrativos para as crianças desta faixa etária. Histórias infantis de forma interdisciplinar.
	Professor B	Não há notas. Avalia a evolução da escrita, ditados, produção de texto, escrita livre em registros variados (apostila, tabela de resultados de jogos...), a forma de pensar e registrar cálculos, a interpretação de situação problema, as explicações orais e os desenhos. Procura variar as atividades e faz registros individualizados dos progressos e necessidades.
Escola Privada	Professor C	Diagnosticar a compreensão e conhecimento (teoria e prática) dos alunos, diante dos objetivos a serem alcançados em cada disciplina. Trabalha com avaliações processuais e contínuas Ao fim do semestre, faz uma prova diagnóstica para saber

		se o aluno realmente compreendeu os conteúdos.
	Professor D	O olhar deve ver a perspectiva de um todo, de um processo que envolve componentes básicos do ensino aprendizagem, como objetivos, conteúdos, metodologias e a própria avaliação inclusive.
Escola Municipal	Professor E	Avaliação bimestral e recuperação.
	Professor F	Provas. Atribuição de notas e analisado como um todo, participação, dedicação e comprometimento.
	Professor G	Na forma de diagnóstico ou auto avaliação é possível verificar o que conhecem sobre um determinado conteúdo ou sobre si.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Podemos perceber que todos os professores indicaram que utilizam recursos e quais as modalidades de avaliação utilizam, porém não ficou claro sobre o critério, ou seja, porque escolhem estes tipos de recursos ou modalidade avaliativa.

Por exemplo, o professor B não indicou os critérios, o professor C confundiu critério e diagnóstico e o professor G não soube definir com objetividade os meios empregados por ele.

Dentre os professores que deixaram mais claro em suas respostas sobre os critérios, destacamos: professor A, menciona critérios são leitura, leitura e os cálculos matemáticos; e o professor D que está mais claro no que se refere aos objetivos de ensino, conteúdos e metodologias em consonância com o processo avaliativo.

Percebe-se que, de modo geral, há uma noção equivocada sobre os critérios de avaliação o que, pode acarretar uma escolha equivocada de instrumentos em alguns momentos.

Para Luckesi (2000) alguns professores não tratam os instrumentos avaliativos como instrumentos para reflexão sobre os processos pedagógicos desenvolvidos. Ainda segundo o autor: “No exercício da avaliação da aprendizagem escolar, importa que o avaliador esteja atento, em primeiro lugar, exclusivamente ao que fora planejado [...] os dados devem ser somente os essenciais.” (LUCKESI, 2012, p. 441).

A avaliação implica, necessariamente, em acolhimento e a partir disso, ter tomadas de decisão. Por isso, ter claro que critérios usar na escolha dos

instrumentos possibilita definição das necessidades de aprendizagem e, a partir disso, escolher melhor qual instrumento é o mais adequado.

Na **quarta questão** buscou saber: Você utiliza as estratégias didáticas como forma de avaliação? Em caso afirmativo, quais estratégias são utilizadas?

#### **Quadro 4 - Estratégias didáticas como forma de avaliação**

Escola Estadual	Professor A	As crianças apresentam maior interesse pelo conteúdo trabalhado quando utilizamos jogos, criação de mascote para a turma, confecção de um álbum. Quanto mais lúdico, mais prazeroso será a realização das atividades propostas.
	Professor B	Trabalhos em grupo, apresentações em grupo ou individuais, fórum para debater o tema em estudo, mapas conceituais simples para registro.
Escola Privada	Professor C	Utiliza tecnologia, aulas expositivas e problemas para que os alunos possam refletir, pensar e ser crítico.
	Professor D	Aula expositiva e dialogada, aulas práticas, trabalhos em grupos, pesquisas, aulas lúdicas.
Escola Municipal	Professor E	Sala de informática e aula expositiva e dialogada.
	Professor F	Aula expositiva dialogada, estudo dirigido.
	Professor G	Prova objetiva, prova dissertativa. Trabalho em grupo, debates, auto avaliação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

De modo geral, três (3) dos sete (7) professores citaram trabalhos em grupos, sendo que também foi citado como instrumento avaliativo. Aulas expositivas foram citadas por quatro (4) dos sete (7) professores, o que representa que a maioria utiliza a mesma estratégia de ensino. Quanto a considerar as aulas expositivas como estratégia didática para avaliação, não fica claro de que modo isso pode se tornar um instrumento avaliativo.

Podemos perceber que o professor A e o professor D recorrem a estratégias do mundo lúdico para que facilite a aprendizagem dos alunos, devido à faixa etária em que se encontram. Marinho *et al.* (2012) indicam que a ludicidade pode ser um dos eixos do processo de ensino e aprendizagem. E, dependendo da faixa etária das crianças, o lúdico pode contribuir muito com estratégias desafiadoras com prol do aprendizado.

Os professores B, D e G citaram a utilização de trabalhos em grupos como meio adequado para avaliar os estudantes.

Santos e Varela (2007), indicam que o professor pode utilizar diferentes instrumentos para melhor diagnosticar e acompanhar o processo avaliativo. Isso demonstra que, a maioria dos professores faz uso de estratégias didáticas também para fins avaliativos, o que pode ser entendido, implicitamente, que as modalidades avaliativas (diagnóstica, formativa e somativa) estão inseridas na prática pedagógica do professor para além de uma concepção tradicional de avaliação.

O **quinto** questionamento buscou saber a base teórica que embasa o processo de avaliação dos professores. A pergunta feita foi: Que base teórica você embasa suas escolhas de critérios e instrumentos avaliativos? Discorra sobre. Os dados são apresentados no quadro 5.

**Quadro 5** - Sobre as bases teóricas que embasam o trabalho do professor no que tange a avaliação

Escola Estadual	Professor A	As ideias de Emília Ferreiro sobre o processo de alfabetização e letramento.
	Professor B	Troca entre os pares para que haja aprendizagem, na avaliação diagnóstica, para sabermos onde estamos e na avaliação formativa. As avaliações orientam o trabalho, ajudando a enxergar onde é preciso rever e que rumo seguir.
Escola Privada	Professor C	A pedagogia histórica-crítica, que se preocupa com o desenvolvimento integral do aluno.... Visando desenvolver um excelente cidadão para sociedade, para que possa ser crítico e responsável.
	Professor D	A BNCC muda as avaliações formativas, também chamadas de continua. Elas consistem em propostas avaliativas capazes de melhorar o processo de ensino a partir dos dados coletados na aplicação de provas e outros instrumentos. O objetivo é identificar dificuldades de aprendizagem para a correção rápida.
Escola Municipal	Professor E	Sociointeracionista.
	Professor F	Nós seguimos o PPP <sup>1</sup> da escola que rege a concepção sócio histórico.
	Professor G	BNCC, que engloba vários métodos avaliativos. Essa base favorece os ensinamentos tanto na forma particular, estadual ou municipal a criança aprende o mesmo conteúdo.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A professora A se baseia nas ideias de Emília Ferreiro sobre o processo de avaliação. O professor E na sociointeracionista e o C na histórico crítica. O professor

<sup>1</sup> Projeto Político Pedagógico: documento que expressa os princípios e valores da escola, dentre outros aspectos administrativos e operacionais.

B não respondeu sobre a base teórica, mas sobre as modalidades avaliativas, e o professor F menciona a concepção sócio histórica conforme consta no PPP. Os professores D e G responderam que se baseiam na BNCC para a realização do processo de avaliação.

A BNCC tem força de lei e, portanto, deve ser seguida pelas escolas de todo o país. Entretanto, o documento menciona apenas sobre a modalidade avaliativa, neste caso, a avaliação formativa. Conforme o documento, dentre outros aspectos destaca-se que:

construir e aplicar procedimentos de avaliação formativa de processo ou de resultado que levem em conta os contextos e as condições de aprendizagem, tomando tais registros como referência para melhorar o desempenho da escola, dos professores e dos alunos (BRASIL, 2017, p. 17).

Podemos observar que são distintas as teorias que cada professor utiliza como base para o processo de avaliação. Essa situação chama a atenção pelo fato que, ainda que as escolas possam ser distintas, em geral, todas recorrem, pelo menos aos documentos internos, às bases teóricas emanadas pela Proposta Curricular de Santa Catarina – PCSC. Sobre os documentos internos observa-se que trabalho pedagógico “[...] deve traduzir para a prática os anseios educacionais (filosóficos) expressos no projeto político e pedagógico da escola.” (LUCKESI, 2012, p. 443). Já com relação às orientações da PCSC é papel “[...] dos profissionais que atuam na Educação Básica organizar/planejar as atividades orientadoras de ensino de modo que as interações e os processos de mediação cumpram com a função que lhes cabe em meio às sociedades contemporâneas.” (SANTA CATARINA, 2014, p. 34).

Neste ponto, percebe-se bastante incoerência pois, os professores que atuam em uma mesma escola mencionaram bases teóricas diferentes. Assim, não apenas as bases teóricas da avaliação, mas também do processo educacional podem ser temas mais presentes na formação não só inicial, mas continuada dos professores, para que se possa ter clareza teórica de sua prática pedagógica.

O **sexto e último questionamento**, quadro 6, buscou saber como os professores estão realizando o processo de avaliação, em meio à pandemia da

COVID-19. Analisaremos as respostas por escolas, tendo em vista acreditar que as orientações de procedimentos pedagógicos tenham sido adotadas por escolas e não individualmente. A pergunta feita foi: Como está sendo feito o processo de avaliação durante o período de isolamento social devido à COVID-19? Quais instrumentos você está utilizando?

**Quadro 6 - Avaliação durante o período de isolamento social devido ao COVID-19**

<b>Rede Escolar</b>	<b>Respostas agrupadas</b>
Escola Estadual	Vídeo aula, fotos, áudios, aula <i>online</i> interativa.
Escola Privada	Participação dos alunos durante aulas remotas e gravadas. Registro fotográfico das atividades dos alunos. Diálogos durante as aulas <i>online</i> . Prova diagnóstica.
Escola Municipal	O professor avalia as atividades que alunos fazem em casa e dá uma nota. Atividades seguem a apostila. Chamadas de vídeos e trabalhos de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

De modo geral observa-se que todos os professores mencionam ter alterado seus planejamentos em função da pandemia e utilizam diversas formas de recursos tecnológicos.

O que mais difere são as repostas dos professores da rede municipal que, aparentemente, usam pouco a tecnologia em comparação aos demais. Este fato certamente tem a ver com o contexto socioeconômico das famílias atendidas por cada rede, mas, ainda assim, é algo que precisa ser repensado pelos gestores. Segundo Oliveira (2020) a educação remota “por meio do avanço metodológico, e de seus múltiplos recursos, tem sido considerada uma alternativa para atenuar tais impactos, em função do distanciamento social que tem sido utilizado como principal medida de combate ao vírus.”

Um ponto de alerta é justamente porque o ensino remoto limita o contato com os professores e colegas, o que, evidentemente, diminui a interação e reduz a possibilidade de observação de cada estudante durante a realização das atividades.

Mas, em se tratando de instrumentos avaliativos, a interação por meio de vídeos, atividades lúdicas, fotos e projetos mostra-se como uma possibilidade de

aproximar o estudante e permitir que o professor acompanhe melhor o processo de aprendizagem e por decorrência de avaliação do estudante, o que certamente é muito mais acolhedor do que o envio e recebimento de trabalhos seja por meio físico, e-mail ou portal escolar.

Por certo, ainda não há dados precisos do impacto da pandemia na educação e tão pouco na avaliação. Ainda assim, entende-se que, todo o processo histórico de construção do campo da avaliação contribuiu também para esse período, uma vez que, possibilitou ampliar a percepção dos professores sobre os diferentes instrumentos que podem ser usados para fins avaliativos. Percebe-se que no contexto da pandemia, esses instrumentos foram ampliados, novos recursos utilizados e, por certo, permanecerão em período pós-pandemia.

### **Considerações Finais**

Os instrumentos avaliativos são uma forma de o professor acompanhar o processo de aprendizagem do estudante. Historicamente, o instrumento mais comum é a prova, geralmente individual e sem consulta. Entretanto, é vasta a contribuição teórica elaborada pelo campo da avaliação da aprendizagem sobre outras possibilidades de acompanhar esse processo.

Assim, este estudo buscou saber como os professores de três redes escolares do município de Orleans compreendem esse processo.

Constatou-se que os professores utilizam diversos instrumentos avaliativos para acompanhar o processo de aprendizagem, bem como servem de subsídio para avaliarem seus trabalhos. Percebe-se que os professores utilizam instrumentos bastante variados para acompanhar o processo de avaliação e verificar a aprendizagem do estudante.

No contexto da pandemia, diversos desafios se apresentam, e o fato de os professores terem, por hábito, diferentes instrumentos, certamente contribuiu nesse período conturbado. Isso comprova que há uma mudança de postura dos professores em relação aos métodos mais tradicionais empregados historicamente no processo avaliativo. Por certo, as séries pesquisadas (1º ao 3º ano do Ensino Fundamental) também tiveram impacto no resultado da pesquisa, uma vez que é sabido que nesta etapa a preocupação mais efetiva é com o processo de

alfabetização e letramento, com poucas provas no sentido tradicional do termo, o que amplia as possibilidades de diferentes instrumentos e recursos didáticos empregados no processo avaliativo.

Entretanto, no que se refere à clareza de quais critérios usar para a escolha desses instrumentos, alguns professores não responderam ou confundiram com outras respostas, tais como mencionar que a avaliação diagnóstica é um instrumento avaliativo; usar aula expositiva como estratégia didática para avaliação e, a incoerência entre as repostas sobre as bases teóricas que embasam os trabalhos sobre avaliação numa mesma escola. Este ponto merece destaque uma vez que, em se tratando de uma mesma escola, a base teórica é/deveria ser a mesma.

Nesse sentido, cumpre destacar que dentro dessa temática ainda há muito que estudar e debater por todos os professores e estudantes das licenciaturas para que se possa, efetivamente, ter uma base sólida que alicerce a prática pedagógica em prol da aprendizagem dos alunos.

## Referências

BRASIL. **Lei Nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017**. Altera as Leis n<sup>o</sup> 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n<sup>o</sup> 5.452, de 1<sup>o</sup> de maio de 1943, e o Decreto-Lei n<sup>o</sup> 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei n<sup>o</sup> 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Brasília: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13415.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13415.htm). Acesso em: 10 abr. 2020.

CHUEIRI, M. S. F. Concepções sobre a avaliação escolar. **Estudos em Avaliação Educacional**, [S.l.], v. 19, n. 39, p. 49-64, jan./abr. 2008. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1418/1418.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2020.

CRUZ, V. M. S. **Avaliação da aprendizagem**: manifestações sobre a prática pedagógica e o discurso de novas possibilidades. Dissertação (Mestrado em Educação). UDESC, Florianópolis-SC, 2004.

DEBIASI, M. C.; WEBER, A. B.; DAMAZIO, A. A prática avaliativa e as concepções de educação. **Revista Internacional de Formação de Professores**, Itapetininga, v. 3 n. 3, jul./set. 2018. Disponível em: <https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/RIFP/article/view/1318/1008>. Acesso em: 10 abr.2020.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. 10 ed. Campinas: Autores associados, 2010.

ESTEBAN, M. T. **O que sabe quem erra?** Reflexões sobre a avaliação e fracasso escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2013.

GUIMARÃES, J. **Avaliação da aprendizagem**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

HOFFMANN, J. **Avaliação mediadora**: uma prática em construção da pré-escola a universidade. 33. ed. Porto Alegre: Mediação, 2014.

LEMOS, Valter V. *et al.* **A nova avaliação da aprendizagem**: o direito ao sucesso. 3. ed. Lisboa: Texto,1993.

LIBÂNEO, J.C. **Didática** 2.ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposições.12. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LUCKESI, C. C. Avaliação da aprendizagem na escola. *In*: LIBÂNEO, José Carlos; ALVES, Nilda (Orgs.). **Temas de Pedagogia**. São Paulo: Cortez, 2012, p. 433-451.

MACHADO, Adriana Marcondes; SOUZA, Marilene Proença Rebello de. **Psicologia escolar**: em busca de novos rumos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

MARINHO, Herminia R. B. *et al.* **Pedagogia do movimento**: universo lúdico e psicomotricidade. Curitiba: Intersaberes, 2012.

OLIVEIRA, Karla Jeane Viela de. Prova: Instrumento avaliativo antigo, mas abordado em uma perspectiva construtivista. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, nov. 2017. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/17/23/prova-instrumento-avaliativo-antigo-mas-abordado-em-uma-perspectiva-construtivista>. Acesso em: 03 ago. 2020.

PERRENOUD, P. **Avaliação**: da excelência à regulação das aprendizagens – entre duas lógicas. – Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica**. 2ed. Tubarão/SC: UNISUL, 2018.

SANTOS, Monalize Rigon da; VARELA, Simone. A avaliação como um Instrumento Diagnóstico da Construção do Conhecimento nas Séries Iniciais do Ensino Fundamental. **Revista Eletrônica de Educação**, n1, ago./ dez. 2007. Disponível

em: [https://web.unifil.br/docs/revista\\_eletronica/educacao/Artigo\\_04.pdf](https://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/educacao/Artigo_04.pdf). Acesso em: 15 set. 2020.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, S. **Avaliações mais criativas**: ideias para trabalhos nota 10. Petrópolis: Vozes, 2018.

VIEIRA, A. D. da C. Avaliação escolar: um estudo sobre a importância dos instrumentos de avaliação no processo de ensino aprendizagem. **Revista do Departamento de História e do Programa de Pós-Graduação em História do Brasil da UFPI**, Teresina, v. 7, n. 1, jan/jun. 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/contraponto/article/view/8581/5146>. Acesso em: 20 out. 2020.

VILLAS BOAS, B. M. de F. **Portfólio, avaliação e trabalho pedagógico**. 8. ed. Campinas, SP: Papirus, 2012.

**Dados para contato:**

**Autor:** Miryan Cruz Debiasi

**E-mail:** miryandebiasi@gmail.com

## CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

## A APLICABILIDADE DA GESTÃO DE MARCAS EM UMA EMPRESA SUL CATARINENSE

Ciências Sociais Aplicadas  
Artigo Original

**Eduardo Debiasi Volpato<sup>1</sup>; Flávio Schlickmann<sup>1</sup>; Fabrício Schambeck<sup>1</sup>; Nacim  
Miguel Francisco Júnior<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Centro Universitário Barriga Verde – Unibave

**Resumo:** Diariamente nascem e morrem empresas em todo o Brasil, e na maioria dos casos, o fator chave para o fracasso foi o mau posicionamento de mercado. Nesse ponto, a gestão de marca é um modelo que vem na contramão das estratégias tradicionais. Seu principal objetivo é trabalhar a marca como um ativo da empresa, fazendo com que seu público veja essa marca como um diferencial e perceba a qualidade por trás do que é ofertado. O objetivo desse trabalho foi analisar a aplicabilidade da metodologia de Aaker em uma marca/empresa do Sul Catarinense. Trata-se de uma pesquisa aplicada de maneira qualitativa realizada por meio de um estudo de caso. Ao final do estudo, pode-se concluir que a metodologia não somente é aplicável ao mercado local, como pode influenciar positivamente o desempenho da marca e a competitividade da empresa em meio a um ambiente competitivo no qual as organizações estão inseridas.

**Palavras-chave:** Gestão de marcas. *Branding*. Inovação. Gestão estratégica. Posicionamento mercadológico.

## THE APPLICABILITY OF MARKET MANAGEMENT IN A COMPANY IN THE SOUTH OF SANTA CATARINA

**Abstract:** With a world that moves at exponential speed and a scene bombarded by advertising messages, with each passing day, it becomes more difficult to become competitive and solidify in the market. Every day companies are born and die throughout Brazil, where in most cases, the key factor of failure was the poor market positioning. At this point, brand management is a model that goes against traditional strategies. Its main objective is to work the brand as an asset of the company, making its public see this brand as a differential and perceive the quality behind what is offered. The objective of this work was to analyze the applicability of the Aaker methodology in a brand / company in the south of Santa Catarina. It is a qualitatively

applied research carried out by means of a case study. At the end of the study, it can be concluded that the methodology is not only applicable to the local market, but also can positively influence the brand's performance and the competitiveness of the company in a competitive environment in which the organizations are inserted.

**Keywords:** Brand management. Branding. Innovation. Strategic management. Marketing positioning.

## Introdução

Desenvolver uma boa estratégia e criar diferenciais competitivos para uma empresa é algo que podemos considerar de grande importância, ainda mais, quando esses diferenciais conseguem se distanciar da concorrência, sendo diretamente ligados à percepção dos consumidores. O *branding*, ou a gestão de marca, atua como uma ferramenta essencial para determinar o posicionamento de uma marca em um mercado ou segmento, tornando a organização além de mais competitiva, ainda mais atrativa aos olhos dos consumidores.

Várias marcas trabalham com foco em diferentes variáveis como qualidade e custo, evidenciando isso em todos seus manifestos de comunicação. Porém, a qualidade intrínseca pode ser diferente da qualidade percebida pelos clientes, isso porque em alguns casos, o cliente já possui uma percepção inadequada, ou não tem um entendimento técnico para julgar o que é qualidade, ou até mesmo essa qualidade real possa não ser considerada importante pelo consumidor.

David Aaker cita um caso de como avaliar a qualidade do ponto de vista do consumidor:

Os clientes apoiam-se em duas indicações que associam à qualidade; uma maneira de influenciar a qualidade percebida é conhecer e gerenciar adequadamente essas indicações. Assim, é importante entender as pequenas coisas usadas pelos clientes como base para uma avaliação da qualidade. Se os clientes chutam os pneus do carro para avaliar sua robustez, então será melhor que os pneus sejam robustos (AAKER, 2007, p. 30).

Esse é um dos motivos que em muitos cenários, os diferenciais tradicionais não se aplicam mais, fazendo com que, de certa forma, as empresas que queiram se manter ativas busquem novas maneiras de se diferenciar. Por isso, a gestão de

marca vem se destacando em meio a essa situação. Dentre todas as formas e modelos de se aplicar o *branding*, uma das metodologias mais utilizadas na gestão de marcas atualmente é a metodologia escrita em 1996 pelo professor americano David Aaker. Aaker é considerado uma das principais referências na área, com diversos artigos e livros publicados.

Com base nesse contexto, o presente artigo procurou respostas para o seguinte problema: Como desenvolver a aplicação da metodologia de Aaker em uma marca/empresa do Sul Catarinense? Para encontrar respostas para tal problemática, este artigo teve como objetivo geral: analisar a aplicabilidade da metodologia de Aaker em uma marca/empresa do Sul Catarinense. Para que o objetivo proposto fosse alcançado, teve como objetivos específicos: Avaliar os pontos e características da metodologia de David Aaker; encontrar uma empresa inserida no cenário local e aplicar as ferramentas propostas por Aaker criando um plano de marca para ela; validar se essa metodologia pode ser aplicada de maneira eficaz dentro deste cenário local.

A validação do uso desta metodologia tem um papel importante para o cenário local, pois através dela, muitas marcas inseridas no sul de Santa Catarina poderão, de certa forma, tornarem-se mais competitivas perante o cenário nacional ou até mesmo mundial. O uso desta metodologia poderá vir a auxiliar inúmeras marcas da região que buscam metodologias e maneiras de ampliar os seus negócios. Em sua metodologia, Aaker, através de pesquisas, identificou seu modelo como uma grande ferramenta para o desenvolvimento e solidificação de uma marca, fazendo com que essa mesma conseguisse se tornar única e distante das marcas de concorrentes, isso porque o posicionamento definido pela marca está diretamente relacionado aos gostos e comportamentos do público-alvo. Por esse motivo acredita-se que testando o estudo de Aaker no cenário pretendido e validando sua aplicabilidade, fará com que mais empresas também possam colher melhor resultados após o uso da ferramenta.

## **Marca**

Para não possuímos um entendimento superficial do tema, precisamos entender primeiramente que uma marca não se limita ao produto, uma imagem ou

apenas um nome, ela vai desde manifestos verbais, visuais e sensoriais, até promessas, percepções e experiências. Stephen Kings (*apud* AAKER, 1998, p.1) afirma:

Um produto é uma coisa fabricada numa fábrica; uma marca é qualquer coisa que é comprada pelo consumidor. Um produto pode ser copiado por um concorrente; uma marca é única, um produto pode desaparecer (perder o seu valor) muito rapidamente; uma marca é eterna.

Outro conceito que também se aplica é a afirmação de David Ogilvy, citado por Strunk (2001, p. 46), quando se referiu à marca como:

Uma Marca é a soma intangível dos atributos de um produto: o seu nome, embalagem e preço; a sua história, reputação e a maneira pela qual é comunicada. É ainda definida pelas impressões e experiências de quem as usa.

Podemos considerar a marca então não apenas como um identificador, mas sim como um conjunto de elementos e fatores que juntos podem gerar valor para o consumidor e formar um forte diferencial competitivo para as organizações. Através da marca o consumidor pode identificar atributos, características e sensações que o produto ou serviço pode oferecer, sem antes mesmo ter contato com o mesmo, sendo essa, muitas das vezes o que leva o cliente a uma decisão na hora de sua escolha. Com esses fatores, podemos analisar claramente a importância das marcas também para o marketing. Conforme reforça Kotler (2001, p. 86):

A arte do marketing é, em grande parte, a arte de construir marcas. Algo que não tenha marca será provavelmente considerado uma commodity, um produto ou serviço genérico. Nesse caso, o preço é que fará a diferença. Quando o preço é a única coisa que conta, o único vencedor é o que produz com baixo custo.

Também é importante salientar que, quando nos referimos à gestão, na maioria das vezes, recordamos aos conceitos básicos da Administração, que são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Porém, quando nos referimos ao *branding* não podemos deixar de lado também esses conceitos, aliás, a aplicação destes é o que garante um resultado desejável.

## **Gestão de marcas**

A gestão de marcas, conhecida como *branding*, nada mais é do que um processo de construção de valor para marcas. Ele se trata de um modelo estratégico de negócio ligado diretamente à cultura organizacional da empresa e voltado à aplicação de técnicas que criem diferenciais tangíveis e intangíveis para um produto, bem ou serviço.

Conforme Gabriel (2017, p. 28).

Vários fatores podem contribuir para o engajamento dos diversos públicos de uma organização (tanto externos, quanto internos), como estratégias de conteúdo, *storytelling* e *branding*. No entanto, o pilar fundamental para garantir diferenciação e dotar os produtos de significado para alcançar relevância é o *branding*, que deve estar presente em todas as demais estratégias de engajamento, pois sem ele, conteúdo e *storytelling* perdem o sentido e sua força estratégica para a organização.

O principal objetivo do *branding* é então, analisar o cenário que a marca se insere e de certa forma, criar estratégias, a fim de posicionar a empresa de forma correta no mercado, para que seu público-alvo perceba a importância de seus valores e diferenciais, além de, com isso, transformá-la em algo distinto dos demais concorrentes, gerando, assim, valor, tanto econômico, quanto sentimental para os consumidores.

Seu foco, além de trabalhar o valor da marca a longo prazo, é evidenciar os benefícios da experiência, tanto os benefícios funcionais, quanto principalmente os benefícios emocionais e de autoexpressão.

O *branding* também tem como papel trabalhar o conceito de uma identidade, para que se crie uma imagem e consciência correta na mente dos clientes. Frequentemente os consumidores estão cercados de propagandas e mensagens publicitárias, cada uma sinalizando uma marca diferente, e em sua maioria os valores e tons são próximos ou até iguais.

Todo esse processo de *branding* precisa estar ligado diretamente à cultura e alma da empresa, somente ela irá ativar toda estratégia desenvolvida e fazer com que a marca chegue ao objetivo definido.

## David A. Aaker

Considerado um dos pais do *branding*, o professor estadunidense emérito de marketing da *Haas School of Business* na Universidade da Califórnia é mundialmente conhecido por seus diversos livros e artigos publicados sobre o tema.

Aaker também é conhecido por ter desenvolvido um modelo de valoração do “*Brand Equity*” (valor da marca). Também é autor de uma das metodologias mais aplicadas dentro da gestão de marcas no contexto atual, que está publicada em seu livro “*Construindo marcas fortes*” de 1996 e relançado no Brasil em 2007.

A metodologia de David Aaker foi muito útil de maneira geral para os profissionais da área. Conforme John O’Toole, presidente da *American Association of Advertising Agencies*:

Aaker apresenta a importância crítica das marcas, e aconselha, de forma interessante, como criá-las, mantê-las e avaliá-las. Este pode ser o livro que finalmente afastará a atenção dos negócios americanos para longe dos relatórios trimestrais de vendas, em direção ao crescimento permanente (O’TOOLE, 1998 *apud* AAKER, 1998, contracapa).

### **A metodologia de Aaker**

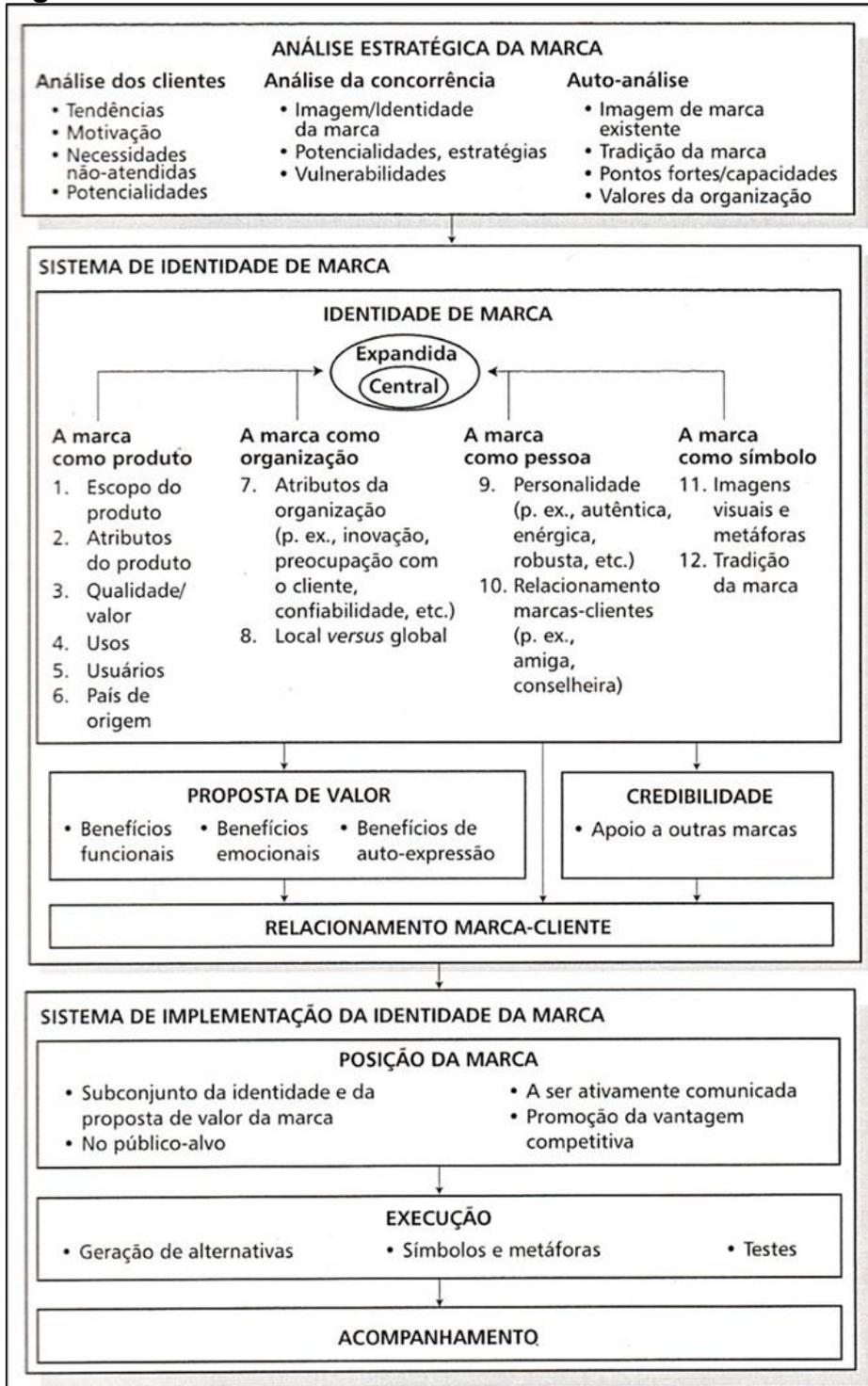
Quando uma estratégia é bem definida, uma marca pode ocupar um espaço bem significativo na mente do cliente, podendo se tornar, além de um bem de consumo, um estilo de vida e de expressão. A marca pode se tornar mais relevante quando seus diferenciais são bem claros e sua promessa efetivamente é entregue na experiência de consumo.

Aaker em seu livro “*Construindo marcas fortes*” escrito em 1996 e lançado no Brasil em 2007, trabalha o modelo de construção de marcas em um sistema de identidade, elaborado por três pontos:

1. A Análise estratégica da marca;
2. O Sistema de Identidade da marca: onde as ações têm foco em atributos de diferenciação e propostas de valor;
3. E por último, o sistema de implementação de identidade da marca.

O modelo de contratação e seu sistema de identidade é melhor detalhado na figura-1.

**Figura 1 - Modelo de Aaker**



Fonte: Aaker (2007).

No primeiro ponto, no qual é trabalhada a análise estratégica da marca, Aaker subdivide a análise em 3 tópicos: clientes, que envolve estudos de tendências, motivações de compra e necessidades não atendidas; concorrência, que pode ser feita por meio da avaliação de materiais institucionais e promocionais da concorrência, além da potencialidade estratégica e também fraquezas da marca; e por último a autoanálise, em que se avalia a imagem existente, a tradição, cultura e valores da organização e os pontos fortes e capacidades da mesma.

No segundo tópico do modelo, Aaker trabalha o sistema de identidade de marca. O principal foco é nexos para a estratégia, desenvolvendo uma proposta de valor coerente e clara para o consumidor, a fim de gerar credibilidade para a marca e relevância para o público. Dentro deste sistema busca-se trabalhar a marca dentro de outros pontos de vista, no caso o que a marca seria como produto, organização, pessoa e símbolo. Outro ponto, e de alta importância dentro do sistema de identidade, é a proposta de valor que a marca irá apresentar aos seus clientes, no caso, quais benefícios funcionais, emocionais ou de autoexpressão que a organização se apoiará para gerar identificação e atribuir a experiência dos consumidores. Por último dentro do sistema de identidade é avaliada a credibilidade que a marca poderá ter e quais os meios de relacionamento que ela terá com seu público.

No terceiro e último tópico do modelo de Aaker, é trabalhado o sistema de implementação da identidade da marca, no qual é realizada a efetiva ativação de todo o sistema de identidade da marca. Nessa etapa é trabalhada a Posição da marca no mercado, execução e acompanhamento da mesma.

### **Procedimento metodológicos**

Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, tendo como um procedimento de coleta de dados, um estudo de caso, o qual procurou descrever a aplicação de conceitos e metodologias ligadas à gestão de marcas em uma empresa da região.

Como ferramentas de auxílio ao estudo de caso, a pesquisa utilizou inicialmente uma pesquisa bibliográfica com o intuito de entender a metodologia de Aaker, e em seguida, por meio de observação participante assistemática, o

pesquisador participou diretamente no desenvolvimento e aplicação da metodologia na empresa em questão.

A pesquisa qualitativa se enquadra como uma das ferramentas do trabalho, em que o principal objetivo é captar informações que contextualizem a organização como marca.

Para validarmos a aplicabilidade do modelo Aaker dentro do cenário sul catarinense, foi preciso escolher uma organização presente neste mercado e aplicar a metodologia para avaliar os dados qualitativos dela.

Foi escolhida então, para o presente estudo, a empresa Nexa Brand Strategy. Trata-se de uma organização de pequeno porte que trabalha exclusivamente com o serviço de consultoria em estratégia e posicionamento de marcas dentro das regiões AMREC e AMUREL, no extremo sul de Santa Catarina.

A Nexa atua no mercado há aproximadamente 3 anos e possui um portfólio de clientes em todo o Brasil, no entanto seu foco de atuação é voltado ao cenário local. Seu posicionamento e propósito é de fortalecer negócios gerando marcas de valor para as pessoas e para as organizações.

## **Resultados e Discussão**

Conforme visto anteriormente, Aaker trabalha o modelo de construção de marcas em um sistema de identidade, elaborado por três pontos: Análise estratégica da marca, sistema de Identidade da marca e sistema de implementação de identidade da marca. Com base nesses três pilares desenvolvemos a análise.

### ***Análise estratégica da Nexa***

Ao iniciarmos o processo de gestão dentro da Nexa, começamos o processo de análise da marca, começando pela análise dos clientes:

- a) Análise dos clientes: Com base no portfólio de clientes da Nexa, buscou-se avaliar uma percepção de fatores qualitativos dentro do modelo de trabalho proposto por Aaker, como descrito no quadro 1.

### Quadro 1 - Análise dos clientes

<b>Tendências</b>	<b>Motivação</b>	<b>Necessidades</b>	<b>Potencialidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de novas tecnologias.</li> <li>- Realidade aumentada.</li> <li>- Inteligência artificial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Maior busca por otimização de resultados.</li> <li>-Maior busca por diferenciais competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diferenciação dentro do segmento.</li> <li>-Maior interação com as necessidades dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estratégia com base no elo emocional.</li> <li>-Busca por diferenciais intangíveis.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com a notável evolução da tecnologia, a entrada de novas empresas, principalmente digitais, tem crescido significativamente, fazendo com que a concorrência se torne ainda mais acirrada, levando as empresas a terem a necessidade de diferenciação no mercado. Sejam elas digitais ou físicas, a busca por melhores resultados é objetivo de todas essas empresas.

b) Análise da concorrência: foram listadas 2 empresas concorrentes para uma avaliação e análise, onde uma percepção geral foi listada e apresentada no quadro 2.

### Quadro 2 - Análise da concorrência

<b>Imagem/Identidade</b>	<b>Potencialidades</b>	<b>Vulnerabilidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa 1 se posiciona como líder de mercado, sua proposta de valor é que o cliente venda mais através da valorização da marca.</li> <li>- A empresa 2 se apresenta como a mais antiga no mercado e sua proposta é que o cliente se torne único perante os concorrentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambas apresentam ter know-how e força de mercado.</li> <li>- Ambas possuem bom capital estético.</li> <li>- A empresa 1 possui um corpo técnico de funcionários altamente experiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nenhuma apresenta o consumidor final como centro da estratégia.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pode se notar que ambas as empresas têm um foco totalmente direcionado para o mercado *b2b*, posicionando-se como uma empresa de consultoria que ajudará outra empresa a impulsionar suas vendas. Porém, ambas não apresentam suas metodologias de estratégias focadas no consumidor final e em entender realmente suas necessidades.

c) Autoanálise: De uma forma crítica, foram analisados internamente os pontos fortes e vulnerabilidades da empresa Nexa, a fim de se captar uma percepção atual dela (quadro 3).

**Quadro 3 - Autoanálise**

<b>Imagem da marca</b>	<b>Tradição</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Valores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não possui um posicionamento claro de seu propósito.</li> <li>- Os clientes conhecem a empresa somente através de indicação.</li> <li>- Os clientes se surpreendem positivamente após a realização de um trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar em projetos que tenha um propósito além de simplesmente a venda de produtos ou serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um corpo técnico de profissionais enxuto e envolvido em todos os projetos.</li> <li>- Apresentação de um embasamento completo de todo o processo estratégico para o cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparência e respeito.</li> <li>- Inovação e propósito.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Foram encontradas vulnerabilidades na imagem da marca. De forma estratégica, poderá se trabalhar para transmitir de forma mais eficiente a tradição e posicionamento pretendido pela empresa, levando em consideração os pontos fortes apresentados.

### ***Sistema de identidade da marca***

Após definirmos e analisarmos toda a análise dos clientes, concorrentes e da própria empresa, seguimos com o processo de construção da identidade da marca. Conforme cita Aaker (1998, p. 73):

A identidade de uma pessoa oferece orientação, objetivo e significado a essa pessoa. Avalie a importância das perguntas que seguem. Quais são meus valores essenciais? O que pretendo? Como desejo ser percebido? Que traços de personalidade gostaria de projetar? Quais são os relacionamentos importantes em minha vida?

De modo similar, a identidade de uma marca proporciona sentido, finalidade e significado a essa marca. Ela é central para a visão estratégica da marca e impulsiona uma das quatro dimensões principais do valor da marca: As associações que compõem o coração e o espírito da marca.

O primeiro ponto a ser levado em conta é definir a marca como produto e após como organização, pessoa e símbolo, isso tudo para concluirmos uma identidade que irá ditar a proposta de valor e gerar a possível credibilidade para a marca.

a) A marca como produto: Por mais que já se saiba que uma marca não se limita apenas a um produto, é preciso estar ciente que, em muitos casos, o produto será uma forte forma de manifesto, pois estará diretamente ligado ao relacionamento e decisão dos clientes (quadro 4).

**Quadro 4 - A marca como um produto**

<b>Escopo do produto</b>	<b>Atributos do produto</b>	<b>Qualidade / valor</b>	<b>Usos</b>	<b>Usuários</b>	<b>País ou região de origem</b>
Consultoria estratégica de marcas.	Entrega mais do que simplesmente uma identidade visual.	Uma marca com referência no setor e valor agregado alto.	Como uma ferramenta estratégica dentro das organizações, a fim de gerar lucro para ela.	Empresários e empreendedores que possuem uma visão mais crítica e moderna sobre marcas e negócios.	Santa Catarina, Brasil.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No caso da Nexa, o produto, ou no caso, serviço vendido, é exatamente uma consultoria estratégica voltada a gerar valor para a marca do cliente, dentro dessa situação, a mesma se compromete a entregar mais do que apenas um sistema de identidade visual, isso faz com que ela se torne diferente, e de certa forma, uma referência no mercado.

b) A marca como organização: Do ponto de vista de marca como organização, podemos nos referir a seus atributos organizacionais como empresa e não ao produto em si (quadro 5). No caso, quando falamos de marca como organização, podemos nos basear em sua criatividade, preocupação social ou até clima organizacional. Conforme Aaker (2007, p. 87):

Os atributos organizacionais podem contribuir para uma proposta de valor. Associações como concentração nos clientes, a mentalidade ambiental, o compromisso tecnológico ou a orientação local podem envolver benefícios emocionais e de autoexpressão, baseados na

admiração, no respeito ou simplesmente no apreço. Essas associações também podem proporcionar credibilidade às afirmações das submarcas do produto, como no caso dos produtos Post-it, da 3M, inquestionavelmente auxiliados pela reputação da 3M quanto a inovação.

#### Quadro 5 - A marca como organização

Atributos da organização	Local vs. Global
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação.</li> <li>- Profissionalismo.</li> <li>- Amizade.</li> <li>- Segurança.</li> </ul>	- <i>Benchmarking</i> das ferramentas e ideias desenvolvidas no cenário mundial.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em uma breve análise do clima organizacional e visão estratégica da empresa, concluímos que a vontade de apresentar ideias diferentes e inovadoras estão sempre presentes nos projetos executados por ela. Também podemos perceber que grande parte das reuniões e *brainstorms* acontecem em locais informais, como bares e cafeterias, gerando uma sensação mais próxima entre a empresa e o cliente, como uma certa amizade onde contribui de forma muito rica para o processo criativo do projeto. No item local vs. Global, a empresa, por se posicionar no sul catarinense, optou por avaliar o cenário mundial, absorvendo e aplicando no mercado local, pontos interessantes para ele.

c) A marca como pessoa (quadro 6): Quando Aaker se referiu á marca como uma pessoa, sua ideia principal foi de criar uma identidade mais rica e forte comparada aos atributos do produto. Conforme Aaker (2007, p. 88):

A personalidade da marca pode criar uma marca mais forte de diversas formas. Em primeiro lugar, a personalidade da marca pode auxiliar na criação de um benefício de autoexpressão que se converterá em um veículo para o cliente expressar sua própria personalidade. Um usuário da Apple, por exemplo, poderia identificar-se como casual, anticorporativo e criativo.

#### Quadro 6 - A marca como pessoa

Personalidade	Relacionamento marcas-cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segura.</li> <li>- Ativa.</li> <li>- Inteligente.</li> <li>- Autêntica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amiga.</li> <li>- Mentora.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os valores internos da organização fazem com que a Nexa crie uma personalidade única, confiável e que garanta um relacionamento com o cliente, de uma maneira mais informal e criativa possível.

d) A marca como símbolo (quadro 7): Qualquer forma que manifeste a identidade da marca pode ser considerada um símbolo, e seu uso pode ser de extrema importância para a fixação de uma imagem na mente dos consumidores. Aaker (2007 p. 88) cita:

Os símbolos que envolvem imagens podem ser memoráveis e poderosos. Considere o swoosh da Nike (logotipo da Nike), os arcos dourados da McDonald's, o amarelo da Kodak, a lata ou a garrafa da Coca-Cola, o emblema da Mercedes-Benz e o homem da Aveia Quaker. Cada imagem visual poderosa capta grande parte identidade da respectiva marca, porque as conexões entre o símbolo e os elementos da identidade foram construídas ao longo do tempo. Basta um vislumbre para que a marca seja lembrada.”

**Quadro 7 - A marca como símbolo**

<b>Imagens visuais e metáforas</b>	<b>Tradição da marca</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logotipo em pontos (Braille).</li> <li>- Comunicação sempre com imagens expressivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos as fotos da marca são publicadas em tons de cinza.</li> <li>- Primeiro escritório da cidade focado em marcas.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Todos os elementos da Nexa, como símbolo, de certa forma são autênticos da marca, nenhuma outra empresa do segmento apresenta manifestos ou imagens próximas. Os pontos no logotipo da Nexa representam três elementos: O braille, que significa que marcas vão além do campo visual, no caso o tátil do braille. O dominó, por representar o um certo efeito dominó, significa que de peça em peça podemos criar algo muito grande. E por último o Lego, onde se trata de um brinquedo estratégico, sendo assim de forma criativa, podemos elaborar diversas formas para os mais variados casos.

### ***Estrutura da Identidade***

Conforme Aaker lista em sua metodologia, a identidade da marca é dividida em dois formatos, a identidade central e a identidade expandida.

a) Identidade central (quadro 8): A identidade central representa todo o DNA e essência da marca como um todo. Ela representa exatamente o que e quem a marca é.

#### **Quadro 8 - Identidade central**

<b>Identidade central Nexa</b>
- Qualidade: Fortalecer negócios gerando valor de marca para as pessoas. - Relacionamento: gerar rentabilidade para os clientes, com inteligência e segurança.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para a Nexa, sua principal essência é gerar valor de marca para as pessoas, assim consequentemente a empresa detentora da marca venderá mais ou melhor, pois seus manifestos e ações estarão ligadas diretamente ao emocional dos seus consumidores finais.

b) Identidade expandida (quadro 9): apresenta mais detalhes que auxiliam o cliente a criar uma imagem dela. Pode estar ligada a objetos tangíveis e sua experiência, por exemplo, a própria experiência do uso de um produto ou uma campanha publicitária, porém seu principal objetivo é fortalecer a identidade central.

#### **Quadro 9 - Identidade expandida**

<b>Identidade expandida Nexa</b>
- Escopo do produto/serviço: um escritório de estratégia e design de marcas focado em gerar valor de marca para negócios e pessoas.
- Experiência: conhecimento do que faz, informativa, inteligente e confiável.
- Palavras de apoio da comunicação: <i>Branding</i> , design, comunicação, inovação.
- Personalidade: Empenhada e amigável, ativa e confiável, jovem, mas com conhecimento.
- Imagem dos colaboradores: poucas pessoas, muito envolvidas.
- Associações organizacionais: sempre trabalha com o foco em pessoas, coloca o cliente final como centro da estratégia.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dentro de uma visão mais ampla, o objetivo da identidade expandida é, de certa forma, organizar os bastidores da identidade central. A proposta de valor (quadro 10) busca expressar os benefícios que a marca apresenta como produto,

relacionamento e autoexpressão. Dentre os benefícios é analisado o que, de fato, é entregue tecnicamente e qual resultado isso gera emocionalmente.

### **Quadro 10 - Proposta de valor**

<b>Proposta de valor</b>
- Benefícios funcionais: Uma consultoria de marcas com embasamento técnico, prazos coerentes e preço cabível.
- Benefícios emocionais: confiança que contratará uma empresa que criará uma marca diferente de todo o restante da concorrência.
- Benefícios de autoexpressão: a posse de ser um empresário com a mentalidade moderna e preocupado com a experiência do cliente.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De uma forma geral, todos os itens anteriores da identidade expandida garantem o posicionamento da identidade central, pois são eles que expressam todo o DNA da marca, fazendo com que seja percebida de tal forma no mercado. Uma proposta de valor clara, seus benefícios bem definidos e seu relacionamento próximo (quadro 11) faz da Nexa uma empresa jovem, embasada e diferente das demais concorrentes.

### **Quadro 11 - Relacionamento**

<b>Relacionamento</b>
- Todos os clientes terão uma visão de todo o andamento do processo e participarão ativamente da construção da marca.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

### **Considerações finais**

Concluimos com esse trabalho que a gestão de marca é uma grande ferramenta para a diferenciação e competitividade de uma organização. Ela contribui para que as empresas possam criar um relacionamento mais íntimo com seu público-alvo, gerando, de certa forma, uma amizade entre consumidor e marca.

O objetivo deste trabalho contribuiu para validarmos a aplicabilidade da metodologia de David Aaker em uma empresa do sul catarinense, aplicando a ferramenta e visualizando resultados qualitativos dela.

Embora os resultados quantitativos do sucesso de uma boa gestão de marca venham, após um longo prazo, depois de sua ativação, podemos concluir que nos aspectos qualitativos a metodologia utilizada se aplica muito bem ao cenário local,

dando uma visão mais focada aos administradores, criando um caminho mais claro para as ações de marketing garantirem que o posicionamento pretendido será entregue.

A aplicação da metodologia de Aaker dentro da Nexa foi fundamental para se formalizar e apresentar tanto para o mercado quanto aos colaboradores, o real propósito da sua existência como empresa. Sua metodologia será gerida, e se preciso, adaptada para melhor proporcionar resultados ao longo do tempo, porém seu posicionamento claro e sua essência bem objetiva farão com que certamente ela se diferencie e distancie das concorrentes locais, tornando-se mais competitiva e agregando ainda mais valor, como é o objetivo real do *branding*.

## Referências

AAKER, David A.; Marcas: **Brand Equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Campus, 1998.

AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre. Bookman, 2007.

GABRIEL, Martha. Cultura Corporativa: Determinante ou Limitante Estratégico para o Branding. In: AURIANI, Marcia; GABRIEL, Martha. **Branding & Marketing Digital**. São Paulo: Reflexão, 2017. p. 28.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 8. ed. São Paulo: Futura, 2001.

STRUNCK, Gilberto Luiz. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2001.

## Dados para contato

**Autor:** Flávio Schlickmann

**E-mail:** flaviounibave@gmail.com

## PROCESSOS DE GESTÃO DE UMA ESCOLA ESTADUAL NO MUNICÍPIO DE GRAVATAL/SC

Ciências Sociais Aplicadas

Artigo Original

**Cristiane Borba Rinaldi<sup>1</sup>; Bruna de Fátima Cidade<sup>1</sup>; Fernanda Borba Rinaldi<sup>1</sup>;  
Flávia Batista Rodrigues<sup>1</sup>; Iara Thiesen<sup>1</sup>; José Augusto Pagno<sup>1</sup>; Rovânio  
Bussolo<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Centro Universitário Barriga Verde – Unibave

**Resumo:** A administração se faz presente nas nossas vidas há séculos, desde então, ela vem sendo aprimorada, para isso, as organizações utilizam algumas ferramentas de estudo para aperfeiçoar sua gestão e tornar mais eficiente. Para esse estudo adotamos como objetivo geral analisar os processos de gestão de uma escola Estadual no município de Gravatal/SC. Em relação aos procedimentos metodológicos, definimos como pesquisa exploratória por meio de um estudo de caso e uma abordagem qualitativa. A partir dos dados levantados e discutidos ao longo do trabalho, podemos destacar que o uso de fluxograma, detalhando o encaminhamento da matrícula, além de organizar o processo e o fluxo que deve ser seguido, é uma ferramenta que facilita a compreensão das pessoas que precisam usar esse processo. Todavia, mesmo em meio à pandemia percebe-se a dedicação dos professores em criar planos de ensino e montar suas aulas de forma remota que estão alinhadas à formação dos estudantes. Algumas melhorias podem ser implementadas, como o caso do apoio psicológico aos estudantes.

**Palavras-chave:** Fluxograma. Processos. Plano de ação.

## MANAGEMENT PROCESSES OF A STATE SCHOOL IN THE MUNICIPALITY OF GRAVATAL/SC

**Abstract:** Management has been present in our lives for centuries, since then, it has been improved, for that, organizations use some study tools to improve their management and make it more efficient. For this study we adopted as a general objective to analyze the management processes of a State school in the city of Gravatal / SC. Regarding the methodological procedures, we define it as exploratory research through a case study and a qualitative approach. From the data collected

and discussed throughout the work, we can highlight that the use of a flow chart detailing the routing of the enrollment, in addition to organizing the process and the flow that must be followed, is a tool that facilitates the understanding of people who need to use this process. However, even during the pandemic, we can see the dedication of teachers in creating teaching plans and setting up their classes remotely, which are aligned with the training of students. Some improvements may seek to be implemented, such as psychological support for students.

**Keywords:** Flowchart. Lawsuit. Action plan.

## **Introdução**

A atuação adequada dos administradores escolares é crucial para o desenvolvimento da instituição. No ano de 1933 foi publicado o trabalho intitulado: “administração educacional como processo de mediação interna e externa à escola”. Nele, os autores Santos Filho, Carvalho e Gonçalves (1993), relatam a importância de uma instituição de ensino organizada, em que seus diretores possam criar condições ideais à realização dos objetivos para os quais a escola foi criada.

É importante destacar que a administração está inserida em nossas vidas desde os tempos mais remotos da humanidade. É uma prática primitiva e necessária, e que nos adaptamos a novas formas de administração, baseadas em novos recursos e interesses (MARTINS, 1991). Porém, a utilização desses recursos deve ser feita de maneira racional e o ambiente escolar também está inserido nesse contexto (SILVA, 2007).

O gestor tem um papel muito importante dentro de uma instituição de ensino, ele é líder de uma equipe, deve estar preparado para qualquer eventualidade que possa surgir no ambiente acadêmico e coordenar e dividir as tarefas de seus funcionários de forma harmoniosa, sendo assim, a equipe torna-se capacitada a trocar experiências para trabalharem coletivamente na busca de maior sucesso no trabalho (PEDROZA, 2010).

Para Vazzi (2011), o significado de cada palavra da sigla OSM é: Organização (O) - como o propósito em desenvolver ou adequar os sistemas funcionais da instituição, de forma a capacitá-la ao desenvolvimento de suas atividades com o máximo de produtividade. Quanto ao Método (M), ele é traduzido como a forma de executar os referidos sistemas com o menor dispêndio de energia e maior eficácia de quem o executa. O Sistema (S) carrega o conceito de um

conjunto de métodos, procedimentos e/ou técnicas, que geram informações necessárias ao processo decisório da instituição. Esse processo de informações pode ser processado em um computador ou manualmente, complementa Vazzi (2011).

Para Cruz (2002), OSM é o estudo das organizações, feito por meio da análise de cada uma das atividades, a fim de criar procedimentos que venham a interligá-las de forma sistêmica. O profissional de OSM tem em suas atribuições, o papel de reduzir gastos e esforços, para uma utilização racional dos recursos, sem alterar as estruturas sociais de uma organização (PREVE, 2011).

Do ponto de vista físico, há uma ferramenta de estudo importante que serve como um instrumento de gestão, denominado fluxograma, que será detalhado adiante (PREVE, 2011).

A partir deste contexto, elaboramos nosso problema de pesquisa, como é a organização dos processos em uma escola do município de Gravatal/SC?

Nosso foco é abordar o processo de gestão, então definimos nosso objetivo geral como sendo, analisar os processos de gestão de uma escola Estadual no município de Gravatal/SC. Para atingirmos nosso propósito, elencamos alguns objetivos específicos, que são: A) Descrever o fluxograma da matrícula da escola estadual em Gravatal. B) Apresentar os processos das atividades do docente do ensino médio. C) Propor melhorias no processo de gestão da escola estadual de Gravatal.

A partir dos apontamentos apresentados no Proesde de 2019, onde houve a colocação de que a implementação do novo ensino médio nas escolas poderia enfrentar dificuldades, seja na infraestrutura, ou mesmo na operacionalização da proposta. Esse trabalho visa contribuir no apoio desses impasses, utilizando ferramentas administrativas para contribuir no enfrentamento na área de Gestão Escolar.

## **Fluxograma**

Oliveira (2019) define fluxograma como a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as

operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas nos processos.

Dentre os benefícios da utilização do fluxograma, está a visualização do sistema e como ele se conecta e se relaciona, facilita a análise da sua eficiência e para possíveis upgrades, além do fácil entendimento propiciado. O fluxograma é considerado o coração para o mapeamento dos processos (BARBROW; HARTLINE, 2015).

Fluxograma é uma técnica que se apresenta de maneira resumida e é descrita através de símbolos, cada qual com significados específicos que serão apresentados no quadro 01.

**Quadro 1 – Símbolos e significados utilizados em um fluxograma**

<b>Símbolos</b>	<b>Nome</b>	<b>Quanto utilizar</b>
	Início ou fim	Indica o início ou o fim do processo.
	Processo	Indica cada atividade que precisa ser executada.
	Decisão	Indica um ponto de tomada de decisão.
	Fluxo de linha	Indica a direção do fluxo.
	Documento	Indica os documentos utilizados no processo.
	Atraso	Indica uma espera.
	Conector	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece no seu interior.
	Vários documentos	Quando houver mais de uma via ou mais de um documento.

**Fonte:** Adaptado de Oliveira, 2019 (p. 278 - 288)

## **Processos**

De acordo com Miranda (2009), para obter sucesso e o máximo desempenho em uma administração é importante que as atividades sejam gerenciadas e organizadas segundo uma visão de processos.

Definem-se processos, um grupo de atividades que são realizadas em uma sequência lógica, que tem por objetivo produzir um bem ou algum valor para um grupo definido (GONÇALVES, 2000).

Segundo Drucker (1971), é importante conhecer todos os tipos de processos existentes em uma organização, pois assim, podemos definir de que forma as decisões serão tomadas, e com base nisso, o gestor terá conhecimento da estrutura a ser utilizada. Primeiramente, deve-se sempre deixar à frente, a necessidade da instituição e não as preferências pessoais, pois, assim, todos interagem como suporte ao objetivo definido pela organização.

### **Plano de ação**

De acordo com Costa (2007), quando falamos em plano de ação, devemos ter em mente que eles estão diretamente relacionados a objetivos e metas organizacionais. Costa (2007, p. 218), complementa dizendo que:

Os objetivos e metas devem ser fixados a partir das estratégias estabelecidas, tanto com as competitivas como as corporativas. Para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas.

Um bom plano de ação precisa necessariamente responder a algumas perguntas, segundo Costa (2007), essas perguntas são:

- O que? – está relacionado com o que deve ser feito, quais são os caminhos a serem traçados, quais etapas devem percorrer, essa ação pode ser realizada simultaneamente com outra.
- Depende de que? – essa ação ou atividade depende de qual outra atividade, o que já deve ter acontecido para que essa possa ser feita.
- Quem? – qual pessoa deve fazer essa atividade ou ação, qual pessoa deve supervisionar esse projeto/ação.
- Por quê? – aqui deve ser elaborada uma justificativa do porquê essa etapa deve ser considerada necessária.
- Como? – como essa etapa do projeto deve ser executada.
- Até quando? – em que data essa etapa deve estar concluída para que o projeto não tenha atraso.
- Quando custa? – quanto essa etapa ou ação do projeto vai custar.

- Recursos necessários? – essa é uma etapa complementar e que tem função de identificar quais outros recursos podem ser necessários, exemplo: máquinas, recursos humanos, espaço físico, tecnologias, dentre outras.

### **Gráfico de Gantt**

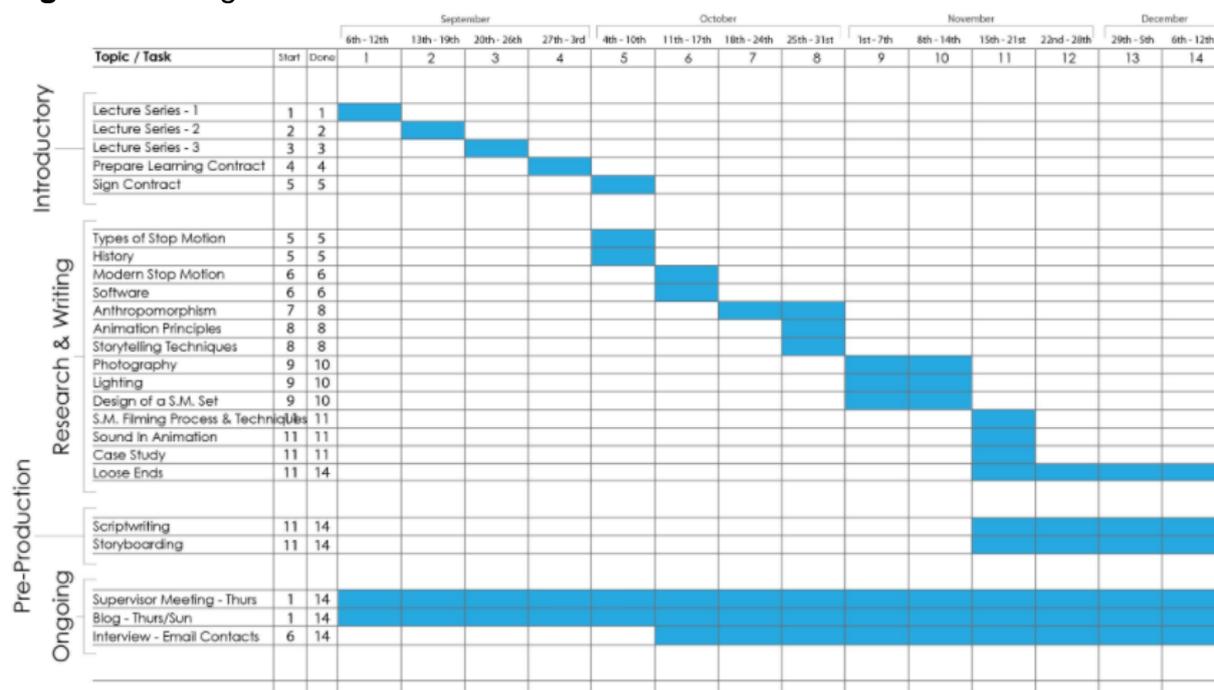
De acordo com Cyrino (2017, p.1), “o diagrama ou gráfico de Gantt é um gráfico usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto. Os intervalos de tempo representando o início e fim de cada fase aparecem como barras coloridas sobre o eixo horizontal do gráfico”. Segundo o mesmo autor esse gráfico permite fazer uma programação das tarefas a serem executadas, mostrando as dependências entre elas.

Para Cyrino (2017), o diagrama de Gantt é um aliado do gestor de um projeto, pois, apresenta visualmente uma forma de como as tarefas estão acontecendo e se há necessidade de reprogramá-las. O autor ainda cita que com esse diagrama é possível resolver algumas questões de andamento das ações, tais como:

- 1) Quais tarefas atrasariam se a terceira tarefa (C) se atrasar um dia?
- 2) Como colocar de forma clara os custos no diagrama?
- 3) Quais tarefas são críticas para a realização de todo o trabalho?”

Na figura 1 apresentamos uma imagem que ilustra um modelo de diagrama ou gráfico de Gantt.

**Figura 1 – Diagrama de Gantt**



Fonte: Ferreira (2013).

De acordo com Ferreira (2013, p.1), “o diagrama Gantt representa uma ferramenta essencial para o chefe de projeto, permitindo representar graficamente o progresso do projeto, mas é igualmente um bom meio de comunicação entre os diferentes membros de um projeto”.

### Procedimentos Metodológicos

O método de pesquisa desse estudo será o exploratório, segundo Gil (1999, p. 43), ao abordar esse método de pesquisa relata que “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Em relação aos procedimentos adotados nesse trabalho, definimos como sendo estudo de caso, e que segundo Gil (1999, p. 72), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado”.

Esse estudo baseia-se na abordagem qualitativa uma vez que não iremos tratar de informações estatísticas em sua essência. De acordo Rodrigues (2005, p.

37), a pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

O local da pesquisa foi um colégio, construído no ano de 1974. Em 1985, em parceria com a Diretoria da Associação de Pais e Professores (APP) e a comunidade escolar traçaram um plano de ação, o qual previa um calendário de festas folclóricas, gincanas, feiras e promoções a serem realizadas com o objetivo de angariar fundos e integrar a escola à comunidade. De 1993 a 1994 foi realizada a construção de um salão nobre, onde hoje se realizam as festas e comemorações cívicas, sociais e culturais não só da escola, mas também da comunidade escolar. Em 2001, através da Portaria nº 020, houve a mudança do nome de Colégio Antônio Knabben para Escola de Ensino Médio Antônio Knabben, que continua até o momento com formação de jovens no ensino médio.

## **Resultados e Discussão**

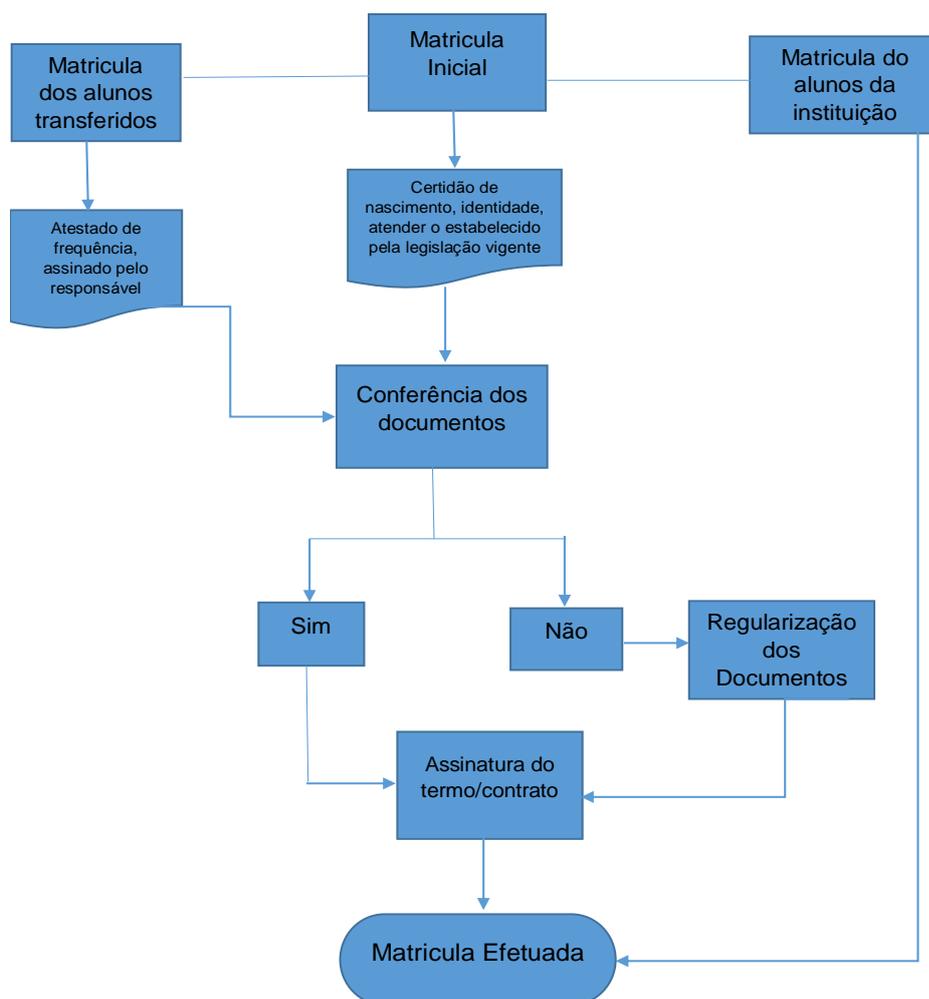
Nos resultados e discussões apresentaremos elementos pesquisados no colégio de Ensino Médio Antônio Knabben, iremos abordar o passo a passo da matrícula por meio da apresentação em fluxograma, o procedimento adotado pelos docentes em relação às aulas e ao plano de ensino. No final, identificamos melhorias que podem ser implementadas na busca pela melhoria da formação dos estudantes.

### ***Fluxograma de matrícula da escola***

O Fluxograma do Processo de Matrícula do Colégio de Ensino Médio Antônio Knabben, tem como intenção, melhorar o entendimento sobre os métodos utilizados para a matrícula de cada aluno, uma vez que, tanto a documentação quanto o processo, são feitos de formas diferentes, para alunos iniciantes, alunos transferidos e alunos que já estudam na instituição.

A partir dos relatos da web conferência que tivemos com os gestores do colégio, e tendo o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, apresentamos a seguir um fluxograma das matrículas da escola em estudo (Figura 2).

**Figura 2 – Fluxograma da matrícula na escola.**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2020).

Por meio do fluxograma de matrícula, o acesso à mesma será facilitado pelas pessoas que necessitam utilizar. O objetivo é que não haja dificuldades e dúvidas, pois, quando sabemos a ordem de todos os processos, facilita nosso entendimento do como devemos proceder ou mesmo, que caminho devemos tomar.

### ***Procedimento das atividades adotado pelos docentes da escola em estudo***

Em relação ao plano de ensino que é feito pelos professores ele tem uma periodicidade anual, todo início de ano é organizado prevendo as atividades que o professor pretende e irá fazer. Assim, os gestores podem ter uma visão do que irão precisar de suporte para cada professor e procurar atender na medida do possível, e em alguns casos, fazer ajustes.

O ano de 2020, por conta da pandemia do Covid-19, foi usado um plano de ensino semanal e/ou quinzenal, o plano de ensino é passado para a coordenação do ensino médio e verificados pela coordenadora e depois disso os professores postam na plataforma “Professores Online”. Essa plataforma também é usada para postar os conteúdos abordados nas aulas, avaliações, registro de frequência e as notas dos alunos.

Já para as notas e a frequências, além de ficarem salvas na plataforma digital, ao final de cada trimestre os professores imprimem o diário com as notas, frequência, conteúdo trabalhado, data e assinam o diário para ficar arquivado também, na escola.

Com relação à organização da hora atividade/preparo de aula, o professor deve cumprir essa hora atividade pelo menos em 50% na unidade escolar, já os outros 50% ficam a seu critério, como exemplo, aula prática ao ar livre. Dos 50% que devem ser cumpridos na unidade escolar, o professor deverá utilizar para planejar, avaliar a produção dos educandos, pesquisar, formação continuada, reuniões pedagógicas, confecção de material didático-pedagógico, estabelecer estratégias para alunos de menor rendimento escolar, atender aos alunos, aos pais/responsáveis e a comunidade, preencher registros e elaborar relatórios e demais atividades previstas no PPP.

Os professores também devem preparar aulas atrativas e que sejam subsídios para melhor desempenho do educando na sua formação para o ensino superior, além de preparar para a vida.

### ***Melhorias sugeridas para a escola***

Após a pesquisa na escola em estudo, juntamente com os gestores, professores e leitura do PPP, percebemos algumas sugestões de melhorias que possam serem implantadas pelo colégio. A seguir apresentamos cada uma delas e o cronograma exposto por meio do gráfico de Gantt.

É importante um acompanhamento psicológico por profissionais capacitados aos estudantes que desejarem, pois, situações adversas podem vir a acontecer no ambiente escolar, por vezes, os alunos não se sentem à vontade para comentar com as pessoas do seu meio de convívio familiar. Levando em conta que alguns

adolescentes podem sofrer violência dentro de casa e isso também acabará interferindo nos estudos dos discentes (quadro 2).

### Quadro 2 – Sugestão 01

O que?	Apoio psicológico aos estudantes.
Por quê?	Para ter um acompanhamento dos estudantes nesta fase da vida, onde muitos sofrem <i>bullying</i> e não se sentem à vontade para comentar com as pessoas do seu meio de convívio familiar. Pode acontecer violência dentro de casa que acabe interferindo nos estudos.
Onde?	Espaço reservado da prefeitura ou do colégio para essa finalidade.
Quando?	A partir de 03/2021 continuamente.
Por quem?	Diretores, Docentes e Discentes.
Como?	Por meio de parceria com a prefeitura. Ou, por meio da Secretaria de Estado da Educação (SED), com a contratação de um profissional da área e este faça um atendimento em mais de um colégio, definindo um cronograma para tal.
Quanto?	A definir

Fonte –Dados da pesquisa (2020).

Esse apoio psicológico poderá ser idealizado por meio de um espaço reservado da prefeitura ou mesmo do colégio para essa finalidade. Por meio de parcerias com a prefeitura ou, por meio da SED, onde há uma contratação de um profissional da área e este faça um atendimento em mais de um colégio, definindo um cronograma para tal.

A seguir apresentamos um cronograma, a partir do gráfico de Gantt (quadro 3), que foi objeto de estudo na fundamentação deste artigo.

### Quadro 3 – Apoio psicológico para estudantes

Atividades	Fev/21	Mar/21	Abr/21	Mai/21
Escolher o local para ser feito as consultas				
Deixar o ambiente aconchegante				
Iniciar parcerias				
Buscar psicólogos aptos a trabalhar com o público estudantil				
Definir cronograma para os atendimentos				
Identificar alunos com menor rendimento em sala de aula				
Fazer os encaminhamentos dos estudantes que precisam desta apoio				

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os docentes lecionam sua disciplina e, muitas vezes, não fazem inter-relação entre as demais, de forma que haja alinhamento na formação dos alunos. Por meio da coordenação pedagógica, é importante definir encontros entre professores e gestores para estipularem um plano de aula interdisciplinar por áreas de conhecimento e depois, podendo ser abordado também, em um grande grupo com todas as áreas.

#### Quadro 4 – Sugestão 02

O que?	Reuniões com todos os professores ou por área, mensal.
Por quê?	Os docentes lecionam suas matérias, porém, não fazem inter-relação entre as demais matérias, de forma que haja alinhamento na formação dos alunos.
Onde?	Sala de reuniões do colégio.
Quando?	A partir de 03/2021 continuamente.
Por quem?	Coordenação pedagógica.
Como?	Por meio de encontros definidos entre professores e do gestor da escola, em que definirão o plano de aula interdisciplinar por áreas de conhecimento e depois em um grande grupo com todas as áreas. Esses encontros podem ser mensais, ou conforme o planejamento da aula, se é semanal, quinzenal, mensal.
Quanto?	A definir.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Apresentamos aqui (quadro 5) uma sugestão de cronograma para essa ação, e que podem ser implementadas também para outras propostas.

#### Quadro 5 – Reuniões com professores por área de conhecimento.

Atividades	Fev/21	Mar/21	Abr/21	Mai/21	Até nov/21
Inserir a inter-relação das disciplinas					
Definir cronograma					
Reunião entre os professores e diretores					

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

É importante que os alunos tenham conhecimento das ações que existem na escola em que estudam, com o auxílio de um manual de forma clara (quadro 6), e que esteja à disposição dos pais, alunos e demais cidadãos. Nele deve conter todos os processos que estão relacionados ao comportamento dos pais, alunos e interessados em se matricular na escola.

**Quadro 6 – Sugestão 03**

O que?	Elaborar um manual do aluno
Por quê?	É importante que os alunos tenham conhecimento das ações que existem na escola em que estudam, e isso pode ser por meio de um manual que esteja à disposição dos pais, alunos e demais interessados. Nele deve conter todos os processos que estão relacionados ao comportamento dos pais, alunos e interessados em se matricular na escola.
Onde?	Na Escola de Ensino Médio Antônio Knabben.
Quando?	A partir de 03/2021, com revisão anual.
Por quem?	Gestores e professores.
Como?	Por meio de uma divisão de tarefas entre os envolvidos nos processos da escola, onde cada um detalharia os processos existentes.
Quanto?	A definir.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Por meio de uma divisão entre os gestores, cada um detalharia os processos existentes: matrícula, materiais fornecidos e como conservá-los, horários (intervalo, tempo de duração das aulas), conservação do prédio escolar, respeito com os professores e colegas de classe, descrição de funcionamento de cada setor, são alguns exemplos do que pode conter no manual (quadro 7).

**Quadro 7 – Elaborar um manual do aluno.**

<b>Atividades</b>	<b>Fev/21</b>	<b>Mar/21</b>	<b>Abr/21</b>
Reunião com os gestores escolares			
Escolher um responsável geral			
Delegar as funções do que cada irá detalhar no manual			
Escrever o manual			
Imprimir em forma de cartilhas			
Escolher os pontos em que eles ficarão disponíveis para o público em geral			
Expor em sala de aula			

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Visando a melhoria do ambiente escolar, foram sugeridas, anteriormente, algumas ações e detalhamento delas, por entendermos que isso é importante para a organização em estudo.

Salienta-se da importância da escola estar preparada para as adversidades da vida do aluno, e para isso devemos buscar conhecer o meio que o cerca, quanto mais o aluno se sentir confortável para estudar e acolhido, provavelmente melhor desempenho ele terá em sua formação.

## Considerações Finais

Após a elaboração e discussão nesse trabalho, entendemos que o papel do gestor escolar tem grande importância, ele é líder de uma equipe e deve estar preparado para lidar com as eventualidades que surgirem ao seu redor, coordenando sua equipe, de forma, que se atentem e busquem soluções para os transtornos encontrados na rotina.

No presente estudo abordamos ferramentas da OSM em que foram analisados, os processos de gestão da escola de Gravatal/SC. Tais ferramentas mostraram-se efetivas, pois, assim é possível analisar e organizar todos os procedimentos escolares de forma que todos possam compreender o que deve ser feito para atingir os objetivos do colégio.

Em relação ao gerenciamento dos fluxos, foi construído um fluxograma, o qual indica as ações que devem ser tomadas pelos alunos e pais para atingir o objetivo de se matricular na escola. Além disso, permite que os gestores e professores verifiquem como funciona o sistema em um todo, possibilitando a análise da sua eficácia, pois, o uso de simbologia oferece uma leitura mais simples e uma rápida identificação dos pontos que devem ser seguidos.

Após analisarmos o processo de gestão da Escola, concluímos que o ensino aprendizagem é feito com dedicação e comprometimento do professor, os gestores da escola estão sempre acompanhando os planos de ensino, e, quando necessário realizam ajustes. Nesse ano atípico, o plano é apresentado semanal e/ou quinzenal, vale ressaltar, a eficiência dos professores em relação à adaptação ao método remoto e dedicação ao trabalho, produzindo aulas mais atrativas possíveis, visto que, as postagens de conteúdos abordados nas aulas, avaliações, registro de frequência e as notas dos alunos ficam disponíveis na plataforma online da escola.

Algumas limitações foram observadas durante o estudo, em decorrência disso, propusemos melhorias que podem auxiliar no ensino/aprendizagem, dentre elas podemos destacar a inserção de psicólogos no ambiente escolar por meio de parcerias com a prefeitura local, visando a importância do acompanhamento nessa fase da vida do adolescente; a inter-relação das matérias aplicadas, a fim de, alinhar o conhecimento dos alunos; a criação de um manual direcionado aos alunos,

descrevendo os principais processos que são frequentemente usados pelos docentes e setores do colégio.

Sabe-se que a educação é um direito do ser humano, e a escola, segue nesta direção, ou seja, rumo ao desenvolvimento da criança e do adolescente, tornando-o intelectualmente e sociavelmente capacitado a desenvolver sua autonomia e senso crítico.

A partir destas colocações abordadas no trabalho, é importante que os professores e diretores continuem com esse processo buscando sempre melhorias e colocando-as em prática.

## Referências

BARBROW, S.; HARTLINE, M. Process mapping as organizational assessment in academic Librarie. **Performance Measurement and Metrics**, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PMM-11-2014-0040/full/html>. Acesso em: 26 nov. 2020.

COSTA, Eliezer Arantes de. **Gestão Estratégia: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva 2007.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CYRINO, Luís. **Gráfico de Gantt ou diagrama**. 2017. Disponível em: <https://www.manutencaoemfoco.com.br/grafico-de-gantt/>. Acesso em 03 mar. 2021.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1971.

FERREIRA, Ricardo. **Sistema de informação em estruturas organizacionais: diagrama de Gantt**. 2013. Disponível em: <https://sieorj.wordpress.com/2013/11/08/diagrama-de-gantt/>. Acesso em 09 mar. 2021.

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

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.1, p. 5-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02>. Acesso em: 26 nov. 2020.

MARTINS, J. P. **Administração escolar**. São Paulo: Atlas, 1991.

MIRANDA, Luís Carlos Francisco. **Gestão de processos**: análise de processos em uma organização de coleta de dados. 2009. 78 f. TCC (Graduação em Biblioteconomia), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/120259/284348.pdf?sequence=1>. Acesso em: 29 nov. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PEDROZA, Sâmia. A evolução da educação: necessidade de uma nova gestão escolar. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 25., 2011, São Paulo. **Anais** [...] São Paulo: ANPAE, 2011. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0482.pdf>. Acesso em: 25 out. 2020.

PREVE, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. Florianópolis: Atlas, 2011. 164 p.

RODRIGUES, Maria das Graças Villela. **Metodologia da pesquisa**: elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações em ciências militares. 2 ed - Rio de Janeiro: EsAO, 2005.

SANTOS FILHO, José Camilo dos; CARVALHO, Maria Lúcia R. D.; GONÇALVES, Clara Germana de Sá. Administração educacional como processo de mediação interna e externa à escola. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, [S.L.], v. 1, n. 5, p. 39-52, ago. 1993. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X1993000200004#:~:text=A%20media%C3%A7%C3%A3o%20externa%20indicada%20as,e%20a%20administra%C3%A7%C3%A3o%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X1993000200004#:~:text=A%20media%C3%A7%C3%A3o%20externa%20indicada%20as,e%20a%20administra%C3%A7%C3%A3o%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o). Acesso em: 25 out. 2020.

SILVA, Josias Benevides da Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 21-34, 31 dez. 2007. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/616>. Acesso em: 17 out. 2020.

VAZZI, Marcio Roberto Gonçalves de **Organização de sistemas e métodos**. 2009. 88 p. Monografia (Especialização em Administração) - Curso de Administração de Empresas, Instituto Educacional de Monte Alto, Monte Alto, 2011.

## Instituição de fomento

Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina (Uniedu) - Proesde Desenvolvimento

**Dados para contato**

**Autor:** Rovânio Bussolo

**E-mail:** rovaniob@gmail.com