

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA OFERTA DE CURSOS E A EVASÃO
ESCOLAR: UMA APLICAÇÃO NO SENAC CASCAVEL -PR**

ROSANA RODRIGUES ALVES FERREIRA

CASCAVEL - PR

2018

Rosana Rodrigues Alves Ferreira

**O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA OFERTA DE CURSOS E A EVASÃO
ESCOLAR: UMA APLICAÇÃO NO SENAC CASCAVEL- PR**

**STRATEGIC ALIGNMENT OF COURSE OFFERING AND THE SCHOOL
EVASION: AN APPLICATION IN SENAC CASCAVEL-PR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Doutor Ronaldo Bulhões.

CASCAVEL - PR

2018

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Ferreira, Rosana Rodrigues Alves

O alinhamento estratégico da oferta de cursos e a evasão escolar: uma aplicação no SENAC Cascavel-PR. / Rosana Rodrigues Alves Ferreira Ferreira. – Cascavel (PR), 2018.112 f.

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Bulhões Bulhões;

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

1. Educação profissional. 2. Planejamento estratégico. 3. Evasão escolar.
I. Bulhões, Ronaldo Bulhões. II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



PARANÁ

GOVERNO DO ESTADO

ROSANA RODRIGUES ALVES FERREIRA

O alinhamento estratégico da oferta de cursos e a evasão escolar: uma aplicação no SENAC Cascavel/PR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Orientador(a) - Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Loreni Teresinha Brandalise

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Alexandre Florindo Alves

Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Cascavel, 2 de fevereiro de 2018

DEDICATÓRIA

Àqueles que foram meus pontos cardeais, preciosos exemplos de vida, caráter e conduta, meus avós, Haroldo e Elga (*in memoriam*). À minha mãe, Dulci, pelas ausências, paciência, orações e carinho.

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao final dessa jornada, o que sinto é um “nó na garganta” e um misto de sentimentos. Alegria, por ver um sonho que parecia impossível se concretizar, superação, por ter conseguido conciliar longas noites de estudos com as atividades profissionais diárias, e resignação, por ter deixado temporariamente muitos prazeres em busca de um desejo maior: o conhecimento.

Essa paixão me trouxe a certeza do que Paulo Freire falou: “(...) a educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo”

Por isso, não posso deixar de agradecer primeiramente a Deus, pois tudo o que sou e tudo o que eu tenho vem d’Ele. A Ti Senhor, toda honra e toda glória por essa conquista, meu milagre pessoal.

Ao meu esposo, que sempre acreditou e apostou em mim. Ele foi meu porto seguro nessa jornada, agradeço pela compreensão, apoio, encorajamento nos momentos difíceis, e, principalmente, por me mostrar que obstáculos foram feitos para serem superados. A você, Marcos, todo meu amor.

Ao querido Professor Dr. Ronaldo Bulhões, mais do que um orientador, foi um amigo, que acreditou neste trabalho, com paciência e grande generosidade compartilhou seu conhecimento e me conduziu ao longo desse processo. Muito obrigada!

A todos os professores que compõe o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) - Mestrado Profissional, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, que, com maestria, compartilharam os conhecimentos que tornaram valiosa essa jornada. Em especial aos Professores Dr. Cláudio Antônio Rojo e Dra. Loreni Terezinha Brandalise, mais que professores, são para mim inspiração de vida. A vocês, meu eterno agradecimento.

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná, instituição na qual tive o privilégio de cursar também a graduação e a pós-graduação *latu sensu*. Aos funcionários da universidade, em especial aos técnicos Tasca e Silvia, pela disposição e pelo suporte constante.

Aos colegas e amigos que aprendi a admirar; com vocês vivi momentos inesquecíveis: estudos, trabalhos, leituras, discussões, descobertas, pressões, prazos, cansaço, desespero diante das missões impossíveis que, ao final, tornamos possíveis. Em especial, agradeço à Andreia Lionço, com quem compartilhei ideias e ideais. Obrigada pelo companheirismo.

E, por fim, mas não menos importante, agradeço à minha família que, mesmo durante as ausências necessárias, apoiou-me sempre para a realização deste sonho pessoal.

A todos vocês, meu muito obrigada.

RESUMO

FERREIRA, Rosana Rodrigues Alves. O alinhamento estratégico da oferta de cursos e a evasão escolar: uma aplicação no SENAC Cascavel-PR. 2018. 112 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2018. Este estudo teve como objetivo geral propor um alinhamento estratégico entre a oferta de cursos e a evasão escolar no Senac Cascavel. A metodologia adotada, no que diz respeito à abordagem, é classificada como qualitativa, sendo os objetivos caracterizados como pesquisa descritiva e exploratória. No tocante à estratégia de pesquisa, caracteriza-se como estudo de caso único. A obtenção dos dados foi realizada por meio da pesquisa bibliográfica e documental em sites organizacionais e documentos internos à organização. Além disso, foi realizada entrevista com ex-alunos que deixaram seus cursos antes da conclusão. Os resultados mostraram que os altos índices de evasão escolar enfrentado pelo Senac Cascavel estão atrelados à falta de um alinhamento estratégico entre a oferta de cursos e as demandas de qualificação profissional do município, pois os alunos procuram na formação profissional um caminho mais rápido, se comparado com a graduação, para serem inseridos no mercado de trabalho, mudarem de área profissional e até mesmo de abrirem seu próprio negócio. Todavia, os alunos deixam os cursos e procuram em outras instituições cursos que possa proporcionar a eles o alcance de seus objetivos. Verificou-se também, que as demandas por qualificação profissional são geradas de forma dinâmica e em aderência aos movimentos sociais e econômicos dos municípios. Assim, foi estabelecido um portfólio de cursos do Senac Cascavel em consonância com as demandas de qualificação profissional do município.

Palavras-chave: Educação profissional. Planejamento estratégico. Evasão escolar.

ABSTRACT

FERREIRA, Rosana Rodrigues Alves. O alinhamento estratégico da oferta de cursos e a evasão escolar: uma aplicação no SENAC Cascavel-PR. 2018. 112 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2018. This study had the objective of proposing a strategic alignment between the offer of courses and school evasion at Senac Cascavel. The methodology adopted, with respect to the approach, are characterized as a qualitative, and the objectives are characterized as a descriptive and exploratory study. As for the strategy of this research, it is characterized as a single case study. The data collection was done through bibliographic and documentary research on organizational sites and internal documents to the organization. In addition, an interview was held with former students who left their courses before completion. The results showed that in the context investigated, the non-identification in the job market of career opportunities linked to the course were enrolled, was the principal motivator to drop out of school, because the students are looking for a faster career whis professional qualification if compared with university graduate to enter in the job market, change their professional area and even start their own business. However, the students leave the courses and seek in other institutions courses that can provide them with the attainment of their objectives. The demands of professional qualification are generated dynamically and in adherence to the social and economic movements of the city. Thus, in order to establish the list of courses in a decisive way, it is necessary to interpret the productive vocation of the municipality.

Palavras-chave: Professional Education; Strategic Alignment; School Evasion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz BCG.....	26
Figura 2 - Balanced Scorecard.....	30
Figura 3 - Especificidades dos ramos de atuação do “Sistema S” e Decreto Lei correspondente	35
Figura 4 - Trabalhos sobre ensino técnico no Brasil por temática, autores, anos	42
Figura 5- Distribuição gráfica de alunos evadidos por ano	48
Figura 6 - Quantidade de alunos matriculados e evadidos no período de 2014 a 2016	55
Figura 7 - Distribuição gráfica da quantidade de alunos evadidos por área de formação profissional no período de 2014 a 2016	56
Figura 8 - Demonstração gráfica da quantidade de alunos matriculados por área de formação profissional no período de 2014 a 2016	64
Figura 9 - Registro de interesse no site do SENAC Cascavel por área de formação profissional no período de 2014 a 2016	65
Figura 10 - Matriz BCG do Senac Cascavel	74
Figura 11 - Sexo dos pesquisados	77
Figura 12 - Idade dos pesquisados.....	77
Figura 13 - Estado civil dos pesquisados.....	78
Figura 14 – Mapa dos bairros de Cascavel – PR.....	80
Figura 15 – Matriz de alinhamento estratégico dos cursos da área da beleza	86
Figura 16 - Matriz de alinhamento estratégico dos cursos da área de saúde.....	87
Figura 17 - Matriz de alinhamento estratégico dos cursos da área de comércio e comunicação	88
Figura 18 - Mapa estratégico do Senac Cascavel	89
Figura 19 – Perspectiva Financeira	90
Figura 20 - Perspectiva Processos Internos	91
Figura 21 – Perspectiva Aprendizado e Crescimento.....	92
Figura 22 - Perspectiva Clientes.....	92

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Distribuição absoluta e percentual de alunos evadidos por ano.....	48
Tabela 2: Quantidade de alunos matriculados e evadidos por área de formação profissional no período de 2014 a 2016	56
Tabela 3: Turmas concluídas da área de gestão entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel.....	57
Tabela 4: Turmas concluídas da área de comércio entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel	59
Tabela 5: Turmas concluídas da área de comunicação entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel	59
Tabela 6: Turmas concluídas da área de saúde entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel.....	60
Tabela 7: Turmas concluídas da área de informática entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel ..	61
Tabela 8: Turmas concluídas da área de beleza entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel.....	61
Tabela 9: Turmas concluídas da área de hospitalidade entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel	62
Tabela 10: Relação de cursos procurados no registro de interesse do website do SENAC Cascavel no período de 2014 a 2016	66
Tabela 11: Número de estabelecimentos com movimentação de empregos por segmento no período de 2014 a 2016	68
Tabela 12: Evolução do emprego nos anos de 2014 a 2016, por setor produtivo em Cascavel, de acordo com o CAGED	70
Tabela 13: Segmentos do comércio de acordo com o volume de arrecadação ao Senac em Cascavel nos anos de 2014 a 2016	71
Tabela 14: Nível de escolaridade dos pesquisados.....	78
Tabela 15: Faixa de renda familiar	79
Tabela 16: Distribuição por bairros e regiões a moradia dos alunos evadidos.....	79
Tabela 17: Motivos que levaram os alunos a abandonar os cursos	81

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

BCG – Boston Consulting Group

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

FECOMÉRCIO – Federação do Comércio

FIC – Formação Inicial e Continuada

IBGE – Instituto Paranaense de Geografia e Estatística

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

PSG – Programa SENAC de Gratuidade

RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem dos Transportes

SESC – Serviço Social do Comércio

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SINE – Site Nacional de Empregos

SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.1.3 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	18
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	21
2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	21
2.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.3 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS	25
2.3.1 Matriz BCG	25
2.3.1 Balanced Scorecard – BSC.....	29
2.4 EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL.....	32
2.4.1 O início da Educação Profissional no Brasil	32
2.4.2 A Educação Profissional a partir da LDB	37
2.4.3 A Reforma do Ensino Médio.....	38
2.5 EXPERIÊNCIAS DO ENSINO TÉCNICO NO BRASIL.....	41
3 METODOLOGIA.....	46
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	48
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	49
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	51
3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	52
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	54
4.1 LEVANTAMENTO DO NÚMERO DE ALUNOS EVADIDOS.....	54
4.2 HISTÓRICO DE OFERTA DE CURSOS.....	57
4.3 REGISTRO DE INTERESSE NO SITE DO SENAC CASCAVEL.....	64
4.4 MAPEAMENTO DAS DEMANDAS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	67
4.4.1 Demandas de qualificação a partir da base da RAIS.....	68
4.4.2 Demandas de qualificação a partir da base do CAGED.....	70

4.4.3 Levantamento das empresas contribuintes do Senac em Cascavel	71
4.4.4 Análise da Matriz BCG do Senac Cascavel	73
4.5 ENTREVISTA COM OS ALUNOS EVADIDOS	75
4.5.1 Perfil dos Respondentes	76
4.5.2 Fatores que influenciaram a evasão escolar	81
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	85
5.1 MATRIZ DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA OFERTA DE CURSOS DO SENAC CASCABEL.....	85
5.2 MAPA ESTRATÉGICO DO SENAC CASCABEL	88
6 CONCLUSÕES.....	94
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE.....	109
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	109

1 INTRODUÇÃO

O ensino profissionalizante é um importante agente de mudanças do panorama socioeconômico, uma vez que é norteado por políticas educacionais voltadas à qualificação do indivíduo para o mercado de trabalho. Tal ensino tem como finalidade promover o aumento da empregabilidade, a inclusão produtiva, o incremento da renda e a melhora da qualidade de vida (Valente, 2015).

Inicialmente, a educação profissional se desenvolveu em cidades industriais como Manchester, na Inglaterra, Barcelona, na Espanha, e Massachussets, nos Estados Unidos, com a intenção de desenvolver a economia industrial desses países (Patines, 2009). No Brasil, a educação profissional teve como marco o ano de 1909, com a criação das escolas voltadas às classes menos favorecidas. Todavia, ao longo de sua trajetória, essa modalidade de ensino sofreu diversas reformulações em suas diretrizes, em sua organização curricular e em suas formas de oferta. Tais reformulações foram decorrentes dos avanços e das mudanças econômicas e sociais vigentes em cada época do país, assim como também sofreu influência das iniciativas de países desenvolvidos no setor educacional, o que norteou o Estado brasileiro a investir na educação profissional, dinamizando este setor (Detregiachi, 2012; Fukao, 2015; Gulgelmin, 2015; Valente, 2015).

A educação técnica foi regulamentada por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, doravante) nº 9.394/1996, que foi alterada pela Lei nº 11.741/2008, sendo reorganizada e separada da educação básica, ganhando uma nova dimensão no sistema educacional brasileiro. A partir de então houve uma intensa oferta, a qual foi viabilizada por políticas e investimentos federais que ampliaram a educação profissional e tecnológica, com destaque à Lei nº 12.513, de 2011, que instituiu o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC, de ora em diante). O programa firmou parcerias com o setor privado por intermédio dos Serviços Nacionais de Aprendizagem, também conhecidos como “Sistema S” - SESI, SENAI, SESC, SENAC, SENAT, SEBRAE, SESCOOP e SENAR. O escopo foi promover a inclusão da população de baixa renda no mercado de trabalho por meio da qualificação profissional gratuita.

Entre os Serviços Nacionais de Aprendizagem encontra-se o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), criado pelo Decreto Lei nº 8.621 de 1946 com a missão de oferecer cursos profissionalizantes para a qualificação dos profissionais que atuam no

comércio de bens e serviços. O Senac-PR que é uma organização de educação profissional, de direito privado, sem fins lucrativos, que se caracteriza como uma entidade paraestatal (serviço social autônomo) integrante do Sistema da Federação do Comércio do Paraná, que agrega também o Serviço Social do Comércio (SESC-PR) e o Instituto Fecomércio de Pesquisa e Desenvolvimento (IFPD). O Senac-PR é composto por um Conselho Regional, constituído por presidentes de sindicatos patronais do comércio, com representantes em todo o Estado do Paraná, pela Administração Regional e por 36 Unidades Educacionais (SENAC, 2014). Para atender às demandas do Governo Federal, a entidade expandiu o número de suas unidades operacionais e ampliou o portfólio de cursos ofertados. Desse modo, no ano de 2016, foi responsável por 42% das matrículas nessa modalidade de ensino no Brasil (CNC, 2016).

A partir do acordo firmado por meio do Protocolo de Compromisso do Senac com o Governo Federal, em 2011, a liberação das receitas provenientes da contribuição compulsória dos empresários do comércio e serviço e os recursos que subsidiam o programa governamental PRONATEC passaram a ser atrelados à conclusão do curso pelo aluno. Tal acordo impulsionou a instituição a incrementar sua receita própria por meio da venda de cursos no varejo a pessoas físicas e jurídicas; no entanto, tal medida não foi suficiente para suprimir a queda do volume de recebíveis desde então. Diante desse novo cenário, o abandono do curso pelos alunos do Senac do Paraná (evasão escolar) passou a ser um indicador de desempenho, monitorado pela Administração Regional (SENAC, 2011).

Nesse monitoramento, apesar da efetiva participação do Senac na expansão do número de matrículas, a evasão de alunos tem alcançado números elevados em todas as unidades operacionais, em especial na unidade de Cascavel-PR. A unidade educacional de Cascavel, que ocupa o quarto lugar do estado em faturamento, tem despontado negativamente desde o ano de 2014, apresentado o pior índice de evasão escolar com 39% de alunos evadidos no ano de 2016. Essa situação se configura como um problema, visto que, além da perda do investimento realizado com a formação de profissionais e do investimento feito pelo aluno em função da evasão, os repasses financeiros provenientes da contribuição compulsória, para-fiscal, e de repasses federais referentes aos cursos ofertados na modalidade PRONATEC estão atrelados à conclusão do curso pelo aluno, ou seja, quando o aluno deixa de frequentar o curso, ele não é contabilizado pelos órgãos de controle como: Conselho Fiscal, Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU), impactando diretamente no resultado financeiro da organização (SENAC, 2014).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do contexto apresentado, a questão da pesquisa elaborada foi: Qual a relação entre o alto índice de evasão escolar e o alinhamento estratégico da oferta de cursos no Senac Cascavel entre os anos de 2014 e 2016?

Acredita-se que o alto índice de evasão enfrentado pela unidade pode relacionar-se ao fato da oferta de cursos não estar alinhada às reais demandas de qualificação do comércio de bens e serviços da região de Cascavel-PR, tendo em vista que a oferta de cursos pelo Senac é nacional e que as oportunidades de trabalho variam de região para região. Isso faz com que os profissionais, apesar de qualificados, não sejam absorvidos pelo mercado. Assim, à medida que o aluno percebe essa falta de alinhamento entre o que estuda e as necessidades do mercado, abandona o curso. Dessa maneira, conhecer o ambiente no qual a organização está inserida, bem como as necessidades de mão de obra do mercado da região em que atua é de fundamental importância.

1.2 OBJETIVOS

Com base no contexto e no problema da pesquisa referenciado, foram elaborados os objetivos geral e específicos, apresentados a seguir.

1.2.1 Geral

Este trabalho teve como objetivo propor um alinhamento estratégico entre a oferta de cursos e a evasão escolar no Senac Cascavel.

1.1.3 Específicos

- a) Levantar o número de alunos evadidos entre os anos de 2014 a 2016 no Senac Cascavel- PR;
- b) Analisar os motivos que levam os alunos a abandonarem os cursos ofertados pelo Senac Cascavel;
- c) Especificar os cursos ofertados pela unidade do Senac de Cascavel;

- d) Caracterizar as demandas de profissionais qualificados no município de Cascavel-PR;
- e) Propor um alinhamento entre a oferta de cursos e as demandas de qualificação identificadas;
- f) Construir um mapa estratégico para o Senac Cascavel, a partir das diretrizes do Senac-PR.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Educação Profissional no Brasil tem um caráter de formação técnica, norteadas por políticas educacionais voltadas à profissionalização dos indivíduos com vistas à no mercado de trabalho, ou seja, objetiva aumentar a empregabilidade deles, ao mesmo tempo que visa atender às demandas dos setores produtivos, promovendo o desenvolvimento econômico-financeiro do país. Diante dos altos investimentos feitos pelo governo federal nessa modalidade de ensino nos últimos 12 anos, torna-se relevante identificar necessidades de formação na região e direcionar as ações de ofertas de cursos, promovendo o uso racional dos recursos públicos aplicados em educação profissional.

Com isso, beneficiam-se de forma direta tanto a comunidade, que conta com cursos de qualificação que conferem maior empregabilidade, quanto os empresários do comércio, contribuintes do sistema, pois passam a encontrar a mão de obra qualificada de acordo com as suas necessidades. O alinhamento da oferta de cursos com as demandas de qualificação da região de Cascavel poderá promover também ganho ao município, pela formação de profissionais aptos a dar vazão às atividades econômicas específicas da cidade, promovendo o fortalecimento do comércio de bens e serviços e o desenvolvimento socioeconômico atrelado a este processo.

Na perspectiva da unidade educacional do SENAC de Cascavel, o alcance dos objetivos propostos neste trabalho da mesma forma poderá promover uma diminuição do índice de evasão escolar, na medida em que o portfólio de cursos se ajusta às necessidades do mercado, promovendo uma alavancagem nas receitas, mediante a garantia dos repasses sindicais e federais.

Nesse contexto, é necessário analisar os ambientes interno e externo ao SENAC Cascavel e as suas vocações produtivas e, se necessário, propor uma mudança no portfólio de cursos a fim de alinhar estrategicamente a oferta dos produtos às demandas da sociedade, com

vistas a diminuir o índice de evasão escolar. Além de recolocar o Senac Cascavel em uma posição de vantagem competitiva, o resultado deste trabalho almeja fazer com que a entidade cumpra sua missão, que é oferecer educação profissional a toda a sociedade por meio de serviços de aprendizagem comercial e de formação profissional.

Ademais, do ponto de vista acadêmico, os resultados encontrados poderão ser compartilhados com as demais escolas que ofertam educação profissional, especialmente no que diz respeito à utilização das ferramentas estratégicas para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as necessidades do ambiente em que estão inseridas.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo foi realizado na Unidade Educacional do Senac-PR de Cascavel. A escolha do local justificou-se pelo fato de a pesquisadora pertencer ao quadro de servidores da instituição e, portanto, vivenciar algumas das situações já pontuadas. Para que se tenha uma compreensão clara do local selecionado para esta pesquisa, é preciso trazer alguns dados adicionais.

A Unidade Educacional do Senac-PR, situada em Cascavel-PR, completou, no dia 22 de maio de 2017, 20 anos de atuação no município; atualmente, conta com 57 colaboradores, sendo 51 instrutores de educação profissional. Desde a sua inauguração, ofertou 55 turmas de Educação Profissional Técnica de Nível Médio e mais de 2.000 turmas Formação Inicial e Continuada (FIC, deste ponto em diante) nos dez eixos tecnológicos de atuação do Senac-PR. Os eixos tecnológicos são grandes agrupamentos de ações, de aplicações científicas à atividade humana. Cada eixo apresenta um núcleo politécnico comum que se baseia nas mesmas ciências e utiliza métodos semelhantes (SENAC, 2017).

A modalidade FIC abrange cursos de livre oferta que, por terem programas flexíveis, ampliam e democratizam as oportunidades de profissionalização, respondendo às variadas demandas socioeconômicas. Os cursos de Educação Profissional de Nível Médio objetivam a profissionalização do Técnico de Nível Médio, e são destinados às pessoas que estejam cursando o ensino médio ou que sejam egressos, por exemplo, Técnico em Enfermagem.

A pesquisa, referente aos índices de evasão, inclui tanto as turmas da modalidade FIC como as de Educação Profissional de Nível Médio dos anos de 2014, 2015 e 2016. A escolha desse recorte de tempo justifica-se pelo fato de que o índice de evasão escolar passou a ser monitorado pelo Departamento Regional do Senac a partir do ano de 2011, quando o sistema

de gestão educacional foi parametrizado para que a situação final do aluno contemplasse também o status evadido, haja vista que, até então, os resultados finais possíveis eram apenas: aprovado ou reprovado. Para o aluno ser considerado evadido, é necessário que o número de faltas sem justificativa corresponda a no mínimo 25% mais um do número de aulas ministradas no período.

Os anos de 2011, 2012 e 2013 não foram considerados na análise pelos seguintes motivos: a parametrização do sistema educacional foi concluída apenas em julho de 2011, assim, há uma incompletude e uma inconsistência nos registros necessários à pesquisa nesse período; em 2012 e 2013, embora os padrões de registro estivessem instituídos, a unidade educacional de Cascavel apresentou índices de evasão abaixo da média estadual. Foi apenas no ano de 2014 que o abandono dos cursos pelos alunos passou a alcançar índices maiores do que a média das demais unidades de uma forma crescente, sendo que no ano de 2016 atingiu 39% das matrículas efetuadas, se tornando um ponto de atenção da atual administração.

No que diz respeito à análise do histórico de turma ofertadas e ao mapeamento das demandas de qualificação profissional, foi considerado também o período de 2014 a 2016 para que as correlações pudessem ser tratadas na pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação estruturou-se em 5 capítulos. O **Capítulo 1**, contém introdução, por meio de uma apresentação geral do contexto da educação profissional e a atuação do SENAC nesse seguimento. Em seguida, foram apresentados o problema em estudo, o objetivo geral e os específicos e, por fim, a justificativa e a contribuição da produção científica.

O **Capítulo 2** forneceu o quadro conceitual necessário à interpretação dos resultados da pesquisa. Tendo em vista os objetivos propostos pela investigação, a estruturação desse capítulo contemplou três tópicos principais: o conceito de estratégia, alinhamento estratégico, bem como as ferramentas estratégicas. Ainda, foram referenciados os principais elementos, conceitos, origens, histórico e evolução da educação profissional no Brasil, além de se abordar as experiências de estudos similares no Brasil.

No **Capítulo 3** descreveu-se a metodologia adotada no desenvolvimento do estudo. Foram detalhados, neste capítulo, os procedimentos de pesquisa e definidos alguns elementos caracterizadores da abordagem, tais como: o tipo de pesquisa, a descrição da população,

instrumentos de coleta de informações e modos de aplicação, critérios para tratamento e análise dos resultados encontrados e limitações da pesquisa.

O **Capítulo 4** concentrou as análises e a interpretação dos resultados encontrados, bem como as discussões referentes a esses resultados. O capítulo apresentou alguns aspectos do contexto de realização da pesquisa, destacando algumas dificuldades encontradas principalmente no que diz respeito ao contato com os ex-alunos, além de informações relativas ao momento de condução das entrevistas.

No **Capítulo 5** fora apresentada a proposta de intervenção contendo a matriz de alinhamento estratégico da oferta de cursos e o mapa estratégico do Senac Cascavel.

Por fim, apresentou-se as considerações finais do estudo, que foi constituída de uma síntese dos resultados associada ao parecer fundamentado da autora. No fechamento das discussões, há uma sugestão de trabalho futuro, proposta oriunda das leituras realizadas pela autora durante a formulação da base teórica desse estudo.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Este capítulo foi dedicado à apresentação do apanhado teórico e empírico encontrado na literatura especializada, a fim de embasar o estudo referente ao conceito de estratégia, de alinhamento estratégico e de ferramentas estratégicas. Ainda, foram contextualizados, numa perspectiva histórica e conceitual, o surgimento e o desenvolvimento da educação profissional no Brasil. Assim, o presente estudo se desenvolveu a partir do problema proposto, mediado pelo referencial teórico e estruturado a partir da metodologia da pesquisa.

2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Historicamente, a estratégia já estava presente nas manobras e nos planejamentos militares, utilizados para definir o melhor momento de aplicar recursos e neutralizar as forças e para obter a vitória sobre as tropas inimigas (Quinn, 1978). O tratado sobre a Arte da Guerra, escrito em 500 a.C. pelo general chinês Sun Tzu, considerado um dos maiores estrategistas da história, utilizou histórias de guerra para trazer ensinamentos sobre comportamentos futuros ao conceber a estratégia na esfera militar (Tzu, 2010).

No decorrer dos anos, a associação da competitividade empresarial a um cenário de guerra, principalmente após a revolução industrial, fez com que esse conceito fosse aperfeiçoado a fim de compor a atual estratégia empresarial (Ghemawat, 2000). No entanto, até 1960, o termo estratégia apareceu muito pouco na literatura gerencial, sendo a preocupação da estratégia comparada à da administração científica, que era de controlar e de organizar a atividade empresarial (Conke, 2013). Foi somente com Chandler (1962) e Ansoff (1965) que a noção de análise estratégica ganhou um impulso decisivo por meio da introdução de conceitos-chave para a estratégia corporativa, como, por exemplo, o de ameaças e oportunidades (decorrentes do ambiente instável onde as empresas estavam inseridas) e das forças e fraquezas da organização (advindas de suas competências) (Conke, 2013).

A partir da década de 1970, a reflexão estratégica orientou-se para a análise, sobretudo, do contexto concorrencial, dando-se menos ênfase ao mercado e mais à capacidade da organização de desenvolver uma estratégia de forma contínua e sistemática decorrente de um processo de tomada de decisões e ações com o intuito de alcançar os objetivos

organizacionais (Estevão, 1997). É nesse período que a ferramenta SWOT - cuja sigla se origina dessas quatro palavras em inglês: *Strength* (Força), *Weakness* (Fraqueza), *Oportunities* (Oportunidades) e *Thearts* (Ameaças) - foi desenvolvida por Kenneth Andrews em 1973 (Conke, 2013).

Já nos anos de 1980, iniciou-se a segunda geração de modelos de análise estratégica, sobressaindo-se, assim, o de Porter (1986), que relaciona a estratégia às atitudes ofensivas ou defensivas para a criação de uma posição sustentável em um setor. A principal contribuição do autor foi a identificação das cinco forças presentes na indústria (a saber, a rivalidade entre os concorrentes, os novos entrantes, a existência de produtos e serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o dos compradores) e das três estratégias genéricas (isto é, liderança em custo, diferenciação e foco ou nicho de mercado).

A evolução tecnológica e o surgimento da internet, no início dos anos 1990, facilitou o acesso ao que é considerado a matéria-prima das decisões organizacionais: a informação deu origem a uma nova economia, conhecida como a economia do conhecimento (Galambos, 2005). Nessa década, surgem os primeiros estudos sobre gestão estratégica, que é caracterizada pela geração do pensamento sistêmico, cujo foco é a integração entre planejamento e controle, a aprendizagem organizacional e a busca da eficiência e eficácia da utilização dos recursos organizacionais (Estrada & Almeida, 2007). É justamente neste período que Mintzberg (1994) e Hamel e Prahalad (2005) criticam a concepção prescritiva e estática como a estratégia estava sendo conduzida nas organizações, pois, segundo os autores, nem sempre a estratégia realizada é aquela que foi pretendida, haja vista que ela necessita ser adaptada de acordo com as mudanças do ambiente. Kaplan e Norton (1996) buscaram indicar uma ferramenta e um procedimento que apresentassem melhores resultados para a lucratividade das organizações, culminando na criação da ferramenta conhecida como o *Balanced Scorecard* (BSC, doravante). O BSC é visto como um sistema de gestão e de planejamento que possibilita à organização esclarecer a sua estratégia e transformá-la em ações. Essa ferramenta teve sua aceitação pelo fato de ser mais completa, incluindo indicadores relacionados à aprendizagem e ao conhecimento organizacional, bem como às condições históricas propícias para a sua disseminação na sociedade da informação (Kaplan & Norton, 1997).

Dessa forma, o que se observa é que, na busca por melhores direções a serem seguidas pelas organizações, houve um processo evolutivo do conceito de estratégia, em que as concepções vão desde as abordagens consideradas mais convencionais, que definem estratégia como uma atividade racional, lógica e sequencial (Chandler, 1962; Ansoff, 1965), até

concepções mais dinâmicas, que identificam a estratégia como um acontecimento social relacionado a elementos culturais, de aprendizado, política e relações de poder (Hamel & Prahalad, 2005; Mintzberg, 1994; Volberda, 2004).

As diversas perspectivas sobre estratégia são importantes na medida em que se observa a finalidade da estratégia organizacional, que parece ser consensual entre os autores: ela está relacionada à expectativa de lucratividade, à sobrevivência e ao alcance de uma posição sustentável e significativa no mercado de atuação, que é geralmente obtida mediante um resultado acima da média dos concorrentes. A obtenção desse desempenho superior relaciona-se, por consequência, ao conceito de vantagem competitiva, desenvolvido por Porter (1989).

De acordo com Porter (2008), a finalidade da estratégia é buscar uma posição que gere uma vantagem competitiva a longo prazo, a qual, de acordo com Varadarajan e Jayachandran (1999), somente é alcançada quando a empresa desenvolve a capacidade de se diferenciar da concorrência ou de produzir algo diferente que seja reconhecido pelos compradores de forma única (Porter, 1998).

O reflexo dessa vantagem afeta diretamente o desempenho financeiro da organização. Dessa forma, pode-se afirmar que a estratégia tem uma relação direta com o posicionamento, pois age como uma força mediadora entre as organizações e o seu ambiente na busca de posições no mercado (Porter, 2004; Toledo & Hemzo, 1991). De acordo com Porter (2008), a definição da estratégia deve levar em consideração a relação da organização com o meio em que atua, em especial, com o setor específico em que ela compete, sendo os principais elementos de análise os seus fornecedores, consumidores e concorrentes. Assim, a estratégia formulada pela empresa deve ser resultado de um diagnóstico acurado do ambiente externo à organização.

2.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A partir do reconhecimento de que não existe uma maneira única e ideal de se fazer a gestão de uma organização, pois a melhor maneira virá da análise do ambiente no qual a empresa está inserida, nasce o conceito de alinhamento estratégico (Ginsberg & Venkatraman, 1985). Hamel e Prahalad (2005) chamam de alinhamento estratégico a coerência entre a estratégia planejada e as ações desenvolvidas. Nessa mesma perspectiva, Henderson e

Venkatraman (1993) afirmam que o alinhamento estratégico equivale à adequação e à integração funcional entre o ambiente externo (mercado) e o ambiente interno da organização.

De acordo com Brodbeck e Hoppen (2003), é o alinhamento estratégico que garantirá o alcance dos resultados esperados pela empresa, assim, qualquer desalinhamento entre estratégias e ações promoverá desajustes, tanto internos quanto externos, o que tornará a instituição vulnerável, sem vantagem competitiva e distante dos resultados esperados. Para o alcance do alinhamento estratégico, Ackoff (1970) apresenta quatro pilares: participação, coordenação, integração e permanência. Já Hamel e Prahalad (2005) consideram como critérios básicos para que a organização esteja alinhada estrategicamente: a capacidade de a previsão, o fôlego, a singularidade, o consenso e a capacidade de ação.

Ainda de acordo com Senge (1990) e Porter (1999), o alinhamento estratégico só é possível de ser alcançado quando todos os integrantes da equipe, independente de nível hierárquico, têm um mesmo propósito. Ou seja, compreendem como as suas funções pessoais impactam no alcance das metas e dos objetivos da organização, e compartilham de uma mesma visão. Para Porter (1999), o alinhamento exige dos gestores a habilidade de gerir os recursos financeiros, tecnológicos e humanos de acordo com as necessidades competitivas da organização.

Assim, para que o alinhamento entre estratégia e operação se viabilize, é necessário que existam condições e políticas organizacionais que estimulem a interação positiva entre as diversas áreas da organização, no que diz respeito tanto à infraestrutura como a pessoas e processos (Oliveira, 2009). Essa integração, além de facilitar o processo gerencial, reduz as barreiras organizacionais e permite uma maior agilidade à empresa, caso haja necessidade de adaptação estratégica ou reorientação dos negócios, o que maximiza o desempenho da empresa (Brodbeck & Hoppen 2003; Venkatraman & Prescott, 1990).

De acordo com Oliveira (2012), as estratégias tornam-se ações que visam saciar as expectativas da sociedade. Para Cooper, Edgett & Kleinschmidt (1998), as expectativas são os padrões pelos quais o desempenho de uma organização deve ser julgado. Nessa perspectiva, Summer (1980) afirma que as organizações crescem e se desenvolvem na medida em que atendem às expectativas da sociedade e, em contrapartida, podem receber subsídios na forma de recursos ou de políticas públicas favoráveis ao seu desenvolvimento. Assim, para o autor, promover o alinhamento entre a oferta dos produtos ou serviços às demandas da sociedade onde a organização está inserida é o ponto chave para que a empresa se mantenha competitiva.

Sob tal ótica, a busca por mecanismos que promovam o atendimento às demandas de qualificação, direcionando os recursos da entidade de maneira otimizada, constitui-se uma solução para a questão apontada por Summer (1980), especialmente na realidade de atuação do SENAC, que, por meio da oferta dos cursos, pode transformar o panorama socioeconômico das regiões onde atua (Valente, 2015). A utilização de ferramentas estratégicas para esse alinhamento também profissionaliza a gestão da unidade educacional, já que faz com que a oferta de cursos não seja mais baseada unicamente na sua percepção pessoal ou no histórico de ofertas da unidade.

2.3 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

De acordo com Porter (1998), para que uma organização possa estar preparada para atender às expectativas do mercado onde está inserida, deve ter pleno conhecimento do seu negócio e saber qual a proposta de valor que deseja entregar aos seus clientes. Para tanto, é preciso realizar um diagnóstico estratégico, o qual, de acordo com Steiner (1997), é o primeiro passo para caracterizar a situação de uma empresa. Tendo em vista que a maioria das organizações atuam em um ambiente de constantes mudanças, esse diagnóstico tem caráter transversal e expressa a realidade em um determinado momento de análise, podendo ser refeito sempre que as variáveis ambientais (internas e externas) mudarem.

O diagnóstico estratégico permite à organização identificar oportunidades e melhorias e antecipar-se às ameaças e, ainda, estar alinhada às demandas da sociedade. Para realizar esse diagnóstico de forma a contemplar o maior número de variáveis possíveis, há as ferramentas estratégicas. O presente trabalho pautou-se na Matriz BCG, que tem por objetivo analisar o portfólio de produtos e serviços da empresa com o intuito de atender às exigências do ambiente em que a organização está inserida (Kotler, 2000).

2.3.1 Matriz BCG

A matriz BCG, conhecida como matriz de crescimento-compartilhamento, é uma ferramenta elaborada por Bruce Henderson, em 1970, para o *Boston Consulting Group*, que surgiu da necessidade das organizações categorizarem seus negócios de acordo com seus potenciais de lucro (Kotler, 1991). A Matriz BCG tem o objetivo de demonstrar graficamente a análise do portfólio de produtos ou serviços de uma empresa baseado no ciclo de vida do

produto, determinando em qual posição cada produto se encontra dentro de um parâmetro estabelecido, possibilitando que as organizações otimizem seus investimentos e obtenham maior participação no mercado (Stern & Stalk Jr., 2002).

Para Hoss, Rojo e Grappegia (2010, p. 75), a Matriz BCG é “uma forma sustentadora da decisão estratégica baseada em cenários consistentes e análise de *portfólio* de produtos”, uma vez que analisa o retorno deles trazido à empresa, levando-se em consideração a participação e o crescimento perante o mercado. A Figura 1 demonstra os parâmetros da Matriz BCG.

BCG		Participação Relativa de Mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	ESTRELA 	INTERROGAÇÃO 
	Baixo	VACA LEITEIRA 	BICHO DE ESTIMAÇÃO 

Figura 1 – Matriz BCG

Fonte: Adaptado de Rojo (2006).

Na Figura 1, o quadrante que possui uma estrela refere-se aos produtos que possuem alta taxa de crescimento de mercado e grande participação no montante de vendas, quando comparado ao mercado. Esses produtos exigem grandes investimentos, pois são líderes de mercado. O quadrante que possui um ponto de interrogação diz respeito aos produtos ofertados, os quais também possuem alta taxa de crescimento; porém, com baixa participação, ou seja, as vendas são baixas se comparadas ao restante do setor, isso gera incertezas sobre gestão e resultados futuros. No quadrante representado pela vaca leiteira estão os produtos maduros, consolidados no mercado com alta participação relativa ao mercado, mas que não trazem mais crescimento de vendas para a empresa. Por fim, o animal de estimação representa os produtos que não apresentam perspectiva de mercado e nem participação considerável de mercado, podendo vir a deixar de compor o *portfólio* da empresa (Kotler, 2000; Rojo, 2006).

A maioria dos negócios iniciam-se como oportunidades (pontos de interrogação) e são utilizados para a empresa entrar em um mercado de alto crescimento no qual já existe um líder. Um negócio de oportunidade exige grande investimento, pois a empresa precisa inserir-se no mercado e, além disso, superar o atual líder daquele setor (Kotler, 2000). De acordo com Ambrósio e Ambrósio (2005), a empresa precisa refletir antes de investir nesse tipo de produto, assim como analisar se muitos dos seus produtos se encaixam nesse quadrante, porque eles podem ou não atingir o crescimento e o retorno esperado, o que representa uma ameaça para a organização.

Os produtos que ocupam o quadrante da estrela são os líderes de um mercado de alto crescimento, o que não significa necessariamente que gerem fluxo de caixa positivo para a empresa, pois esses produtos exigem grandes investimentos tendo em vista que acompanhar a alta taxa de crescimento e repelir concorrentes requer substanciais recursos (Kotler, 2000). De acordo com Giuliani (2003), esses produtos estão próximos de se consolidarem no mercado; porém, essa não é uma posição para se estacionar, mas para ser administrada com vistas a ganhar mercado e ascender a posição de vaca leiteira. A empresa deve preocupar-se caso em seu *portfólio* não tenha nenhum produto desse quadrante, haja vista que isso imprimira a imagem de que a empresa não aposta em novas possibilidades (Carvalho & Filipe, 2008).

Os produtos geradores de caixa, que se encaixam no quadrante da vaca leiteira, surgem geralmente quando a taxa de crescimento anual de um mercado cai abaixo de 10% e os produtos estrelas tornam-se então, geradores de caixa. Um produto gerador de caixa produz muito dinheiro para a empresa, pois não é necessário investir na expansão da capacidade de produção, uma vez que a taxa de crescimento do mercado foi reduzida. Assim, esse produto obtém economia de escala e margens de lucro maiores. A empresa utiliza os geradores de caixa para pagar suas contas e manter seus outros negócios (Kotler & Fox, 2000). Quando a empresa possui poucos produtos geradores de caixa, ela se torna altamente vulnerável, tendo em vista que, se esses geradores começarem a perder a participação no mercado, a empresa terá que injetar muito dinheiro para manter a liderança no setor e se usar dinheiro para manter os outros negócios seu gerador de caixa poderá se transformar em um negócio do último quadrante (bicho de estimação) (Kotler & Keller, 2010).

Os produtos do último quadrante tipicamente geram pouco lucro ou dão algum prejuízo, embora possam também gerar alguma receita e, por isso, a empresa deve analisar as razões de manter esses produtos em seu portfólio. Algumas empresas mantêm esse tipo de produto na expectativa de aumentar a taxa de crescimento desse mercado específico, ou em busca de uma nova chance de liderar o mercado, pode existir também razões sentimentais.

Geralmente os negócios bichos de estimação consomem mais tempo da administração do que valem ou precisam ser desacelerados ou eliminados (Kotler, 2000).

Após assinalar seus vários negócios na Matriz BCG a empresa deve determinar se seu portfólio é saudável. O ideal é que apresente em maior quantidade as vacas-leiteiras porque podem constituir-se em salvaguarda ou podem financiar expansão da capacidade de outros produtos; porém, o excesso de caixa gerado por elas requer atenção e administração adequada. Os bichos de estimação são os mais delicados, o ideal é evitá-los ou tê-los ao mínimo, visto que reverterem os esforços em lucro baixo ou até prejuízo (Ambrósio & Ambrósio 2005).

A tarefa seguinte da empresa é determinar que objetivo, estratégia e orçamento atribuir a cada produto. De acordo com Kotler (2000), quatro estratégias podem ser adotadas: crescimento, manutenção, desaceleração e eliminação, as quais podem ser descritas da seguinte maneira:

- a) *crescimento*: o objetivo é aumentar a participação de mercado do produto mesmo sacrificando ganhos a curto prazo. A estratégia de crescimento é apropriada para os negócios classificados como ponto de interrogação, cujas participações de mercado devem crescer se pretendem tornar-se estrelas;
- b) *manutenção*: o objetivo é preservar a participação do produto; essa estratégia é apropriada para os fortes geradores de caixa, se continuarem gerando grande volume de fluxo de caixa positivo;
- c) *desaceleração*: o objetivo é aumentar o fluxo de caixa do produto a curto prazo, independentemente do efeito a longo prazo. Eventualmente, essa estratégia envolve o abandono gradativo de um produto implantando-se um programa contínuo de enxugamento de custos. A empresa programa a retirada de dinheiro do produto condenado para alocá-lo nos negócios saudáveis. Essa estratégia é apropriada para geradores de caixa fracos e de futuro incerto, mas que ainda podem contribuir para o fluxo de caixa positivo. A desaceleração também pode ser utilizada em produtos interrogação e bichos de estimação;
- d) *eliminação*: o objetivo é vender ou liquidar o produto porque os recursos podem ser mais bem utilizados em outras atividades. A eliminação é apropriada para negócios classificados como bichos de estimação e pontos de interrogação que estejam drenando os lucros da empresa. A empresa deve decidir cuidadosamente se desacelera ou elimina o produto.

Com o passar do tempo, os produtos podem mudar de posição na Matriz BCG, por essa razão, a empresa deve analisar não somente as posições atuais de seus produtos, mas também o movimento de suas posições, cada produto deve ser analisado em termos de desempenho e de possibilidades futuras. O pior erro de uma empresa é esperar que todos os produtos alcancem a mesma taxa de retorno ou de crescimento. O ponto mais importante da análise do produto é que cada um deles tem um potencial diferente e exige um objetivo próprio (Carvalho & Filipe, 2008).

Apesar dessa ferramenta ser muito útil para identificar o potencial de lucro ou prejuízo dos produtos da organização, não deve ser usada de forma isolada, como uma única forma de formular estratégias. É uma ferramenta que requer análise periódica, dando atenção às mudanças de mercado, aos concorrentes e ao comportamento do consumidor (Assen, 2010).

2.3.1 Balanced Scorecard – BSC

Kaplan e Norton (2002) afirmam que, na atual era do conhecimento, em que as organizações estão inseridas, a formulação de novas estratégias e processos operacionais inovadores acontecem a todo momento e, assim sendo, o processo de gestão não pode permanecer vinculado a um modelo contábil retrógrado capaz de fornecer apenas indicadores financeiros de curto prazo. De acordo com Kaplan e Norton (1996), as medidas financeiras, apesar de relevantes, não são capazes de orientar a organização da era da informação, cuja criação de valor deriva de seus clientes, fornecedores, pessoal, processos internos, tecnologia e inovação.

Assim, visando suprimir a lacuna entre o desenvolvimento da estratégia e sua implementação, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, desenvolveram o BSC, do inglês *Balanced Scorecard*. A ferramenta que inicialmente foi apresentada como um sistema de medidas capaz de auxiliar as organizações a acompanhar o desempenho financeiro foi aprimorada ao ser aplicada em diversas organizações e se tornou uma metodologia de gestão estratégica, capaz de mensurar o desempenho organizacional e dar suporte ao planejamento estratégico com vistas a criar organizações focadas na estratégia (Craig & Moores, 2005).

De acordo com Rojo e Couto (2008), o BSC pode ser interpretado como um sistema de gestão, pois envolve mensurações do desempenho financeiro atrelado à mensuração dos fatores intangíveis, sendo que ambos devem ser provenientes da visão e da estratégia da organização, uma vez que os indicadores devem estar baseados na estratégia da organização.

Desse modo, o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendências e o desempenho alcançado pelos processos internos. Por tudo isso, o BSC permite a descrição da estratégia de forma clara e objetiva e oferece recursos para o acompanhamento da implementação do que foi planejado (Carvalho, 2015).

O BSC busca traduzir a estratégia de uma organização de uma forma lógica, baseada em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros. Deve ser decomposto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, em quatro perspectivas, a saber: de finanças, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento conforme mostra a Figura 2 (Kaplan & Norton, 1997).

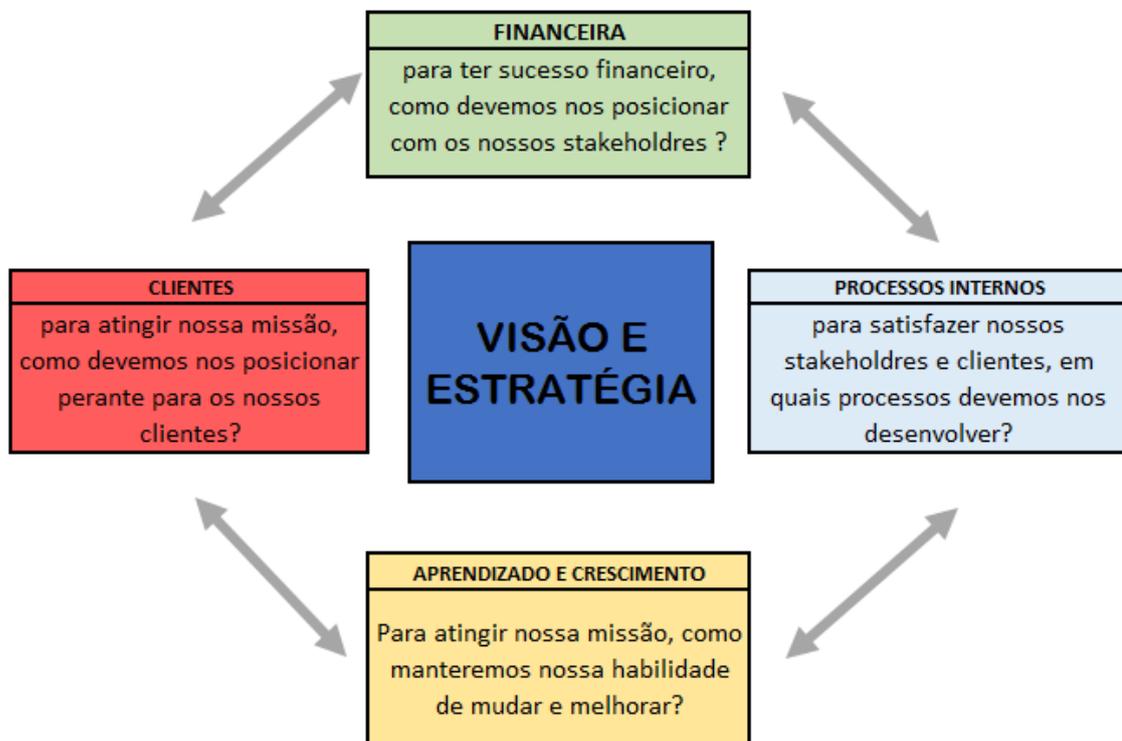


Figura 2 - Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Tais perspectivas respondem à quatro perguntas: a) Para ter sucesso financeiro, como devemos nos posicionar com os nossos *stakeholders*?; b) Para atingir nossa missão, como devemos nos posicionar perante para os nossos clientes?; c) Para satisfazer nossos *stakeholders* e clientes, em quais processos devemos nos desenvolver?; e) Para atingir nossa missão, como manteremos nossa habilidade de mudar e melhorar? Como ilustrado na Figura 2, o BSC insere a visão: “para onde iremos” e a estratégia “como iremos” no centro do processo gerencial (Kaplan & Norton, 1997).

Na perspectiva financeira, o BSC monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, com crescimento e com valor para os acionistas. Segundo Kaplan e Norton (2000), nessa perspectiva, as empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. A primeira tem o intuito de gerar novas fontes de receita e a segunda refletirá na busca da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir, também, a redução de custos (Kaplan & Norton, 1997).

Na perspectiva dos clientes, a proposta é monitorar como a empresa entrega o valor para o cliente, para tanto, são definidos indicadores da satisfação e de resultados relacionados aos clientes como satisfação, retenção, captação e lucratividade (Kaplan & Norton, 2002).

Na perspectiva dos processos internos, a organização deve identificar os processos críticos para a realização dos objetivos tanto dos clientes como dos acionistas. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas (Kaplan & Norton, 2000).

A quarta e última perspectiva diz respeito ao aprendizado e ao crescimento, que está relacionada à capacidade da organização de desenvolver objetivos e medidas para orientar o aprendizado e crescimento organizacional. Baseia-se, então, nos objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas, pois elas revelam onde a empresa deve se destacar para obter maior desempenho, e assim, a perspectiva de aprendizado e crescimento possibilita o atingimento dos objetivos das outras perspectivas (Kaplan & Norton, 1997).

Cada perspectiva funciona como um recipiente que envolve, por afinidade, um conjunto de objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhorias para o alcance de metas. Todas essas informações são representadas em um documento denominado “Mapa Estratégico”. Os mapas estratégicos funcionam como subsídio para o relacionamento entre as quatro variáveis possibilitando ao gestor, uma visão estratégica mais clara e coesa (Kaplan & Norton 1996). Com a utilização dessa ferramenta, os gestores podem então avaliar até que ponto seus departamentos, geram valor para o público-alvo atual e futuro, e como podem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos, visando melhorar o desempenho (Carvalho, 2015).

Segundo Kaplan e Norton (1997), a implantação do BSC permite a definição de metas individuais e de equipe e evidencia os reflexos desses desempenhos no desenvolvimento da estratégia como um todo. A ferramenta pode também oferecer uma metodologia para o

estabelecimento de remunerações, alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e, em especial, insumos para o aprendizado estratégico.

Dentre as tantas contribuições do BSC ao gerenciamento estratégico, o fornecimento de *feedback* sobre a aderência da estratégia ao contexto de mercado é a mais relevantes, pois a empresa precisa mais do que ter a capacidade de seguir o que foi planejado, ter ferramentas para avaliar se as decisões e estratégias que estavam sendo utilizadas até então, permanecem coerentes com as evidências, observações e experiências do momento (Carvalho, 2015). O monitoramento de indicadores de desempenho favorece esse processo reflexivo sobre as limitações e possibilidades da organização para propor novos significados ou responder às demandas do ambiente, o que possibilita a empresa desenvolver uma maior capacidade para sobreviver e prosperar em tempos de mudanças e de cenários instáveis (Kaplan & Norton, 1997).

Após a construção do BSC, a organização deve incorporá-lo ao seu processo gerencial e comunicá-lo aos atores da organização, sejam eles pertencentes aos níveis operacional, tático ou estratégico, pois isso favorece o comprometimento de todos para com os objetivos comuns e promove uma melhor compreensão da estratégia, possibilitando que as pessoas se mobilizem para o desenvolvimento de novas competências (Kaplan & Norton, 1996).

Medir o desempenho organizacional tem como principal propósito a avaliação da estratégia, no que diz respeito à validade e à possibilidade de sua realização. É preciso, tanto na formalização quanto na implementação da estratégia, aferir as metas corporativas com a disponibilidade de recursos, com a estrutura organizacional geral e com o ambiente externo, e assim identificar quais são os sinais que indicam boas pistas sobre a eficiência das ações da organização o que é um fator crítico de sucesso do gerenciamento estratégico, motivo pelo qual devem ser alocados esforços concentrados nessa seleção (Carvalho, 2015).

2.4 EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL

2.4.1 O início da Educação Profissional no Brasil

De acordo com Saviani (2005), a educação está intimamente ligada à natureza humana, uma vez que desde os nossos ancestrais a principal atividade da humanidade foi repassar os seus conhecimentos aos seus descendentes, em um processo de trabalho. Kuenzer (2009) afirma que o homem modifica a si mesmo e o meio em que vive a partir das relações

de trabalho, sendo esta a categoria central da produção humana. Assim, todas as formas de educação se constituem em educação para o trabalho e têm, ao mesmo tempo, uma dimensão teórica e uma dimensão prática. Partindo desse pressuposto, surge a educação profissional, modalidade de ensino que tem por finalidade preparar os indivíduos para o mercado de trabalho (Gulgemin, 2015).

No Brasil, a trajetória da Educação Profissional se deu conforme o desenvolvimento econômico, por meio dos movimentos e demandas dos sistemas produtivos (Kuenzer, 2009). No período do Brasil Colônia, o ensino técnico era bastante incipiente, pois o sistema agroexportador não necessitava de mão de obra qualificada e era realizado por escravos. A mentalidade escravocrata dominante na época considerava esse trabalho, feito com as mãos e com o emprego da força física, humilhante e inferior (Poubel, 2015). Nessa compreensão, o trabalho manual estava diretamente destinado a escravos e os homens livres buscavam nas Corporações de Ofícios a instrução de alguma profissão (carpintaria, pintura, artífice). Essas Corporações poderiam também ser frequentadas por escravos; contudo, o acesso desses escravos era dificultado, haja vista que a formação técnica era destinada à uma minoria privilegiada (Orth, 2016).

Dessa forma, a inserção da mão de obra escrava como um dos pressupostos básicos da dinâmica do modelo econômico vigente no período colonial destinou a educação técnica aos humildes, aos pobres e aos desvalidos, o que influenciou decisivamente a formação da força de trabalho, determinada pela própria sociedade (Santos, 2007).

O final do século XIX é marcado por diversos fatos importantes na história do Brasil: um surto industrial, o fortalecimento da burguesia urbano-industrial, a política imigratória, a abolição da escravatura e por fim, a queda da monarquia e a proclamação da República. Com o início da Primeira República, o trabalho escravo é substituído pelo trabalho de imigrantes e inicia-se então uma nova fase na estrutura de formação de mão de obra no Brasil, isto é, surge a necessidade de uma escola técnica e profissional para a formação destes trabalhadores (Delphino, 2010). Nesse contexto, a Educação Profissional no Brasil começa a ser vista como uma ferramenta de aperfeiçoamento e de qualificação profissional, não apenas para atender à demanda da indústria, mas para atender ao desenvolvimento urbano que crescia por meio da ação dos trabalhadores livres do comércio, do exército e dos funcionários públicos (Simões & Castanho, 2013).

Assim, em 1909, o então Presidente da República, Nilo Peçanha, posteriormente considerado o fundador do ensino profissional no Brasil, sanciona o Decreto-Lei nº 7.566 que determinava a criação de escolas de “Aprendizes Artífices” para cada Estado, para que então

fosse ministrado o ensino profissional gratuito e primário. Após esse Decreto, foram criadas dezenove escolas voltadas à formação de profissionais advindos da classe mais pobre. Essas escolas foram inauguradas em 1910 subordinadas ao Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, cujos ofícios oferecidos eram de marcenaria, de alfaiataria, de sapataria, de mecânica e de tornearia (Gomes, 2013).

O crescimento da urbanização e industrialização serviu como propulsor da expansão da escolaridade no decorrer do século XX (Simões & Castanho, 2013). A educação brasileira passou a ter a organização racional do trabalho das escolas técnicas de acordo com os princípios tayloristas, com ênfase nas tarefas e eficiência operacional, combinados com os princípios da avaliação dos indivíduos (Delphino, 2010). Gomes (2013) aponta que, diante desta situação de transformações econômicas e no modo de produção, a demanda por educação aumentou, que fez com que o Estado buscasse expandir o seu quadro escolar. Então, em 1930, o presidente Getúlio Vargas criou o Ministério da Educação e Saúde Pública cujo primeiro ministro foi Francisco Campos, o qual efetivou diversos decretos para as mudanças na educação, dentre eles o Decreto nº. 19.850/31, que criou o Conselho Nacional de Educação, que propunha elaborar um Plano Nacional de Educação, com o objetivo de favorecer o desenvolvimento socioeconômico brasileiro, diminuindo os níveis de desemprego, pobreza e desigualdade.

O Conselho Nacional de Educação foi um órgão importantíssimo, na medida em que é a partir dele que são planejadas as reformas em âmbito nacional pois até então, as reformas tinham sido estaduais (Gulgemin, 2015). À época, o ensino profissionalizante regulamenta a profissão de contador e organiza o ensino comercial que passa a ganhar mais atenção do que o industrial (Gomes, 2013).

No Estado Novo (1937-1945), o ministro Gustavo Capanema empreende outras reformas do ensino, regulamentadas por diversos decretos-leis assinados de 1942 a 1946, denominados *Leis Orgânicas do Ensino*. Essa reforma foi significativa na história do ensino profissional, pois, pela primeira, vez devido à demanda do desenvolvimento nacional, o Estado engaja-se na questão da educação profissional em nível técnico. Essa reforma organizou o ensino técnico profissional em três áreas de economia, criando a Lei Orgânica do Ensino Industrial (Decreto-Lei 4.073/42); a do Ensino Comercial (Decreto-lei 6.141/43) e a do Ensino Agrícola (Decreto-lei 9.613/46) (Gomes, 2013).

Apesar de todas as reformas no ensino, o Estado não conseguia atender toda a demanda por formação profissional. É nesse contexto que o Governo decide institucionalizar agências profissionalizantes paralelas ao sistema oficial, para a formação de mão de obra.

Neste sentido são criados em convênio com a Confederação Nacional das Indústrias (CNI) e a Confederação Nacional do Comércio (CNC), o “Sistema S”. O intuito da criação desses sistemas era o de capacitar, de forma rápida, o maior número de pessoas para atender à demanda de qualificação para o trabalho em todos os níveis de profissionalização (Gomes, 2013).

O “Sistema S” era composto por: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac); Serviço Social do Comércio (Sesc) e Serviço Social da Indústria (Sesi). A Figura 3, a seguir, indica as especificidades de cada setor e qual o seu foco de atendimento.

Sigla	Descrição	Objetivo	Decreto
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial	Formação Profissional de Cunho Industrial	Decreto-Lei nº4.048 de 22 de janeiro de 1942
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial	Formação Profissional de Cunho Comercial	Decreto Lei nº 8.621 de 10 de janeiro de 1946
SESI	Serviço Social da Indústria	Promover o bem-estar social, o desenvolvimento cultural e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador que atua na indústria	Decreto-Lei nº9.403 de 25 de junho de 1946
SESC	Serviço Social do Comércio	Promover o bem-estar social dos empregados do comércio e seus familiares	Decreto-Lei nº 9.583 de 13 de setembro de 1946

Figura 3 - Especificidades dos ramos de atuação do “Sistema S” e Decreto Lei correspondente
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A partir da segunda metade do século XX, ocorrem mudanças no modelo econômico dos países ocidentais, os quais entram em um processo de busca pelo desenvolvimento baseado na exploração dos recursos naturais, na industrialização, na organização da produção e nas dinâmicas da economia de mercado (Delphino, 2010). O Brasil seguiu esse mesmo ritmo de mudanças, principalmente a partir da década de 1950, por meio do processo de internacionalização da economia por ocasião do plano de governo do presidente Juscelino Kubitschek, que tinha por objetivo promover a aceleração do desenvolvimento econômico do país através da industrialização (Cardoso, 2013).

Nesse período, o progresso do país passou a ser estimado por intermédio do número de técnicos e cientistas que conseguia formar. Esse cenário fez com que as diretrizes e os princípios de organização da educação fossem moldados de acordo com a necessidade econômica dominante da época. Assim, a educação passou a atender às exigências da

sociedade industrial e tecnológica, que era de formar indivíduos especializados e assim alcançar maior eficiência e produtividade (Aranha, 1997).

Em 1966, foram firmados diversos acordos entre o Ministério da Educação (MEC) e a *United States Agency for International Development* (USAID) com vistas a estabelecer convênios de cooperação financeira e de assistência técnica à educação brasileira – desde a educação básica até a educação superior. Esses convênios tinham por objetivo fornecer diretrizes políticas e técnicas para uma reorientação do sistema educacional a fim de atender às necessidades do desenvolvimento capitalista e da economia internacional. As reformas propostas estavam baseadas em três pilares: **educação e desenvolvimento; educação e segurança e educação e comunidade** (Lima & Santos, 2013).

A partir da década de 1970 o governo militar inicia seu Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), o qual se constituía de objetivos, de estratégia e de ação para o desenvolvimento, e tinha como uma das principais prioridades a reforma da educação. Para a educação, desenvolveu-se um diagnóstico econômico para identificar a necessidade quantitativa de profissionais necessários para cada especificidade de mão de obra: industrial, rural, ciências médicas e magistério, com o objetivo de identificar a taxa de retorno do investimento, em cada um dos setores, gerada pela educação (Delphino, 2010). A educação profissional foi alterada por meio da reforma do ensino secundário mediante a Lei nº 5.692/1971 que instituía que todo o ensino secundário estava articulado com o ensino técnico, ou seja, a partir de então, todo estudante somente concluía o ensino secundário mediante obtenção de diploma de auxiliar técnico (final do terceiro ano) ou técnico (final do quarto ano) (Delphino, 2010).

Essa reforma tinha por objetivo a profissionalização voltada para o mundo produtivo; todavia, apesar disso, Franzoi e Silva (2014) afirmam que as escolas de ensino profissionalizante de segundo grau tinham pouco vínculo com o setor produtivo e, por conseguinte, não existia uma boa articulação entre educação e trabalho. Em consequência disso, ocorreu um descompasso entre a educação e o mercado de trabalho, tornando o ensino brasileiro ainda mais precário, e não atendendo às necessidades das indústrias e setores produtivos com a formação profissional desejada (Gulgemin, 2015).

Em 1985, com o fim da ditadura militar, houve uma reformulação dos paradigmas educacionais, novamente influenciado pelas agências internacionais de desenvolvimento, como a Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL), Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), que formularam propostas para o financiamento dos projetos de desenvolvimento econômico do Brasil, e em contrapartida

definiram metas para o sistema de ensino, influenciando consideravelmente a educação profissional (Delphino, 2010). A partir das orientações das agências internacionais, a educação profissional passou a ser considerada como ingrediente principal para o desenvolvimento econômico do país e seu ingresso ao processo de globalização e mobilidade do capital (Rabelo, 2016).

A partir dessas ideias, foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB - (Lei nº 9.394/1996), que revogava a obrigatoriedade da formação profissional ao ensino de segundo grau. Nessa nova LDB, a educação profissional passava a ser articulada à Educação Básica, das seguintes formas: integrada, concomitante ou subsequente ao Ensino Médio (Lei nº 9.394, 1996).

2.4.2 A Educação Profissional a partir da LDB

A década de 1990 foi marcada pela promulgação da LDB em 20 de dezembro de 1996 e pelo Decreto Federal nº 2.208, de 17 de abril de 1997. Esse decreto complementou a LDB no que dizia respeito à Educação Profissional, estabelecendo que essa deveria compreender três níveis de ensino: Nível Básico, para qualificação e requalificação de trabalhadores, independentemente do nível de escolaridade prévia; Nível Técnico, para habilitar profissionalmente alunos matriculados ou egressos do ensino médio; e Nível Tecnológico, destinado a cursos de nível superior (Decreto Federal nº 2.208, 1997). A maior peculiaridade desse decreto foi a desarticulação da Educação Profissional de Nível Técnico do Ensino Médio, uma vez que definia que “a educação profissional de nível técnico compreendia a organização curricular própria e independente do ensino médio, podendo ser oferecida de forma concomitante ou sequencial” (Decreto Federal nº 2.208, 1997).

A partir dos anos 2000, se configurou uma nova situação política no país, com a transição entre os governos de Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva. No ano de 2004, por meio do Decreto Federal nº 5.154, o governo Lula revogou o Decreto Federal nº 2.208/1997, que reformou a possibilidade de integração entre o ensino médio regular e ensino técnico, permanecendo as demais formas de educação profissional inalteradas (Decreto Federal nº 5.154, 2004). De acordo com Moura (2012), as diferentes formas de oferta da educação profissional técnica de nível médio demonstraram novamente a possibilidade de integração entre o ensino médio e a educação profissional. Essa integração, segundo Frigotto e Ciavatta (2011), tinha por objetivo proporcionar uma educação integral e

politécnica. Não obstante, apesar dos esforços do governo federal, essa tentativa não teve muitos avanços, pela resistência de grande parte dos governos estaduais (Rabelo, 2016).

Em 2008, o Ministério da Educação e Cultura lançou o Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia e organizou o Catálogo de Cursos Técnicos (MEC, 2008). Em 2011, o governo sancionou a Lei Federal nº 12.513 que tem por objetivo disseminar e democratizar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica gratuitos para toda a população brasileira através do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC (Lei nº 12.513, 2011). Em junho de 2014, um novo PNE foi aprovado pelo Senado através da Lei nº 13.005 abrangendo o período de 2014 a 2024. De acordo com Frigotto e Ciavatta (2011), o PNE recentemente aprovado requer um olhar mais detalhado para a educação profissional. Para os referidos autores, é necessário enxergá-la de forma a agregar valor tanto à demanda para os postos de trabalho como para proporcionar inclusão social, desenvolvimento intelectual, valores e cidadania.

Para Valente (2015), a educação técnica é concebida como uma prática social, uma atividade humana e histórica que necessita de um novo olhar, para o desenvolvimento de novas competências, com vistas a atender os novos moldes apresentados no PNE vigente.

2.4.3 A Reforma do Ensino Médio

Segundo dirigentes do Ministério da Educação (MEC), a reforma do Ensino Médio tem o objetivo de destravar as barreiras que impedem o crescimento econômico, e a educação, principalmente a educação profissional, é um fator importante para a retomada do crescimento econômico. Nessa perspectiva, no âmbito da educação, seriam aspectos necessários para elevar as condições de competitividade do Brasil no mercado internacional: o investimento na melhoria da qualidade do Ensino Médio, até mesmo com o aumento da jornada escolar, visando melhores alcances no desempenho escolar; a reestruturação do currículo, ajustando-o às mudanças no mundo do trabalho, em conformidade com a suposta educação do século XXI; a ampliação do número de vagas; e a contenção da evasão escolar (Motta & Frigotto, 2017; Ferreti & Silva, 2017).

Até a promulgação da Medida Provisória (MP nº 746/2016), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 estabelecia que o Ensino Médio deveria ser ministrado no mínimo em 800 horas divididas em três anos, com pelo menos 200 dias letivos por ano. Esse ensino, por sua vez, deveria contemplar uma Base Nacional Curricular Comum (BNCC,

doravante) e uma parte diversificada, que observasse as características regionais (Lei nº 9.394, 1996).

A Lei 9.394 (1996), por sua vez, não especificava quais disciplinas eram obrigatórias, assim, cada sistema de ensino, usando de sua autonomia, seguia as Diretrizes Nacionais Curriculares e os Parâmetros Curriculares Nacionais do Ministério da Educação, que estabeleciam apenas as áreas de **Linguagens, Matemática, Ciências Humanas e Ciências da Natureza**. Sem uma BNCC e um conteúdo programático claro, objetivo e bem estabelecido, as escolas ensinavam o conteúdo cobrado no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), –dividindo as áreas em disciplinas: Língua Portuguesa, Língua Estrangeira, Artes, Educação Física, História, Geografia, Filosofia, Sociologia, Física, Biologia e Química (Ferreti & Silva, 2017).

Editada por meio de Medida Provisória (MP nº 746) e sancionada pela Lei nº 13.415 em 16 de fevereiro de 2017, a Reforma do Ensino Médio define uma reestruturação que envolve diversos pontos, dentre eles a ampliação da carga horária, o estabelecimento da BNCC, a flexibilização da grade curricular, a aceitação de educadores sem formação específica na área de atuação, além da criação da Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral (Lei nº13.415, 2017).

A Lei 13.415 (2017) altera majoritariamente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), nº 9.93/94 e minoritariamente a Lei de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) nº 11.494. Já a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Decreto-Lei nº 5.452. O art. 1º, parágrafo 1º da Lei nº 13.415 (2017), trata sobre a ampliação da carga horária, ou seja, passa, gradativamente, das atuais 800 horas/aula/ano para 1.400 horas/aula/ano ou 7 horas/dia (ensino integral). No entanto, a Lei não define um prazo, estabelece apenas uma meta intermediária, na qual, em um período máximo de cinco anos, os sistemas de ensino devem ofertar, pelo menos, 1.000 horas/aula/ano – ou 5 horas/dia (Basi, Codes & Araujo, 2017).

A Lei 13.415 (2017) estabelece também a padronização da grade curricular do Ensino Médio, o qual terá uma parte obrigatória e comum, que será dada pela BNCC. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação já manifestava tal preocupação, listando como disciplinas obrigatórias a sociologia, filosofia, educação física, artes, português e matemática (Lei nº 9.394, 1996). Com a reforma, apenas Educação Física, Artes, Inglês, Sociologia e Filosofia serão obrigatórias na BNCC, e Português e Matemática estarão presentes em todos os anos (Motta & Frigotto, 2017).

Além das disciplinas obrigatórias, será acrescida uma parte diversificada, que deverá contemplar as cinco áreas do conhecimento (linguagens, matemática, ciências da natureza e ciências humanas), e outra parte de itinerários formativos: cinco encaminhamentos distintos, a serem escolhidos pelos estudantes – **Linguagens e suas tecnologias, Matemática e suas tecnologias, Ciências da Natureza e suas tecnologias, Ciências Humanas e suas tecnologias e Formação Técnica e Profissional**, comportando-se como uma opção de formação técnica e profissional (Basi, Codes & Araujo, 2017). Esses itinerários formativos serão organizados por meio de diferentes arranjos curriculares, podendo ou não estar integrados à formação comum, e devem levar em conta o contexto local e as possibilidades dos sistemas de ensino (Kuenzer, 2017).

A oferta de quantos e quais itinerários formativos será definida pelos sistemas de ensino, segundo suas condições concretas, o que levará à restrição das possibilidades de escolha pelo aluno, ou seja, ao enrijecimento. Da mesma forma, o aluno pode cursar mais de um itinerário, desde que haja vaga (dependendo da carga horária, isso só será possível na forma subsequente). Todos os certificados habilitam à continuidade de estudos no ensino superior, contudo, o itinerário cursado reduz as possibilidades de sucesso em processos seletivos para áreas diferentes da cursada, o que levará os alunos a frequentarem cursos preparatórios, que acabam sendo incentivados pela nova proposta (Kuenzer, 2017).

A educação técnica e profissional poderá ser organizada em módulos com sistema de créditos e terminalidade específica. Essa flexibilização abre a possibilidade, reincorporada pela Lei, de que sejam firmados convênios com instituições de ensino que ofertem formação técnica e profissional de modo presencial e a distância reconhecidas, de modo que as competências e os cursos desenvolvidos em outros espaços sejam validados. No caso específico das competências, elas poderão ser certificadas desde que comprovadas por demonstração prática, experiências de trabalho supervisionadas ou adquiridas fora do ambiente escolar, o que permite reconhecer conhecimentos tácitos. As novas normas para a educação técnica e profissional, portanto, atendem amplamente ao princípio da flexibilização (Ferreti & Silva, 2017; Kuenzer, 2017).

A flexibilização proposta pela Lei também atinge os docentes, em especial os da educação técnica e profissional, que mesmo sem formação específica na área de atuação, e sem necessariamente curso de licenciatura, poderão ministrar conteúdos de áreas afins à sua formação ou experiência profissional, desde que atestado seu notório saber por titulação específica ou prática de ensino em unidades educacionais da rede pública, privada ou em corporações (Basi, Codes & Araujo, 2017; Kuenzer, 2017).

De acordo com Kuenzer (2017), a reforma do Ensino Médio proporcionará formação de profissionais flexíveis, que acompanham as mudanças tecnológicas decorrentes da dinamicidade da produção científico-tecnológica contemporânea, em vez de profissionais rígidos, que repetem procedimentos memorizados ou recriados por meio da experiência. Esse novo cenário proporcionará ao “Sistema S”, em especial o SENAI e o SENAC, a oportunidade de firmar novas parcerias com o Governo Federal, já que o novo Ensino Médio terá caráter genérico, dada a duração de apenas 1.800 horas, a ser complementada pelos estudos em uma área específica ou por educação técnica e profissional, que inclui a certificação de cursos e módulos presenciais e a distância realizados em outros espaços, bem como a validação de conhecimentos tácitos adquiridos em práticas supervisionadas ou no trabalho.

2.5 EXPERIÊNCIAS DO ENSINO TÉCNICO NO BRASIL

Nessa seção, será apresentada uma síntese das principais pesquisas sobre a educação técnica no Brasil e os seus respectivos autores. Buscou-se a produção acadêmica da última década (2006-2016) que aborda essa temática. A unidade de análise foram as teses e dissertações da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações publicadas no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e artigos publicados nos periódicos de Administração, Ciências Contábeis e Turismo listados no sistema Qualis do ano de 2016 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), sendo considerados os periódicos nos estratos de qualificação A1, A2, B1, B2 e B3.

A pesquisa foi realizada a partir de dezembro de 2016, com atualização no período de maio de 2017. Com base nas palavras chave “educação técnica” e “educação profissional”, foram identificados 122 trabalhos que, após analisados, resultaram numa seleção de 17 artigos, 8 teses e 25 dissertações que abordavam o tema.

As publicações ocorreram em todos os anos pesquisados (2006 a 2016), o que demonstra que a pesquisa nessa área tem sido constante. As abordagens encontradas nos estudos apontam como principais temáticas: análise de demanda; desempenho dos alunos; desenvolvimento regional, educação técnica em enfermagem; evasão escolar; formação de docentes; gestão escolar; planejamento estratégico; políticas públicas; qualidade percebida e reforma no ensino técnico. A Figura 4 apresenta, conforme as temáticas encontradas, os estudos relacionados.

Temática	Autor/Ano
Análise de Demanda de Cursos Técnicos	Cerqueira (2013); Fritsch (2016)
Desempenho dos Alunos	Arouca (2012), Ramos & Vedana (2016); Uemura (2016)
Desenvolvimento Regional por meio da Educação Técnica	Fernandes (2011); Schlemper (2013); Lima (2014)
Educação Técnica em Enfermagem	Cruz (2008); Vieira (2009); Salvador (2013); Costa (2014); Viana (2015)
Evasão Escolar	Meira (2014); Fukao (2015); Gulgemin (2015)
Formação de Professores para o Ensino Técnico	Callegari (2008); Loureiro (2013); Cluadino (2014); Franzoi & Silva (2014); Ornelas (2015)
Gestão Escolar	Almeida (2008); Ferreira (2012); Silva & Arouca (2014)
Planejamento Estratégico	Peixoto (2014); Ormond (2014); Valente (2015)
Políticas Públicas para a Educação Técnica	Vieira (2006); Gomes (2007); Carvalho (2008); Dias (2011); Losso filho (2011); Lima Santos (2013); Miguel (2014); Schmidt & Orth (2015); Poubel (2015); Itani, Vilela Jr., Gemignani & junior (2015); Souza (2015); Mjelde (2015); Rabelo (2016)
Qualidade Percebida - Discentes Cursos Técnicos	Costa (2011); Santos & Tavares (2012); Carvalho (2014)
Reforma do Ensino Técnico	Garcia (2012); Tavares (2013); Cury (2014); Pinheiro (2014)

Figura 4 - Trabalhos sobre ensino técnico no Brasil por temática, autores, anos

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As temáticas mais presentes no levantamento realizado centralizam-se na discussão das políticas públicas que atingem a educação profissional e a formação de professores para o ensino técnico. De acordo com Schmidt e Orth (2015), essa discussão é presente porque as

mudanças nas políticas públicas brasileiras de educação impactaram de forma significativa o desenvolvimento da educação técnica no Brasil. Já segundo Rabelo (2016), a formação de mão de obra é de extrema importância para o desenvolvimento econômico e social do País, assim, compreender as transformações na educação profissional ao longo do tempo, por meio de políticas públicas, se tornou relevante para identificar os desafios enfrentados na oferta de uma educação profissional de qualidade, capaz de promover a inovação e a sustentabilidade da economia nacional.

A formação de professores para o ensino técnico foi o segundo assunto mais presente nos trabalhos que compuseram o *portfólio* da pesquisa. De acordo com Ornelas (2015), isso se dá porque a prática da docência sofre as consequências das reformas educacionais ocasionadas pelas mudanças de concepção com relação ao papel da educação na sociedade. Assim, as transformações nas modalidades de oferta da educação profissional, e sua concepção ao longo dos anos, trouxe o desafio de formar pedagogicamente os docentes dessa área (Callegari, 2008; Claudino, 2014).

Percebe-se que poucos foram os estudos que abordaram especificamente as temáticas relacionadas à administração como: gestão escolar, planejamento estratégico e análise de demanda de cursos. A inserção da visão estratégica na gestão da educação profissional ainda é um tema pouco estudado. No ponto de vista de Valente (2015), isso pode ser explicado pelo fato de que a maioria das teses e dissertações são oriundas de programas de pós-graduação na área de Educação e poucos da área de Administração e Ciências Contábeis.

Os resultados dos estudos encontrados por Silva e Arouca (2014), que estudaram a gestão das escolas técnicas no estado de Santa Catarina, apontam que os gestores, tanto das escolas públicas como as pertencentes ao Sistema “S”, são carentes de conhecimento de ferramentas estratégicas, como análise SWOT, Canvas, Análise BCG, BSC entre outras, o que impacta negativamente na gestão estratégica desses centros de ensino. Esse estudo vai ao encontro da pesquisa realizada por Uemura (2016), desenvolvida na cidade de São Paulo, que identificou que a maioria dos diretores e coordenadores têm formação na área de educação e, portanto, focam seu trabalho no alcance dos objetivos pedagógicos da escola, pois são cobrados por seu alinhamento às diretrizes do MEC, sendo as demais perspectivas administrativas não atendidas.

Peixoto (2014) realizou o desenvolvimento da Missão, da Visão, dos Valores e dos Objetivos Estratégicos de uma escola de educação profissional pública do estado de Minas Gérias. Valente (2015), em sua dissertação de mestrado, desenvolveu um Planejamento Estratégico 2016-2019 para o Departamento Regional do SENAC do Paraná. Esse trabalho foi

considerado pioneiro, já que a entidade recebia até então os objetivos e metas desenhados pela Direção Nacional da CNC. A partir de 2015 a CNC, manteve a missão e visão dos Serviços Nacionais de Aprendizagem Comercial de todos os estados e deu a liberdade para que cada Departamento Regional formulasse suas estratégias para o cumprimento da missão institucional.

No ano de 2013, Schlemper (2013) realizou estudo avaliativo respectivo a análise do desempenho das escolas técnicas rurais em dar suporte ao desenvolvimento dos produtores locais, identificando a partir de análise documental e da entrevista de doze empreendedores rurais, que após a implantação da escola técnica agrícola, o desempenho financeiro das organizações foi alavancado. Isso se deu pela contratação de mão de obra técnica especializada e pela disseminação dos conhecimentos proporcionado pela feiras, seminários e workshops que a escola desenvolveu na região. Em trabalho publicado por Lima (2014), no qual avaliou o papel de uma escola técnica na cidade de Cianorte no Paraná, no desenvolvimento da região, os resultados são considerados positivos pelo pesquisador em virtude do alinhamento entre a necessidade de mão de obra e a oferta de cursos, já que a cidade é considerada a capital do vestuário no estado do Paraná e foi abastecida com mão de obra formada nos cursos técnicos de vestuário e de moda. Contudo, em seu estudo identificou a deficiência no que diz respeito ao conhecimento de tecnologia transmitido pelos cursos em face da realidade das organizações.

O estudo realizado por Fernandes (2011), tendo em perspectiva o núcleo de Tecnologia e Comunicação presente na cidade de Pato Branco e arredores no Estado do Paraná, apontou que nessa área existe falta de mão de obra técnica e que por isso as próprias empresas lançam cursos para aperfeiçoamento da mão de obra. A divulgação é feita nas escolas de ensino médio a fim de encontrar jovens em idade produtiva com interesse de aprender a programar, já que na região não são ofertados cursos profissionalizantes na área que realmente atendam as demandas de qualificação.

Buscando analisar a evasão escolar na educação técnica, Gulgemin (2015) realizou o diagnóstico sobre o fluxo de matrículas nos cursos subsequentes de um colégio estadual da cidade de Pato Branco, no Paraná, e os índices de evasão. Como resultado, identificou que são diversos elementos, sendo os sociais e econômicos os mais relevantes na decisão do aluno em abandonar o curso de formação profissional. Fukao (2015) também estudou a evasão escolar no ensino profissional. A sua unidade de análise foram as escolas de educação integral, nas quais os alunos moram e estudam na escola. O principal motivo que levou os alunos a

abandonarem seus cursos é a distância de casa, sendo a rotina de estudos considerada pela maioria dos alunos como exaustiva.

Com o esboço dessas pesquisas, é possível verificar que o estudo da relação do alinhamento da oferta de cursos com o nível de evasão escolar permanece como um campo ainda pouco explorado na literatura nacional, sendo os principais estudos sobre evasão com o objetivo de identificar os motivos que levaram o aluno a abandonar os estudos, sem relacionar os achados com a posição estratégica da instituição. Ademais, foram identificados poucos trabalhos desenvolvidos nas instituições de educação profissional pertencentes ao “Sistema S” em especial o Senac.

Após serem delineados os principais conceitos teóricos deste estudo, o próximo capítulo se deteve nos aspectos metodológicos da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, foram apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam este estudo, a saber, o delineamento da pesquisa, a apresentação da população e a definição da amostra, os procedimentos de coleta e análise de dados e as limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para delinear o tipo de pesquisa, é preciso, de acordo com Beuren (2009), definir três categorias: quanto à abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos. Este estudo, quanto à abordagem, se classifica como qualitativo, pois se configura como mais adequado ao tema proposto, já que contribui para a compreensão da relação entre o alinhamento estratégico da oferta de cursos do Senac Cascavel com os altos índices de evasão escolar, privilegiando a análise dos aspectos circunstanciais do contexto estudado. De acordo com Godoy (1995), o objetivo dos procedimentos qualitativos é compreender os fatos de forma profunda no ambiente pesquisado e enfatizar a qualidade e os significados do fenômeno pesquisado, partindo da perspectiva dos participantes da situação em estudo, tendo como direcionador a análise baseada na experiência, valorizando o contato direto entre o pesquisador e a situação pesquisada.

Com relação aos objetivos, a pesquisa, com base em Churchill (1987), caracterizar-se como **descritiva**, ao analisar e procurar compreender os fatos como eles se apresentam na realidade, sem manipulá-los, revelando a dinâmica própria e singular do fenômeno sob investigação. E ainda, por ser o procedimento mais adequado quando se procura aprofundar a compreensão da relação de diferentes variáveis que influenciam determinado fenômeno (Triviños, 1987). Ao mesmo tempo que se enquadra como uma pesquisa **exploratória** pois objetiva explorar dados e informações para prover a compreensão de um problema (Malhotra, 2006).

Dessa forma, a pesquisa teve caráter descritivo, considerando que se descrevem as características de uma situação, a evasão escolar, por meio dos relatórios finais das turmas, estabelecendo a relação entre variáveis, com o objetivo de identificar se existe relação da evasão escolar com o alinhamento estratégico da oferta de curso. Apresenta também caráter

exploratório porque explorou o problema em uma unidade operacional do Senac Paraná, contexto que até então não havia sido investigado.

No que diz respeito à estratégia de pesquisa, se caracterizada como um **estudo de caso** único, pois visa compreender um fenômeno dentro do seu contexto real baseando-se em várias fontes de evidências baseado no postulado por Stake (1995) que afirma que o objetivo do estudo de caso é maximizar o que se pode aprender por meio dele. Outro aspecto fundamental, segundo o autor, para a escolha de um caso é a receptividade e o acesso às informações, o que foi encontrado no Senac Cascavel.

E, finalmente, com relação aos procedimentos adotados, segundo Köche (1997), esses dependem da natureza do problema investigado, de suas variáveis, de suas definições, das condições e competência do investigador, do estado da arte em que se encontra a área de conhecimento em que se insere o problema investigado, dos recursos financeiros e tempo disponível para construção da pesquisa. Assim, com base nos pressupostos do autor, foram adotados os seguintes procedimentos básicos: a **pesquisa bibliográfica e documental**. A primeira permitiu o embasamento necessário para o desenvolvimento da pesquisa, por meio do levantamento e da análise de variados materiais como livros, artigos, dissertações e teses. A segunda se deu por meio da análise de documentos internos à organização, que, de acordo com Roesch (1999), se torna uma importante fonte de informação, quando os conteúdos apresentam evidências que fundamentam as afirmações e as declarações dos sujeitos da pesquisa. Além disso, a vantagem de se utilizar documentos se dá ao passo de que podem ser obtidos gratuitamente e a baixo custo, além de proporcionar informações sobre ocorrências passadas que não foram observadas ou assistidas (Igea, Agustín, Beltrán & Martín, 1995).

Ainda quanto aos procedimentos, foram realizadas **entrevistas**. De acordo com Gil (1999), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para os estudos de caso, isso porque o pesquisador se comunica diretamente com o respondente, fazendo perguntas e registrando as respostas. A técnica de entrevista utilizada foi a **estruturada**, na qual cada entrevistado responde a uma série de perguntas preestabelecidas, dentro de um conjunto limitado de categorias de respostas (Boni & Quaresma, 2005). Nesse tipo de entrevista, tanto a ordem como a redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados (Rosa & Arnoldi, 2006). A opção por entrevistas estruturadas ocorreu por esta modalidade ser a mais coerente com a proposta desta pesquisa, principalmente pelo número elevado de entrevistados e pela possibilidade de tratar estatisticamente as respostas que são obtidas de forma padronizada.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Antes de descrever a população compreendida por este estudo, é importante ressaltar que informações relevantes a esse respeito foram apresentadas na seção 1.4 cujo conteúdo delimita as circunstâncias da pesquisa. O grupo compreendido por essa análise foi composto por alunos evadidos durante os anos de 2014, 2015 e 2016. A definição de evadido aqui adotada remete aos casos de alunos que formalizaram o cancelamento da matrícula junto à secretaria escolar e àqueles que atingiram 25% mais um de faltas sem justificativa, do número total de aulas ministradas no período. Esse grupo, que compõe, portanto, o universo da pesquisa, é composto por 2.102 alunos, distribuídos conforme a Tabela 1.

Tabela 1:
Distribuição absoluta e percentual de alunos evadidos por ano

Período	Nº de Matrículas	Nº de Alunos Evadidos	% em Relação ao total de Matrículas
2014	3227	388	12%
2015	2935	675	23%
2016	2666	1039	39%
Total	8828	2102	24%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como se pode observar, o número de evadidos, por ano, tem demonstrado uma evolução crescente, sendo a média geral de evadidos no período em estudo de 24%. A Figura 5 apresenta uma visão evolutiva dessas quantidades e reforça o que pode ser observado anteriormente, ou seja, a regularidade nos índices de evasão dentro do contexto da realidade abordada.



Figura 5 - Distribuição gráfica de alunos evadidos por ano
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para fins de aplicação do instrumento de pesquisa e análise dos dados, este estudo se valeu de apenas uma parte da população, ou seja, de uma amostra. Segundo definição de Vergara (2012), é possível distinguir dois tipos de amostra: probabilística, que toma por base procedimentos estatísticos, e não probabilística. Tendo em vista que a pesquisa tem um caráter qualitativo, em que a representatividade, entendida em termos numéricos, não constitui o objetivo da autora, a amostra foi determinada de forma **não probabilística**. De acordo com Mattar (2001), a amostragem não probabilística é um tipo de amostragem em que existe uma dependência, pelo menos em parte, do julgamento do pesquisador para a seleção dos elementos da população para compor a amostra.

De acordo com Malhotra (2006), as amostragens não probabilísticas podem ser divididas em quatro tipos principais: intencionais (ou julgamento), "bola de neve", por conveniência (ou acidental) e por quotas (ou proporcional). Nesse estudo, os indivíduos foram selecionados por **conveniência**, que, de acordo com Churchill (1987), é uma abordagem adequada para pesquisas exploratórias, e geralmente empregada quando o acesso à população do estudo apresenta alguma dificuldade, uma vez que esse procedimento consiste em simplesmente contatar unidades convenientes da amostragem. Portanto, dentre os 2.102 indivíduos que integram a população desta pesquisa, 169 foram entrevistados tendo em vista a disponibilidade prévia dos contatados em participar das entrevistas.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A **primeira etapa** da coleta de dados consistiu no levantamento de informações relacionadas ao tema (dados secundários), por meio de dissertações, teses, legislações e manuais de procedimentos internos. Realizou-se, ainda, o levantamento de conceitos, origens, histórico e evolução da educação técnica no Brasil, bem como se apresentaram estudos similares no Brasil. Já a **segunda etapa** da coleta de dados se deu por meio do levantamento do número de alunos evadidos nos cursos ofertados no Senac Cascavel em relação ao número de matrículas efetivadas no período de 2014 a 2016. Os dados referentes ao número de matrículas efetivadas foram coletados a partir da análise dos relatórios gerenciais internos. O levantamento do número de alunos evadidos, por sua vez, foi realizado por meio da análise dos relatórios finais das turmas, a partir dos quais foi possível analisar o coeficiente de rendimento, o percentual de frequência e a situação final do aluno: aprovado, reprovado ou evadido.

A **terceira etapa** da coleta de dados ocorreu por meio da análise dos cursos ofertados no período de 2014 a 2016 pelo Senac Cascavel. Na coleta de dados foram consideradas apenas as turmas completas, ou seja, os dados coletados compreendem informações de turmas que possuem seu início (matrícula inicial) e término (conclusão da turma) compreendido no recorte de tempo determinado. Essa análise foi possível através do levantamento do histórico de cursos ofertados por área de formação profissional disponíveis em documentos internos da instituição.

Parte integrante dessa terceira etapa foi a identificação da demanda dos cursos ofertados, por meio da análise dos dados referentes ao **registro de interesse**, que é uma ferramenta disponível no próprio *site* do Senac Cascavel, que permite que as pessoas registrem seu interesse por cursos que não tenham turmas com inscrições abertas, para o ingresso em turmas futuras. De posse dessas duas fontes de dados, foi aplicada a Matriz BCG, que tem por objetivo demonstrar graficamente o *portfólio* de cursos e determinar em qual posição cada área de formação profissional se encontra dentro do atual cenário econômico que a instituição está atuando.

Para mapear as demandas de profissionais na região, que é a **quarta etapa** da coleta de dados, foi realizada uma pesquisa no banco de dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) com o intuito de mapear as empresas existentes no município de Cascavel e assim identificar a vocação produtiva local. Esses dados foram complementados com o registro do número de empregos gerados por setor produtivo através da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).

A **quinta etapa** da coleta de dados se deu por meio da realização de entrevistas com alunos evadidos nos anos de 2014 a 2016. Os ex-alunos foram convidados a participar da pesquisa primeiramente por telefone e e-mail. Diante da dificuldade como número de telefones inexistentes e erros nas informações do cadastro, utilizou-se também de redes sociais, como o *Facebook*, para convidá-los a participar da pesquisa. A unidade de educação do Senac em Cascavel disponibilizou o espaço físico para a realização das entrevistas e, nesse primeiro momento, 62 ex-alunos se propuseram a participar da pesquisa. Para alcançar um número maior de alunos, a pesquisadora optou por aplicar a entrevista também por telefone, que, segundo Mattar (2001), tem menor custo e é mais rápida de ser aplicada que a entrevista pessoal. E em alguns casos, a pesquisadora dirigiu-se às casas dos alunos evadidos.

No caso desta pesquisa, o conteúdo da entrevista foi registrado mediante anotações de forma sintetizada em formulário impresso (conforme apêndice A) utilizado pela pesquisadora, pois, para que se possa analisar o conteúdo de uma entrevista, faz-se necessário que tenha sido

previamente registrado (Gil, 1999), sendo que, para esse autor, o único modo de reproduzir com precisão respostas é registrá-las durante a entrevista, mediante anotações ou com o uso de um gravador. Essa etapa teve como objetivo conhecer os fatores relevantes que contribuíram para que os alunos deixassem de frequentar as aulas.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, iniciou-se a fase de análise e interpretação. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), apenas apresentar os dados coletados em gráficos e tabelas não é o suficiente, é necessário que sejam analisados e interpretados de forma rigorosa. De acordo com Gil (2010), esse é o momento em que o pesquisador estabelece a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Com base nos dados levantados na segunda etapa da pesquisa, inicialmente foi realizada uma análise exploratória, na qual foi possível mensurar os índices de evasão na instituição, que foram apresentados em tabelas e imagens. Posteriormente, foi realizada a análise da terceira fase da coleta de dados, que compreendeu o histórico de cursos ofertados por área de formação profissional. Foram identificadas as áreas de formação profissional com maior e menor número de matrículas bem como os cursos que se destacam nas respectivas áreas. Esses dados foram apresentados em tabelas e imagens, analisados por meio de estatística descritiva. De acordo com Beuren (2009), o caráter descritivo permite a análise e interpretação de dados ao classificar variáveis em relação à casualidade dos fenômenos.

A terceira etapa da pesquisa forneceu ainda o número de registros de interesse catalogados no *site* do Senac Cascavel. Esses dados foram tabulados e apresentados de forma que foi possível identificar as áreas com maior registro de interesse. De posse dessas duas fontes de dados, foi aplicada a Matriz BCG, com objetivo demonstrar graficamente o *portfólio* de cursos e determinar em qual posição cada área de formação profissional se encontra dentro do atual cenário econômico que a instituição está atuando. Com a aplicação dessa ferramenta, identificaram-se os produtos que representam alta taxa de crescimento e participação no mercado e aqueles já consolidados no mercado que são rentáveis para a organização, além dos produtos que não apresentam perspectiva de mercado e nem crescimento em seus resultados e, por fim, aqueles que apesar de possuírem alta taxa de crescimento, apresentam baixa participação de mercado.

As informações levantadas na terceira etapa da pesquisa foram cruzadas com as informações da quarta fase da pesquisa, que consistiu na análise da demanda de mão de obra por área de atuação das empresas do comércio e serviços de Cascavel. Isso foi possível por meio da análise de dados disponíveis em sites governamentais listados no trabalho, além da identificação do segmento dos estabelecimentos comerciais de Cascavel contribuintes com o Sistema Fecomércio, por meio de análise da pesquisa conjuntural da instituição. Foram realizadas análises bidimensionais, cruzando as informações das demandas identificadas e o histórico de cursos ofertados, para verificar se o *portfólio* de cursos está relacionado com a demanda produtiva da região de Cascavel.

Com o intuito de identificar se o alto índice de evasão dos alunos encontrados no Senac Cascavel está atrelado à falta de alinhamento estratégico entre a demanda e a oferta de cursos, foram realizadas entrevistas com os alunos que abandonaram os seus cursos. Essas entrevistas tiveram por finalidade identificar as expectativas dos alunos ao buscar um curso de formação profissional, e confrontar com a entrega de valor por parte da instituição. Essa análise objetivou ampliar a visão para melhor determinar as estratégias propostas.

De posse de todos os dados coletados, estabeleceu-se a Matriz de Alinhamento Estratégico dos Cursos do Senac Cascavel com o intuito de alinhar a atual oferta de cursos às demandas de qualificação identificadas nas etapas anteriores. E em seguida foi estabelecido o Mapa Estratégico da unidade educacional do Senac em Cascavel com o intuito de estabelecer metas alinhadas com as diretrizes estabelecidas pelo departamento regional do Senac-PR, para isso, foi utilizada a Ferramenta BSC.

3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso único, sendo assim, os achados e propostas encontrados fazem menção apenas à unidade de educação profissional do Senac de Cascavel, não podendo ser generalizados para as demais unidades operacionais, o que se configura como uma limitação (Gil, 1999). Pelo fato de a pesquisadora manter relações profissionais com a unidade de análise, a interpretação dos dados pode ser tendenciosa e ter viés da pesquisadora, o que se configura também como uma limitação ao estudo.

No que diz respeito à coleta de dados, algumas bases analisadas não permitem a aferição completa das demandas de determinadas áreas de formação profissional, em função

de alguns fatores, como o tamanho médio das empresas ou a atuação eminentemente na prestação de serviços. Contudo, essa limitação foi minimizada com a utilização de duas bases de dados.

Tendo delineado os procedimentos metodológicos, o capítulo subsequente concentrou a análise e a interpretação dos dados gerados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, foram analisados e interpretados os dados e os resultados obtidos por meio da coleta de dados secundários, a partir dos relatórios finais das turmas, relatórios gerenciais internos e sites governamentais, bem como dos dados primários coletados por meio da entrevista realizada com os alunos evadidos.

4.1 LEVANTAMENTO DO NÚMERO DE ALUNOS EVADIDOS

Foi identificado que o Senac Cascavel caracteriza a evasão escolar por meio de duas formas distintas: a primeira é por meio do termo de desistência, que o aluno assina quando formaliza sua desistência na secretaria escolar; e a segunda é a partir do registro do número de faltas consecutivas do aluno em um determinado período. Para o aluno ser considerado evadido, é necessário que o número de faltas corresponda a 25% mais um do número total de aulas ministradas no período. Essa é a forma mais comumente utilizada pela instituição para a identificação da situação de abandono escolar.

Assim, para mensurar o número de alunos evadidos, foram analisados os Relatórios Finais das turmas, nos quais constam: o coeficiente de rendimento do aluno, o percentual de frequência e a situação final do aluno: aprovado, reprovado ou evadido. Seguindo a classificação de acordo com o critério de situação final do aluno, a Figura 6 apresenta o número total de alunos matriculados e evadidos dos cursos profissionalizantes no período de 2014 a 2016.

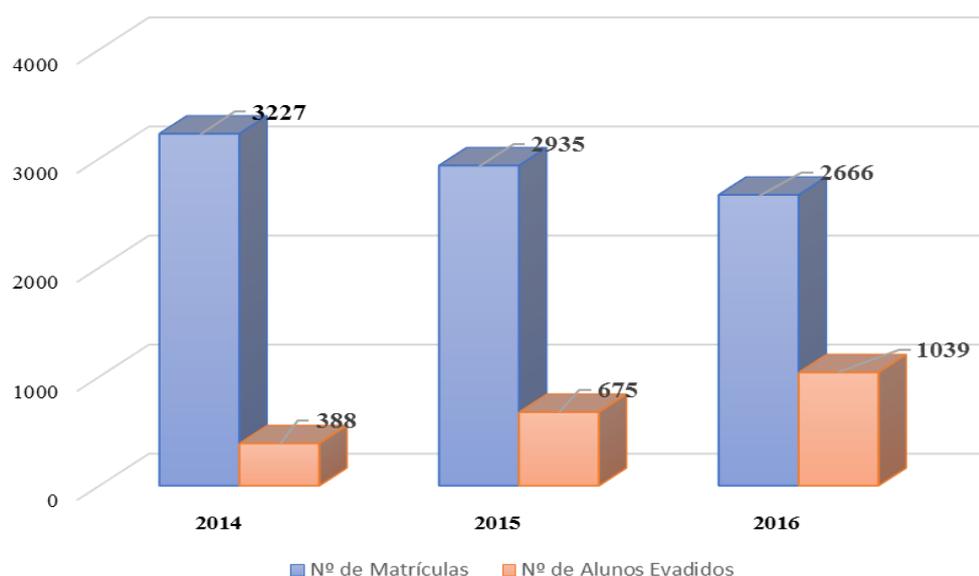


Figura 6 - Quantidade de alunos matriculados e evadidos no período de 2014 a 2016
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando comparativamente a evolução do número de matrículas com a evolução do número de alunos evadidos do Senac Cascavel, percebe-se que o número de alunos matriculados vem diminuindo ano após ano, e, em contrapartida, o número de alunos evadidos apresentou evolução. O primeiro período analisado, ano de 2014, o total de matrículas realizadas foi de 3.227, já o segundo ano em análise fechou com 2.935 matrículas, um total de 292 matrículas a menos que o primeiro período. O terceiro período analisado, ano de 2016, apresentou um total de matrículas de 2.666 alunos, o que significa 561 matrículas a menos que o primeiro ano em análise e 269 a menos que o segundo ano em análise.

No primeiro ano em análise, o total de alunos que abandonaram seus cursos foi de 388; já no ano de 2015, o número de alunos evadidos foi de 675 e no último ano analisado o total alcançou 1.039 alunos. Desse modo, percebe-se que a educação profissional do Senac Cascavel apresentou no período de 2014 a 2016 um índice elevado de evasão, sendo um total de 2.102 alunos evadidos em um universo de 8.828 matrículas.

Na sequência da caracterização da evasão escolar, buscou-se mensurar o índice de evasão individual existente em cada uma das sete áreas de formação profissional, que são: **Gestão, Comércio, Comunicação, Saúde, Informática, Beleza e Hospitalidade**. A Tabela 2 exhibe os índices de abandono ocorridos em cada uma das áreas de formação profissional.

Tabela 2:

Quantidade de alunos matriculados e evadidos por área de formação profissional no período de 2014 a 2016

Área de Formação Profissional	Nº de Matrículas	Nº de Alunos Evadidos	% em Relação ao total de Matrículas
Comunicação	665	248	37,29%
Saúde	672	112	16,66%
Comércio	680	179	26,32%
Informática	1.073	255	23,76%
Gestão	1.353	321	23,72%
Beleza	1.778	709	39,87%
Hospitalidade	2.607	278	10,66%
Total	8.828	2.102	23,81%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por meio da Tabela 2, é possível perceber que a área de formação profissional que apresenta a maior taxa de alunos evadidos no período é a área da Beleza, com 39,87%, seguida da área de Comunicação, com 37,29%. Já as áreas de formação profissional que apresentam os menores números de alunos evadidos são, respectivamente, Hospitalidade, com 10,66%, e Saúde, com 16,66%. O índice de evasão nas demais áreas está entre 23,72% e 26,32%. A Figura 7 apresenta a distribuição gráfica da quantidade de alunos evadidos por área de formação profissional.

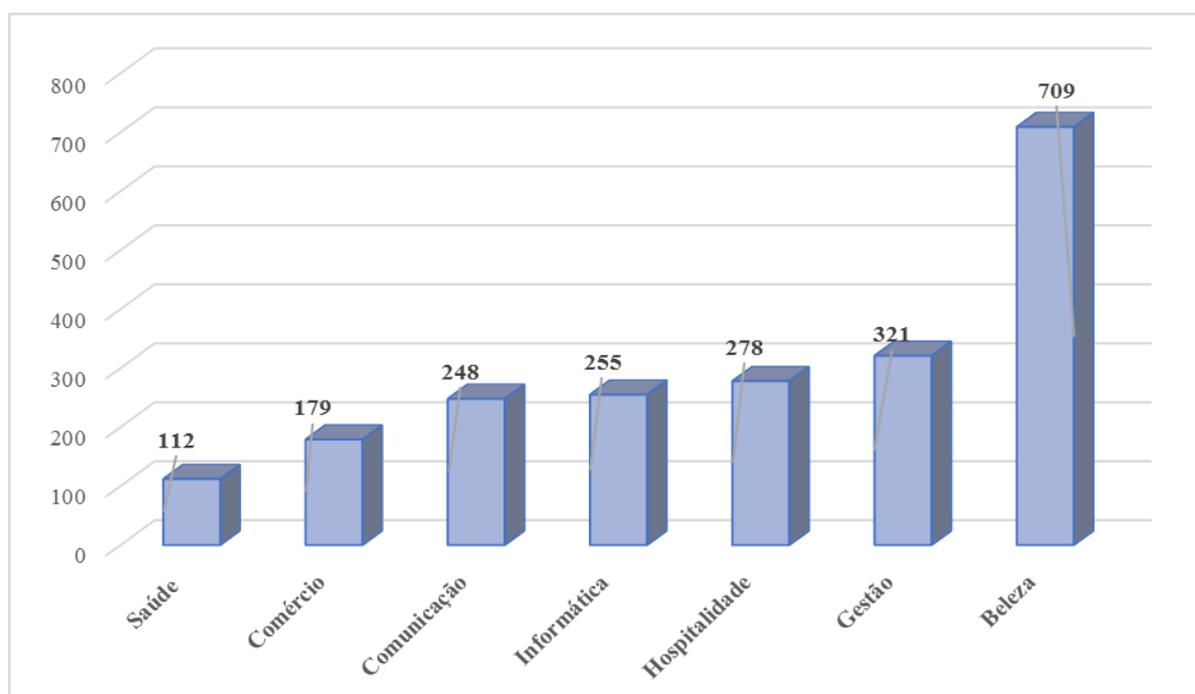


Figura 7 - Distribuição gráfica da quantidade de alunos evadidos por área de formação profissional no período de 2014 a 2016

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com a Figura 7, percebe-se que apesar das áreas de Comércio e Comunicação apresentarem menores números de alunos evadidos, são as áreas que também apresentam os menores números de alunos matriculados, por isso, deve-se prestar especial atenção nos títulos ofertados dessas áreas, pois ao ser comparado com o número de alunos entrantes, os índices de evasão são altos.

4.2 HISTÓRICO DE OFERTA DE CURSOS

Os cursos do Senac Cascavel que contemplam as atividades do comércio, dos serviços e do turismo estão distribuídos nas áreas de formação profissional. Analisar o histórico de oferta de cursos se faz necessário para identificar as áreas de formação profissional com demandas em crescimento, estáveis ou em decréscimo. Essa análise subsidiou a construção de uma proposta de itinerário formativo, sugerindo a inclusão no portfólio de cursos subsequentes e complementares na formação profissional, de acordo com o comportamento de consumo padrão identificado por meio dos registros encontrados nas bases de dados.

Para viabilizar essa análise, foi cedido pelo Senac Cascavel o relatório gerencial que contém a totalidade de cursos, turmas, e matrículas, ofertadas por área de formação entre os anos de 2014 e 2016. A Tabela 3 apresenta informações relativas ao quantitativo de turmas concluídas e o total de matrículas por título da área de Gestão, nesse período.

Tabela 3:

Turmas concluídas da área de gestão entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel

CURSOS ÁREA DA GESTÃO	TOTAL DE TURMAS	TOTAL DE MATRÍCULAS	% TOTAL DE MATRÍCULAS
A MOTIVAÇÃO E A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO	2	29	2,14%
ADMINISTRAÇÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA	1	13	0,96%
ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO	1	46	3,40%
ALMOXARIFE	1	21	1,55%
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	1	9	0,67%
ATUALIZAÇÃO EM LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	3	51	3,77%
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	6	134	9,90%
AUXILIAR DE PESSOAL	4	89	6,58%
AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	5	120	8,87%
AUXILIAR FINANCEIRO	1	25	1,85%
CÁLCULO DE FOLHA DE PAGAMENTO	3	61	4,51%
CÁLCULO DE RESCISÃO TRABALHISTA	2	30	2,22%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

continua na página 58...

...continuação da Tabela 3

CHEFIA E LIDERANÇA	3	57	4,21%
DESEMPENHO E CRIATIVIDADE	1	27	2,00%
DIREITOS TRABALHISTAS	1	11	0,81%
EMPREGABILIDADE E O MERCADO DE TRABALHO	1	62	4,58%
ETIQUETA SOCIAL E PROFISSIONAL	1	30	2,22%
EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE	2	50	3,70%
GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS	2	25	1,85%
GESTÃO DE COMPRAS	1	8	0,59%
GESTÃO DE PARCERIAS	1	12	0,89%
GESTÃO DE VENDAS	1	20	1,48%
LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES	1	29	2,14%
LIDERANÇA EFICAZ	1	27	2,00%
LOGÍSTICA DE MATERIAIS	1	39	2,88%
QUALIDADE NO ATENDIMENTO	1	19	1,40%
QUALIDADE TOTAL - 5'S	1	39	2,88%
RECEPCIONISTA	6	121	8,94%
RELACIONAMENTO FAMILIAR	1	24	1,77%
RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO	1	19	1,40%
RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO	2	26	1,82%
ROTINAS DE PESSOAL	1	24	1,77%
TÉCNICO EM LOGÍSTICA	3	56	4,14%
Total Geral	63	1353	100,00%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Percebe-se que no segmento de Gestão, 63 turmas foram concluídas com um total de 1.353 matrículas. A variável matrículas expressa, de maneira mais acertada, o esforço de oferta e venda da instituição, pois os cursos que possuem uma maior demanda apresentam um número maior de matrículas.

Nessa área profissional, merecem destaque os títulos: **Auxiliar Administrativo**, **Recepcionista**, **Auxiliar de Recursos Humanos** e **Auxiliar de Pessoal**, que foram responsáveis por 464 matrículas, o que corresponde a 34,29% do total de matrículas. O curso de Auxiliar Administrativo teve 134 matrículas distribuídas entre seis turmas. O mesmo total de turmas foram concluída do título Recepcionista, com 121 matrículas. Já os títulos Auxiliar de Recursos Humanos e Auxiliar de Pessoal tiveram, respectivamente, 5 e 4 turmas concluídas no período analisado com total de 120 e 89 matrículas, respectivamente. A Tabela 4 apresenta o quantitativo de turmas concluídas e o total de matrículas por título da área de Comércio, nesse mesmo período.

Tabela 4:

Turmas concluídas da área de comércio entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel

CURSOS ÁREA DO COMÉRCIO	TOTAL DE TURMAS	TOTAL DE MATRÍCULAS	% TOTAL DE MATRÍCULAS
A VENDA COM FOCO NO CLIENTE	2	42	6,17%
ATENDIMENTO AO CLIENTE	1	28	4,11%
ATENDIMENTO EM VENDAS	1	44	6,47%
CRIATIVIDADE EM VENDAS	2	38	5,58%
GESTÃO DE MARKETING	1	17	2,50%
GESTÃO DO VAREJO	1	9	1,32%
O DESAFIO DA VENDA	1	8	1,17%
O PROFISSIONAL DE VENDAS	1	31	4,55%
OPERADOR DE CAIXA	2	41	6,02%
OPERADOR DE SUPERMERCADO	1	12	1,76%
PROMOTOR DE VENDAS	1	23	3,38%
QUALIDADE NO ATENDIMENTO	2	31	4,55%
TÉCNICAS DE VENDAS	10	187	27,75%
TELEVENDAS - HABILIDADES	2	40	5,88%
VENDEDOR	6	129	18,97%
Total Geral	34	680	100,00%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Entre os anos de 2014 e 2016, o Senac Cascavel concluiu 34 turmas na área do Comércio, o que significou um total de 680 matrículas. Nesse período, 46,72% do total de matrículas esteve concentrado em apenas dois cursos: **Técnicas de Vendas** com 10 turmas concluídas e **Vendedor**, com 6 turmas concluídas que tiveram 187 e 129 matrículas respectivamente, somando um total de 316 matrículas. Dentro dessa área de formação profissional, o Senac Cascavel tem em seu *portfólio* 93 títulos e durante o período analisado fechou apenas 15 títulos diferentes. Um dos fatores que pode ter ocasionado esse episódio é justamente a falta de uma ferramenta que auxilie o gestor a identificar as demandas do mercado e diante da ausência dessa ferramenta, o mesmo decide por ofertar cursos de forma intuitiva baseado apenas no histórico de turmas ofertadas. A Tabela 5 apresenta o total de turmas concluídas e o total de matrículas por título na área de Comunicação.

Tabela 5:

Turmas concluídas da área de comunicação entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel

CURSOS ÁREA DA COMUNICAÇÃO	TOTAL DE TURMAS	TOTAL DE MATRÍCULAS	% TOTAL DE MATRÍCULAS
FOTÓGRAFO	7	134	20,15%
FOTOGRAFIA - ARTE E TÉCNICA	8	132	19,85%
FOTOGRAFIA DE EVENTOS SOCIAIS	1	9	1,35%
ORATÓRIA	25	382	57,45%
ORATÓRIA AVANÇADA	1	8	1,20%
Total Geral	42	665	100,00%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O mesmo problema sinalizado nas turmas da área do comércio pode ser percebido na área de Comunicação, pois a unidade educacional de Cascavel tem em seu *portfólio* 17 títulos nessa área, mas apenas cinco deles tiveram turmas ofertadas e concluídas durante o período analisado, sendo que 57,45% das matrículas realizadas estão centralizadas em um único curso, o de **Oratória**, com 382 matrículas. A Tabela 6 apresenta o quantitativo de turmas concluídas e o total de matrículas por título da área de Saúde, entre os anos de 2014 e 2016.

Tabela 6:

Turmas concluídas da área de saúde entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel

CURSOS ÁREA DA SAÚDE	TOTAL DE TURMAS	TOTAL DE MATRÍCULAS	% TOTAL DE MATRÍCULAS
ATENDENTE DE NUTRIÇÃO	1	22	3,27%
BALCONISTA DE FARMÁCIA	3	62	9,23%
CUIDADOR DE IDOSO	2	41	6,10%
CUIDADOS ESSENCIAIS À SAÚDE DO IDOSO	3	91	13,54%
HUMANIZAÇÃO E ÉTICA NA SAÚDE PÚBLICA	2	55	8,18%
HUMANIZAÇÃO NO ATENDIMENTO	2	54	8,04%
PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA	1	18	2,68%
SAÚDE DA MULHER	2	89	13,24%
TÉCNICO EM ENFERMAGEM	6	240	35,71%
Total Geral	22	672	100,00%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No período analisado, a área de Saúde teve 672 matrículas distribuídas em 22 turmas concluídas. Um destaque é o curso **Técnico em Enfermagem**, que concentrou 35,71% (240) matrículas em 6 turmas diferentes. O segundo título que mais teve matrículas foi o **Cuidados Essenciais à Saúde do Idoso**, com 91 matrículas distribuídas em 3 turmas.

A Tabela 7 apresenta informações relativas ao quantitativo de turmas concluídas e o total de matrículas por título da área de Informática. A área de formação profissional de Informática teve 66 turmas concluídas no período de 2014 a 2016 totalizando 1.073 matrículas, com destaque para os cursos: **Introdução à Informática**, que foi o responsável por 35,22% das matrículas, o que corresponde a 378 matrículas dentro de 24 turmas, e **Básico de Informática**, que teve 229 matrículas em 16 turmas. Cabe ressaltar que, apesar dos títulos serem parecidos, existe diferença tanto na carga horária, em que o primeiro tem um total de 36 horas e o segundo 96 horas, como na estrutura curricular de cada curso.

Tabela 7:

Turmas concluídas da área de informática entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel

CURSOS ÁREA DA INFORMÁTICA	TOTAL DE TURMAS	TOTAL DE MATRÍCULAS	% TOTAL DE MATRÍCULAS
BÁSICO DE INFORMÁTICA	16	229	21,35%
EXCEL - RECURSOS AVANÇADOS	7	143	13,33%
EXCEL - RECURSOS BÁSICOS	6	86	8,01%
EXCEL INTERMEDIÁRIO	4	78	7,27%
INFORMÁTICA BÁSICA COM INTERNET	1	20	1,87%
INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA	24	378	35,22%
OPERADOR DE COMPUTADOR	6	111	10,35%
SKETCHUP - DESENHO DE AMBIENTES E OBJETOS EM 3D	1	14	1,30%
WORDPRESS	1	14	1,30%
Total Geral	66	1073	100,00%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Tabela 8 apresenta informações relativas ao quantitativo de turmas concluídas e o total de matrículas por título da área de Beleza.

Tabela 8:

Turmas concluídas da área de beleza entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel

CURSOS ÁREA DA BELEZA	TOTAL DE TURMAS	TOTAL DE MATRÍCULAS	% TOTAL DE MATRÍCULAS
APERFEIÇOAMENTO EM COLORIMETRIA	3	47	2,64%
APERFEIÇOAMENTO PARA MANICURE E PEDICURE	1	14	0,79%
ATUALIZAÇÃO EM CORTES, ESCOVAS E PENTEADOS	1	19	1,07%
AUTOMAQUIAGEM	12	172	9,67%
BARBEIRO	1	15	0,84%
CABELEIREIRO	8	156	8,77%
CABELEIREIRO ASSISTENTE	10	225	12,65%
CORTE DE CABELO - TÉCNICAS E TENDÊNCIAS	3	44	2,47%
DEPILADOR (A)	3	53	2,98%
DESIGN DE SOBRANCELHAS	2	39	2,19%
MANICURE E PEDICURE	13	253	14,23%
MAQUIADOR	11	211	11,86%
MAQUIAGEM PARA O TRABALHO	7	109	6,13%
MODELAGEM E HENNA PARA SOBRANCELHAS	24	344	19,35%
SAÚDE E BELEZA DA MULHER	1	18	1,01%
SERVIÇOS DE DEPILAÇÃO	1	20	1,12%
TÉCNICO EM IMAGEM PESSOAL	1	22	1,22%
UNHAS DECORADAS	1	18	1,01%
Total Geral	102	1778	100,00%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A área de formação profissional da Beleza é a segunda em número de matrículas e teve no período 1.778 matrículas distribuídas em 102 turmas e 18 títulos. Os cursos com maior número de matrículas são: **Modelagem e Henna para Sobrancelhas**, com 344 matrículas, o que corresponde a 19,35% do total de matrículas da área, distribuídas entre 24 turmas; **Manicure e Pedicure**, com 13 turmas e 253 matrículas que correspondem a 14,23% do total de matrículas. A Tabela 9 apresenta informações relativas ao quantitativo de turmas concluídas e o total de matrículas por título da área de Hospitalidade.

Tabela 9:

Turmas concluídas da área de hospitalidade entre 2014 e 2016 no Senac Cascavel

CURSOS ÁREA DA HOSPITALIDADE	TOTAL DE TURMAS	TOTAL DE MATRÍCULAS	%TOTAL DE MATRÍCULAS
ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL: DETOX E FITNESS	3	50	1,92%
AUXILIAR DE COZINHA	5	98	3,76%
BOAS PRÁTICAS NA MANIPULAÇÃO DE ALIMENTOS	32	480	18,41%
BOLOS ARTÍSTICOS AVANÇADOS	1	20	0,77%
BOLOS DE CASAMENTO	1	16	0,61%
COMIDA DE BOTECO	2	31	1,19%
CONFECÇÃO DE OVOS DE PÁSCOA	1	18	0,69%
CONFEITARIA FINA	4	63	2,42%
CONFEITEIRO	2	45	1,73%
CORTE E EMBALAGEM DE CARNES PARA SUPERMERCADO	1	45	1,73%
COZINHA BRASILEIRA	1	18	0,69%
COZINHA EXECUTIVA	3	54	2,07%
COZINHA INTERNACIONAL	4	74	2,84%
COZINHA ITALIANA	8	135	5,18%
COZINHA MEXICANA	1	9	0,35%
CULINÁRIA MINEIRA	1	17	0,65%
CULINÁRIA NATALINA	1	18	0,69%
CULINÁRIA TRIVIAL	1	18	0,69%
DOCES FINOS	2	31	1,19%
DOCES PARA CONFEITARIA	1	15	0,58%
DOCES PARA PÁSCOA	1	15	0,58%
HAMBÚRGUER GOURMET	3	55	2,11%
O TRABALHO DE MERENDEIRA	5	250	9,59%
PIZZAIOLO	3	53	2,03%
PREPARO DE BRIGADEIRO	1	13	0,50%
PREPARO DE CARNES, AVES E PEIXES	1	16	0,61%
PREPARO DE CHURRASCO	2	27	1,04%
PREPARO DE DOCES	2	36	1,38%
PREPARO DE DOCINHOS	2	29	1,11%
PREPARO DE MASSAS	2	36	1,38%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

continua na página 63...

...continuação da Tabela 9

PREPARO DE PETISCOS	1	18	0,69%
PREPARO DE PIZZA	5	84	3,22%
PREPARO DE RISOTOS	1	17	0,65%
PREPARO DE SALADAS	3	51	1,96%
PREPARO DE SALGADOS FINOS	1	8	0,31%
PREPARO DE SOPAS	2	28	1,07%
PREPARO DE SUSHI E SASHIMI	6	108	4,14%
PREPARO DE TORTAS DOCES E SALGADAS	2	33	1,27%
PREPARO E DECORAÇÃO DE BOLOS	11	198	7,59%
SALGADOS PARA CONFEITARIA	3	52	1,99%
SEGURANÇA DOS ALIMENTOS	4	116	4,45%
TÉCNICAS DE CONFEITARIA	2	22	0,84%
TÉCNICAS DE PRODUÇÃO DE PÃES	2	42	1,61%
Total Geral	143	2607	100,00%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Hospitalidade é a área de formação profissional que apresentou o maior número de turmas concluídas e de matrículas efetuadas com 143 turmas entre os anos de 2014 e 2016. A distribuição de turmas concluídas é a mais uniforme, com destaque para o curso **Boas Práticas na Manipulação de Alimentos**, que teve 32 turmas e 480 matrículas, o que correspondeu a 18,41% do total de matrículas da área.

No período de 2014 a 2016, foram concluídas 472 turmas distribuídas nas sete áreas de formação profissional que o Senac Cascavel oferece. A distribuição de matrículas por área de formação profissional pode ser observada na Figura 8.

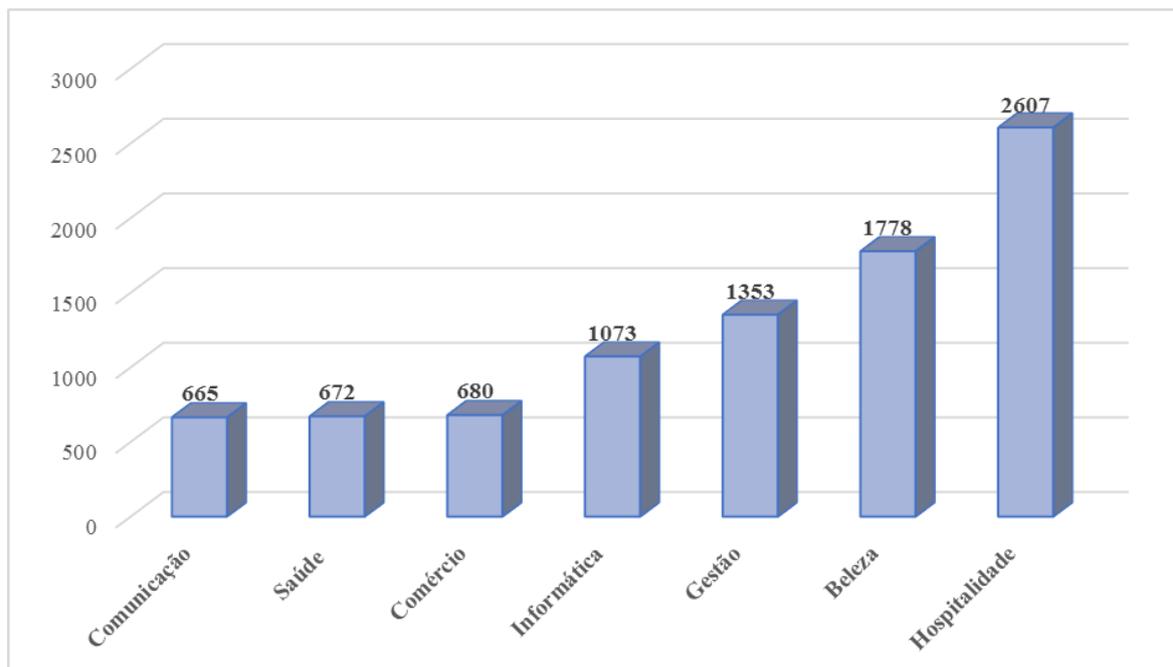


Figura 8 - Demonstração gráfica da quantidade de alunos matriculados por área de formação profissional no período de 2014 a 2016

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No período estudado, a área de formação profissional que apresentou o maior número de matrículas foi a Hospitalidade, com 2.607 matrículas, o que corresponde a 29,53% do total de matrículas, seguida da área da Beleza com 1.778 matrículas (20,14%). Em terceiro lugar, com 1.353 matrículas (15,32%), está a área da Gestão.

4.3 REGISTRO DE INTERESSE NO SITE DO SENAC CASCAVEL

Essa seção apresentou a análise da procura espontânea por cursos no *site* do Senac Cascavel, com todas as opções de títulos que compõe o *portfólio* de cursos da instituição. Qualquer usuário, seja ele, cliente ou não do Senac, ao não encontrar o curso que deseja com turmas abertas ou programadas, pode registrar no próprio endereço eletrônico o interesse de se matricular ou obter informações desse curso. Para tanto, deve-se preencher um cadastro que contém nome, e-mail e telefone para contato e informar seu interesse no curso desejado. Essas informações são aglutinadas por mês e ficam à disposição do gestor da unidade educacional para análise.

Para a análise dos dados disponibilizados por essa ferramenta, foram extraídas as informações dos registros de interesse do site do Senac Cascavel, relativos ao período de

janeiro de 2014 a dezembro de 2016. A Figura 9 demonstra os registros de interesse classificados nas áreas de formação profissional.

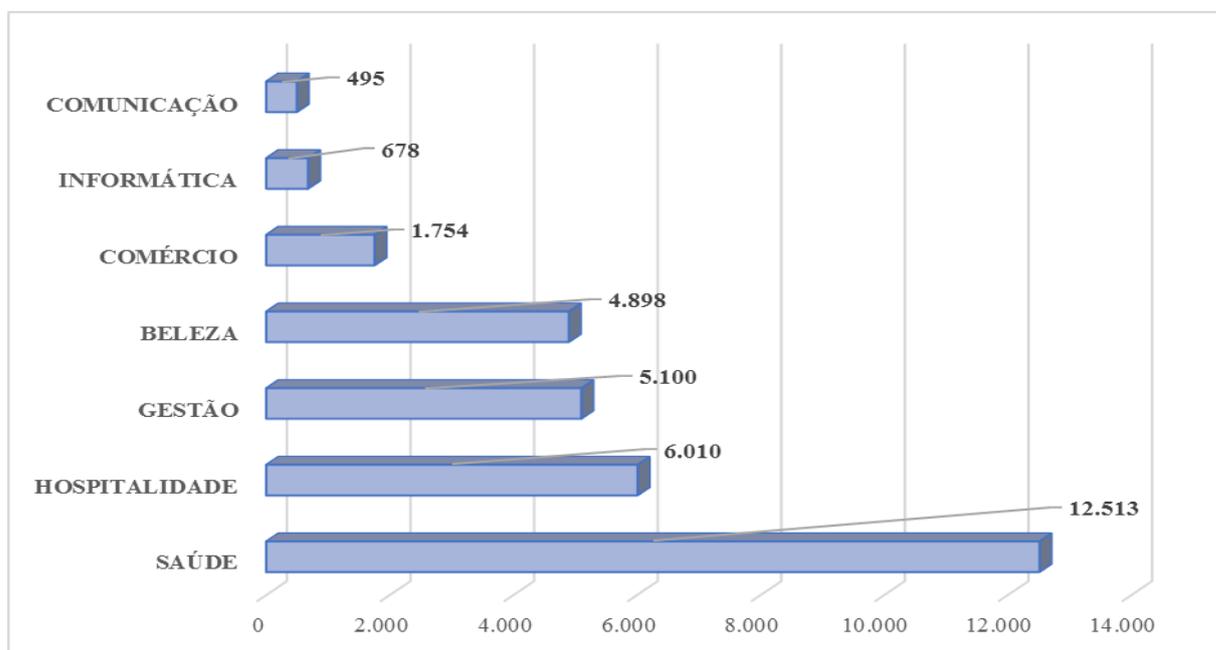


Figura 9 - Registro de interesse no site do SENAC Cascavel por área de formação profissional no período de 2014 a 2016

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pode-se perceber, por meio da Figura 9, que todas as áreas de formação profissional que o Senac Cascavel atua tiveram interessados, sendo a área de Saúde a que concentra a maior parte dos registros no período analisado (12.513). A segunda área com maior número de interessados é a Hospitalidade, que detém 19,11% do total de registros de interesse. Já a área de Informática e de Comunicação são as que apresentaram o menor número de interessados, com 678 e 495 registros, respectivamente.

A análise dessa base de dados permite identificar não apenas quais as áreas com maior demanda, mas também os cursos com maior concentração de interessados na unidade de negócio de Cascavel, nesse determinado período de tempo, conforme Tabela 10. Esse mapeamento serviu como um norteador para o planejamento do *portfólio* de cursos, priorizando os cursos com maior potencial.

Tabela 10:

Relação de cursos procurados no registro de interesse do website do SENAC Cascavel no período de 2014 a 2016

ÁREA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	CURSO DE INTERESSE	Nº DE INTERESSADOS
SAÚDE	TÉCNICO EM ENFERMAGEM	1.900
	ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA EM INSTRUMENTAÇÃO CIRÚRGICA	1.812
	TÉCNICO EM ANÁLISES CLÍNICAS	1.754
	TÉCNICO EM SAÚDE BUCAL	1.698
	TÉCNICO EM RADIOLOGIA	1.678
	ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA EM SERVIÇOS DE URGÊNCIA E EMERGÊNCIA	1.652
	PODOLOGIA	812
	TÉCNICO EM PODOLOGIA	632
	ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA EM ENFERMAGEM DO TRABALHO	215
	TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO	182
	CUIDADOR DE IDOSOS	178
TOTAL SAÚDE		12.513
HOSPITALIDADE	GARÇOM	1.254
	SUSHIMAN	775
	COZINHEIRO	669
	PREPARO DE SALGADOS	672
	CONFEITEIRO	488
	CHURRASQUEIRO	485
	AUXILIAR DE COZINHA	462
	PIZZAIOLO	374
	PREPARO DE FINGER FOOD	332
	PRODUÇÃO DE CERVEJAS ARTESANAIS	200
	PREPARO DE CARNES	151
	BARISTA	148
TOTAL HOSPITALIDADE		6.010
GESTÃO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1.363
	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	907
	RECEPÇÃO EM SERVIÇOS DE SAÚDE	678
	TÉCNICO EM LOGÍSTICA	617
	TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS	532
	TÉCNICO EM EVENTOS	349
	AUXILIAR DE PESSOAL	654
TOTAL GESTÃO		5.100
BELEZA	MAQUIADOR	1.598
	MANICURE E PEDICURE	1.169
	CABELEIREIRO ASSISTENTE	798
	CABELEIREIRO	484

...continuação da Tabela 10

	UNHAS DE GEL	355
	DEPILAÇÃO COM FIO	201
	ATUALIZAÇÃO EM PENTEADOS	195
	MODELAGEM E HENNA PARA SOBRANCELHAS	50
	ATUALIZAÇÃO EM MAQUIAGEM	48
TOTAL BELEZA		4.898
COMÉRCIO	RECEPCIONISTA	695
	VENDEDOR	436
	BALCONISTA DE FARMÁCIA	420
	OPERADO DE CAIXA	203
TOTAL COMÉRCIO		1.754
INFORMÁTICA	AUTOCAD	314
	PHOTOSHOP	199
	CORELDRAW	165
TOTAL INFORMÁTICA		678
COMUNICAÇÃO	FOTÓGRAFO	193
	FOTOGRAFIA PUBLICITÁRIA	152
	FOTOGRAFIA DE GESTANTES E NEWBORN	150
TOTAL COMUNICAÇÃO		495
TOTAL GERAL		31.448

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Durante os anos de 2014 a 2016, foram registrados no site do Senac Cascavel 31.448 registros de interesse, 356% a mais que o total de matrículas efetivadas no mesmo período. Dos 49 cursos que tiveram registro de interesse, 21 não foram ofertados pela escola durante o período analisado. Esse elevado percentual pode indicar um mercado potencial a ser explorado pela instituição.

4.4 MAPEAMENTO DAS DEMANDAS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Nesta seção, objetivou-se apresentar o mapeamento das demandas de qualificação profissional da Unidade de Educação Profissional do SENAC em Cascavel a partir da identificação das ocupações existentes no município, dos movimentos sociais de emprego e desemprego, e da análise dos setores produtivos.

4.4.1 Demandas de qualificação a partir da base da RAIS

O levantamento das informações sobre o mercado de trabalho no Brasil tem se tornado cada vez mais diversificado e abrangente. No âmbito das instituições públicas, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) tem uma posição de destaque no fornecimento de informações sobre o trabalho formal e, para isso, utiliza-se da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), que é um importante instrumento de coleta de dados instituído pelo Decreto nº 76.900, de 23 de dezembro de 1975.

A RAIS tem como objetivos controlar a atividade trabalhista no país, gerar dados para a elaboração de estatísticas do trabalho e prover informações sobre todos os estabelecimentos que apresentaram movimentação em determinado período, classificando-os de acordo com os setores produtivos correlatos: extrativo mineral, indústria, construção civil, comércio, serviços, administração pública e agricultura. Essa base de dados foi escolhida como uma das fontes de evidência da potencial demanda por qualificação profissional, uma vez que evidencia a dinâmica de crescimento ou retração dos setores produtivos, em determinado período. A Tabela 11 apresenta o número de estabelecimentos formais do município de Cascavel aglutinados por setores produtivos do período de 2014 a 2016.

Tabela 11:

Número de estabelecimentos com movimentação de empregos por segmento no período de 2014 a 2016

SEGMENTO	ANO		
	2014	2015	2016
Indústria de Transformação	1.186	1.177	1.155
Indústria			
Extração de Minerais	4	3	4
Indústria de Produtos Minerais não Metálicos	92	83	74
Indústria Metalúrgica	192	190	190
Indústria Mecânica	109	109	110
Indústria do Material Elétrico e de Comunicações	21	21	19
Indústria do Material de Transporte	42	47	47
Indústria da Madeira e do Mobiliário	150	157	144
Indústria do Papel, Papelão, Editorial e Gráfica	92	91	89
Indústria da Borracha, do Fumo, de Couros, Peles e Produtos Similares e Indústria Diversa	71	83	81
Indústria Química, de Produtos Farmacêuticos, Veterinários, de Perfumaria, Sabões, Velas e Matérias Plásticas	85	82	77
Indústria Têxtil, do Vestuário e Artefatos de Tecidos	158	135	137
Indústria de Calçados	4	3	2
Indústria de Produtos Alimentícios, de Bebida e Álcool Etílico	170	176	185

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

continua na página 69...

...continuação da Tabela 11

Serviços Industriais de Utilidade Pública	23	23	20
Indústria Total	1.213	1.203	1.179
Construção Civil	952	906	876
Comércio			
Comércio Varejista	3.638	3.576	3.507
Comércio Atacadista	600	628	622
Comércio Total	4.238	4.204	4.129
Serviços			
Instituições de Crédito, Seguros e de Capitalização	139	150	154
Administradoras de Imóveis, Valores Mobiliários, Serviços Técnicos Profissionais, Auxiliar de Atividade Econômica	1.267	1.294	1.336
Transporte e Comunicações	615	602	615
Serviços de Alojamento, Alimentação, Reparo, Manutenção, Radiodifusão e Televisão	998	1.047	1.071
Serviços Médicos, Odontológicos e Veterinários	495	525	532
Ensino	158	154	154
Administração Pública Direta e Indireta	8	8	8
Serviços Total	3.680	3.780	3.870
Agropecuária - Agricultura, Silvicultura, Criação de Animais, Extração Vegetal e Pesca	565	577	565
Total	11.834	11.847	11.774

Nota. Fonte: Indicadores do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social [IPARDES] (2017).

Ao analisar os dados apresentados na Tabela 11, percebe-se que os setores de comércio e serviço juntos somam um total de 7.999 estabelecimentos comerciais no ano de 2016, o que representa 67,94% do total de estabelecimentos do município. Verifica-se também na Tabela 11, que os segmentos de Indústria de Transformação, Indústria, Construção Civil e Comércio retraíram no período analisado. Tal fato é reflexo da crise econômica que o Brasil vem passando e que se acentuou a partir de 2014. O segmento de serviços foi o único que cresceu mesmo com a crise, com destaque para as instituições de crédito (crescimento de aproximadamente 11%) que normalmente se beneficiam em momentos de crise; os segmentos de Administradoras de Imóveis, Valores Mobiliários, Serviços Técnicos Profissionais, Auxiliar de Atividade Econômica, Serviços de Alojamento, Alimentação, Reparo, Manutenção, Radiodifusão e Televisão, e Serviços Médicos, Odontológicos e Veterinários obtiveram um crescimento de aproximadamente 7%; e os segmentos de Transporte e Comunicações, Ensino, Administração Pública Direta e Indireta, juntamente com o segmento da Agropecuária, se mantiveram estáveis. Tendo em vista a atuação do Senac, que é centrado em qualificar a mão de obra dos servidores do comércio de bens e serviços, esse alto índice de

estabelecimentos desses segmentos no município de Cascavel, indicam que existe demanda para a qualificação profissional.

4.4.2 Demandas de qualificação a partir da base do CAGED

O principal indicador a se observar em análises sobre disponibilidade de força de trabalho é, regularmente, o fluxo de admissões e demissões em um período específico. Essa análise é possível por meio do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), instituído pela Lei nº 4.925/65. O CAGED permite examinar a evolução do emprego formal em determinado período, por setores produtivos, uma vez que dispõe, para cada mês, de informações referentes a admissões e desligamentos em cada ocupação ou conjunto de ocupações nos setores de interesse.

Essa base foi escolhida para complementar as informações levantadas da base da RAIS, com a finalidade de identificar demandas potenciais de qualificação profissional, pois, ao evidenciar os setores produtivos com altos índices de geração de postos de trabalho, é possível inferir áreas de formação profissional relacionadas às atividades dos setores em crescimento. A Tabela 12 mostra o desempenho dos setores produtivos, segundo o CAGED, no período de 2014 a 2016, bem como a participação do saldo total de cada setor no saldo geral de empregos verificado no período.

Tabela 12:

Evolução do emprego nos anos de 2014 a 2016, por setor produtivo em Cascavel, de acordo com o CAGED

SETORES	2014			2015			2016		
	Admissões	Demissões	Saldo	Admissões	Demissões	Saldo	Admissões	Demissões	Saldo
Extrativista Mineral	22	28	-6	20	8	12	15	22	-7
Indústria de Transformação	15.069	14.454	615	11.025	12.070	1.045	8.636	9.120	-484
Serviço de Utilidade Pública	193	192	1	140	115	25	152	137	15
Construção Civil	7.454	6.795	659	6.718	7.137	-419	5.488	5.763	-275
Comércio	19.088	18.843	245	15.770	16.243	-473	13.401	14.071	-670
Serviços	21.953	19.885	2068	18.594	18.393	201	14.912	16.044	1.132
Administração Pública	649	239	410	377	330	47	145	382	-237
Agropecuária	2.061	1.913	148	1.843	1.820	23	1.322	1.882	-560
TOTAL	66.489	62.349	4.140	54.487	56.116	1.629	44.071	47.421	3.350

Nota. Fonte: Indicadores do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social [IPARDES] (2017).

Por meio da análise da Tabela 12, é possível verificar que apenas no primeiro ano analisado, 2014, o saldo entre demissões e admissões se manteve positivo, nos dois anos posteriores, 2015 e 2016, o saldo foi negativo. Esse fato corrobora com a queda nos segmentos identificados, o que pode ser uma consequência do cenário de recessão que a economia brasileira tem enfrentado, desde o segundo trimestre de 2014. Percebe-se também que são nos setores de comércio e serviços que a cidade de Cascavel tem a maior movimentação de mão de obra, o que coaduna-se à informação levantada na base da RAIS exposta anteriormente.

4.4.3 Levantamento das empresas contribuintes do Senac em Cascavel

Para que a informação constante na base de dados da RAIS e do CAGED pudessem gerar indicadores de demanda de qualificação de forma mais assertiva, considerando a missão do Senac que é educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo, os subsetores que apresentam maior número de estabelecimentos contribuintes do Senac no município de Cascavel foram mapeados e apresentados na Tabela 13.

O levantamento do número de estabelecimentos foi realizado com base nos dados cedidos pela Fecomércio-PR e se justifica uma vez que a contribuição ao Senac é proporcional à folha de pagamento das empresas. Assim, aquelas com maior contribuição são, em tese, as que mais empregam e, por conseguinte, demandariam mais qualificação profissional.

Cada empresa contribuinte possui um código Código Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) específico, que descreve a atividade econômica do estabelecimento. A partir do código CNAE, os segmentos do comércio foram ranqueados de acordo com o volume percentual de contribuição, identificando-se, assim, as áreas do comércio e serviços onde deve ser destacada a atuação do Senac Cascavel na oferta de qualificação profissional.

Tabela 12:

Segmentos do comércio de acordo com o volume de arrecadação ao Senac em Cascavel nos anos de 2014 a 2016

SEGMENTOS DO COMÉRCIO	%
Serviços de Saúde, Ambulatorial, Hospitalar e Diagnóstica	12,35%
Supermercados	11,72%
Comércio de Medicamentos	10,75%
Comercio de Combustíveis	9,87%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

continua na página 72...

...continuação da Tabela 13

Comércio de Alimentos	9,65%
Comércio de Bebidas	8,97%
Comércio de Serviços Odontológicos	8,62%
Comércio de Calçados	8,32%
Comércio de Produtos em Geral	7,83%
Comércio de Serviços Financeiros	7,55%
Serviços de Beleza e Estética	7,32%
Comércio de Autopeças	7,25%
Comércio de Eletroeletrônicos	6,98%
Comércio de Veículos	5,97%
Lojas de Departamentos	5,68%
Comércio de Materiais de Construção	5,57%
Comércio de Tecidos e Vestuário	5,54%
Comércio de Serviços de Informática	5,31%
Serviços de Hotelaria	5,23%
Comércio de Móveis, Decorações e Utilidades Domésticas	5,02%
Comércio de Serviços Imobiliários	4,78%
Comércio de Serviços Óticos	4,19%
Serviços Veterinários	3,98%
Comércio de Hortifrutigranjeiros	3,78%
Serviços de Limpeza	3,57%
Serviços Logísticos	2,92%
Comércio de Máquinas Agrícolas	2,89%
Serviços de Educação	2,35%
Serviços de Reparação de Veículos	2,29%
Serviços de Telecomunicações e Informática	1,82%
Serviços Jurídicos	1,14%
Comércio de Artigos Domésticos	1,12%
Comércio de Carnes	1,05%
Comércio de Madeiras	0,09%
Comércio de Insumos Agrícolas	0,07%
Serviços Religiosos	0,06%
Serviços de Condomínios Prediais	0,05%
Serviços de Locação de Veículos	0,04%

Nota. Fonte: Pesquisa Conjuntural da Federação do Comércio do Paraná [FECOMÉRCIO PR] (2017).

A Tabela 13 evidencia que, na região de Cascavel, os segmentos do comércio que representam o maior volume de contribuição para o Senac são, em ordem decrescente, os segmentos de serviços de saúde, ambulatorial, hospitalar e diagnóstica (12,35%), supermercados (11,72%), comércio de medicamentos (10,75%), comércio de combustíveis (9,87%) comércio de alimentos (9,65%) e comércio de bebidas (8,97%).

4.4.4 Análise da Matriz BCG do Senac Cascavel

De posse de todas as informações levantadas até o momento foi possível aplicar a Matriz BCG teve por objetivo auxiliar na elaboração do planejamento de cursos e a gestão do *portfólio* do Senac Cascavel. A ferramenta fornece informações que subsidiam o planejamento e a alocação de recursos em determinados produtos e serviços ofertados pelas organizações, evidenciando o posicionamento destes em relação a variáveis externas e internas.

A Matriz BCG do Senac Cascavel, representada na Figura 10, foi elaborada a partir da análise do histórico de oferta de curso e total de matrículas dos anos de 2014 a 2016, análise do registro de interesse pelos cursos no site institucional, no mesmo período, sendo que cada área de atuação profissional foi enquadrada de acordo com os critérios cruzados de participação relativa de mercado e taxa de crescimento. A Figura 10, apresenta os percentuais de oferta tendo como parâmetro a carga horária total ofertada pela área, no período em análise e os percentuais de demanda referem-se aos registros de interesse no site institucional, em relação ao total apurado no mesmo período. O resultado da análise BCG evidencia pontos de atenção no processo de gestão do *portfólio*, em relação ao ciclo de vida e à rentabilidade das diferentes áreas de formação profissional do Senac de Cascavel.

BCG		Participação Relativa de Mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	 <p>ESTRELA ÁREA DA HOSPITALIDADE Oferta Alta (29,53%) Demanda Alta (19,12%)</p> <p>ÁREA DA BELEZA Oferta Alta (20,14%) Demanda Alta (15,57%)</p>	<p>INTERROGAÇÃO </p> <p>ÁREA DA SAÚDE Oferta Baixa (7,6%) Demanda Alta (39,78%)</p>
	Baixo	 <p>VACA LEITEIRA</p> <p>ÁREA DE INFORMÁTICA Oferta Alta (12,15%) Demanda Baixa (3,10%)</p>	 <p>BICHO DE ESTIMAÇÃO</p> <p>ÁREA DO COMÉRCIO Oferta Baixa (7,70%) Demanda Baixa (5,57%)</p> <p>ÁREA DA COMUNICAÇÃO Oferta Baixa (7,50%) Demanda Baixa (1,57%)</p>

Figura 10 - Matriz BCG do Senac Cascavel

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Iniciando a análise pelo enquadramento da **estrela**, pôde-se observar que as duas áreas de formação profissional, a de Hospitalidade e de Beleza, têm alta taxa de crescimento e alta participação. A alta demanda da área da Hospitalidade é percebida pelos segmentos do comércio de alimentos e bebidas que juntos representam 18,62% do total de empresas contribuintes. Já a área do comércio que compreende empreendimentos que oferecem serviços de beleza e estética são 7,32% do total geral. Diante desses indicativos, para estabelecer o *portfólio* de cursos do Senac Cascavel, é válido investigar os cursos que fazem parte dessas áreas, em especial os que ainda não foram ofertados pela instituição e são procurados pelos clientes, pois são os que possuem demanda potencial.

No segundo quadrante, **ponto de interrogação**, observou-se oferta baixa, mas demanda alta, que é o caso da área de Saúde. Considera-se a oferta baixa porque no período analisado a instituição teve apenas nove títulos diferentes ofertados, com apenas 675 matrículas; contudo, dentro deles, destaca-se o curso de Enfermagem, que tem dois anos de duração e representa 35% do total de matrículas efetuadas na área. A alta demanda da área de Saúde, é percebida ao se analisar a Tabela 13, que traz em primeiro lugar no segmentos do

comércio contribuintes do Senac os serviços de saúde, ambulatorial, hospitalar e diagnóstica com 12,35%. Essa informação é confirmada pelo grande número de registros de interesse em cursos na área de saúde (12.513), ou seja, a análise indica que a área da saúde é latente no município, e os trabalhadores demonstram interesse em se qualificar para essa área. Percebe-se porém, ao se analisar a Tabela 10, que a maioria dos títulos procurados, ainda não foram ofertados pelo Senac Cascavel. Assim, entende-se que, essa alta demanda deve ser explorada, sem deixar de considerar que novos cursos, exigirão altos investimentos em infra-estrutura que é o caso dos cursos Técnico em Radiologia e em Urgência e Emergência e por isso se configuram como ponto de interrogação, já que a organização precisa avaliar se o investimento necessário trarão os resultados esperados.

No quadrante **vaca leiteira**, encontra-se a área de informática com alta oferta; porém, baixo registro de interesses, indicando que a taxa de crescimento de mercado desse tipo de produto está reduzida o que pode ser percebido também, por meio da Tabela 13, que mostra que apenas 1,82% dos comércios são dessa área. Em virtude dessa baixa demanda, os cursos de informática não exigem altos investimentos pois a unidade tem capacidade de ofertá-los com o espaço físico que possui, o que os faz gerar caixa positivo para a instituição, porém devem ser analisados caso a demanda continue a cair.

O último quadrante, o do **bicho de estimação**, encontram-se duas áreas de formação profissional, a do Comércio e da Comunicação, com baixa taxa de crescimento e baixa participação. Esses cursos tiveram uma queda muito significativa nos últimos anos no que diz respeito ao número de matrículas. A tendência é que continue em queda, tendo em vista que muitos dos títulos ofertados nessas áreas estão também disponíveis nas Associações Comerciais do município com valores mais acessíveis do que os praticados pelo Senac Cascavel. Cabe ressaltar que, novos cursos devem ser estruturados para atender os nichos específicos que são demonstrados na Tabela 13, afim de ganhar novamente espaço de atuação nessas áreas.

4.5 ENTREVISTA COM OS ALUNOS EVADIDOS

Esta seção, apresentou os dados primários da quinta parte dos procedimentos de coleta de dados deste estudo. Essa etapa teve por objetivo avaliar, por meio de entrevista, os motivos que levaram os alunos a desistirem dos seus cursos, de maneira a compreender se o alto índice de evasão do Senac Cascavel está relacionado ao alinhamento estratégico da oferta de cursos.

Destaca-se, inicialmente, a dificuldade de contato com os ex-alunos, o que se constituiu um primeiro desafio à realização das entrevistas. Números de telefone inexistentes ou de propriedade de terceiros foi, conforme previsto e já sinalizado em outros estudos semelhantes, um obstáculo comum. Como muitos dos ex-alunos selecionados mantinham perfis em redes sociais, como o *Facebook*, considerou-se necessário valer-se também dessa forma de contato para convidá-los a participar da pesquisa, além de telefonemas e envio de e-mails.

A instituição pesquisada disponibilizou durante dois dias, um espaço físico no qual os ex-alunos foram recebidos para participarem da pesquisa. Como incentivo à colaboração, foi sorteada uma bolsa de estudos entre os participantes, além do oferecimento de um lanche preparado exclusivamente para esse fim antes do início das entrevistas. Durante os dois dias, foram ofertados seis horários diferentes em que os alunos puderam escolher o melhor horário para participar da pesquisa.

Apesar dos incentivos e do agendamento prévio, houve muitas faltas, o que se constituiu um obstáculo à parte, pois alguns dos sujeitos da pesquisa foram remarcados mais de uma vez e, ainda assim, não compareceram na data e horário acordados. Nessa primeira tentativa, cerca de 60 ex-alunos participaram da pesquisa. Portanto, para que se pudesse aumentar o número de respondentes, a pesquisadora se dirigiu às casas de alguns alunos, além de realizar a entrevista por telefone, haja vista que, segundo Mattar (2001), tem menor custo e é mais rápida de ser aplicada do que a entrevista pessoal, o que permite trabalhar com uma maior amostra. Todo esse procedimento levou três semanas para ser concluído e atingiu um total de 169 respondentes.

4.5.1 Perfil dos Respondentes

Essa seção apresenta algumas informações básicas a respeito do perfil dos indivíduos entrevistados, o que complementou outras informações tratadas mais adiante. No sentido de facilitar a visualização dos dados, eles foram expostos de forma gráfica. O primeiro elemento diz respeito ao sexo dos participantes da pesquisa, como ilustrado na Figura 11, enquanto o segundo, representado na Figura 12, distingue a idade dos entrevistados.

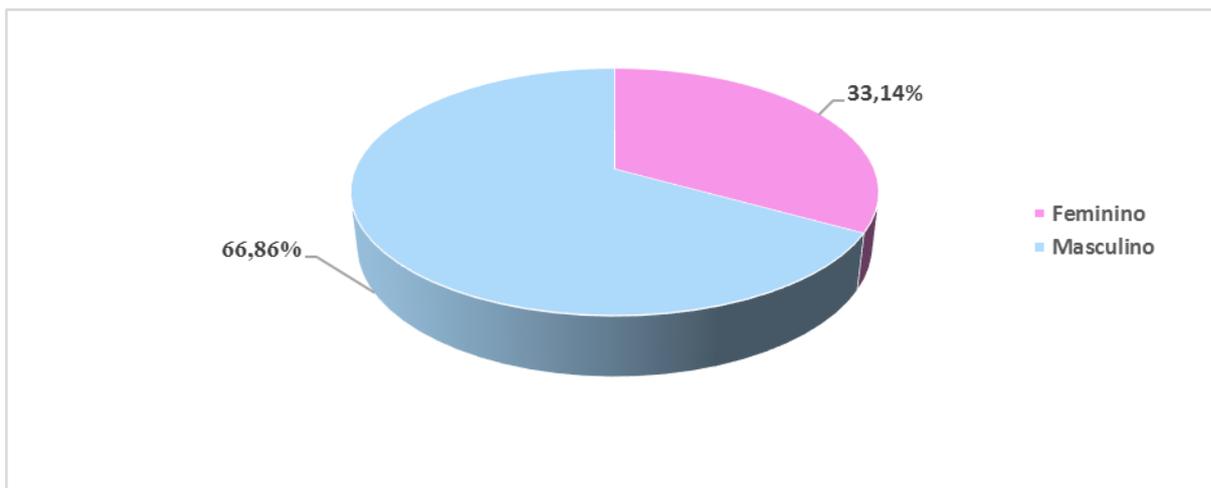


Figura 11 - Sexo dos pesquisados
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

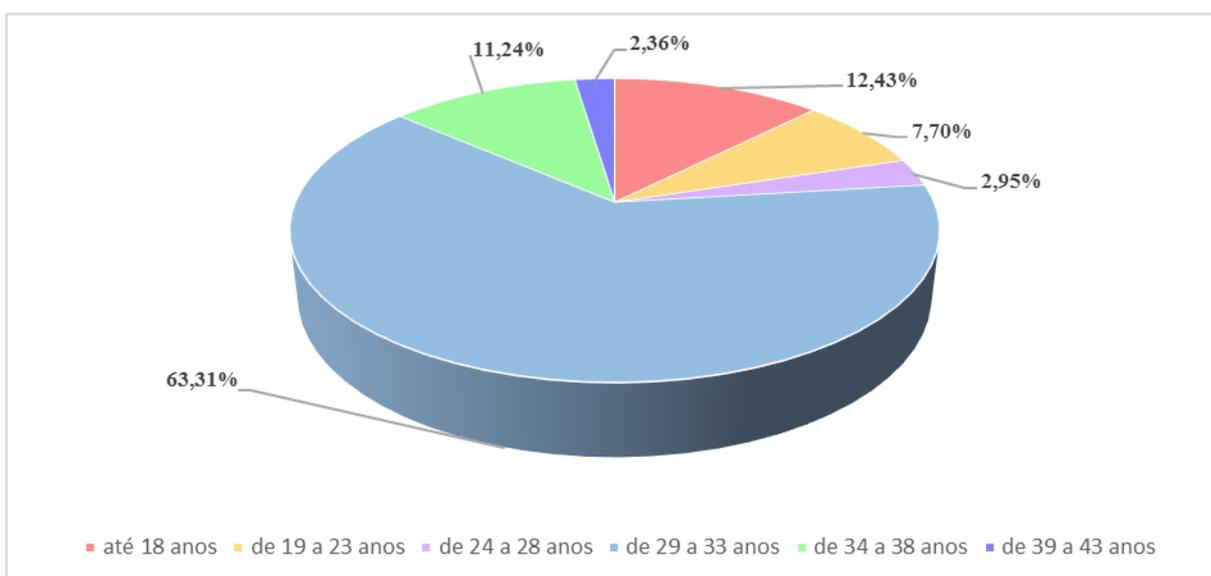


Figura 12 - Idade dos pesquisados
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como se pode observar, dentre o universo pesquisado, a maioria dos pesquisados pertence ao sexo masculino 66,86%. Quanto a idade, 63,31% dos alunos evadidos situam-se na faixa entre 29 e 33 anos e 12,43% tem até 18 anos.

Outro aspecto a ser considerado é a composição familiar dos entrevistados e suas responsabilidades na estrutura da família. Nesse sentido, 39,05% dos pesquisados estão em uma união estável, 34,31% são casados e 21,89% são solteiros, como demonstra a Figura 13, na sequência. De acordo com Azevedo (2004), no fenômeno da evasão escolar por vezes, não se baseia apenas na decisão do aluno, pois determinadas situações familiares, as quais não podem ser controladas pelo aluno, podem assumir um peso maior na decisão de permanência ou abando escolar.

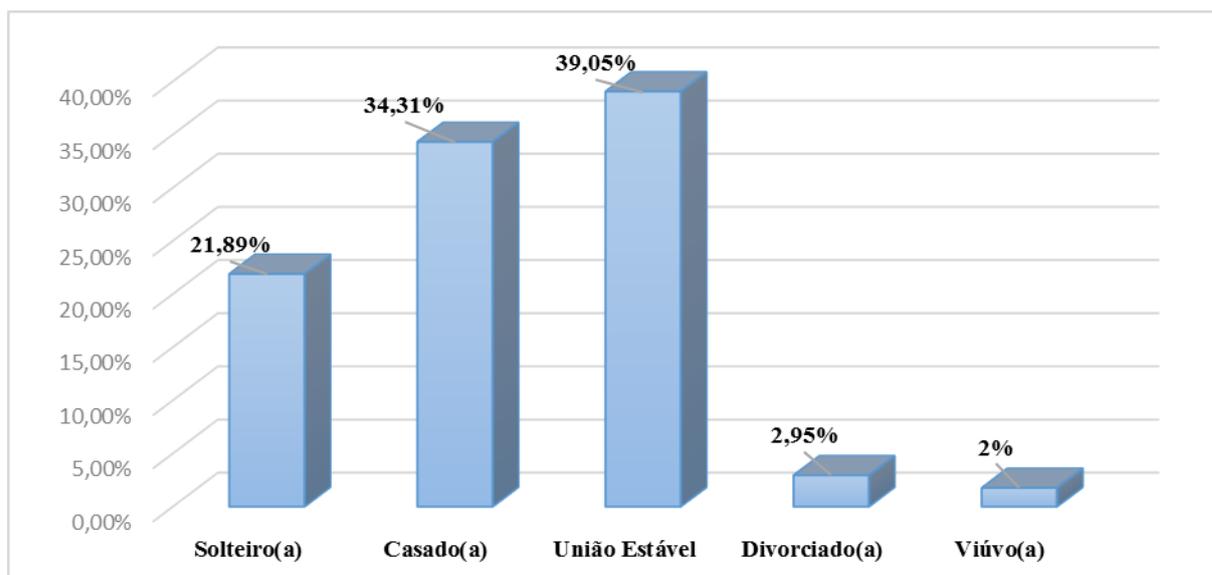


Figura 13 - Estado civil dos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No que diz respeito ao grau de instrução quando abandonaram o curso, 30,18% ou seja, 51 alunos tinham o ensino médio incompleto e 27,81% o ensino médio completo. Por outro lado, apenas 4,73% tinham o ensino superior completo. A distribuição da escolaridade dos alunos evadidos encontra-se na Tabela 14.

Tabela 13:

Nível de escolaridade dos pesquisados

Grau de Instrução	Nº de Respondentes	%
Ensino Fundamental Incompleto	12	7,10%
Ensino Fundamental Completo	44	26,04
Ensino Médio Incompleto	51	30,18%
Ensino Médio Completo	47	27,81%
Ensino Superior Incompleto	7	4,14%
Ensino Superior Completo	5	2,96%
Pós-Graduação Incompleta	3	1,77%
Total	169	100%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A escolaridade prévia é influenciada pelo contexto familiar e pelo capital cultural a que o aluno está sujeito. Percebe-se, então, que esse fator contribui também para o aspecto individual de pertencimento e de integração com o ambiente escolar e consequentemente seu rendimento escolar. Observa-se que 63,31% dos alunos não possuíam o ensino médio completo, o que de acordo com Gulgelmin (2015), proporciona um maior grau de dificuldade no processo de aprendizagem e de assimilação de conteúdos nos cursos profissionalizantes, contribuindo para a desistência do aluno.

Com relação à renda familiar, verifica-se na Tabela 15 que somente 1,18% dos entrevistados têm renda familiar de até R\$ 4.685,00, o que corresponde a cinco salários mínimos, enquanto que 49,11% dos entrevistados têm renda familiar de até dois salários mínimos, que corresponde a R\$ 1.874,00.

Tabela 14:

Faixa de renda familiar

Renda Familiar	Nº de Respondentes	%	% acumulado
até R\$ 937,00	33	19,53%	19,53%
de R\$ 937,01 à R\$ 1.874,00	83	49,11%	68,64%
de R\$ 1.874,01 à R\$ 2.811,00	39	23,08%	91,72%
de R\$ 2.811,01 à R\$ 3.748,00	12	7,10%	98,82%
de R\$ 3.748,01 à R\$ 4.685,00	2	1,18%	100%
Total	169	100%	

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Tabela 16 apresenta a distribuição por bairros e por regiões de abrangência os locais nos quais os alunos evadidos moravam quando decidiram deixar de frequentar os cursos escolhidos. Já a Figura 14 auxilia na visualização espacial dos alunos evadidos.

Tabela 15:

Distribuição por bairros e regiões a moradia dos alunos evadidos

Região de Abrangência	Nº de pesquisados por região	% de pesquisados por região	Bairro	Nº de pesquisados
CENTRO	3	1,77%	Centro	3
CENTRO NORTE	4	2,36%	Canadá	1
			Cancelli	3
CENTRO SUL	20	11,83%	Parque São Paulo	8
			Pioneiros	12
			Catarinenses	
LESTE	13	7,69%	São Cristóvão	4
			Pacaembu	9
NORTE	106	62,72%	Esmeralda	7
			Interlagos	8
			Periolo	10
			Brasmadeira	12
			Brasília	12
			Cataratas	17
			Morumbi	19
			Floresta	21

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

continua na página 80...

...continuação da Tabela 16

OESTE	14	8,28%	Parque Verde	2
			Coqueiral	3
			Alto Alegre	3
			Recanto Tropical	3
			Santa Cruz	3
SUL	12	7,10%	Cascavel Velho	4
			Guarujá	2
			14 de Novembro	6

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

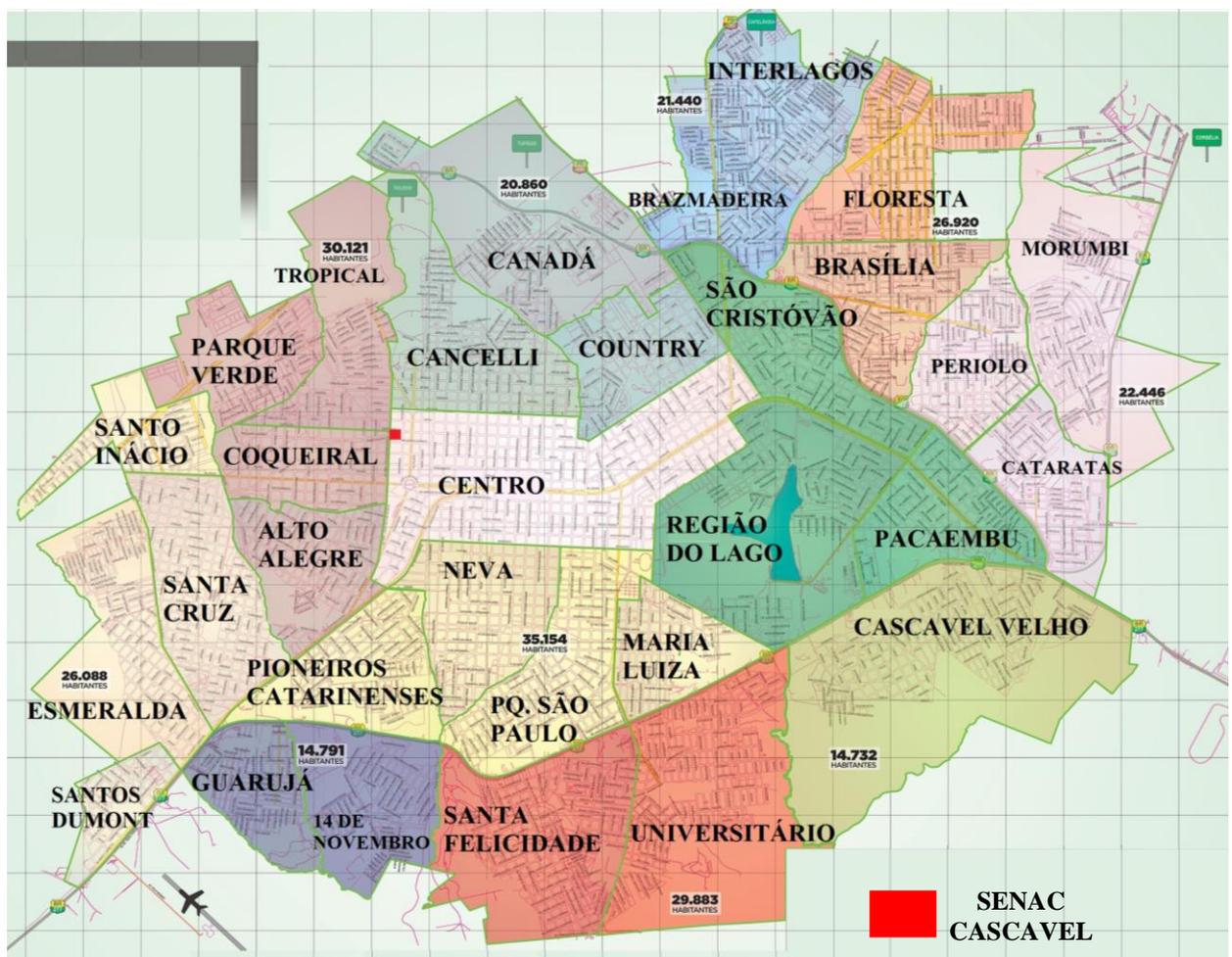


Figura 14 – Mapa dos bairros de Cascavel – PR

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora (2017), a partir de Território Cidadão de Cascavel.

Por meio da Figura 14, pôde-se perceber que a maioria dos alunos evadidos (93,47%) moram em bairros que ficam distantes da escola. Desse total, 62,72% moram na região Norte da cidade, que abrange os bairros mais afastados do Senac Cascavel, que é localizado na região oeste da cidade no bairro Coqueiral. Ainda no que diz respeito ao perfil dos

respondentes, 84,02% dos ex-alunos pesquisados (142) utilizavam meio de transporte coletivo para virem as aulas.

Em síntese, com relação ao perfil dos alunos evadidos, resalta-se que a maioria é do sexo masculino, tem entre 29 e 33 anos e está em uma união estável ou é casado. No que diz respeito à escolaridade quando evadiram do curso, a maior parte não tinha o ensino médio completo e possuíam renda de até dois salários mínimos.

4.5.2 Fatores que influenciaram a evasão escolar

Além de identificar o perfil dos alunos evadidos, a pesquisa teve objetivo identificar se os fatores que motivaram a evasão desses alunos estão atrelados à falta de alinhamento estratégico da oferta de cursos do Senac Cascavel. Assim, buscou-se saber dos entrevistados qual a principal causa que os levaram a abandonar o curso. Conforme demonstrado na Tabela 17, a maioria deles 49,70% disseram que o curso não era o que ele esperava, 20,71% apontaram como motivo de desistência a dificuldade de locomoção, 15 respondentes (8,87%) disseram que arrumaram um emprego no horário do curso e 7,11% (12) disseram que o principal motivo que influenciador do abandono foi a dificuldade financeira.

Tabela 16:

Motivos que levaram os alunos a abandonar os cursos

Motivo	Nº de Respondentes	%
O curso não era o que eu esperava	84	49,70%
Dificuldade de Locomoção	35	20,71%
Arrumei um emprego no horário do curso	15	8,87%
Dificuldade Financeira	12	7,11%
Problemas Pessoais	9	5,32%
Mudança de Área Profissional	7	4,15%
Mudança de Cidade	6	3,55%
Dificuldade de Horário	1	0,59%
Total	169	100%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O que se pôde verificar, a partir das entrevistas, é que, embora exista uma causa que eles classificam como central e que, muitas vezes, apontam como a única causa de abandono, outros fatores associados convergem no momento da decisão.

Primeiramente, os alunos foram questionados sobre os motivos que os levaram a escolher os cursos em que estavam matriculados. A maioria dos ex-alunos 48,52% se viu

atraída pela possibilidade de mudar de área profissional ou abrir o próprio negócio, e 40,82% percebeu na formação profissional uma oportunidade de melhorar a renda familiar. É possível aferir, conforme já apontado por estudos de Figueiredo (2014), Gulgelmin (2015) e Fukao (2015), que os participantes acreditavam na melhoria de sua condição profissional por meio dos cursos profissionalizantes e de uma consequente melhora econômica, uma vez que a formação adequada poderia lhe conferir uma ascensão salarial, ou um novo emprego.

Outro questionamento feito aos alunos evadidos foi com relação ao seus conhecimentos prévios com relação às disciplinas e à estrutura do curso que iriam frequentar. A maior parte dos entrevistados, 89,94%, ou seja, 152 alunos, declarou não dispor de informações suficientes até o momento de seu ingresso no curso. Essa falta de informações estava vinculada tanto às disciplinas que seriam cursadas, quanto às possibilidades de atuação profissional.

A ausência de informações sobre o curso foi mencionada na pesquisa de Araújo e Santos (2012) como um dos fatores internos motivadores de evasão. De acordo com as autoras, a falta de apresentação do perfil do curso e de sua relevância em termos de mercado agrega-se a um conjunto de fatores relacionados à não atratividade da escola. Embora no contexto desse estudo de caso não se possa afirmar que não são prestadas informações a respeito do curso, o que se nota é que a maioria das ações desenvolvidas para divulgação dos cursos se dá por intermédio de palestras, folhetos de divulgação ou encontros de integração, o que não tem se mostrado eficaz.

Percebeu-se também que a insatisfação com o curso foi um dos fatores mais mencionados nos discursos dos entrevistados. Ela se relacionava ora com a falta de afinidade no que diz respeito às disciplinas cursadas, ora com a desilusão frente às possibilidades de atuação profissional, pois 50,29% dos entrevistados se sentiram muito insatisfeitos com relação ao curso escolhido e 68,63% disseram não ter identificado no mercado de trabalho, oportunidades profissionais.

No que diz respeito à conciliação dos estudos com o trabalho, 92,89% dos alunos evadidos trabalhavam na época em que estavam frequentando. De acordo com os estudos de Marconatto (2009) e Moreira (2012), a dificuldade em conciliar a atividade profissional e a responsabilidade escolares, se configura como um dos maiores motivadores da evasão escolar, pois os alunos não se sentem capazes de obter êxito na dupla jornada: trabalho e estudos, e na maioria das vezes por questão de sobrevivência, optam pelo trabalho.

Por fim, buscou-se saber dos entrevistados qual a principal causa que os levaram a abandonar o curso. Conforme demonstrado na Tabela 15, a maioria deles, 49,70%, disse que o

curso não era o esperado; 20,71% apontaram como motivo de desistência a dificuldade de locomoção; 15 respondentes (8,87%) disseram que arrumaram um emprego no horário do curso; e 7,11% (12) disseram que o principal motivo que influenciador do abandono foi a dificuldade financeira.

Ao analisar as respostas dos entrevistados e os resultados já encontrados em estudos anteriores sobre evasão escolar, pode-se afirmar que nenhuma causa de evasão, por mais objetiva que aparente ser, impacta de forma isolada na decisão do aluno de abandonar uma determinada formação. Vários fatores influenciam na percepção do aluno de que o curso escolhido não trará os resultados esperados, sendo mais interessante, portanto, deixá-lo.

De acordo com Rumberger (2011), a interação entre esses fatores ao longo do tempo torna praticamente impossível a tarefa de apontar uma relação causal entre um elemento isolado e a decisão do abandono, pois a decisão de deixar o curso se constitui a etapa final de um processo dinâmico e cumulativo de desengajamento do estudante da vida escolar. Por outro lado, é possível identificar as causas que adquirem maior importância no discurso do aluno, e as que em contexto mais amplo de análise, assumem um status periférico.

No contexto investigado, pôde-se perceber que os alunos, ao ingressarem no curso, tinham, em sua maioria, a expectativa de mudar de área profissional; porém, não possuíam informações suficientes sobre a estrutura e os objetivos do curso no momento em que se matricularam. De acordo com Figueiredo (2014), quando o aluno ingressa em um curso profissionalizante sem noções claras a respeito das possibilidades de atuação profissional, tendo decidido pelo curso apenas pela lógica da experimentação, o que decorre da ausência de informações, leva-os ao longo de sua trajetória, não possuir interesse suficiente pela formação escolhida.

Somado a falta de conhecimento do curso às dificuldades de âmbito pessoal, como a conciliação do curso com o trabalho, a distância entre a escola e a casa do aluno e dificuldades financeiras, pois a maioria dos alunos além de possuir uma renda familiar baixa, utilizava de transporte público para chegar até a escola e residiam longe do perímetro da instituição, agravaram o sentimento de frustração expressado pelos alunos. É importante ressaltar que a maioria dos alunos tinha expectativa de que o curso profissionalizante os proporcionasse mudar de área profissional e a aumentar a renda familiar; contudo, no decorrer do curso, não identificaram no mercado de trabalho oportunidades profissionais atreladas ao curso que estavam matriculados.

Com o objetivo de finalizar a análise dos dados trazidos pela entrevista, é importante, ainda, apresentar alguns dados a respeito da trajetória percorrida pelos ex-alunos após a

decisão do abandono. Muitos alunos buscaram outros cursos quando saíram da instituição, sendo que 97 deles, ou seja, 57,39%, migraram para outras escolas de educação profissional da cidade. A relevância desse dado se dá ao passo de que, apesar das dificuldades encontradas pelos alunos descritas anteriormente, o interesse pela formação profissional existia. Isso reforça a importância de se alinhar o *portfólio* de cursos da instituição. Alguns ex-alunos, no entanto, abriram mão da formação profissional e ingressaram nas universidades, escolhendo cursos que julgaram estarem mais adequados aos seus perfis.

A partir dos resultados apresentados neste capítulo, formulou-se uma proposta de intervenção, localizada no capítulo subsequente.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

De acordo com as análises dos dados coletados, este capítulo se destinou a estruturar a proposta de intervenção para o Senac Cascavel, atendendo, assim, aos objetivos “e” e “f” propostos nesse trabalho. O capítulo organizou-se do seguinte modo: apresentou-se a Matriz de Alinhamento Estratégico dos Cursos, relacionando as demandas potenciais de qualificação identificadas ao *portfólio* atualmente ofertado pela escola e o Mapa Estratégico do Senac Cascavel.

5.1 MATRIZ DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA OFERTA DE CURSOS DO SENAC CASCAVEL

De acordo com análise da Matriz BCG, as áreas de formação profissional Hospitalidade e Beleza congregam os cursos considerados estrelas, pois possuem uma alta taxa de matrículas e uma alta demanda. A área da Hospitalidade possui a demanda e a oferta equilibradas e apresenta um índice de evasão menor do que a média da unidade educacional. Não obstante, a área de Beleza, apesar de estar no quadrante da estrela, possui um alto índice de evasão (39,87%), muito superior a média dos demais cursos. Essa alta taxa de evasão pode ser justificada pelo fato de os cursos dessa área possibilitar a entrada no mercado de trabalho e até mesmo a mudança da área profissional de forma mais rápida que os das demais áreas. Todavia, como o registro de interesses no site do Senac Cascavel demonstra muitos curso que não estão sendo ofertados pela instituição, vale prestar especial atenção nessa área, especialmente porque é a área que congrega 7,32% dos estabelecimentos comerciais contribuintes do Senac no município de Cascavel.

Dessa maneira, propô-se a Matriz de Alinhamento Estratégico dos curso da área da Beleza do Senac Cascavel, demonstrada na Figura 15. No quadrante vermelho, então os cursos que são ofertados pelo Senac Cascavel, porém apresentaram um baixo número de matrículas e poucos registros de interesse. Já no quadrante verde, são apresentados os cursos que já fazem parte do *portfólio* de cursos da instituição e estão em aderência com as demandas de qualificação do mercado. E o último quadrante, apresenta a sugestão de novos cursos, a serem inseridos no programação da escola.

CURSO EXISTENTE COM DEMANDA	CURSO QUE DEVE SER AVALIADA A OFERTA
MODELAGEM E HENNA PARA SOBRANCELHAS MANICURE E PEDICURE CABELEIREIRO ASSISTENTE MAQUIADOR AUTOMAQUIAGEM CABELEIREIRO MAQUIAGEM PARA O TRABALHO	TÉCNICO EM IMAGEM PESSOAL SERVIÇOS DE DEPILAÇÃO ATUALIZAÇÃO EM CORTES, ESCOVAS E PENTEADOS SAÚDE E BELEZA DA MULHER UNHAS DECORADAS BARBEIRO APERFEIÇOAMENTO PARA MANICURE E PEDICURE
PROPOSTA DE CURSO NOVO	
ATUALIZAÇÃO EM MAQUIAGEM UNHAS DE GEL ATUALIZAÇÃO EM PENTEADOS DEPILAÇÃO FIO A FIO DEPILAÇÃO FACIAL COM LINHA CABELO E MAQUIAGEM PARA EVENTOS E FESTAS ALONGAMENTO DE CÍLIOS MICROPIGMENTAÇÃO DRENAGEM LINFÁTICA MANUAL MASSAGEM ESTÉTICA	

Figura 15 - Matriz de alinhamento estratégico dos cursos da área da beleza

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A área da Saúde enquadrou-se na Matriz BCG, no quadrante do ponto de interrogação, pois apresentou uma baixa oferta de cursos e uma alta demanda. A alta demanda pôde ser comprovada pelo grande número de registros de interesse no *site* da instituição, além, é claro, da constatação do número de estabelecimentos na cidade de Cascavel, pois o segmento de serviços de saúde é o que apresenta o maior número de estabelecimentos contribuintes ao Senac. Assim, pode-se comprovar que os cursos da área de Saúde não estão sendo devidamente explorados e ofertados pela unidade educacional do Senac em Cascavel. A Matriz de Alinhamento Estratégico da área de Saúde é apresentada na Figura 16.

CURSO EXISTENTE COM DEMANDA	CURSO QUE DEVE SER AVALIADA A OFERTA
TÉCNICO EM ENFERMAGEM CUIDADOS ESSENCIAIS À SAÚDE DO IDOSO SAÚDE DA MULHER BALCONISTA DE FARMÁCIA HUMANIZAÇÃO E ÉTICA NA SAÚDE PÚBLICA HUMANIZAÇÃO NO ATENDIMENTO CUIDADOR DE IDOSOS	ATENDENTE DE NUTRIÇÃO PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA
PROPOSTA DE CURSO NOVO	
ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA EM INSTRUMENTAÇÃO CIRÚRGICA TÉCNICO EM ANÁLISES CLÍNICAS TÉCNICO EM SAÚDE BUCAL TÉCNICO EM RADIOLOGIA ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA EM SERVIÇOS DE URGÊNCIA E EMERGÊNCIA TÉCNICO EM PODOLOGIA ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA EM ENFERMAGEM DO TRABALHO TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO	

Figura 16 - Matriz de alinhamento estratégico dos cursos da área de saúde

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Por meio da Figura 16, é possível verificar que na área de Saúde a oportunidade de abertura de novos cursos é grande. A partir dessa análise, cabe à organização avaliar em quais os cursos irá investir. O ideal é que essas oportunidades (pontos de interrogação) sejam utilizadas para a empresa aumentar a sua participação no mercado, que apresenta um alto crescimento e, após o tempo de retorno do investimento, possam se tornar geradores de caixa.

Os cursos das áreas de Comércio e Comunicação apresentaram uma baixa oferta e baixa procura. Porém, simplesmente, eliminá-los do *portfólio* de cursos do Senac Cascavel não é uma decisão inteligente, pois a instituição tem a missão de formar a mão de obra dessas áreas. Assim, para que o Senac Cascavel atinja sua missão e seja assertivo na oferta de cursos, é importante adaptar os cursos às demandas de qualificação de mão de obra, identificadas a partir do número de estabelecimentos comerciais contribuição do Senac no município de Cascavel. Assim, destaca-se os estabelecimentos comerciais de serviços de alimentos e bebidas que juntos somam 18,62%, seguido do comércio de combustíveis que congrega 9,87% dos empreendimentos contribuintes ao Senac. Dessa forma, tem-se a matriz de alinhamento estratégico dos cursos da área de comércio e comunicação na Figura 17.

CURSO EXISTENTE COM DEMANDA	CURSO QUE DEVE SER AVALIADA A OFERTA
FOTÓGRAFO FOTOGRAFIA ARTE E TÉCNICA ORATÓRIA TÉCNICAS DE VENDAS VENDEDOR	DESAFIO DE VENDAS GESTÃO DE MARKETING FOTOGRAFIA DE EVENTOS SOCIAIS
PROPOSTA DE CURSO NOVO	
TÉCNICO PARA O COMÉRCIO DE ALIMENTOS E BEBIDAS RECEPCIONISTA EM SERVIÇOS DE SAÚDE BALCONISTA DE PADARIA SUPERVISÃO DE LOJA ATENDIMENTO EM OFICINA DE AUTOMÓVEIS COMERCIALIZAÇÃO DE VEÍCULOS GESTÃO DE VAREJO DE COMBUSTÍVEIS VENDA NO VAREJO DE MODA FOTOGRAFIA DE GESTANTES E NEWBORN	

Figura 17 - Matriz de alinhamento estratégico dos cursos da área de comércio e comunicação
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os cursos nas áreas de Informática, Gestão e Hospitalidade, de acordo com as análises realizadas, demonstram estar alinhados à demanda de qualificação profissional identificada no município de Cascavel. É importante destacar que o potencial de demanda foi verificado considerando a demanda real (número de matrículas), a demanda potencial (registros de interesse), além da análise dos setores produtivos demandantes de formação profissional segundo a RAIS, o CAGED e a Pesquisa Conjuntural da Fecomércio. No entanto, essa análise preliminar não exclui a necessidade de avaliação dos custos de implementação dos cursos, bem como a análise do tempo de retorno do investimento. Vale ressaltar ainda que a proposta de novos cursos demonstrada acima, seguem as diretrizes nacionais e estão de acordo com o Catálogo de Cursos Livres autorizados pelo Departamento Regional do Senac.

5.2 MAPA ESTRATÉGICO DO SENAC CASCAVEL

Depois de alinhado o *portfólio* de cursos do Senac Cascavel, é imprescindível que sejam estabelecidos indicadores de desempenho, capazes de verificar a aderência das iniciativas do Senac Cascavel às diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Departamento Regional do Senac Paraná. O uso do BSC como método de descrição da estratégia tem por objetivo tornar visível a execução da estratégia, delimitando foco, classificando, hierarquizando e relacionando informações gerenciais de modo a confrontar o desempenho vigente com o esperado, promovendo o alinhamento estratégico.

Diante desse contexto, a utilização do BSC no Senac Cascavel teve como base a visão, definida pelo Departamento Regional do Senac – PR, que é “**Ser a instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional reconhecida pelo mercado**”, e a missão que é “**Educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo**”. A partir desses pressupostos, foi traçado e proposto o objetivo estratégico do Senac Cascavel: “**Atender às demandas de qualificação identificadas nas atividades do comércio de bens, de serviços e de turismo da cidade de Cascavel**”. Isso se deu por meio de reuniões entre a pesquisadora, a gerente, o técnico administrativo, os técnicos em relações com o mercado e as técnicas em educação profssioal.

Assim, a partir do objetivo estratégico definido, foi estabelecido um conjunto de medidas de desempenho nas quatro perspectivas do BSC, que têm por objetivo indicar se as demandas de qualificação profissional dos setores produtivos contribuintes do município de Cascavel estão sendo atendidas, além de auxiliar na busca do equilíbrio orçamentário por meio da geração de receita própria e rentabilidade com o intuito de garantir sua sustentabilidade e perenidade. A Figura 18 demonstra o Mapa Estratégico do Senac Cascavel.

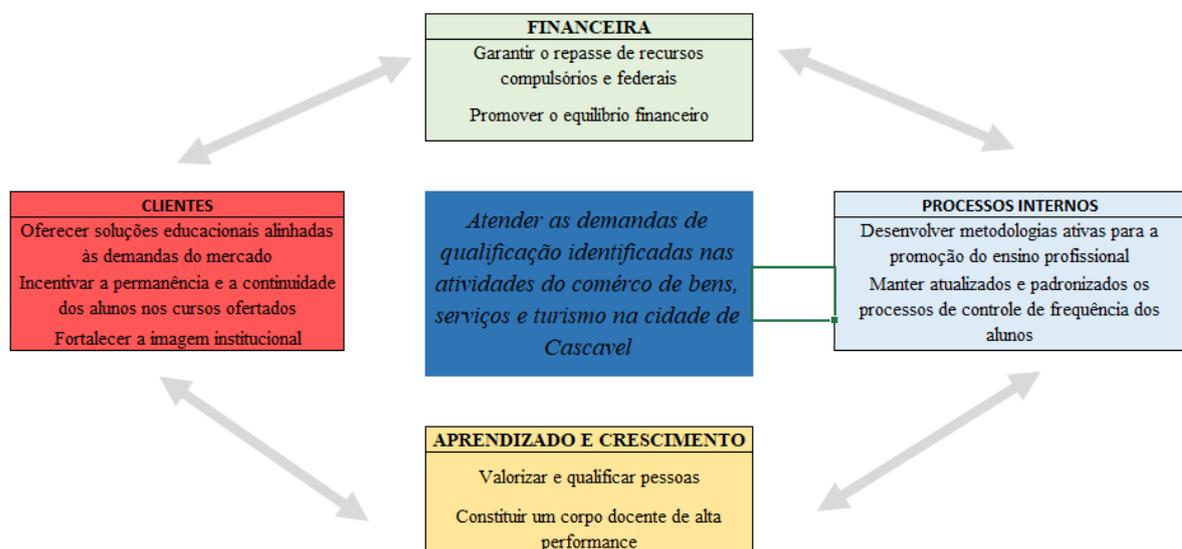


Figura 18 - Mapa estratégico do Senac Cascavel

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para cada medida de desempenho estabelecida nas quatro perspectivas - financeira, aprendizado e crescimento, processos internos e clientes - foram estabelecidos: uma métrica, uma iniciativa e uma periodicade. A perspectiva financeira leva em consideração que o Senac Cascavel, por se tratar de uma organização sem fins lucrativos, não tem como objetivo

principal a busca por lucros e retorno financeiro; porém, por ter seus recursos garantidos por meio do repasse de contribuições compulsórias e repasses federais, deve prestar contas aos órgãos de controle e auditorias, bem como a sociedade da utilização desses recursos. Assim, as metas estratégicas definidas dentro dessa perspectiva são: “garantir o repasse de recursos compulsórios e federais” e “aumentar a receita própria”. A demonstração dessa perspectiva é apresentada através da Figura 19.

	MÉTRICA	INICIATIVA	PERIODICIDADE
Garantir o repasse de recursos compulsórios e federais	Total de contribuição compulsória e feral prevista x realizada	Criar uma comissão interdisciplinar de acompanhamento dos casos de evasão	Mensal
	MÉTRICA	INICIATIVA	PERIODICIDADE
Aumentar a receita própria	Receita de serviços atual/Receita de serviços no período anterior	Acompanhar mensalmente a evolução da receita de serviços	Mensal

Figura 19 - Perspectiva financeira

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme já discutido anteriormente, a partir do ano de 2011, os repasses sindicais e federais passaram a ser atrelados à conclusão do curso pelo aluno. Nesse sentido, a alta taxa de evasão faz com que o orçamento previsto no início de cada ano não seja o realizado ao final do ano, o que exige da instituição um esforço a mais para garantir a receita própria que advem da venda de cursos a pessoas físicas e jurídicas.

Para garantir que a diferença entre o orçamento previsto e o realizado seja o menor possível, foi instituída uma comissão interdisciplinar que irá analisar cada caso de evasão identificado na unidade educacional. Espera-se também que o novo *portfólio* de cursos, mais aderente às demandas de qualificação identificadas, contribua para a diminuição da evasão escolar. Para que o Senac Cascavel diminua a dependência dos repasses sindicais e federais, estabeleceu-se como meta aumentar a receita própria da instituição. Para tanto, será acompanhada a evolução das receitas de serviços medidas por meio do número de matrículas realizadas nesse segmento, afim de manter sua sustentabilidade financeira.

Na perspectiva processos internos, ainda que se defenda a integração entre as áreas fim e meio, que nas escolas são a área pedagógica e a área administrativa, o fato é que os respectivos processos estão alocados em níveis diferentes no que se refere à estratégia. Os processos pedagógicos estão diretamente associados ao aprendizado dos alunos, equanto que os processos administrativos dão suporte a esses, oferecendo informações gerenciais no que diz respeito ao desenvolvimento dos alunos e da instituição. Assim, foram definidas as

seguintes metas estratégicas: desenvolver metodologias ativas para a promoção do ensino profissional e manter atualizados os processos de controle de frequência dos alunos. A perspectiva processos internos está demonstrada na Figura 20.

	MÉTRICA	INICIATIVA	PERIODICIDADE
Desenvolver metodologias ativas para a promoção do ensino profissional	Número de cursos ofertados no novo modelo pedagógico Senac PR/Número de cursos ofertados	Autorização de início de novas turmas somente após estruturação dentro do novo modelo pedagógico Senac	Semestral
Manter atualizados os processos de controle de frequência dos alunos	Número de registros de frequência/ Número de registros de frequência atualizados	Implementação da chamada eletrônica de forma a atualizar espontaneamente a frequência e rendimento dos alunos no sistema educacional	Mensal

Figura 20 - Perspectiva processos internos

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com o objetivo de promover o alinhamento da ação do Senac em todo o Brasil, foi proposto o Modelo Pedagógico Nacional, que visa oferecer aos alunos o mesmo padrão de ensino e aplicar princípios pedagógicos e organização curricular em âmbito nacional, consolidando o trabalho por competência. Essa visão objetiva proporcionar aos alunos metodologias ativas, nas quais o foco da aprendizagem é o próprio aluno. A implementação dos cursos de forma alinhada depende, entretanto, de cada unidade educacional ao autorizar a oferta de cursos. Dessa forma, ficou estabelecido que os cursos do Senac Cascavel serão ofertados apenas dentro dessa nova metodologia, sendo monitorados através do índice entre o número de cursos ofertados no novo modelo pedagógico e o número de cursos ofertados de forma geral. Essa ação tem o objetivo de promover a diferenciação entre a educação oferecida pelo Senac Cascavel e as demais instituições de ensino profissionalizantes.

Ainda dentro da perspectiva de processos internos, com o objetivo de proporcionar a equipe pedagógica a possibilidade de planejar adequadamente a intervenção antes da evasão do aluno, tem-se como meta manter os registros de frequência atualizados e em consonância com o sistema educacional. Atualmente, o instrutor não tem a obrigatoriedade de preencher a chamada de forma eletrônica, podendo preencher de forma manual e, ao final da disciplina, transferir para o sistema informatizado, o que causa demora na identificação dos alunos com excesso de faltas e com rendimento inferior ao necessário para aprovação. Com a implementação completa da ferramenta chamada eletrônica, os casos de abandono serão identificados em tempo hábil. A seguir, na Figura 21, apresenta-se a perspectiva aprendizado e crescimento.

	MÉTRICA	INICIATIVA	PERIODICIDADE
Valorizar e qualificar pessoas	Total de carga horária executada em treinamentos de pessoal/número total de	Proporcionar aos colaboradores treinamentos de forma presencial e EAD.	Semestral
	MÉTRICA	INICIATIVA	PERIODICIDADE
Construir um corpo docente de alta performance	total de instrutores com formação <i>stricto sensu</i> /total de instrutores	Incentivar a participação dos instrutores em programas de mestrado e doutorado mediante auxílio financeiro	Semestral

Figura 21 - Perspectiva aprendizado e crescimento

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O engajamento e a retenção de funcionários são fatores diretamente associados à eficiência dos processos que sustentam o aprendizado dos alunos. Dessa forma, valorizar e potencializar a aprendizagem tanto da equipe técnica, como dos instrutores, proporciona o amadurecimento da equipe e melhora da entrega de valor da instituição.

Como os cursos do Senac têm por objetivo ensinar os alunos profissões, a maior parte dos instrutores tem a formação técnica que os habilita a ministrar as aulas de acordo com sua formação; todavia, poucos têm formação em cursos de licenciatura o que dificulta o exercício do magistério. Diante desse cenário e das rápidas transformações das ciências e do comportamento humano, passa a ser fator crítico de sucesso a formação desses instrutores bem como a garantia da formação contínua dos mesmos, o que será incentivado por meio de apoio financeiro (bolsas) aos que desejarem ingressar em cursos *stricto sensu*: mestrado e doutorado. A qualificação dos colaboradores da equipe técnica será proporcionada por meio de treinamentos tanto presenciais como na modalidade de educação à distância. Na Figura 22, a seguir, é apresentada na perspectiva dos clientes.

	MÉTRICA	INICIATIVA	PERIODICIDADE
Oferecer soluções educacionais alinhadas às demandas do mercado	Análise comparativa das ocupações no setor do comércio de bens, serviços e turismo (Caged) com as soluções educacionais oferecidas pelo Senac	Implementação do novo <i>portfólio</i> de cursos	Anual
	MÉTRICA	INICIATIVA	PERIODICIDADE
Incentivar a fidelização dos alunos	Número de ex-alunos /Total de alunos	Oferta de desconto para alunos que realizarem a recompra de cursos	Anual
	MÉTRICA	INICIATIVA	PERIODICIDADE
Fortalecer a imagem institucional	Números de pessoas que reconhecem positivamente a marca Senac/Total de pessoas entrevistadas	Contratação de consultoria afim de relizar pesquisa de satisfação com ex-alunos e empresas do setor	Anual

Figura 22 - Perspectiva Clientes

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Na perspectiva dos clientes foram elencadas três metas, sendo que a primeira é o resultado preliminar desta pesquisa, pois, com os dados coletados e as análises realizadas, novos cursos foram sugeridos para integrarem o *portfólio* de cursos do Senac Cascavel. Sugere-se que essa análise seja realizada anualmente no intuito de verificar mudanças significativas nas ocupações identificadas, bem como na movimentação das matrículas da escola. Estabeleceu-se ainda como meta: incentivar a fidelização dos clientes por meio de descontos oferecidos na recompra de cursos por ex-alunos e por último tem-se como meta fortalecer a imagem institucional que inicialmente será mensurada por meio de entrevistas com os alunos e estabelecimentos que contribuem para o Sistema Fecomércio na cidade de Cascavel.

Destaca-se que as ferramentas utilizadas facilitam a leitura do mercado no qual o Senac Cascavel está inserido e a identificação das expectativas de seu público, auxiliando a explicitar os focos de atuação e as relações de interdependência entre os diferentes objetivos e processos, o que permite um maior grau de consciência, disciplina e profissionalização da gestão. Assim, entende-se que o planejamento tanto dos cursos como das metas estratégicas, apontam uma direção que, precisa, diante das complexas mudanças do ambiente, de ajustes contínuos na sua estrutura, pois organizações flexíveis conseguem se ajustar ao ambiente com maior facilidade do que aquelas que têm sistemas mais rígidos.

6 CONCLUSÕES

Essa pesquisa foi desenvolvida com o intuito de propor um alinhamento estratégico entre a oferta de cursos e a evasão escolar no Senac Cascavel. Para se atingir a esse objetivo, foram traçados objetivos específicos. O primeiro consistiu em **levantar o número de alunos evadidos entre os anos de 2014 a 2016 no Senac Cascavel**. Após análise dos dados coletados, identificou-se que o número de evadidos tem crescido nos anos estudados e chegou a 2.102 alunos no período estudado, dentro de um total de 8.828 matrículas. A área de formação profissional que apresenta a maior taxa de alunos evadidos é a da Beleza com 39,87% de alunos evadidos no período, que pode ser justificado pelo fato, de que é a área profissional que tem maior rapidez em inserir os alunos no mercado de trabalho. Já as áreas de formação profissional da Hospitalidade e da Saúde são as que apresentam os menores números de alunos evadidos, com 10,66%, e 16,66% respectivamente. As análises demonstram que os cursos ofertados nessas áreas estão alinhados às demandas da vocação produtiva do município, o que justifica o baixo índice de evasão.

O segundo objetivo fundamentou-se em **analisar os motivos que levam os alunos a abandonarem os cursos ofertados pelo Senac Cascavel**. Com relação a esse tópico, destaca-se que não se pode afirmar que existe uma única causa que leva os alunos a deixarem os cursos, pois essa decisão é influenciada por vários fatores. No entanto, pôde-se concluir que, no caso do Senac Cascavel, um dos fatores de maior relevância para o abandono dos cursos é o não atendimento às expectativas dos alunos, pois a maioria deles esperava que a formação profissional trouxesse um melhora de renda e uma nova oportunidade profissional e ao perceberem que não existia no mercado de trabalho essa oportunidade, optavam por deixar os cursos que estavam frequentando.

Destaca-se ainda que a maioria dos alunos que deixaram os cursos no Senac Cacavel se matricularam em outras escolas de educação profissional tanto públicas como privadas. Isso leva a concluir que o alto índice de evasão enfrentado pela unidade está relacionado ao fato de a oferta de cursos não estar alinhada às reais demandas de qualificação do comércio de bens e serviços do município. Assim, existe a possibilidade de o Senac Cascavel reter esses alunos quando alinhar a oferta de cursos às demandas de qualificação profissional e investir na divulgação não só dos cursos, mas de sua estrutura curricular e perfil profissional que forma, para que os alunos, ao ingressarem, tenham suas expectativas alinhadas ao que o curso profissionalizante os proporcionará.

Outro objetivo pautou-se em **caracterizar os cursos ofertados pela unidade do Senac de Cascavel**. Com a análise do histórico de turmas ofertadas pelo Senac Cascavel de 2014 a 2016, identificou-se no período analisado que foram concluídas 472 turmas distribuídas nas sete áreas de formação profissional que o Senac Cascavel oferece. A área de formação profissional da Hospitalidade foi a que apresentou o maior número de matrículas com 2.607 matrículas o que corresponde a 29,53% do total. Tal fato é corroborado com as características dos serviços médicos que o município de Cascavel possui.

Quanto ao objetivo de **caracterizar as demandas de profissionais qualificados no município de Cascavel- PR**, foram analisados o registro de interesse de cursos do site da instituição, os movimentos sociais de emprego e desemprego, através das bases da RAIS e do CAGED e a análise dos setores produtivos do município a partir do IPARDES. Verificou-se que o município de Cascavel os setores de comércio e serviço juntos somam um total de 7.999 estabelecimentos comerciais no ano de 2016, o que representa 67,94% do total de estabelecimentos do município, e são também os setores que mais empregam. Com relação ao tipo de estabelecimento, verificou-se que a área que apresenta o maior volume de contribuição para o Senac é a de serviços de saúde, ambulatorial, hospitalar e diagnóstica. Assim, percebeu-se que o Senac Cascavel está inserido em um município que possui uma vocação produtiva voltada para o comércio de bens e serviços.

No que diz respeito ao objetivo **propor um alinhamento da oferta de cursos às demandas de qualificação com vistas a diminuir a evasão escolar**, ao analisar a atual oferta de cursos do Senac Cascavel com as demandas de qualificação identificadas no município e a segmentação dos estabelecimentos comerciais, percebeu-se que os cursos da área de gestão, de hospitalidade e de informática estão de acordo com a demanda; porém, os cursos das áreas de beleza, comércio, comunicação e saúde não estavam devidamente atrelados às demandas identificadas, sendo na área da saúde identificadas as maiores oportunidades. Sendo assim, estabeleceu-se uma proposta de intervenção que classifica os cursos atuais que devem ser mantidos e aqueles que apresentam pouca aderência a vocação produtiva do município, bem como poucas matrículas e devem ser repensados. Ainda como prosta de intervenção, são elencados os cursos que estão presentes no Catálogo Nacional de Cursos Profissionalizantes e autorizados pelo Departamento Regional do Senac e que deveriam ser implementados no portfólio dos cursos do Senac Cascavel.

O último objetivo estabelecido, **construir um mapa estratégico para o Senac Cascavel, a partir das diretrizes do Senac-PR**, foi atendido por meio da aplicação da Ferramenta BSC, tendo como princípio a visão e a missão do departamento regional do

Senac-PR. A partir de então, foram, em conjunto com a equipe técnica da instituição estabelecidas as metas estratégicas, seus indicadores de desempenho e apresentadas as relações de interdependência que melhor descreveriam a estratégia da unidade operativa do Senac em Cascavel. O produto dessa ferramenta foi também apresentado como proposta de intervenção, pois até o momento a organização não possuía nenhuma métrica para saber se estava atingindo os objetivos estabelecidos a nível de estado.

Diante do exposto, tendo em vista que esse trabalho foi desenvolvido para responder à pergunta de pesquisa: Qual a relação entre o alto índice de evasão escolar e o alinhamento estratégico da oferta de cursos no Senac Cascavel entre os anos de 2014 e 2016?, compreendeu-se que os altos índices de evasão escolar enfrentado pelo Senac Cascavel estão atrelados à falta de um alinhamento estratégico entre a oferta de cursos e as demandas de qualificação profissional do município, pois os alunos procuram na formação profissional um caminho mais rápido, se comparado com a graduação, para serem inseridos no mercado de trabalho, mudarem de área profissional e até mesmo de abrirem seu próprio negócio; todavia, pela falta desse alinhamento estratégico, os alunos deixam os cursos e procuram em outras instituições cursos que possa proporcionar a eles o alcance de seus objetivos.

Conclui-se ainda que as demandas de qualificação profissional são geradas de forma dinâmica e em aderência aos movimentos sociais e econômicos dos municípios. Assim, estabelecer o *portfólio* de cursos do Senac Cascavel em consonância com as demandas de qualificação profissional do município foi um desafio que foi atendido nesse trabalho a partir da análise das bases de dados disponíveis. Obteve-se êxito, também, na proposição de uma ferramentas capaz de formular uma estratégia a nível local coerente com o ambiente e com as capacidades da organização, com o intuito de atender a promessa de valor da instituição e também de gerenciar o atingimento dessa proposta.

Como limitação deste estudo pode-se citar a definição da amostra do estudo, que foi por conveniência, dada a dificuldade de fazer com que os alunos evadidos participassem da pesquisa. Pode-se citar também a aplicação das ferramentas estratégicas que trouxeram resultados aplicáveis apenas à realidade da organização em estudo. Ainda que possa servir como referência para a elaboração do Alinhamento Estratégico da Oferta de Cursos e do Mapa Estratégico de outras unidades educacionais do Senac-PR, o presente trabalho não expressará plenamente a estratégia para as demais unidade operacionais.

Cabe também destacar que o presente estudo não tem a pretensão de exaurir o assunto, mas sim disponibilizar uma ferramenta para o alinhamento estratégico entre a demanda e a oferta de cursos profissionalizantes, bem como auxiliar na implementação da estratégia de

orientação para o mercado. Assim, admite-se que esse trabalho é o começo de uma longa jornada em direção ao gerenciamento estratégico nas unidades operacionais, que até então, não tinham o hábito de implementar práticas de gestão estratégicas de forma eficaz e eficiente no que diz respeito a atingir os objetivos propostos pela direção regional. É nesse sentido que se pauta a relevância desse estudo, ao incentivar os gestores a estabelecer metas e objetivos estratégicos, bem como ofertar cursos pautados em indicadores de desempenho capaz de fazer a leitura do mercado em que estão inseridas as unidades sob suas coordenações.

Sugere-se para pesquisas futuras que sejam contemplados dados mais abrangentes, outras fontes de dados e utilização de metodologias mais integradoras, de modo a contribuir não somente para o alinhamento estratégico de cursos do Senac-PR, mas que contribuam também na identificação durante a trajetória dos estudantes na escola, dos fatores que podem culminar com a decisão da evasão e, de posse desses dados, avaliar as medidas cabíveis em cada caso. Constitui-se, assim, uma ação preventiva que pode incidir positivamente na redução dos índices de evasão.

REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. (1970). A concept of corporate planning. *Long Range Planning*, 3(1), 2-8.
- Ambrósio, A. & Ambrósio, V. (2005). A matriz bcg passo a passo. *Revista da ESPM* 12(22), 20-35.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Araújo, C. F. De & Santos, R. A. dos. (2012). A educação profissional de nível médio e os fatores internos/externos às instituições que causam a evasão escolar. *Anais da IV International Congress on University - Industry Cooperation*, Taubaté, SP, Brasil
- Aranha, M. L. de A. (1997). *História da educação*. São Paulo: Moderna.
- Assen, M. V. (2010). *Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer*. (2a ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Azevedo, J. (2004). Entre a escola e o mercado de trabalho: um olhar crítico sobre as transições. In: Marchesi, A. & Gil, C. H. (Orgs.). *Fracasso Escolar: uma perspectiva multicultural*. Porto Alegre: Artmed.
- Basi, C, Codes, A & Araujo, H. E. (2017). *O que muda com a reforma do ensino médio: conhecendo suas alterações, o debate as lacunas*. Nota Técnica do IPEA.
- Beuren, I. M. (2009). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade*. (3. Ed.). São Paulo: Atlas.
- Boni, V. & Quaresma, S. J. (2005). *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Brodbeck, F. A. & Hoppen, N. (2003). Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. *Revista de Administração Contemporânea* 7(2), 49-63.

- Callegari, C. (2008) Notas sobre a questão educacional das comunidades de brasileiros no exterior. *Anais da I Conferência das Comunidades Brasileiras no Exterior*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Cardoso, M. L. (2013). *Desenvolvimento do Brasil: JK - JQ*. (2a ed.). Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra.
- Carvalho, J. C. de & Filipe, J. C (2008). *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*. (2a ed.). Lisboa: Sílabo.
- Carvalho, M. T. de. (2015). *Gestão Educacional e Gerenciamento Estratégico: uma integração por meio da metodologia de Balanced Scorecard (BSC) aplicada à realidade de escola de Educação Básica*. Dissertação de mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A. & Silva, R. A. (2007). *Metodologia Científica*. (6ª ed.). São Paulo: Perarson Prentice Hall.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*, Cambridge: MIT Press.
- Churchill Jr., G. A. (1987). *Marketing research: methodological foundations*. Chicago: The Dryden Press.
- Claudino, S. (2014). Escola, educação e cidadania. *Revista Científica da Universidade de Barcelona*, 18(496), 1-10.
- Craig, J., & Moores, K. (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family Business Review*, 18(2), 105-122.
- CNC - Conselho Nacional do Senac. (2016). Resolução nº 1036/2015, de 19 de novembro de 2015, que dispõe sobre a instituição do Regulamento para disciplinar a integração do Senac ao Sistema Federal de Ensino, na condição de mantenedor, com autonomia para a criação de unidades educacionais e a oferta de cursos e programas de educação profissional e tecnológica, nos termos da Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011, e pela Lei nº 12.816, de 5 de junho de 2013, revogando a Resolução Senac 999/2014.
- Conke, L. S. (2013). O Pensamento estratégico no século xx: explicações históricas, *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 12 (4), 210-234.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E. J. (1998) *Portfolio management for new products*. (10a Ed.) Cambridge: Perseus Book

Decreto n. 7.566 de 23 de setembro de 1909 (1909). Cria nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Brasília. 1909. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

Decreto - Lei n. 2.208 de 17 de abril de 1997 (1997). Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei Federal Nº 9.394/96, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília. 1997. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

Decreto - Lei n. 4.048 de 22 de janeiro de 1942 (1942). Cria o Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários (SENAI). 1942. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

Decreto- Lei n. 4.073 de 30 de janeiro de 1942 (1942). Lei orgânica do ensino industrial. Brasília. 1942. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

Decreto -Lei n 5.154 de 23 de julho de 2004 (2004) Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Brasília. 2004. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

Decreto-Lei n. 6.141 de 28 de dezembro de 1943 (1943). Lei Orgânica do Ensino Comercial. Brasília. 1943. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

Decreto - Lei n. 8.621 de 10 de janeiro de 1946 (1946). Dispõe sobre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e dá outras providências. Brasília. 1946. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

Decreto- Lei n. 9.403 de 25 de junho de 1946 (1946). Atribui à Confederação Nacional da Indústria o encargo de criar, organizar e dirigir o Serviço Social da Indústria, e dá outras providências. 1946. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

Decreto-Lei n. 9.613 de 20 de agosto de 1946 (1946). Lei Orgânica do Ensino Agrícola. Brasília. 1946. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

Decreto - Lei n. 9.583 de 14 de outubro de 1946 (1946). Cria uma Coletoria Federal no Município de Registro, no Estado de São Paulo, e dá outras providências. 1946. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

Delphino, F. B. de B. (2010). *A educação profissional: Contraponto entre as políticas educacionais e o contexto do mundo produtivo*. (1a ed.). São Paulo: Editora Ícone.

- Detregiachi, E., Filho (2012). A Evasão escolar na educação tecnológica estudo de uma unidade do centro estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Tese de doutorado. Universidade Estadual Paulista. Marília- SP.
- Estevão, C. V. (1997). *A escola provada como organização na fronteira da sua complexidade organizacional*. Tese de doutorado. Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho. Braga- SP.
- Estrada, R. J. S. & Almeida, M. I. R. (2007). A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 9 (19), 147-178.
- Fernandes, O. P. (2011). O perfil dos profissionais técnicos: a realidade de Pato Branco- Pr. *Revista Expectativa*, 20(3), 13-28.
- Ferreti, C. J. & Silva, M. R. da. (2017). Reforma do ensino médio no contexto da medida provisória nº 746/2016: estado, currículo e disputas por hegemonia. *Educação e Sociedade*, 38(139), 385 – 404.
- Figueiredo, N. G. S. (2014). *Análise dos fatores geradores de evasão no curso técnico em telecomunicações do CEFET – RJ/UNED Petrópoli: uma reflexão sobre qualidade em educação profissional*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal Fluminense. Niteroi - RJ
- Franzoi, N. L. & Silva, C. O. B. (2014). Desvelando os saberes da docência na educação profissional. *Boletim Técnico do SENAC*, 40(3), 39-59.
- Frigotto, G. & Ciavatta, M. (2011). Perspectivas sociais e políticas da formação de nível médio: avanços e entraves nas suas modalidades. *Educação & Sociedade*, 32(11), 619-638.
- Fukao, L. (2015). Enfoque multimetodológico para gestão da evasão no ensino técnico. Tese de doutorado. Instituto Tecnológico da Aeronáutica. São José dos Campos- SP.
- Galambos, L. (2005). Recasting the Organizational Synthesis: Structure and Process in the Twentieth and Twenty-First Centuries. *Business History Review*, 79 (1), 1-38.
- Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Ginsberg, A. & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspective of organizational strategy: a critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10(3), 421-434.
- Giuliani, A. C. (2003) *Marketing em ambiente globalizado*. (1a ed.). São Paulo: Cobra.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais, *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Gomes, H.S. C. (2013). Os modos de organização e produção do trabalho e a educação profissional no Brasil: Uma história de dualismos e racionalidade técnica. In: Batista, E. L. & Müller, M. T. (orgs.). *A Educação Profissional no Brasil: história, desafios e perspectivas para o Século XXI*. (Vol. 3, Cap. 10, pp.107-175). Campinas: Alínea.
- Gulgelmin, L. (2015). *Evasão escolar na educação profissional: Diagnóstico dos cursos técnicos subsequentes do colégio estadual de Pato Branco*. Dissertação de mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco- PR.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã* (1.ed. ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Henderson, J.C. & Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*.32(1),4-16.
- Hoss, O., Rojo, C.A., & Grappegia, M. (2010). *Gestão de Ativos Intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários*. São Paulo: Atlas.
- Igea, D., Agustín, J.; Beltrán, A. & Martín, A. (1995). *Técnicas de investigação em ciências sociais*. Madrid: Dykinson
- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. (2017). *Indicadores de Desempenho*. Recuperado em 11 novembro, 2017, de http://www.ipardes.gov.br/pdf/indices/indicadores_selecionados.pdf

- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996) Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-85.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2002). *Balanced Scorecard: Mapas estratégicos, convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus
- Köche, J. C. (1997) *Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. (20a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Fox, K. F. A. (2000). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2010). *Administração de Marketing*. (12a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kuenzer, A. Z. (2009). *Pedagogia de Fábrica: As relações de produção e a educação do trabalho*. (10a ed.) São Paulo: Cortez Autores Associados.
- Kuenzer, A. Z. (2017). Trabalho e escola: a flexibilização do ensino médio no contexto do regime de acumulação flexível. *Educação e Sociedade*, 38(140), 282 – 294.
- Lei n. 5.692 de 11 de agosto de 1971 (1971). Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Brasília. 1971. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.
- Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília. 1996. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://portal.mec.gov.br/setec/index.php?option>.

- Lei n. 11.741, de 16 de julho de 2008 (2008). Altera dispositivos da Lei n o 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. 2008. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.
- Lei n. 12.513 de 26 de outubro de 2011 (2011). Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec); altera as Leis n o 7.998, de 11 de janeiro de 1990, que regula o Programa do Seguro-Desemprego, o Abono Salarial e institui o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), n o 8.212, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a organização da Seguridade Social e institui Plano de Custeio, n o 10.260, de 12 de julho de 2001, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior, e n o 11.129, de 30 de junho de 2005, que institui o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (ProJovem); e dá outras providências.. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.
- Lei n. 13.005 de 25 de junho de 2014 (2014). Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília. 2014. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.
- Lei n. 13.415, de 16 de fevereiro de 2017 (2017). Altera as Leis nos. 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 nº. 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei nº. 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei nº. 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. 2017. Recuperado em: 30 de junho de 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.
- Lei n. 19.850 de 11 de abril de 1931. (1931). Cria o Conselho Nacional de Educação e dá outras providências. 1931 (1931). Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.
- Lima, A. C. & Santos, M. A. (2013). As reformas da educação brasileira. *Revista Educação e Administração* 25(2) – 14-27.
- Lima, K. L. (2014). A educação profissional e o desenvolvimento econômico. *Boletim Técnico do Senac*. 32(3) – 12-27.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Marconatto, L. J. (2009). *A Evasão Escolar no Curso de Técnico Agrícola na modalidade de EJA da EAF Rio do Sul - SC*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro- RJ.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing*. (3a ed.).São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall os strategic planning*, New York: The Free Press.
- Ministério da Educação (MEC). (2008). Catálogo Nacional de Cursos Técnicos. Recuperado em: 10 maio, 2017 de <http://catalogosept.mec.gov.br/inicial/tela-inicial>.
- Moura, D. H. (2012). Políticas Públicas para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio nos anos 1990 e 2000. In Oliveira, R.(org.). *Limites e Possibilidades, Ensino Médio e Educação Profissional: Políticas públicas em debate*. (Vol. 2, Cap. 7, pp.123-152). Campinas: Papirus.
- Moreira, P. R. (2012). *Evasão escolar nos cursos técnicos do PROEJA na rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte – MG.
- Motta, V. C. da & Frigotto, G. (2017). Por que a urgência da reforma do ensino médio? Medida Provisória nº746/2016 (Lei nº 13.415/2017). *Educação e Sociedade*, 38(139), 355-372.
- Oliveira, D. de P.R de (2009). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. de P. R de (2012). *Planejamento Estratégico* (30ª ed). São Paulo: Atlas.
- Ornelas, Z. (2015). *A formação pedagógica dos formadores da educação profissional*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Sinos, São Leopoldo- RS.
- Orth, M. A. (2016). A educação profissional e as políticas públicas. *Revista de Educação e Administração*, 22(1), 70-83.
- Patines, C. F. (2009). *Análise de Competências Essenciais em uma Instituição do Setor Educacional: O SENAC/RS*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo – RS.

- Peixoto, G. L. (2014). O planejamento estratégico em uma escola de educação profissional. *Revista Expectativa* 10(4), 25 – 33.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (15a. ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1998). Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: Montgomery, C. A. Porter, M. E. (Ed.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1999) *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2000). *A vantagem competitiva das nações* (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2004) *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (17a ed.). Rio de Janeiro: Campus
- Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- Poubel, C. M de S. (2015). PROEJA: Trajetória da Integração da Educação Profissional com a educação de jovens e adultos. *Revista Educação e Administração*, 41(2), 162-173.
- Quinn, J. B (1978). Strategic change: "logical incrementalism", *Sloan Management Review*, 20(1), 7-21.
- Rabelo, M. L. (2016). Avaliação de perfil e de competências dos estudantes da educação no Brasil. *Psicologia, Educação e Cultura*, 20(1), 9-26.
- Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso*. (2a.ed.). São Paulo: Atlas.
- Rojo, C.A. (2006). *Planejamento Estratégico – Modelo para simulação de cenários*. Cascavel: Editora Assoeste.

- Rojo, C., Couto, E. (2008). Diagnóstico estratégico como utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um atelier de alta costura. *Revista TECAP* 2(2), 72 -81.
- Rosa, M. V. de F. P.do C.& Arnoldi, M.A.G. C. (2006). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica Editora.
- Rumberger, R. W.(2011). Introduction. In: *Dropping out: why students drop out of high school and what can be done about it*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Santos, J. A. dos. (2007). A trajetória da educação profissional. In: Veiga, C. et al. (Ed.) 500 anos de educação no Brasil. (Vol. 4, Cap. 47. pp.205-224). Belo Horizonte: Autêntica.
- Saviani, D. (2005). *Pedagogia Histórico-crítica: primeiras aproximações*. (9a ed.). Campinas: Cortez Autores Associados.
- Schlemper, M. (2014). *O desempenho das escolas rurais*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Fronteira Sul. Chapecó – SC.
- Schmidh, M de A. & Orth, M. A. (2015). Ações políticas e sociais da educação profissional: alguns aspectos históricos. *Revista Boletim Técnico do SENAC* 39(3), 30 – 43.
- SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. (2014). Resolução Senac 632/2011, de 17 de novembro de 2011. Institui Indicadores de Desempenho.
- SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. (2014). Resolução Senac 876/2008, de 14 de novembro de 2008. Institui o Programa Senac de Gratuidade - PSG.
- SENAC- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. (2017) Modelo Pedagógico Nacional: versão setembro/2014.
- Senge, P. M.(1990). *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller.
- Silva, M & Arouca, D. (2014). A gestão das escolas técnicas no estado de Santa Catarina. *Boletim Técnico do SENAC*, 40(4), 13-27.
- Simões, D. D. R. & Castanho, M. E. (2013). Ensino Técnico: Desde o Período Colonial à Era Neoliberal. *Revista de Educação e Administração* 19(2), 14-29.

- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. London: Sage Publications.
- Steiner, G.A. (1997). *Strategic Planning: What every manager must know*. New York: Free Press Paperbacks.
- Stern, C. W. & Stalk JR, G. (Eds.) (2002). *Estratégia em perspectiva: the Boston Consulting Group*. Rio de Janeiro: Campus.
- Summer, C. E. (1980). *Strategic behavior in business and government*. Boston: University of Washington.
- Toledo, G. L., & Hemzo, M. A. (1991). O processo de posicionamento e o marketing estratégico. *Anais do XV Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 15.
- Triviños, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo.
- Tzu, S. (2010). *A arte da guerra*. São Paulo: Record.
- Uemura. M. (2016). O perfil dos diretores de escolas técnicas. Dissertação de Mestrado. Universidade Paulista. São Paulo – SP.
- Valente, S. A. (2015). *Alinhamento estratégico de demandas e ofertas de educação profissional: um estudo no SENAC*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná. Curitiba – PR.
- Varadarajan, P. R. & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2),120-144.
- Venkatraman, N. & Prescott, J. E. (1990) Environment Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. *Strategic Management Journal*, 11(1), 23-32.
- Vergara, S. C. (2012) *Métodos de coleta de dados no campo*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Volberda, H. W. (2004). Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (4),32-43.

Apêndice

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



Prezado(a) ex-aluno(a),

Na condição de estudante do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, estou desenvolvendo, sob orientação do Prof. Dr. Ronaldo Bulhões, uma pesquisa que tem por objetivo **identificar a relação entre o alto índice de evasão escolar e o alinhamento estratégico da oferta de cursos no Senac Cascavel**. Sua colaboração, respondendo as questões, é de fundamental importância para essa investigação. Dessa forma, conto com a sua participação e aproveito para ressaltar que a pesquisa tem caráter confidencial, sendo assim, seu nome não constará no material a ser analisado. Caso seja do seu interesse, solicite os resultados dessa pesquisa pelo telefone (45) 99856-1279 ou e-mail: sec.rosana@gmail.com.

Agradeço antecipadamente a sua importante colaboração.

Rosana Rodrigues Alves Ferreira



QUESTIONÁRIO

OBJETIVOS:

- a) Identificar a motivação do entrevistado ao escolher o curso;
- b) Verificar a expectativa do entrevistado em relação ao curso escolhido;
- c) Analisar a percepção do entrevistado em relação ao curso;
- d) Conhecer os fatores relevantes que contribuíram para o entrevistado abandonar o curso.

PERFIL DO RESPONDENTE:

Idade:

- a) até 18 anos
- b) de 19 à 23 anos
- c) de 24 à 28 anos
- d) de 29 à 33 anos
- e) de 34 à 38 anos
- f) de 39 à 43 anos
- g) de 44 à 48 anos
- h) acima de 48 anos

Sexo:

- a) Feminino
- b) Masculino

Estado Civil:

- a) Solteiro(a)
- b) Casado(a)
- c) União Estável
- d) Separado(a)/Divorciado(a)
- e) Viúvo(a)

Grau de Instrução

- a) Ensino Fundamental Incompleto
- b) Ensino Fundamental Completo
- c) Ensino Médio Incompleto
- d) Ensino Médio Completo
- e) Ensino Superior Incompleto
- f) Ensino Superior Completo
- g) Pós Graduação Incompleta
- h) Pós Graduação Completa

Renda Familiar:

- a) até R\$ 937,00
- b) de R\$ 937,01 à R\$ 1.874,00
- c) de R\$ 1.874,01 à R\$ 2.811,00
- d) de R\$ 2.811,01 à R\$ 3.748,00
- e) de R\$ 3.748,01 à R\$ 4.685,00
- f) de R\$ 4.685,01 à R\$ 5.622,00
- g) acima de R\$ 5.622,01

Bairro onde mora:

Casa Própria:

- a) Sim
- b) Não

Meio de transporte utilizado para vir até o curso:

- a) próprio
- b) público/coletivo

