

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

**SHEILA DANIELA HANSEN RODRIGUES**

**READEQUAÇÃO ESTRATÉGICA PÓS PANDEMIA DA COVID-19 DE UMA  
ESCOLA PRIVADA DE NÍVEL TÉCNICO NA ÁREA DA SAÚDE:  
o caso da Escola da Paz**

**Porto Alegre**

**2024**

SHEILA DANIELA HANSEN RODRIGUES

**READEQUAÇÃO ESTRATÉGICA PÓS PANDEMIA DA COVID-19 DE UMA  
ESCOLA PRIVADA DE NÍVEL TÉCNICO NA ÁREA DA SAÚDE:  
o caso da Escola da Paz**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana Maines da Silva

São Leopoldo

2024

R696r Rodrigues, Sheila Daniela Hansen.  
Readequação estratégica pós pandemia da Covid-19 de uma escola privada de nível técnico na área da saúde : o caso da Escola da Paz / Sheila Daniela Hansen Rodrigues. – 2024.  
114 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, 2024.

“Orientadora: Profa. Dra. Luciana Maines da Silva”

1. Covid-19. 2. Ensino técnico. 3. Escola privada. 4. Gestão educacional. 5. Posicionamento estratégico. I. Título.

CDU 371

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

SHEILA DANIELA HANSEN RODRIGUES

**READEQUAÇÃO ESTRATÉGICA PÓS PANDEMIA DA COVID-19 DE UMA  
ESCOLA PRIVADA DE NÍVEL TÉCNICO NA ÁREA DA SAÚDE:  
o caso da Escola da Paz**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana Maines da Silva

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Luciana Maines da Silva (Orientadora) UNISINOS

---

Profa. Dra. Claudia de Salles Stadtlober (avaliadora Unisinos)

---

Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli (avaliador Unisinos)

---

Prof. Dr. Marcelo Curth (avaliador Externo – Universidade FEEVALE)

São Leopoldo

2024

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço à Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) pela concessão da Bolsa Unisinos de Apoio à Pesquisa: CTIE – Mestrado, que foi essencial para que eu pudesse realizar um sonho: cursar o Mestrado Profissional em Gestão Educacional.

À minha professora orientadora, Profa. Dra. Luciana Maines da Silva, deixo meus mais sinceros agradecimentos por sua orientação paciente, por acreditar no meu potencial e por me guiar com sabedoria e rigor acadêmico ao longo de todo o processo. Suas contribuições foram indispensáveis para o desenvolvimento deste estudo.

Por fim, dedico um agradecimento especial à minha mãe, Maria Anália Hansen Rodrigues, por todo o apoio, carinho e incentivo. Seu empreendedorismo feminino sempre me inspirou. Sua força e compreensão foram fundamentais para que eu superasse os desafios e seguisse em frente, especialmente nos momentos mais difíceis.

A todos, meu muito obrigada!

## RESUMO

Além da crise sanitária, a pandemia da COVID-19 impactou negativamente diversos setores da economia global. Em questão, o mercado educacional brasileiro passou a enfrentar reflexos da pandemia desde o segundo trimestre de 2020. Esta dissertação aborda a readequação estratégica de uma escola privada de nível técnico no contexto pós-pandemia da COVID-19. Teve como objetivo a elaboração de uma proposta de intervenção que readéque estrategicamente a escola caso, a partir da visão percebida por seus *stakeholders*. A metodologia utilizada para a pesquisa foi a abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivos explicativos, através de procedimento Estudo de Caso. Os métodos empregados envolveram revisão de literatura, análise documental e coleta de dados através de entrevistas de modalidade aberta. A análise dos dados coletados revelou que o posicionamento estratégico adotado pela escola caso é, de fato, percebido pelos seus *stakeholders*. Ainda, permitiu confirmar a necessidade de realizar ajustes estratégicos visando fortalecer sua marca e aumentar sua competitividade diante da concorrência com instituições que praticam preços menores e têm maior flexibilidade nos critérios de admissão. A proposta de intervenção proveniente da realização desta pesquisa foi o desenvolvimento de um Plano Estratégico de curto prazo, objetivando aumentar a fatia de mercado da escola caso, através da captação de novos estudantes.

**Palavras-chave:** posicionamento estratégico, gestão educacional, ensino técnico.

## **ABSTRACT**

Beyond the health crisis, the COVID-19 pandemic negatively impacted various sectors of the global economy. Specifically, the Brazilian education market began facing the effects of the pandemic in the second quarter of 2020. This dissertation addresses the strategic realignment of a private technical school in the post-pandemic context. The aim was to develop an intervention proposal that strategically realigns the school based on the perceptions of its stakeholders. The research employed a qualitative approach, applied in nature, with explanatory objectives, using the Case Study method. The methods involved a literature review, document analysis, and data collection through open-ended interviews. The data analysis revealed that the strategic positioning adopted by the school is indeed perceived by its stakeholders. Furthermore, it confirmed the need for strategic adjustments to strengthen the school's brand and increase its competitiveness in the face of competition from institutions offering lower prices and more flexible admission criteria. The resulting intervention proposal from this research was the development of a short-term Strategic Plan aimed at increasing the school's market share through the recruitment of new students.

**Key-words:** strategic positioning, educational management, technical education.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quantidade de ações estratégicas competitivas encontradas na revisão de literatura, na classificação de Born (2009) .....	37
Figura 2 – Funil Estado da Arte.....	49
Figura 3 – Exemplos de Posicionamento Estratégico Diferenciação.....	64
Figura 4 – Exemplos de Posicionamento Estratégico Liderança no Custo Total.....	65
Figura 5 - Exemplos de Posicionamento Estratégico Enfoque.....	65
Figura 6 - Nuvem de Palavras Docentes.....	71



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Número de escolas concorrentes à Escola da Paz.....	17
Quadro 2 – Estratégias Competitivas Genéricas.....	21
Quadro 3 – Estratégias Competitivas Apresentadas por Born .....	22
Quadro 4 - Estratégias de reposicionamento encontradas na revisão de literatura .....	29
Quadro 5 - Ações de Crescimento encontradas na revisão de literatura .....	38
Quadro 6 - Ações Defensivas encontradas na revisão de literatura .....	40
Quadro 7 - Ações de Desenvolvimento encontradas na revisão de literatura .....	41
Quadro 8 - Ações de Ataque encontradas na revisão de literatura .....	42
Quadro 9 - Buscas com novos descritores .....	44
Quadro 10 - Buscas com outros descritores .....	45
Quadro 11 - Buscas sem filtro de data de publicação .....	46
Quadro 12 - Buscas com descritor "COVID-19" .....	47
Quadro 13 - Pesquisas acadêmicas selecionadas .....	47
Quadro 14 - Estratégias encontradas no estado da arte .....	48
Quadro 15 - Referenciais acadêmicos selecionados .....	49
Quadro 16 – Hospitais relevantes para a investigação.....	56
Quadro 17 – Número pretendido de entrevistas por <i>stakeholder</i> .....	57
Quadro 18 – Roteiro de entrevista com os stakeholders .....	85
Quadro 19 – Achados para análise da concorrência .....	88
Quadro 20 – Posicionamentos Estratégicos .....	61
Quadro 21 – Matriz SWOT Inicial .....	75
Quadro 22 – Estratégias, cronograma e orçamentos de out./24 à mar./25 .....	78

## LISTA DE SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
EaD	Educação a Distância
EPP	Empresa de Pequeno Porte
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEB	Câmara de Educação Básica
CEEEd/RS	Conselho Estadual de Educação do Estado do Rio Grande do Sul
COVID-19	<i>Corona Virus Disease</i> (Doença do Coronavírus) 2019
CNE	Conselho Nacional de Educação
EnANPAD	Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
ESPIN	Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INPEAU	Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MPGE	Mestrado Profissional em Gestão Educacional
PE	Estado de Pernambuco
RDBU	Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos
RS	Estado do Rio Grande do Sul
SINEPE/RS	Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul
SP	Estado de São Paulo
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
TCLE	Termo de Consentimento Livre E Esclarecido
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Tema .....	13
<b>1.2 Delimitação do tema.....</b>	<b>13</b>
1.2.1 Educação Profissional Técnica de Nível Médio.....	14
1.3 Problema .....	16
1.4 Objetivos .....	19
1.4.1 Objetivo Geral .....	19
1.4.2 Objetivos Específicos .....	19
1.5 Justificativa.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	21
2.1 Estratégias Competitivas .....	21
2.1.1 Posicionamento Estratégico .....	24
2.2 O paradigma da empresa escola .....	26
2.3 Estratégias de reposicionamento em instituições de ensino privadas de nível técnico.....	28
3 METODOLOGIA .....	45
<b>3.1 Revisão de Literatura.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Quanto à Abordagem.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3 Quanto à Natureza.....</b>	<b>52</b>
<b>3.4 Quanto aos Objetivos.....</b>	<b>52</b>
<b>3.5 Quanto aos Procedimentos.....</b>	<b>52</b>
3.5.1 Unidade-caso.....	53
3.5.2 Técnicas de Coleta de Dados.....	54
3.5.2.1 Entrevistas.....	55
3.5.2.2 Observação.....	57
3.5.2.3 Fontes documentais.....	58
<b>3.6 Análise de Dados.....</b>	<b>58</b>
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	61
<b>4.1 Análise Documental.....</b>	<b>60</b>
<b>4.2 Entrevistas com <i>stakeholders</i>.....</b>	<b>66</b>
4.2.1 Razões que levam o estudante a se matricular na Escola da Paz.....	66
4.2.2 Proposta de valor vendida x percebida.....	67

4.2.3 Fatores de competitividade entre a Escola da Paz e concorrentes.....	69
4.2.4 Percepção dos clientes internos.....	70
<b>4.3 Análise geral dos resultados.....</b>	<b>72</b>
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....	75
5.1 Análise da Matriz SWOT.....	75
5.2 Objetivos estratégicos.....	76
5.3 Ações Estratégicas.....	77
5.4 Estratégias, execução, cronogramas e orçamentos.....	77
5.5 Controles estratégicos.....	79
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	82
REFERÊNCIAS .....	84
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE C – ANÁLISE DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA CONCORRÊNCIA .....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE D – TABELAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DE ENTREVISTAS ....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No dia 20 de março de 2020 o Decreto Legislativo Nº 6<sup>1</sup> reconheceu o estado de calamidade pública no Brasil em decorrência da pandemia do novo coronavírus. Este, e outros decretos de enfrentamento à pandemia da COVID-19, foram revogados pelo Governo Federal em 20 de maio de 2022<sup>2</sup> após a declaração do fim da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) pelo Ministério de Estado e Saúde do Brasil<sup>3</sup>.

Para além da crise sanitária, a pandemia da COVID-19 impactou negativamente diversos setores da economia global. Em questão, o mercado educacional brasileiro – que já vinha sofrendo com o acirramento da competição entre as instituições de ensino privadas em ascensão ao final de 2019 – passou a enfrentar reflexos da pandemia desde o segundo trimestre de 2020 (TANIGUCHI; CALDEIRA, 2022).

A redução das atividades econômicas e mudanças dos hábitos de consumo da população por imposição do isolamento social, bem como o aumento do desemprego e consequente diminuição de renda fez com que as instituições de ensino privadas do país perdessem, em média, 52% de seus estudantes enquanto a inadimplência com mensalidades chegou à marca de 17% (TANIGUCHI; CALDEIRA, 2022).

Em paralelo, com o cancelamento das aulas e atividades presenciais, a adoção do ensino remoto mediado por Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) – com exceção dos cursos de medicina e das atividades que requeriam práticas em laboratórios e estágios curriculares obrigatórios em unidades de saúde – tornou-se imperativa mesmo para escolas sem previsão em seus planejamentos pedagógico e financeiro. Apesar dos altos investimentos com adequação da infraestrutura física e tecnológica, tais medidas não foram suficientes para garantir o acesso de muitos estudantes as aulas *on-line* e a permanência desses nos cursos não obrigatórios – livres, de nível técnico e superior (CAVALCANTI; GUERRA, 2022).

---

<sup>1</sup> DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. Decreto Legislativo. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-legislativo-249090982> Acesso em: 24 fev. 2023.

<sup>2</sup> PLANALTO. Casa Civil. Decretos. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/Decreto/D11077.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11077.htm#art1) Acesso em: 24 fev. 2023.

<sup>3</sup> DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. Portaria GM. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-913-de-22-de-abril-de-2022-394545491> Acesso em: 24 fev. 2023.

A queda no número de matrículas, a elevação da taxa de inadimplência, os investimentos em adaptações estruturais para continuação dos serviços e a crise econômica global, geraram insustentabilidade financeira para muitas instituições de ensino privadas, especialmente as de pequeno porte. O aumento da concorrência no setor (grupos educacionais adquirindo escolas de tamanho médio visando o ganho em escala) somado a procura por descontos em mensalidades colocou em segundo plano características que antes da pandemia faziam a diferença na hora da escolha de um colégio – como qualidade do ensino e qualificação do corpo docente – e passou-se a priorizar o menor preço (TANIGUCHI; CALDEIRA, 2022).

Diante desse cenário, posicionar-se como escola tradicional, com marca consolidada, boa reputação no mercado de trabalho e proposta pedagógica diferenciada deixou de ser relevante para o consumidor final, ou pelo menos para a maioria deles. Independente da oferta de valor agregado, passou a conquistar o cliente (estudante) a instituição de ensino que oferecer a menor mensalidade.

De acordo com Porter (2004, p. XX),

[...] ser o produtor de custo mais baixo e ser realmente diferenciado e cobrar um preço maior raramente são compatíveis. As estratégias bem-sucedidas exigem a opção por uma coisa ou outra [...]. Ficar 'preso no meio' [...] é receita certa para o desastre.

Ante ao exposto, as instituições de ensino privadas – que conseguiram resistir as adversidades que surgiram durante o período pandêmico – necessitaram rever seus posicionamentos e estratégias para se adequarem ao cenário pós-pandemia, a fim de fortalecerem suas posições no mercado educacional.

### 1.1 Tema

Os cursos de mestrados profissionais objetivam preparar os estudantes para atuarem de forma mais direta e imediata em suas respectivas áreas profissionais, a fim de produzir conhecimento aplicável à solução de problemas reais. Este projeto está vinculado à linha de pesquisa Políticas, Sistemas e Organizações Educacionais; do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS; Mestrado Profissional em Gestão Educacional – MPGE.

Tradicionalmente a administração escolar tem se pautado nas teorias da administração empresarial, embora não seja consenso visualizar escolas privadas como empresas, tendo em vista o caráter formativo pedagógico da organização.

O posicionamento estratégico é fundamental para a sustentabilidade econômica das instituições e ao confrontarem novos desafios, a reavaliação do cenário e ajustes estratégicos tornam-se imprescindíveis.

## 1.2 Delimitação do tema

Segundo Kotler (1996, p. 270), “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado, nas mentes dos consumidores”. Ainda, segundo o autor, o posicionamento “exige que a empresa decida quantas diferenças e quais delas promover” junto ao público-alvo para se distinguir de seus concorrentes. Após definir o posicionamento a ser adotado é possível elaborar as estratégias para comunicar tal escolha para o mercado de atuação.

Para definir estratégias competitivas e eficientes se faz necessário uma análise crítica do mercado ao qual se está inserido e dos concorrentes que nele existem. As estratégias competitivas são a combinação das metas de uma empresa e dos meios que farão ela atingir seus objetivos. Para o desenvolvimento das estratégias competitivas são utilizados método e ferramentas específicas (Porter, 2004).

Porter (2004) afirma que existem três formas genéricas de se diferenciar em um mercado e superar os concorrentes, em síntese:

- a) pela Liderança no Custo Total – menor custo de produção;
- b) pela Diferenciação – entrega de produto ou serviço único;
- c) pelo Enfoque – em um grupo de compradores, segmento ou território geográfico.

Ainda, segundo o autor, a estratégia genérica de *Diferenciação* é alcançada através de fatores como imagem da marca, da tecnologia utilizada, pela qualidade de seus produtos ou serviços prestados, pela sensação de exclusividade, entre outros. E apresenta como riscos a possibilidade de os clientes sacrificarem algumas

dessas características em troca de economia de custo ou reduzirem a percepção de valor através da imitação de concorrentes que utilizam estratégia genérica pela *Liderança no Custo Total* em mercados mais maduros.

Essa afirmação faz sentido no cenário encontrado pelo mercado educacional brasileiro pós-pandemia da COVID-19. Em meio à crise econômico-financeira do país e a insegurança econômica familiar, a diferença de preço entre as mensalidades de colégios que apostam no baixo custo e as escolas que prestam serviços diferenciados torna-se muito grande para que a diferenciação, por si só, consiga manter a matrícula de alunos e alunas ativos e a entrada de novos estudantes.

Kotler (1996, p. 273), afirma que é possível “posicionar ou reposicionar uma marca na mente do consumidor”. O posicionamento deve levar em conta como o público-alvo faz suas escolhas entre os concorrentes do setor, o que pode mudar com o decorrer do tempo. Em se tratando de reposicionamento, é possível ocorrer “mudanças no nome, preço e embalagens dos produtos”, por exemplo, o que influencia diretamente nas ações estratégicas a serem desenvolvidas para divulgação do produto ou serviço.

### 1.2.1 Educação Profissional Técnica de Nível Médio

A Educação Profissional Técnica de Nível Médio é composta pelos cursos de nível técnico destinados a proporcionar ao estudante conhecimentos, saberes habilidades e competências profissionais específicas para o exercício de profissões que necessitam de habilitação. E, conforme o Artigo 7º da Resolução CNE/CEB nº 06/2012<sup>4</sup>, “é desenvolvida nas formas articulada e subsequente ao Ensino Médio”. Sendo assim, para cursá-los é imperativo estar matriculado ou já ter concluído o ensino médio.

Ainda, a Resolução CNE/CEB nº 06/2012 em seu Artigo 12 prevê que:

Os cursos de Educação Profissional Técnica de Nível Médio são organizados por eixos tecnológicos constantes do Catálogo Nacional de

---

<sup>4</sup> BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Resolução nº 6, de 20 de setembro de 2012. BRASIL. Disponível em: [https://www.gov.br/mec/pt-br/media/seb-1/pdf/leis/resolucoes\\_cne/rceb006\\_12.pdf](https://www.gov.br/mec/pt-br/media/seb-1/pdf/leis/resolucoes_cne/rceb006_12.pdf) Acesso em: 24 fev. 2023.



Cursos Técnicos, instituído e organizado pelo Ministério da Educação ou em uma ou mais ocupações da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

No contexto da Educação Profissional Técnica de Nível Médio encontra-se o curso Técnico em Enfermagem que está incluído no Eixo Ambiente e Saúde do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos.

### 1.3 Problema

Com base nos dados do Censo Escolar da Educação Básica, coletados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2020 e disponibilizados em 2021, o Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul (SINEPE/RS) apresentou, entre outras, as seguintes informações aos seus associados em abril de 2022:

- As matrículas na Educação Profissional Técnica de Nível Médio, na rede privada e pública, cresceram no Brasil e no Estado do Rio Grande do Sul em 2020, mesmo com a pandemia.
- As matrículas na Educação Profissional Técnica de Nível Médio, no Rio Grande do Sul, cresceram na rede pública e diminuíram na rede privada em 2020. Do total de 124.407 matrículas, 76.192 (61%) foram feitas na rede pública e 48.215 (39%) na rede privada de ensino.
- No Rio Grande do Sul existiam, em 2020, 466 instituições de ensino ofertando Educação Profissional Técnica de Nível Médio, das quais 281 (60%) da rede pública e 185 (40%) da rede privada.
- Em 2020, das 48.215 matrículas feitas na rede privada de Educação Profissional Técnica de Nível Médio do Estado, 44% foram em cursos do Eixo Tecnológico Ambiente em Saúde. Em seguida aparece o Eixo Tecnológico Gestão e Negócio, com 26% das matrículas e Controle e Processos Industriais com 9%.

- O curso com maior número de inscrições da Educação Profissional Técnica de Nível Médio, na rede privada do Estado, em 2020 foi o Técnico em Enfermagem com 16.367 matrículas. Os cursos Técnico em Administração e Técnico em Segurança do Trabalho foram o segundo e terceiro mais procurados com 8.000 e 3.172 matrículas, respectivamente.

No final de 2022, existiam autorizados pelo Conselho Estadual de Educação do Estado do Rio Grande do Sul (CEEEd/RS) 126 cursos Técnicos em Enfermagem, sendo 06 oferecidos em escolas técnicas estaduais (públicas) e 120 em escolas técnicas da rede privada. Diante do exposto, em média, cada escola privada de Educação Profissional Técnica de Nível Médio recebeu 136 matrículas no curso Técnico em Enfermagem no ano de 2020.

A Escola de Enfermagem da Paz (Escola da Paz) é uma instituição de ensino privada que oferece, desde 1986, Educação Profissional Técnica de Nível Médio na área da saúde. O principal curso ofertado é o Técnico em Enfermagem. Conta, ainda, com a oferta de qualificação profissional pós-técnico, cursos livres e de extensão. O curso Técnico em Enfermagem representa cerca de noventa por cento da receita total da instituição.

No ano de 2020, a Escola da Paz contou com 122 matrículas no seu curso Técnico em Enfermagem, no ano de 2021 com 93, em 2022 com 95<sup>5</sup>. Das 120<sup>6</sup> escolas técnicas da rede privada do Estado do Rio Grande do Sul que oferecem o curso Técnico em Enfermagem, 16<sup>7</sup> estão situadas em cidades do entorno da Escola da Paz e podem ser consideradas suas concorrentes diretas. Destas, 04<sup>8</sup> estão localizadas na cidade de São Leopoldo, sede da Escola da Paz.

O Quadro 1, a seguir, demonstra essas informações:

---

<sup>5</sup> Em 2023 a Escola da Paz contou com apenas 68 novas matrículas no curso Técnico em Enfermagem.

<sup>6</sup> Em julho de 2024 o número era de 135 escolas técnicas da rede privada do Estado do Rio Grande do Sul que oferecem o curso Técnico em Enfermagem.

<sup>7</sup> Em 2024 o número era de 13 escolas concorrentes diretas com a Escola da Paz.

<sup>8</sup> Em 2024 o número era de 02 escolas em São Leopoldo.

Quadro 1 – Número de escolas concorrentes à Escola da Paz

Cidade	Número de Escolas
Canoas	04
Esteio	01 <sup>9</sup>
Montenegro	02 <sup>10</sup>
Novo Hamburgo	04 <sup>11</sup>
São Leopoldo	04 <sup>12</sup>
Taquara	01

Fonte: Elaborado pela autora.

Partindo da média de matrículas no curso Técnico em Enfermagem, no ano de 2020, em cada escola de Educação Profissional Técnica de Nível Médio da rede privada de ensino do Estado do Rio Grande do Sul, pressupõe-se que 544 pessoas se matricularam no referido curso na cidade de São Leopoldo.

Constata-se que, mesmo com a alta demanda pelo ensino na área da enfermagem, a Escola da Paz apresentou desempenho medíocre em 2020, 2021, 2022<sup>13</sup>, perdendo potenciais clientes (estudantes) para as concorrentes.

Apontar o mercado da educação, cada vez mais concorrido, como motivo para o baixo número de matrículas não parece, por si só, justificar o mau resultado. E mesmo que a pandemia da COVID-19 tenha impactado negativamente nas finanças da empresa, ela mesma apresentou-se como solução, tendo em vista a carência de profissionais da enfermagem e o aumento da procura por cursos na área da saúde para o próprio enfrentamento a pandemia.

Portanto, é essencial reavaliar e readequar a estratégia competitiva da Escola da Paz para garantir que ela atenda efetivamente às demandas de todas as partes interessadas, promovendo uma educação de qualidade, relevância prática e uma gestão eficiente.

Em face do exposto, questiona-se: Como readequar estrategicamente a Escola de Enfermagem da Paz, a partir da percepção dos seus *stakeholders*<sup>14</sup>?

<sup>9</sup> Em julho de 2024, o número atualizado de escolas era de 02.

<sup>10</sup> Em julho de 2024, o número atualizado de escolas era de 01.

<sup>11</sup> Em julho de 2023, uma das escolas encerrou atividades.

<sup>12</sup> Em julho de 2023, uma das escolas encerrou atividades.

<sup>13</sup> E em 2023 muito baixo.

Ao responder esse questionamento, será possível identificar quais critérios estão sendo levados em consideração no momento de escolher uma escola de Educação Técnica de Nível Médio e compreender como a Escola da Paz pode readequar-se estrategicamente para aumentar sua fatia de mercado.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo principal desta pesquisa é elaborar uma proposta de intervenção que readéque estrategicamente a Escola de Enfermagem da Paz, a partir da visão percebida por seus *stakeholders*.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

A pesquisa também contempla três objetivos específicos para a sua realização. São eles:

- a) Investigar na revisão de literatura estratégias utilizadas por escolas privadas de nível técnico no âmbito do reposicionamento estratégico;
- b) Analisar o atual posicionamento estratégico adotado pela Escola de Enfermagem da Paz;
- c) Analisar as estratégias das escolas concorrentes à Escola de Enfermagem da Paz para compreender como ofertam suas promessas de valor.
- d) Propor um projeto de intervenção para a Escola de Enfermagem da Paz visando sua readequação estratégica a partir da visão percebida por seus *stakeholders*.

---

<sup>14</sup> *Stakeholders* pode ser traduzido para o Português como “partes interessadas”. As partes interessadas podem ser os clientes, a comunidade, os colaboradores, os investidores, os fornecedores, entre outros.

### 1.5 Justificativa

Os marcos da trajetória profissional da pesquisadora foram pautados pela educação formal. Diante de situações e desafios para os quais não tinha conhecimento teórico e prático, sempre buscou aprender. Nesse sentido, a procura pelo mestrado profissional teve como principal objetivo adquirir conhecimento técnico-científico da universidade para solucionar as demandas que a crise econômica advinda da pandemia da COVID-19 evidenciou na Escola de Enfermagem da Paz.

No que tange a justificativa pessoal, a pesquisadora atua como gestora da instituição e objetiva com o ingresso no Mestrado Profissional em Gestão Educacional pesquisar e formular estratégias de gestão aplicáveis na instituição de ensino afim de mantê-la funcionando de forma sustentável como empresa.

Justifica-se de forma acadêmica-científica pela pesquisa das novas realidades decorrentes da pandemia da COVID-19 e no campo da educação profissional. Ainda, poderá ser replicado em outras instituições de ensino, desde que adaptada a cada realidade.

Por fim, compreendendo que posicionar-se adequadamente no mercado em que se atua trata-se de diferencial competitivo para escolas da rede privada de ensino – que enfrentam acirrada concorrência – readequar o modelo que antes da pandemia da COVID-19 funcionava ao atual cenário motivou o processo investigativo.

A readequação estratégica da Escola de Enfermagem da Paz é essencial para garantir que a instituição continue sendo opção para formação de profissionais técnicos em enfermagem, bem como a viabilidade financeira do colégio.

Alinhar a estratégia da Escola da Paz com as expectativas dos *stakeholders* aumentará a satisfação e o engajamento de todos os envolvidos e poderá contribuir com a melhora da qualidade do ensino e, conseqüentemente, da empregabilidade dos egressos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica da temática proposta propõe-se a apoiar a pesquisa através da identificação de conceitos-chave, teorias e métodos relevantes. Nesse sentido, apresenta-se os conceitos que sustentam a investigação: estratégias competitivas, reposicionamento estratégico de empresas e o paradigma da empresa escola. Também, neste capítulo, será apresentada a revisão de literatura, através da análise crítica e sistemática de trabalhos e estudos já publicados sobre o tema proposto.

### 2.1 Estratégias Competitivas

É possível afirmar que a essência da concorrência entre as empresas, e no caso desta pesquisa entre escolas privadas, é a competição pela atração e retenção de estudantes (clientes). Porter (2009) aponta cinco forças que determinam o quanto competitivo é um setor: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e, por fim, a própria rivalidade entre os concorrentes atuais.

*A entrada de novos concorrentes* em um setor pressiona os preços cobrados, interfere nos custos, limita o potencial de lucro e diminui a participação no mercado. *O poder de negociação dos fornecedores* também interfere nos custos do produto ou serviço e, por consequência, na lucratividade dos setores; influenciando, ainda, na qualidade ofertada.

*O poder de negociação dos clientes* tende a forçar os preços para baixo ao mesmo tempo que exigem melhor qualidade do produto ou serviço (aumentando o custo). Essa força é ampliada em setores em que a oferta do produto ou serviço é maior que a sua demanda, os custos de mudança entre os fornecedores forem baixos para os clientes e os produtos ou serviços forem padronizados ou não diferenciados.

*Os produtos ou serviços substitutos* desempenham função idêntica ou semelhante aos originais, limitam o potencial de lucratividade e tendem a baixar os preços praticados pelo setor. Se faz necessário se distanciar dos substitutos por meio da qualidade ou desempenho, marketing e outros meios.

A *rivalidade entre os concorrentes atuais* se manifesta por descontos de preços, campanhas publicitárias, lançamento de novos produtos e serviços e melhoria da qualidade ofertada. É prejudicial para a lucratividade dos negócios e induz os clientes a prestarem menos atenção a qualidade dos produtos e serviços.

A partir da compreensão dessas cinco forças é possível pensar nas estratégias competitivas a serem adotadas pelas empresas.

De acordo com Porter (2004), todas as empresas, seja de forma explícita ou implícita, possuem uma estratégia competitiva que objetiva sua permanência no mercado em que atuam a longo prazo. Segundo o autor, “estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá” (PORTER, 2004, p. XXVII).

Ainda, na visão de Porter (2004), para formular a estratégia competitiva que será utilizada se faz necessário analisar os pontos fortes e fracos da organização (fatores internos) e as ameaças e oportunidades do setor em que se atua (fatores externos). O autor afirma que existem três formas genéricas de se diferenciar em um mercado e superar os concorrentes: pela *Liderança no Custo Total*, pela *Diferenciação* ou pelo *Enfoque*. O Quadro 2, abaixo, apresenta algumas características de cada uma das três estratégias:

Quadro 2 – Estratégias Competitivas Genéricas de Porter

Estratégia	Características
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esforço para diminuir custos, de modo a oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes.</li> <li>- Ampliação da participação de mercado.</li> </ul>
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esforço para ser valorizada pelo mercado e entregar qualidade e benefícios superiores aos clientes.</li> </ul>
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentração em um ou mais segmentos.</li> <li>- Busca da liderança em custo ou diferenciação dentro do segmento alvo.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p.102).

De acordo com Kotler (2000, p.56), “os clientes comprarão da empresa que, segundo a percepção deles, oferecer o maior valor”, sendo essa percepção de valor a diferença entre o valor total para o cliente (benefícios esperados) e o custo total

para o cliente (conjunto de despesas para obtenção do produto ou serviço). Relativamente a escolas fazem parte deste conjunto de despesas a mensalidade, materiais didáticos, locomoção, alimentação, entre outras.

Os diferenciais esperados pelos consumidores podem estar relacionados com benefícios experimental, social, funcional e/ou pessoal. Em se tratando de custos, são avaliados os custos monetários, de tempo, físico e/ou psicológico (DALLA ZEN e SANTINI, 2023).

Nesse contexto, a estratégia de *Diferenciação* pela entrega de valor parece se destacar no âmbito do mercado educacional. Porém, é necessário ter em mente que, em se tratando de prestação de serviços, a entrega de valor para os consumidores se dá de maneira intangível. Enquanto bens podem ser avaliados pela integralidade física, aparência estética, sabor, cheiro; serviços – como a formação acadêmica – não tem nenhuma característica palpável que possa ser utilizada para verificar as afirmativas de propaganda antes de se fazer a compra (BAKER, 2005).

A estratégia genérica *Diferenciação*, segundo Porter (2004, p.39-40), gera a “lealdade dos consumidores com relação à marca” e “menor sensibilidade a preço”, mas mesmo havendo o reconhecimento da superioridade da empresa, “nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar” pelo produto ou serviço.

Na prestação de serviços a percepção de valor é mais complexa de ser percebida pelos consumidores, pois “fica mais difícil estabelecer uma ligação entre qualidade e valor” (BAKER, 2005, p.419). Ocorre que “enquanto produtos tangíveis permitem que os consumidores ‘vejam e acreditem’, serviços exigem que eles ‘imaginem e acreditem’” (BAKER, 2005, p.420).

Born (2009) apresenta, além das Estratégias Competitivas Genéricas de Porter, a Estratégia de Crescimento de Ansoff (1977) e as Estratégias Competitivas de Westwood (1991). O Quadro 3, abaixo, apresenta as características de cada uma delas:

Quadro 3 – Estratégias Competitivas Apresentadas por Born

Estratégia	Características
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propõe-se a responder à pergunta: “Qual o caminho para o crescimento desta empresa nos próximos anos?”.</li> <li>- Relacionada a penetração e mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, diversificação e desenvolvimento de novos mercados.</li> </ul>



	- Ansoff (1977)
Defensiva, de Ataque ou de Desenvolvimento	- Propõe-se a responder às perguntas: “O que fazer para chegar aos objetivos estratégicos?”, “Qual o posicionamento estratégico mais adequado?” e “O que fazer em relação a concorrência?”.  - Westwood (1991)

Fonte: Adaptado de Born (2009, p.201-209).

Os três tipos de Estratégias Competitivas de Westwood (1991), são descritas por Born (2009, p.208) da seguinte forma:

- *Estratégia Defensiva*: “tipicamente utilizada por empresas que identificaram um grande número, ou alguma fraqueza relevante que ameace a perda de clientes ou de rentabilidade”.
- *Estratégia de Ataque*: “característica de empresas com elevada competitividade (alta força pra competir)” e que decidem fazer uso de suas potencialidades para atacar um ou mais concorrentes.
- *Estratégia de Desenvolvimento*: “a existência de muitas oportunidades no ambiente externo [...] incentivam a adoção de uma postura menos agressiva em relação a concorrência e mais voltada a prospecção de possibilidades novas”.

Contudo, é importante lembrarmos que a escolha da estratégia competitiva a ser utilizada está diretamente relacionada ao posicionamento da empresa, como visto, a forma como ela quer ser percebida pelo mercado e se distinguir de seus concorrentes.

### 2.1.1 Posicionamento Estratégico

O posicionamento estratégico pode ser entendido como a construção de defesas contra as Cinco Forças Competitivas de Porter por uma empresa e, também, como ela quer ser percebida pelo mercado para se diferenciar dos seus concorrentes.

Kotler e Fox (1994, p.172) afirmam que:

Todas as instituições educacionais mantêm uma posição nas mentes daqueles com os quais têm contato ou a conhecem. Uma posição descreve como uma pessoa ou grupo percebe uma instituição em relação a outras.

De acordo com os autores, para definição do posicionamento estratégico se faz necessário avaliar a posição atual da instituição no mercado, escolher a posição desejada, planejar como atingir tal posição e, por fim, implementar as estratégias.

A *avaliação da posição atual da instituição no mercado* tem a ver com a posição atual em relação aos concorrentes relevantes. Para identificação se faz necessário um levantamento dessa percepção junto aos *stakeholders* e, ainda, descobrir quais são os atributos chaves que os consumidores utilizam para comparação.

Após constatar qual é a posição que se ocupa parte-se para a escolha *da posição desejada*, que pode ser: manter o posicionamento encontrado e enfatizá-lo aos clientes potenciais, criar um posicionamento e comunicá-lo ao mercado ou posicionar-se de uma forma totalmente diferente e avaliar os resultados. Para a tomada dessa decisão é importante considerar os atributos de maior importância para os consumidores e potenciais consumidores.

O *planejamento e implementação das estratégias* envolve a revisão do mercado (público-alvo), escolha do posicionamento competitivo a ser adotado e um composto de marketing que apoiará a posição competitiva escolhida.

Mercado é definido por Kotler e Fox (1994, p.176) como “um grupo de pessoas que têm interesse real ou potencial por um produto ou serviço e a capacidade de pagar pelo mesmo”.

Já o “composto de marketing é a combinação particular de variáveis de marketing controláveis que a intuição utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo”. KOTLER e FOX (1994, p.181)

O composto de marketing é formado por “quatro P’s”: produto, preço, promoção e ponto, esse último no sentido de distribuição do produto ou serviço (McCARTHY, 1960 *apud* KOTLER e FOX, 1994, p. 181).

Nesse contexto, as instituições de ensino podem desconhecer suas posições atuais, não estar satisfeitas com a posição que possuem, desejar adotar uma nova

posição, ou, ainda, fazer adequações para se ajustar as mudanças no mercado educacional.

No entanto, Kotler e Fox (1994, p.175) afirmam que “mudar a posição de uma instituição no mercado acadêmico é difícil” – especialmente posições mais antigas – e que “a instituição deve escolher uma posição apropriada e, depois, mantê-la com todos os meios possíveis”.

Na contramão, Porter (2009, p.37) afirma que “as empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas de mercado”, pois “o posicionamento [...] tem sido rejeitado como algo excessivamente estático para os mercados dinâmicos e para as tecnologias em transformação da atualidade”.

## 2.2 O paradigma da empresa escola

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu Artigo 19<sup>1</sup>, diferencia as instituições de ensino em três categorias:

- Públicas: mantidas e administradas pelo Poder Público;
- Privadas: mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.
- Comunitárias: “na forma da lei”.

As escolas privadas, em oposição às escolas públicas que são financiadas pelo governo, requerem que os estudantes paguem mensalidades para frequentar suas aulas e receber seus serviços educacionais. E muitas, assim como empresas privadas, esperam obter lucro depois que todas as despesas relacionadas à escola foram subtraídas das receitas geradas (mensalidades) – seja para investimento na própria instituição, seja para seus sócios ou acionistas.

Em outras palavras, as escolas privadas possuem características empresariais como a prestação de serviços (formação acadêmica) em troca de pagamento (mensalidades) e a busca por eficiência na gestão financeira. Nesse sentido, escolas privadas são instituições que precisam ser bem administradas para, pelo menos, conseguir honrar todas as suas despesas, tais como:

---

<sup>1</sup> BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996. BRASIL. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm) Acesso em: 18 ago. 2023.

- Custos legais e regulatórios;
- Despesas de expediente;
- Despesas financeiras;
- Infraestrutura e manutenção predial;
- Material didático;
- Publicidade e marketing;
- Salários e benefícios dos funcionários (administrativos e docentes);
- Segurança;
- Serviços terceirizados;
- Tecnologia e tecnologia da informação.

Essas são apenas algumas das despesas comuns que as escolas privadas podem ter.

No entanto, é importante ressaltar que a natureza das escolas privadas pode ser um pouco mais complexa do que simplesmente serem tratadas como empresas tradicionais. Embora elas busquem lucro e tenham uma estrutura organizacional semelhante à das empresas privadas, o seu propósito principal é fornecer educação de qualidade aos estudantes. Isso significa que, além dos objetivos financeiros, elas também têm um compromisso com o desenvolvimento educacional e pessoal dos seus “clientes”.

A administração educacional no Brasil se pautou nas teorias gerais da administração empresarial até meados de 1980. Segundo Russo (2004, p.28), para os autores da época, o pressuposto “era o de que administrar uma escola é equivalente à administração de uma empresa qualquer”, pois a administração seria uma técnica, universal e neutra.

Ocorre, ainda de acordo com Russo (2004, p.28), que na sociedade capitalista, as teorias gerais da administração foram transformadas “em instrumento de dominação do capital sobre o trabalho, visando ao aumento da exploração deste último”. Embora o objetivo de tais teorias fosse “transformar a administração em instrumento para conseguir um crescente aumento da eficácia e da eficiência do trabalho, ou de sua produtividade”.

Nos anos 1980 outros autores começam a questionar o uso das teorias gerais da administração na administração escolar. Russo (2004, p.29), explica que:

A proposta de superação do paradigma da administração empresarial como fundamento da Administração Escolar tem por hipótese a natureza específica do processo pedagógico de produção escolar, ou seja, a incompatibilidade entre o fundamento capitalista da teoria geral da administração produzida para mediar o sistema de exploração da força de trabalho e maximizar a extração da mais-valia e a natureza do método de atualização cultural das novas gerações que, em última instância, representa a produção e continuidade da humanidade.

Ou seja, o paradigma em pensar a escola como uma empresa privada está na contradição de a educação ser entendida como o meio pelo qual a classe trabalhadora se libertará das opressões capitalistas que sofre.

Contudo, Russo (2004, p.30), explica que:

Como a administração não possui objetivos próprios, mas somente aqueles que são os do objeto administrado, é lícito concluir que os objetivos da administração escolar são os da educação, enquanto processo social, e da escola, enquanto instituição. Assim, a relação da administração escolar com a transformação social depende da possibilidade de a própria educação escolar ser elemento de transformação.

Ao deixarmos de lado o caráter ideológico, administrar a escola privada como uma empresa possibilita que o desenvolvimento e a aplicação de um projeto político pedagógico voltado para a educação transformadora aconteça. Uma escola com gestão financeira eficiente tem possibilidade de criar e oferecer condições que favoreçam o processo educativo escolar, caso contrário, a falta de recursos pode prejudicar a qualidade do ensino.

### 2.3 Estratégias de reposicionamento em instituições de ensino privadas de nível técnico

Compreendendo que escolas privadas também são empresas e devem ser geridas dessa forma em momentos de crise para a manutenção do negócio, como

suporte para a revisão de literatura, buscou-se visualizar o cenário atual de trabalhos científicos que abordassem o reposicionamento estratégico de instituições de ensino privadas de nível técnico no Brasil.

Importante salientar que não foram encontrados, em nenhuma das bases pesquisadas, estudos dedicados a superação dos desafios econômico-financeiros que surgiram em decorrência da pandemia da COVID-19 em instituições de ensino privadas de nível técnico no país. Nesse contexto, encontrou-se vasto material abordando o déficit de aprendizado consequente das aulas *on-line* (e da falta de aulas presenciais) na educação infantil, ensino fundamental e médio; práticas pedagógicas híbridas, evasão escolar e os impactos emocionais do período nos docentes e discentes.

A revisão de literatura é um processo que envolve localizar, sintetizar analisar e interpretar o que já está sendo estudado por pesquisadores relacionados com o tema escolhido, no caso: reposicionamento estratégico em instituições de ensino privadas de nível técnico.

A seguir, o Quadro 4 apresenta estratégias de reposicionamento encontradas nos materiais descobertos e, quando divulgado, os resultados das ações também.

Quadro 4 – Estratégias de reposicionamento encontradas na revisão de literatura

Autor(es)	Estratégia	Aplicação	Resultados
Janguiê (2020)	Reformulação da missão e metas da Escola Caso.	Lançamento para os docentes e para a comunidade escolar. Após realizou-se ação de marketing e propaganda em diversos espaços da cidade e veículos de comunicação <i>on</i> e <i>off-line</i> .	Não apresentado no estudo.
	Formação do quadro docente sobre: inovação, metodologias ativas, nova BNCC, habilidades socioemocionais, educação <i>maker</i> , neurociência e aprendizagem, combate ao bullying, tecnologias na educação, sistema <i>Google for Education</i> .	Disponibilização on-line de e-books e artigos. Palestras, oficinas e cursos presenciais.	Professores do ensino médio mostraram-se mais resistentes às mudanças e à construção de novas experiências didáticas.
	Tornar os estudantes protagonistas de sua aprendizagem.	Reformulação do currículo, aproximando o cotidiano dos estudantes da vivência escolar.	“Quando o professor realiza atividades práticas a gente aprende mais e sempre se lembra do que foi feito quando falam daquele assunto. E a turma fica mais atenta”.
	Projeto <i>Learning Experience</i>	Estabeleceu como dinâmica que a cada sábado, durante determinado período, a escola receberia estudantes e familiares de uma série para vivenciarem experiências interdisciplinares de aprendizagem, as quais contemplavam objetos de conhecimento do plano de ensino.	Os pais e responsáveis puderam perceber a funcionalidade de cada espaço da escola, reconhecer seu efeito na aprendizagem, observar que não se trata de espaços decorativos. Ficou, dessa forma, evidente para os familiares a relação existente entre a arquitetura e o projeto pedagógico da escola.
	Projeto Arborização na Escola: plantando sementes para um mundo sustentável.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjunto de vivências de aprendizagem, desenvolvidas por vários componentes curriculares.</li> <li>- Objetivo geral do projeto: promover a conscientização ambiental por meio de uma proposta transdisciplinar sobre arborização áreas urbanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1º lugar na Mostra científica da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia – polo Cecine 2019, realizada pela Coordenadoria do ensino de Ciências do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, com apoio do CNPQ,</li> <li>- Título de Escola Destaque Pernambucana na 25ª edição da Mostra Ciência Jovem, realizada pelo Ciência Jovem, com apoio do governo estadual e da UFPE.</li> </ul>

	Projeto arquitetônico inovador, propício à vivência de experiências diversas de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laboratório <i>Maker</i>: espaço de criatividade e experimentação.</li> <li>- Oficina de Gastronomia: aulas práticas onde os estudantes trabalham reações químicas das mais complexas a mais simples.</li> <li>- Sala Fórum: espaço criado com o objetivo de o estudante viver experiências de aprendizagem baseadas no debate, na discussão sobre temas globais, em seminários e entrevistas.</li> <li>- Laboratórios de Games: centrados no desenvolvimento de habilidades tecnológicas dos estudantes e também funciona como espaço de recreação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os resultados da pesquisa mostram que a arquitetura da Escola Caso figura não só como um índice para que os participantes considerem a instituição como inovadora, mas também um dos quais eles mais gostam.</li> <li>- A arquitetura inovadora motivou os estudantes, ampliando a aprendizagem e a convivência.</li> </ul>
	Cursos de capacitação sobre atendimento de excelência para os funcionários.	Não apresentada no estudo.	Pais sentiram-se mais acolhidos não só no atendimento do corpo pedagógico, mas também no atendimento da equipe administrativa.
	Não possibilitar política de desconto, o que é muito comum nas instituições concorrentes.	Não apresentada no estudo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pais foram convencidos que a Escola Caso tinha uma proposta diferenciada e que a mesma não tem preço e sim valores.</li> <li>- Mudança de cliente com poder econômico mais elevado.</li> </ul>
Carvalho (2015)	Escola de Excelência	Altos índices nas avaliações externas, como ENEM.	Não apresentado no estudo.
	Escola Filantrópica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusão de estudantes de baixa renda.</li> <li>- Isenções Tributárias.</li> <li>- “Sem fins lucrativos” interessante do ponto de vista social.</li> </ul>	Deficiências de escolarização. Para promover o nivelamento com os demais estudantes foram necessários altos investimentos para “reeducação” e socialização desses estudantes. Novas exigências da Lei da Filantropia reduzem a receita do colégio.
	Ampliação do nicho de mercado	Escola para a comunidade judaica porto-alegrense e público em geral.	- Comunidade judaica de Porto Alegre tem diminuído, conseqüente o público-alvo da instituição também.



			- Aumento do casamento misto (judeu + não judeu). Colégio passa a concorrer com outras escolas não judaicas.
	Ensino Customizado/ Objetivos Individuais	Teste inicial como ponto de partida para estruturação de um plano personalizado para o estudante e acompanhamento individualizado. Pequena proporção de estudantes por professor (20 para 1).	- Tendência em educação. - Resultados de excelência no ensino.
	Aprendizagem ativa, estímulo à curiosidade e à descoberta	- “Mestre do Ofício”, pessoas que não tem habilitação formal para lecionar, mas que se destacam pelo conhecimento prático ou especializado em alguma área. - Projetos de curta duração com as turmas (em média, dois meses).	Desenvolvimento nos estudantes de habilidades e competências que usualmente não estão na tradicional educação formal.
	Educação disruptiva e inovadora	- Alto investimento em pessoas (excelentes docentes e coordenadores de curso). - Avaliação Não Escrita.	Não apresentado no estudo.
	Ex-estudantes Embaixadores	- Eventos Escolares e Atividades de integração. - Convite para a participação em projetos pedagógicos como palestras.	Não apresentado no estudo.
Martello (2018)	Comitê de direção de retenção	Objetivo de melhorar os programas e serviços oferecidos aos estudantes.	Não apresentado no estudo.
	Avaliação da situação de retenção	- Conhecer os registros históricos e olhar fatores/motivos relacionados a transferências e cancelamentos. - Taxa de matrículas x taxa de concluintes.	Não apresentado no estudo.
	Determinar causas de cancelamentos	Entrevistas de desligamentos.	Não apresentado no estudo.
	Atitude de serviço aos estudantes	- Conscientizar funcionários e professores da sua importância no atendimento aos estudantes. - Instalações, serviços de apoio, segurança, etc.	Não apresentado no estudo.

	Planejamentos do recrutamento e seleção de estudantes	- A escola deve admitir estudantes que estejam qualificados para os cursos oferecidos. - Oferecer informações completas, precisas e atualizadas para os estudantes.	Não apresentado no estudo.
	Planejamentos do recrutamento e seleção de estudantes	Manual do Ingresso (documento que orienta o processo de admissão dos estudantes novos).	Não apresentado no estudo.
	Facilitação do trânsito do estudante nas instalações da escola	- Sobre orientação nos espaços físicos, mas também sobre procedimentos e serviços oferecidos. - Objetivo de criar identificação e pertencimento. - Dia da Acolhida (primeiro dia de aula). Mimo de boas-vindas + apresentação da escola e serviços aos estudantes e famílias.	Não apresentado no estudo.
	Oferecer serviços de aconselhamento e orientação	Para ser eficaz deve ser oferecido por orientadores competentes e comprometidos com a instituição e os estudantes.	Não apresentado no estudo.
	Ambiente de atenção orientado aos estudantes	Não apresentada no estudo.	Não apresentado no estudo.
Fredericheski (2020)	Acompanhamento quinzenal da frequência dos estudantes.	Professores informam o setor pedagógico os nomes dos estudantes que não compareceram as aulas no período (faltaram duas semanas consecutivas).	Não apresentado no estudo.
	Acompanhamento do estudante em risco de evasão	Conversas individuais com os estudantes com a pedagoga.	Não apresentado no estudo.
Mainardes, Ferreira e Tontini (2009)	Posicionamento de preço elevado, mas com maior valor agregado de ensino	Não apresentada no estudo.	Não apresentado no estudo.
	Instituição tradicional na região	Realização de pesquisa no mercado local para determinar veracidade da informação.	Não apresentado no estudo.
Rodrigues, Sereia, Lopes e Vieira (2010)	Nicho de mercado	Concentrou-se nas classes C e D.	- Amplitude de candidatos e parou de concorrer com instituições voltadas para as classes A e B (menos clientes). - Segmento com demanda reprimida.
	Oferecer serviços educacionais de	- Ampliação dos números de cursos ofertados.	Aumento das chances de a instituição ser

	massa	- Projetos Políticos Pedagógicos com cursos mais baratos.	opção de escolha pelos candidatos.
	Manter o estudante motivado para a sua educação	Projeto pedagógico que permitisse ao estudante passasse de ano sem baixar o nível de qualidade do curso através da definição de uma média global nas disciplinas cursadas. estudante concentra-se nas matérias que tem mais habilidade e compensa as falhas em disciplinas mais difíceis.	- Diminuição da inadimplência. - Diminuição da evasão. - Aumento da satisfação do estudante.
	Escalabilidade de espaço físico	- Capacidade de ampliação física (construção verticalizada). - Possibilidade de redesenho das salas de aulas de um dia para outro.	Não apresentado no estudo.
	Escalabilidade de processos.	Processos administrativos e acadêmicos simples, automatizados e eficientes.	Não apresentado no estudo.
	Escalabilidade de preço.	- Política adequada de preços. - Mensalidade média R\$ 400,00. Valoriza os serviços da instituição, na percepção dos estudantes e evita a concorrência predatória (atração de estudantes apenas pelo abaixamento de preços).	Não apresentado no estudo.
	Logística de oferta.	- Unidades localizadas próximas as estações de metrô. - Facilidade de acesso e segurança.	Não apresentado no estudo.
	Infraestrutura atraente.	Prédios bonitos e vistosos, laboratórios de informática de livre acesso aos estudantes, conforto e ventilação adequados.	Não apresentado no estudo.
Taniguchi e Caldeira (2022)	Criação de valor para os <i>stakeholders</i> .	Utilizar da reputação e qualidade da marca para minimizar o impacto dos concorrentes que praticam valores menores.	Não apresentado no estudo.

Fonte: Elaborado pela autora.

A dissertação de Sandra Cristina Silva Lourette Janguê (2020), foi a mais precisa sobre o tema abordado nesta pesquisa. A pesquisadora analisou, através de Estudo de Caso, os resultados decorrentes da implantação do reposicionamento estratégico de uma instituição privada de Educação Básica brasileira (situada em Recife/PE) utilizando a estratégia competitiva genérica de *Diferenciação*. A escola caso reposicionou-se de uma escola tradicional para uma instituição voltada à educação inovadora através da implementação de novas metodologias de aprendizagem e o alinhamento do projeto pedagógico à arquitetura física do colégio. Constatou-se que, principalmente, as reformas arquitetônicas deram aos estudantes a percepção de inovação que a escola caso pretendia, bem como a percepção de oferta de uma educação de qualidade e de acordo com as demandas do século XXI. Constatou-se, ainda, que as estratégias utilizadas pela escola caso se mostraram eficientes para atrair e fidelizar os estudantes.

A autora aborda a importância da mudança de posicionamento estratégico para a manutenção da competitividade empresarial e, nesse sentido, traz autores como Diniz (2020) afirmando que instituições privadas de ensino básico precisam pensar e repensar suas estratégias de atuação, a fim de poderem se reposicionar no mercado educacional contemporâneo, atendendo aos novos paradigmas educacionais e os novos mercados que deles surgem. E como Sampaio (2011), que defende ser a educação inovadora o que os estudantes buscam e o que os fideliza.

Mônica Timm de Carvalho (2015), em sua dissertação para o mestrado, propõe a integração entre Gestão Educacional e Gerenciamento Estratégico, por meio da criação de um modelo de *Balanced Scorecard (BSC)*<sup>1</sup> que permita a gestão do alinhamento contínuo da escola caso (escola privada de Educação Básica de Porto Alegre/RS) às demandas do seu tempo. Através de Pesquisa-Ação, a pesquisadora analisou o posicionamento estratégico da escola e como resultado indicou sua revisão. A estratégia competitiva genérica utilizada pela escola caso é de *Diferenciação*. As similaridades encontradas entre a escola caso e a Escola de Enfermagem da Paz são muitas: escola considerada tradicional e com excelência acadêmica, altos custos fixos, dúvida quanto a fatia/nicho de mercado de atuação, restrita capacidade financeira da escola, diminuição do número de matrículas. Para

---

<sup>1</sup> *Balanced Scorecard (BSC)* pode ser traduzido como "Indicadores Balanceados de Desempenho". É uma ferramenta de gestão estratégica utilizada por organizações para medir e gerenciar o desempenho em várias áreas-chave. O método foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990.

conceituar Gerenciamento Estratégico e Gestão Educacional, os principais autores da revisão de literatura foram Mitzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lamel Joseph (2000); Kaplan, R.; Norton, D. (1997) e Libânio, José (2001).

Ao analisar o processo de fidelização de estudantes e os motivos dos desligamentos de uma tradicional escola privada de Educação Básica da cidade de Porto Alegre/RS, através de Estudo de Caso, Sidonia Martello (2018) contribuiu para esta pesquisa com seu referencial teórico que abordou o tema do marketing estratégico e discorreu sobre o processo de compra e fidelização especificamente em instituições de ensino. Os autores mais citados por ela foram Kottler, P.; Fox, K. (1994). Kottler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2010) e Ferrel, O. C.; Hartline, M. D. (2005). A pesquisadora concluiu que se faz necessário satisfazer os estudantes através da qualidade da formação acadêmica oferecida e (também) através da qualidade de todos os serviços consumidos por eles dentro da escola, como: atendimento dos funcionários administrativos, estrutura física, segurança, entre outros. Mais uma vez identifica-se que a estratégia competitiva genérica utilizada pela escola caso é de *Diferenciação*.

Os fatores associados a evasão escolar e ações de prevenção para o fenômeno também foram pesquisados, através de Estudo de Caso, por Luciana Gnatkowski Bauer Frederichesi (2020). Coincidentemente a dissertação foi apresentada para este mesmo PMGE e a escola caso é uma das concorrentes diretas da Escola de Enfermagem da Paz, localizada na cidade de Esteio/RS. Foi possível verificar que o perfil e as características dos estudantes que frequentam ambas as escolas são bastante parecidas. Além disso, houve contribuição no sentido de compreender os motivos que levam a evasão em cursos técnicos de nível médio. Embora o posicionamento estratégico da escola caso não tenha sido mencionado, as estratégias utilizadas pela equipe gestora e corpo docente para o controle e prevenção da evasão escolar vão de encontro, novamente, com a estratégia competitiva genérica de *Diferenciação*.

Mainardes e Tonini (2009) relacionaram e evidenciaram, através de Estudo de Caso, os fatores internos e externos que geram vantagens competitivas para uma instituição de ensino superior com sede na região Sul do Brasil. A revisão de literatura abordou as Teorias de Competitividade, Teoria de Recursos e Capacidades e a Teoria dos *Stakeholders* aplicadas às IES, baseada em autores como Porter, M. E. (1979, 1980 e 1985); Cooke, P. (2001); Storper, M. (1997) e Tam,

F. W. (2007). O artigo defende que as instituições de ensino de nível superior devem se preocupar mais com duas, das cinco, forças de Porter (1979): ameaça de novos entrantes e poder de negociação do cliente. Neste sentido, a estratégia competitiva genérica *Enfoque* (segmentação de mercado) poderia ser a chave para defender e ampliar a posição de mercado. Outra opção seria – uma vez mais – a estratégia competitiva genérica *Diferenciação*.

Também no universo da Educação Superior; Rodrigues, Sereia, Lopes e Vieira (2010) descreveram o modelo de serviços educacionais de uma das maiores (em números de estudantes) instituições de ensino superior do Brasil, localizada em São Paulo/SP. A metodologia utilizada foi, novamente, o Estudo de Caso e trouxe na revisão de literatura o tema da inovação como estratégia competitiva referenciada por autores como Prahalad, C. K e Ramaswamy, V. (2003) e Schumpeter, J; (2008). É possível observar, através das estratégias utilizadas pela universidade caso, a presença de duas estratégias competitivas genéricas: *Enfoque* e *Diferenciação*. Através do enfoque (nas classes sociais C e D e oferta inicial de cursos com baixo custo de infraestrutura) a universidade caso ganhou escalabilidade. A diferenciação ocorreu pelas estratégias de inovação aplicadas no plano político pedagógico da instituição e nos atributos de valor dos seus serviços administrativos e infraestrutura distinta.

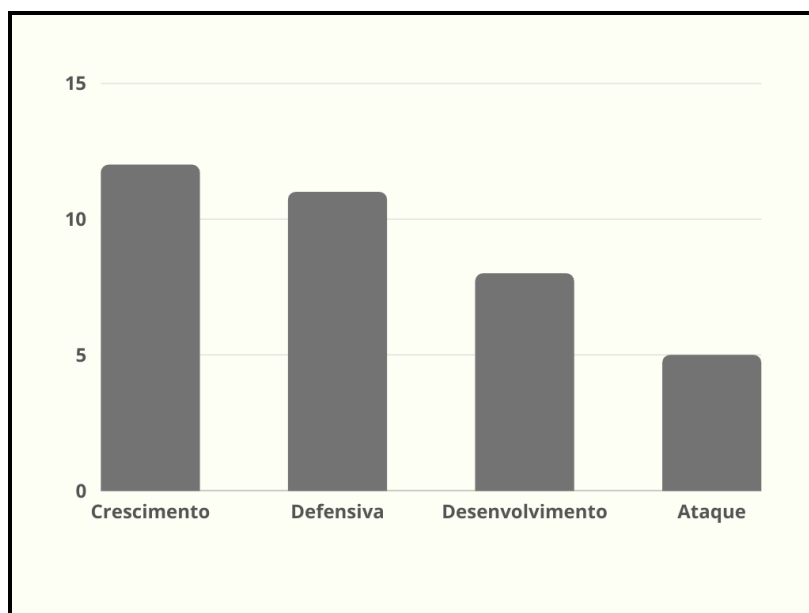
Por fim, o artigo de Taniguchi e Caldeira (2022), assim como esta pesquisa, propôs uma ação intervencionista em uma instituição de ensino privada, pós pandemia de COVID-19. Por meio de um Relato de Experiência, foram sugeridas estratégias aplicadas à captação de estudantes, redução da evasão e para controle de inadimplência. A revisão do posicionamento estratégico e a criação de valor para os *stakeholders* da instituição foi indicado como resultado da análise. O referencial do artigo foi baseado em dados econômicos de 2022 e os principais autores utilizados foram Johnson, G.; Scholes; K. e Whittington, R. (2007) e Slack, N.; Chambers, S. e Johnston, R. (2018). Ao sugerirem a entrega de qualidade e benefícios aos estudantes da escola caso, identifica-se a estratégia competitiva genérica *Diferenciação* sendo proposta. Encontram-se algumas semelhanças entre a Escola de Enfermagem da Paz e a escola caso, situada na cidade de São Paulo/SP: ambas são empresas familiares (gerenciadas por membros de uma mesma família), fundadas nos anos 1980 e que contam com a tradição de suas marcas para permanecerem no mercado educacional.

Analisando as referências acadêmicas selecionadas, identifica-se em todas elas a utilização da estratégia competitiva genérica *Diferenciação*, apresentada por Porter (2004). Nesse sentido a diferenciação ocorre, principalmente, pela criação de valor através do uso da inovação na oferta de produtos e prestação de serviços, pelo foco na satisfação do cliente (estudante) e por um projeto arquitetônico diferenciado da instituição de ensino. A estratégia competitiva genérica *Enfoque*, embora seja identificada em dois trabalhos selecionados, é utilizada em conjunto com estratégia competitiva genérica *Diferenciação*.

Em se tratando de estratégias de reposicionamento encontradas na revisão de literatura, no contexto das estratégias competitivas apresentadas por Born (2009), as Estratégias de Crescimento foram as mais utilizadas, seguidas das Defensivas, de Desenvolvimento e de Ataque.

Para melhor visualização, a Figura 1, abaixo, ilustra a quantidade de ações estratégicas competitivas encontradas na revisão de literatura, na classificação de Born (2009).

Figura 1 – Quantidade de ações estratégicas competitivas encontradas na revisão de literatura, na classificação de Born (2009)



Fonte: Elaborado pela autora.

É possível afirmar que um dos principais objetivos, se não o mais importante, quando se realiza o reposicionamento estratégico de instituições de ensino é o

aumento do número de estudantes (ações estratégicas de crescimento), bem como a manutenção dos já matriculados (ações estratégicas defensivas). As ações estratégicas de desenvolvimento aparecem através da oferta – ou melhoramento da oferta – de serviços oferecidos aos estudantes já matriculados e as estratégias de ataque requerem investimentos financeiros planejados, suportados por um fluxo de caixa estável.

Os Quadros 5 a 9, abaixo, apresentam as ações estratégicas competitivas encontradas na revisão de literatura, pela classificação de Born (2009).

Quadro 5 – Ações de Crescimento encontradas na revisão de literatura

<b>Ações</b>	<b>Autor(es)</b>
Instituição tradicional na região.	Mainardes, Ferreira e Tontini (2009)
Nicho de mercado.	Rodrigues, Sereia, Lopes e Vieira (2010)
Oferecer serviços educacionais de massa.	Rodrigues, Sereia, Lopes e Vieira (2010)
Escalabilidade de espaço físico	Rodrigues, Sereia, Lopes e Vieira (2010)
Escalabilidade de processos.	Rodrigues, Sereia, Lopes e Vieira (2010)
Escalabilidade de preço.	Rodrigues, Sereia, Lopes e Vieira (2010)
Logística de oferta.	Rodrigues, Sereia, Lopes e Vieira (2010)
Infraestrutura atraente.	Rodrigues, Sereia, Lopes e Vieira (2010)
Escola Filantrópica	Carvalho (2015)
Ampliação do nicho de mercado.	Carvalho (2015)
Aprendizagem ativa, estímulo à curiosidade e à descoberta.	Carvalho (2015)
Educação disruptiva e inovadora.	Carvalho (2015)
Ex-estudantes Embaixadores	Carvalho (2015)

Fonte: Elaborado pela autora.

As ações de Estratégia de Crescimento elencadas no quadro acima – utilizadas por Rodrigues, Sereia, Lopes e Vieira (2010) – expandiram o número de matrículas da universidade pesquisada ao definir como *nicho de mercado* as classes sociais C e D (demanda reprimida no setor) e parando a concorrência com



instituições voltadas para as classes A e B (com menos clientes). Ainda, ao optarem *pela oferta de serviços educacionais de massa* (ampliando o número de cursos com custos mais baratos) aumentaram as chances de a instituição ser opção de escolha pelos candidatos. A *escalabilidade do espaço físico* foi possível através de construção verticalizada das instalações e que possibilitava o redesenho das salas de aulas de um dia para outro. A *escalabilidade de serviços* deixou os processos administrativos e acadêmicos simples, automatizados e eficientes. Enquanto a *escalabilidade de preços* (não ser a universidade mais cara nem a mais barata) valorizou os serviços da instituição na percepção dos estudantes e evitou a concorrência predatória. As estratégias de *logística da oferta* foi desenvolvida por meio da alocação de unidades próximas as estações de metrô, o que facilitou o acesso e promoveu segurança. Já a estratégia de oferecer uma *infraestrutura atraente*, mesmo não cobrando a mensalidade mais elevada do mercado local, atraiu o público que normalmente não teria acesso a prédios bonitos e vistosos, laboratórios de informática, conforto e ventilação adequados pelo preço praticado.

Através da realização de pesquisa de mercado; Mainardes, Ferreira e Tontini (2009) determinaram a veracidade da informação (de a escola-caso de suas pesquisas ser uma *instituição tradicional na região* de atuação) e através de campanhas de marketing e publicidade utilizaram esse diferencial para atrair mais clientes.

Já Carvalho (2015), utilizou da *filantropia* para incluir estudantes de baixa renda ao quadro discente da instituição de ensino pesquisada e para receber isenções tributárias – além de o título de instituição “sem fins lucrativos” ser considerada interessante do ponto de vista social. Utilizou a *ampliação do nicho de mercado* para aumentar o número de estudantes e fez isso propondo que escola – exclusiva para a comunidade judaica – abrisse as portas para o público em geral. Apostou-se na *utilização da aprendizagem ativa, estímulo à curiosidade e à descoberta*, bem como na *educação disruptiva e inovadora* para vender serviços que usualmente não são ofertados na tradicional educação formal. Por fim, utilizou-se *estudantes egressos como embaixadores* em eventos escolares e outras atividades de integração para promover e atrair a escola.

Quadro 6 – Ações Defensivas encontradas na revisão de literatura

Ações	Autor(es)
Manter o estudante motivado para a sua educação.	Rodrigues, Sereia, Lopes e Vieira (2010)
Cursos de capacitação sobre atendimento de excelência para os funcionários.	Janguiê (2020)
Comitê de direção de retenção.	Martello (2018)
Avaliação da situação de retenção.	Martello (2018)
Determinar causas de cancelamentos.	Martello (2018)
Atitude de serviço aos estudantes.	Martello (2018)
Planejamentos do recrutamento e seleção de estudantes.	Martello (2018)
Facilitação do trânsito do estudante nas instalações da escola.	Martello (2018)
Oferecer serviços de aconselhamento e orientação.	Martello (2018)
Ambiente de atenção orientado aos estudantes.	Martello (2018)
Acompanhamento quinzenal da frequência dos estudantes.	Fredericheski (2020)
Acompanhamento do estudante em risco de evasão.	Fredericheski (2020)

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro acima, temos elencadas as ações estratégicas de *Defesa* encontradas na revisão de literatura. Objetivando a diminuição da inadimplência e da evasão, Rodrigues, Sereia, Lopes e Vieira (2010), procuraram *manter o estudante motivado para a sua educação* através de um projeto pedagógico que permitisse ao estudante atingir uma média global nas disciplinas cursadas, assim seria possível a ele concentrar-se nas matérias que tem mais habilidade e compensar as falhas em disciplinas mais difíceis. Fazendo uso desse mesmo objetivo, Janguiê (2020) propôs  *cursos de capacitação sobre atendimento de excelência para os funcionários* afim de que os pais e estudantes se sentissem mais acolhidos no atendimento do corpo pedagógico e da equipe administrativa.

Fredericheski (2020), sugeriu o *acompanhamento quinzenal da frequência dos estudantes* e o *acompanhamento do estudante em risco de evasão* pelos professores para que conversas individuais pudessem ser realizadas com a pedagoga afim de evitar o cancelamento da matrícula.

Para melhorar os programas e serviços oferecidos aos estudantes, Martello (2018) criou um *Comitê de Direção de Retenção* na escola pesquisada. Por meio da *avaliação da situação de retenção* buscou-se conhecer os registros históricos e olhar fatores/motivos relacionados a transferências e cancelamentos de matrículas. As *causas de motivos de cancelamentos* foram determinadas com a realização de entrevistas de desligamentos. A criação da “*Atitude de serviço aos estudantes*” teve como meta conscientizar os funcionários e professores da sua importância no atendimento, bem como que esses estejam conscientes sobre as instalações, serviços de apoio, segurança, etc. ofertados pela instituição. Nesse sentido, investiu-se na *facilitação do trânsito do estudante nas instalações da escola*, que tratou da orientação nos espaços físicos, procedimentos e serviços oferecidos, com o objetivo de criar identificação e pertencimento. No que tange o *planejamento do recrutamento e seleção de estudantes* a instituição procurou admitir candidatos que estivessem qualificados para os cursos oferecidos e a oferecer informações completas, precisas e atualizadas no ato da matrícula, como também um Manual do Ingresso. Através de orientadores educacionais competentes e comprometidos com a instituição e com os estudantes, passou-se a ser ofertado *serviços de aconselhamento e orientação* e trabalhado o ambiente de *atenção orientado aos estudantes*.

Quadro 7 – Ações de Desenvolvimento encontradas na revisão de literatura

Ações	Autor(es)
Formação do quadro docente sobre: inovação, metodologias ativas, nova BNCC, habilidades socioemocionais, educação <i>maker</i> , neurociência e aprendizagem, combate ao bullying, tecnologias na educação, sistema <i>Google for Education</i> .	Janguie (2020)
Projeto arquitetônico inovador, propício à vivência de experiências diversas de aprendizagem	Janguie (2020)
Tornar os estudantes protagonistas de sua aprendizagem.	Janguie (2020)
Projeto <i>Learning Experience</i>	Janguie (2020)
Projeto Arborização na Escola: plantando sementes para um mundo sustentável.	Janguie (2020)
Ensino Customizado/Objetivos Individuais	Carvalho (2015)

Fonte: Elaborado pela autora.

As ações estratégicas de *Desenvolvimento* citadas no quadro acima e desenvolvidas por Janguê (2020) objetivaram a prospecção de novas possibilidades na escola-caso de sua pesquisa. A *formação do quadro docente* foi realizada através da disponibilização *on-line* de *e-books* e artigos, palestras, oficinas e cursos presenciais. O *projeto arquitetônico inovador* foi proporcionado por uma sala de aula criada especificamente para que os estudantes vivenciassem experiências de aprendizagem baseadas no debate, na discussão sobre temas globais, em seminários e entrevistas; de um Laboratório de *Games*, centrado no desenvolvimento de habilidades tecnológicas dos estudantes, também utilizado como espaço de recreação; de um Laboratório *Maker* para desenvolvimento da criatividade e experimentação; e de uma Oficina de Gastronomia, onde ocorrem aulas práticas que trabalham reações químicas das mais complexas a mais simples. Para *tornar os estudantes protagonistas de sua aprendizagem* houve a reformulação do currículo, aproximando o cotidiano deles da vivência escolar. O *Projeto Learning Experience* estabeleceu como dinâmica que a cada sábado, durante determinado período, a escola receberia estudantes e familiares de uma série para vivenciarem experiências interdisciplinares de aprendizagem, as quais contemplavam objetos de conhecimento do plano de ensino. Por fim, o *Projeto Arborização na Escola* tratava-se de um conjunto de vivências de aprendizagem, desenvolvidas por vários componentes curriculares, com o objetivo de promover a conscientização ambiental por meio de uma proposta transdisciplinar sobre arborização áreas urbanas.

Vislumbrando novas possibilidades na escola-caso de sua pesquisa, Carvalho (2015) recomendou o *Ensino Customizado/Objetivos Individuais* que se baseava em um teste inicial como ponto de partida para estruturação de um plano personalizado para o estudante e acompanhamento individualizado, além de pequena proporção de alunos e alunas por docente (20 para 1).

Quadro 8 – Ações de Ataque encontradas na revisão de literatura

Ações	Autor(es)
Posicionamento de preço elevado, mas com maior valor agregado de ensino.	Mainardes, Ferreira e Tontini (2009)
Criação de valor para os <i>stakeholders</i> .	Taniguchi e Caldeira (2022)
Reformulação da missão e metas da Escola Caso.	Janguê (2020)
Não possibilitar política de desconto, o que é muito comum nas	Janguê (2020)

instituições concorrentes.	
Escola de Excelência	Carvalho (2015)

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro acima, temos elencadas as ações estratégicas de *Ataque* encontradas na revisão de literatura. Mainardes, Ferreira e Tontini (2009) utilizaram o *posicionamento de preço elevado, mas com maior valor agregado de ensino* para competir com suas concorrentes. Já Taniguchi e Caldeira (2022), *para criar de valor para os stakeholders*, valeram-se da reputação e qualidade da marca para minimizar o impacto dos concorrentes que praticam valores menores.

Janguiê (2020), *reformulou a missão e metas da escola caso estudada*, disseminou entre os docentes e comunidade escolar e, após, realizou-se ação de marketing e propaganda em diversos espaços da cidade e veículos de comunicação *on* e *off-line* para atingir seu público-alvo. Em paralelo, *cancelou a política de desconto* convencendo que a escola caso tinha uma proposta diferenciada e que ela não tem preço e sim valores.

*Escola de Excelência* foi a estratégia de *Ataque* utilizada por Carvalho (2015) para competir com seus concorrentes e utilizou-se para isso dos seus índices nas avaliações externas, como ENEM.

### 3 METODOLOGIA

Gil (2010, p.1) define pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Ainda, segundo o autor, “a pesquisa é desenvolvida mediante concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos e técnicas de investigação científica” (GIL, 2010, p.1).

Neste capítulo, descreve-se a metodologia utilizada para a realização da investigação proposta. O Quadro 9, abaixo, mostra a síntese metodológica utilizada para alcançar cada etapa do objetivo proposto nesta pesquisa e que será detalhada no decorrer deste tópico.

Quadro 9 – Síntese da Metodologia

<b>Tema:</b> Readequação estratégica, pós pandemia da COVID-19, de escolas privadas de nível técnico.	
<b>Problema:</b> Como readequar estrategicamente a Escola de Enfermagem da Paz partir da percepção dos seus <i>stakeholders</i> ?	
<b>Objetivo Geral</b>	<b>Aspectos Metodológicos</b>
Elaborar uma proposta de intervenção que readéque estrategicamente a Escola de Enfermagem da Paz, a partir da visão percebida por seus <i>stakeholders</i> .	Abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivos explicativos, através de procedimento Estudo de Caso.
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Aspectos Metodológicos</b>
a) Identificar na revisão de literatura estratégias utilizadas por escolas privadas de nível técnico no âmbito do reposicionamento estratégico.	Revisão de literatura
b) Analisar o atual posicionamento estratégico adotado pela Escola de Enfermagem da Paz.	Análise documental e coleta de dados através de entrevistas com <i>stakeholders</i> .
c) Analisar as estratégias das escolas concorrentes à Escola de Enfermagem da Paz visando compreender como ofertam suas promessas de valor.	Análise documental e coleta de dados através de entrevistas com <i>stakeholders</i> .
d) Propor um projeto de intervenção para a Escola de Enfermagem da Paz visando sua readequação estratégica a partir da visão percebida por seus <i>stakeholders</i> .	Proposta Interventiva

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa aconteceu em três momentos distintos: o primeiro (seção 3.1) dedicado à revisão de literatura, que buscou responder ao objetivo específico de identificar estratégias já utilizadas por escolas privadas de nível técnico no âmbito do reposicionamento estratégico; o segundo à análise documental e o terceiro à coleta de dados por meio de entrevistas com grupos de *stakeholders* da Escola da Paz. As duas últimas etapas tiveram o objetivo de analisar o atual posicionamento estratégico adotado pela escola-caso e pelas suas concorrentes.

### 3.1 Revisão de Literatura

A revisão de estudos anteriores foi realizada para coletar informações e análises relevantes para o cumprimento do primeiro objetivo específico ao qual essa pesquisa se propõe: identificar na revisão de literatura estratégias utilizadas por escolas privadas de nível técnico no âmbito do reposicionamento estratégico.

Inicialmente foi realizada a busca por produções científicas – teses e dissertações – existentes acerca do problema de pesquisa. Os catálogos *on-line* utilizados para as buscas foram: Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)<sup>1</sup>, Google Acadêmico<sup>2</sup> e Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos (RDBU)<sup>3</sup>. A pesquisa partiu de dois grandes descritores: “reposicionamento estratégico” AND “instituições de ensino de nível técnico”. Foram utilizados como filtros área de estudo – educação e administração – e período da publicação – a partir de 2020. A delimitação da busca para pesquisas publicadas nos últimos três anos teve o intuito de levar em consideração o contexto histórico pós pandemia da COVID-19.

No Quadro 10, abaixo, segue demonstração das primeiras buscas realizadas nos catálogos escolhidos:

Quadro 10 – Primeiras buscas nos catálogos escolhidos

Termos Buscados	Catálogo	Resultados	Selecionadas	Utilizadas
“reposicionamento estratégico” AND “instituições de ensino de nível	CAPES	07	0	0

<sup>1</sup> Site do Catálogo de Teses e Dissertações (CAPES): [Catálogo de Teses & Dissertações - CAPES](#)

<sup>2</sup> Site do Google Acadêmico: [Google Acadêmico](#)

<sup>3</sup> Site do Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos (RDBU): [RDBU \(jesuita.org.br\)](#)

técnico”				
“reposicionamento estratégico” AND “instituições de ensino de nível técnico”	Google Acadêmico	0	0	0
“reposicionamento estratégico” AND “instituições de ensino de nível técnico”	RDBU	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora no Catálogo de Teses e Dissertações CAPES, com todos os filtros aplicados tenha resultado sete publicações, todas se referiam a educação de nível superior. Por esse motivo, nenhuma foi selecionada para análise nesse primeiro momento.

Uma segunda busca foi realizada nas bases de dados, desta vez com os descritores: “reposicionamento estratégico” AND “ensino técnico”, tornando a busca menos específica. Os filtros de área de conhecimento e data de publicação foram mantidos.

No Quadro 11, abaixo, segue demonstração do que foi encontrado:

Quadro 11 – Buscas com novos descritores

<b>Termos Buscados</b>	<b>Catálogo</b>	<b>Resultados</b>	<b>Selecionadas</b>	<b>Utilizadas</b>
“reposicionamento estratégico” AND “ensino técnico”	CAPES	22	1	1
“reposicionamento estratégico” AND “ensino técnico”	Google Acadêmico	5	0	0
“reposicionamento estratégico” AND “ensino técnico”	RDBU	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos vinte e dois resultados encontrados no Catálogo de Teses e Dissertações CAPES, doze se referiam a educação de nível superior e nove não estabeleciam relação com o objetivo deste trabalho. Cabe salientar que a dissertação selecionada não tratava especificamente de ensino técnico, mas foi selecionada por abordar o tema do reposicionamento estratégico em uma instituição de da educação básica – legislativamente o ensino técnico está incluído no escopo da educação básica.



Dos cinco resultados encontrados na base de dados do Google Acadêmico, pelos títulos, foi possível estabelecer que nenhum convergia com a discussão aqui proposta.

Uma terceira busca foi realizada nas bases de dados, desta vez com os descritores: “reposicionamento estratégico” AND “escola técnica”. Os filtros de área de conhecimento e data de publicação foram mantidos. No Quadro 12, abaixo, segue demonstração do que foi encontrado:

Quadro 12 – Buscas com outros descritores

<b>Termos Buscados</b>	<b>Catálogo</b>	<b>Resultados</b>	<b>Selecionadas</b>	<b>Utilizadas</b>
“reposicionamento estratégico” AND “escola técnica”	CAPES	7	0	0
“reposicionamento estratégico” AND “escola técnica”	Google Acadêmico	2	0	0
“reposicionamento estratégico” AND “escola técnica”	RDBU	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Novamente, os títulos encontrados não possuíam relação com o tema explorado. Uma quarta busca foi realizada nas bases de dados selecionadas, com os descritores: “reposicionamento estratégico” AND “ensino técnico” e “reposicionamento estratégico” AND “escola técnica”, mantido o filtro de área de conhecimento, mas sem o filtro de data de publicação. No Quadro 13, abaixo, segue demonstração do que foi encontrado:

Quadro 13 – Buscas sem filtro de data de publicação

<b>Termos Buscados</b>	<b>Catálogo</b>	<b>Resultados</b>	<b>Selecionadas</b>	<b>Utilizadas</b>
“reposicionamento estratégico” AND “ensino técnico”	CAPES	276	0	0
“reposicionamento estratégico” AND “escola técnica”	CAPES	243	0	0
“reposicionamento estratégico” AND “ensino técnico”	Google Acadêmico	31	0	0
“reposicionamento estratégico” AND	Google	13	1	0

“escola técnica”	Acadêmico			
“reposicionamento estratégico” AND “ensino técnico”	RBDU	53	3	3
“reposicionamento estratégico” AND “escola técnica”	RBDU	412	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Assumindo que publicações recentes sobre o tema pesquisado não foram encontradas, optou-se por procurar entre os resultados encontrados na base de dados do Google Acadêmico e na base de dados do RBDU (descriptor “ensino técnico”) por pesquisas que apontassem em seu título termos que fizessem sentido para o contexto experienciado no presente. Após a pesquisa nos bancos de dados, a seleção dos trabalhos mais relevantes para esta pesquisa aconteceu por meio da leitura dos resumos.

A maioria dos estudos encontrados e que não foram selecionados para análise continham no título referência a prática pedagógica, eram da área da administração com ênfase em setores diferentes da educação, ou tratavam de um primeiro plano de posicionamento estratégico.

Para validar os poucos resultados encontrados em termos de reposicionamento estratégico em instituições de ensino de nível técnico pós pandemia da COVID-19, realizou-se uma quinta pesquisa nas bases de dados, desta vez com os descritores: “reposicionamento estratégico” AND “COVID-19”, com os filtros de área de conhecimento e data de publicação mantidos. Vejamos no Quadro 14, abaixo, o que foi encontrado:

Quadro 14 – Buscas com descriptor “COVID-19”

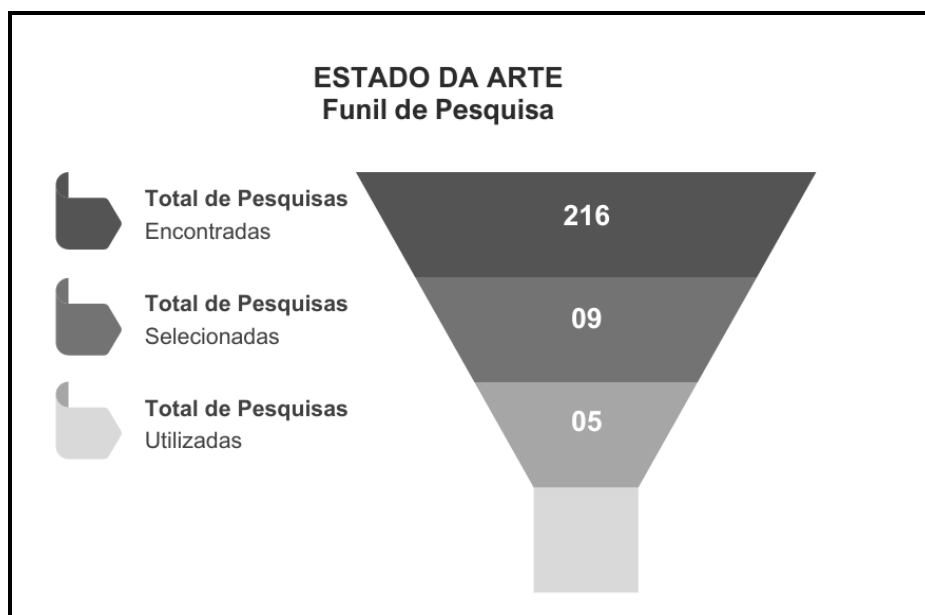
<b>Termos Buscados</b>	<b>Catálogo</b>	<b>Resultados</b>	<b>Selecionadas</b>	<b>Utilizadas</b>
“reposicionamento estratégico” AND “COVID-19”	CAPES	9	2	1
“reposicionamento estratégico” AND “COVID-19”	Google Acadêmico	85	2	0
“reposicionamento estratégico” AND “COVID-19”	RBDU	13	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Entre as nove pesquisas encontradas na plataforma da CAPES, duas dissertações foram selecionadas a partir do título e fizeram sentido com propósito desta pesquisa, porém uma delas não pode ser utilizada porque o trabalho não possuía divulgação autorizada da sua íntegra.

A Figura 2, abaixo, ilustra o processo de pesquisa da revisão de literatura:

Figura 2 – Funil Estado da Arte



Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo em vista que é finalidade dos cursos de mestrado profissional produzir conhecimentos aplicáveis à solução de problemas reais de seus alunos pesquisadores, buscou-se nos materiais fornecidos pelos professores do curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional, nas disciplinas já concluídas e em curso, artigos acadêmicos que pudessem ser úteis a pesquisa.

Por fim, o Quadro 15, abaixo, apresenta as dissertações e teses utilizadas na revisão de literatura.

Quadro 15 – Referenciais acadêmicos selecionados

Ano	Fonte	Autor(a)	Título	Tipo
		Emerson Wagner	Vantagens competitivas em	

2009	CAPES	Mainardes, João Ferreira e Gerson Tontini	instituições de ensino superior: proposta e teste de um modelo	Artigo INPEAU <sup>4</sup>
2015	RBDU	Mônica Timm de Carvalho	Gestão Educacional e Gerenciamento Estratégico: uma integração por meio da metodologia de <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) aplicada à realidade de escola de Educação Básica	Dissertação PPG Gestão Educativa
2018	RBDU	Sidonia Martello	Estudo de Caso: O processo de fidelização de alunos do Colégio Anchieta	TCC Pós- Graduação Educação
2020	RBDU	Luciana Gnatkowski Bauer Fredericheski	Fatores associados a evasão escolar e ações de prevenção em uma escola de ensino técnico	Dissertação PPG Gestão Educativa
2020	CAPES	Sandra Cristina Silva Lourette Janguê	Reposicionamento estratégico para diferenciação por meio de uma educação inovadora: estudo de caso em uma instituição de ensino básico brasileira	Dissertação Mestrado Administração
2010	MPGE	Leonel Cezar Rodrigues, Vanderlei José Sereia, António Carlos Vaz Lope e Saulo Fabiano Amancio Vieira	Inovação Disruptiva no Ensino Superior	Artigo EnANPAD <sup>5</sup> 2010
2022	MPGE	Yuji Caiani Taniguchi e Adilson Caldeira	Ampliando a eficácia de gestão para o desenvolvimento de negócios em uma instituição de ensino privada: um relato de experiência	Artigo EnANPAD 2022

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2 Quanto à Abordagem

Para o desenvolvimento desta pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa, tendo em vista o objetivo principal de coletar opiniões, expectativas e sugestões de diferentes grupos de stakeholders para readequar estrategicamente a Escola de Enfermagem da Paz.

<sup>4</sup> INPEAU – Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina

<sup>5</sup> EnANPAD – Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Strauss e Corbin (2008, p.24) explicam que, embora alguns dados possam ser quantificados, a pesquisa qualitativa é um “processo não-matemático de interpretação, feito com o objetivo de descobrir conceitos e relações nos dados brutos e de organizar (...) em um esquema explanatório teórico”.

Minayo, Deslandes e Gomes (2009, p.21-22) descrevem a pesquisa qualitativa como a que:

[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

São características da investigação qualitativa e se aplicam a esta pesquisa, de acordo com Creswell (2010, p.208-209), o que segue:

- *Ambiente natural*: os dados são coletados no campo e no local em que os participantes vivenciam o problema, geralmente por meio de conversa direta com as pessoas.
- *O pesquisador como instrumento fundamental*: os dados são coletados pessoalmente, por meio de exame de documentos ou de entrevista com os participantes.
- *Múltiplas fontes de dados*: as fontes de dados costumam ser diversificadas por meio de documentos, observações e entrevistas.
- *Análise de dados indutiva*: os padrões e categorias são criados pelos próprios pesquisadores.
- *Significado dos participantes*: foco na aprendizagem do significado que os participantes dão ao problema.
- *Projeto emergente*: aprender sobre o problema com os participantes da pesquisa.
- *Interpretativo*: os participantes fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem. Múltiplas visões do problema podem emergir.

Finalmente, Creswell (2010, p.211) afirma que “a pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência

sustentada e intensiva com os participantes”. Sendo a pesquisadora gestora da Escola da Paz, a citação demonstra a assertividade na escolha da abordagem.

### **3.3 Quanto à Natureza**

Quanto à natureza, tratou-se de uma pesquisa aplicada, pois, como define Gil (2010, p.27) estava voltada “à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação numa situação específica”. Justifica-se, também, pois o autor complementa que pesquisas aplicadas envolvem estudos com intuito de resolver problemas identificados no campo em que o pesquisador atua.

### **3.4 Quanto aos Objetivos**

Os objetivos desta pesquisa podem ser classificados como explicativos, pois “pesquisas explicativas têm como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos”. (GIL, 2010, P.28)

Nesse sentido, a pesquisa explicativa, aumenta o conhecimento sobre um determinado fato ou situação e esclarece sua causa ou o porquê.

### **3.5 Quanto aos Procedimentos**

Levando em consideração o ambiente da pesquisa (escola em que a pesquisadora trabalha), as abordagens teóricas já desenvolvidas e as técnicas de coleta e análise de dados pretendidas, a pesquisa científica foi realizada através de um Estudo de Caso.

Segundo Gil (2010, p.38) o Estudo de Caso explora “situações da vida real”, descreve “a situação do contexto em que se está sendo feita determinada investigação” e explica “as variáveis causais de determinado fenômeno”.

Para validar os resultados, levando em conta que não há procedimentos metodológicos padronizados para a realização de um Estudo de Caso, e demonstrar confiabilidade nos procedimentos realizados, Gil (2010) recomenda que o pesquisador redobre os cuidados na coleta e análise de dados.

No entanto, o autor define um conjunto de etapas a serem seguidas nas pesquisas definidas como Estudo de Caso, são elas: formulação do problema e das

questões de pesquisa, definição das unidades-caso, seleção dos casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, análise e interpretação dos dados e redação do relatório. Ainda, segundo o autor, não há ordem a ser seguida.

É importante, termos em mente que o procedimento Estudo de Caso não tem como objetivo “proporcionar o conhecimento preciso (...), mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2010, p.38).

### 3.5.1 Unidade-caso

Trata-se de um Estudo de Caso único e decisivo, por se referir a uma organização e estar sendo utilizado para “confirmar, contestar ou estender uma teoria” (GIL, 2010, p.118).

A unidade-caso é a Escola de Enfermagem da Paz, também conhecida como Escola da Paz, uma instituição de ensino privada que oferece cursos na área da saúde desde 1986. A instituição tem sede na cidade de São Leopoldo, região metropolitana à Porto Alegre/RS.

O corpo docente e administrativo da Escola da Paz é composto por cerca de vinte e cinco funcionários. Os docentes, em sua maioria são graduados em enfermagem, mas também lecionam na Escola da Paz Biólogos, Nutricionistas, Farmacêuticos e profissionais de Informática. Todos os professores possuem licenciatura e/ou são pós-graduados. Há ainda os com mestrado e doutorado.

O principal curso ofertado pela Escola da Paz é o Técnico de Enfermagem, que tem duração de dezoito meses de aulas teóricas e práticas na sede do colégio e mais seis meses de estágio curricular obrigatório supervisionado nos hospitais municipais das cidades de Novo Hamburgo, São Leopoldo e São Sebastião do Caí. Atualmente estão matriculados, em média, 200 alunos neste curso, que é oferecido nos turnos manhã, tarde e noite. Oferta, ainda, qualificações profissionais pós-técnico, cursos profissionalizantes e de extensão.

Desde 2017, a Escola de Enfermagem da Paz possui um prédio construído exclusivamente para o ofício da educação. De forma, a proporcionar aos seus alunos a oportunidade de adquirir conhecimento científico numa escola que, além de tradição, oferece um ambiente agradável e bem estruturado. A Escola conta com:

- Nove salas de aula com audiovisual, arejadas, climatizadas e com ótima iluminação; garantido excelentes condições de ensino.
- Um laboratório de práticas equipado com balanças antropométricas, camas, macas, bonecos de treinamento adulto e infantil, prancha de salvamento, inúmeros outros materiais e instrumentos utilizados em aulas práticas.
- Espaços de convivência e para lanche.
- Biblioteca com mais de 600 títulos cadastrados em seu acervo, revistas de enfermagem, publicações e polígrafos da Secretaria de Saúde.
- Espaço de informática, com computadores para pesquisas, aulas de informática e elaboração de trabalhos escolares.

Ao longo da sua trajetória, tornou-se amplamente reconhecida no mercado pela competência no ensino e foco exclusivo no ensino da enfermagem. Valores como competência, cuidado, empatia, responsabilidade, sustentabilidade e humanização são seus pilares na formação de profissionais competentes e qualificados, que compreendam a sua função social como pessoas que cuidam de pessoas.

### 3.5.2 Técnicas de Coleta de Dados

Para entregar maior credibilidade aos resultados, os Estudos de Caso requerem a utilização de diferentes técnicas de coleta de dados possibilitando que seja feita a triangulação dos dados coletados. Indica-se a utilização de entrevistas, observações e de fontes documentais (GIL, 2010).

Para atingir o objetivo *“Identificar na revisão de literatura estratégias utilizadas por escolas privadas de nível técnico no âmbito do reposicionamento estratégico”* utilizou-se a própria revisão de literatura. O referencial teórico possibilitou a visualização de cenários semelhantes ao da escola-caso e identificação de estratégias utilizadas para solução dos problemas enfrentados.

Para atingir o objetivo *“Analisar o atual posicionamento estratégico adotado pela Escola de Enfermagem da Paz”* foram utilizadas a análise documental e coleta de dados através de entrevistas com *stakeholders*. Serviram como fonte



documentos administrativos (último Planejamento Estratégico da escola-caso) e publicações feitas no *site* corporativo, bem como em redes sociais do colégio. Os *stakeholders* dessa etapa foram os alunos ativos, egressos e alunos que não efetivaram matrículas na escola; funcionários administrativos e docentes.

Para atingir o objetivo “*Analisar as estratégias das escolas concorrentes à Escola de Enfermagem da Paz visando compreender como ofertam suas promessas de valor*” foram utilizadas, também, a análise documental e coleta de dados através de entrevistas com *stakeholders*. Os documentos que serviram como fonte foram os publicados em nos *sites* corporativo das escolas concorrentes, bem como publicações nas respectivas redes sociais. Os *stakeholders* dessa etapa foram os gerentes de recursos humanos e/ou coordenadores de enfermagem dos hospitais das cidades no entorno da escola-caso. O intuito é coletar as percepções dos contratantes dos egressos dos cursos Técnicos em Enfermagem.

### 3.5.2.1 Entrevistas

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.178) “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” e é utilizada para coletar dados a fim de “ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema social”.

As entrevistas desta pesquisa foram de modalidade aberta, que de acordo com Gil (2010, p.120) são aquelas “com questões e sequência predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder”. Marconi e Lakatos (2010, p.180) explicam que nessa modalidade é seguido um roteiro de perguntas que são padronizadas para obter dos entrevistados respostas às mesmas perguntas permitindo a comparação entre elas. A ordem das perguntas não pode ser alterada.

Pretendeu-se realizar entrevistas com alunos ativos, alunos egressos e potenciais alunos que não efetivaram matrículas na escola-caso; funcionários administrativos e docentes; gerentes de recursos humanos e/ou coordenadores de enfermagem dos hospitais das cidades no entorno da escola-caso. O roteiro de perguntas das entrevistas com cada grupo de *stakeholder* está apresentado no apêndice A.

A categoria de *stakeholder* alunos ativos e alunos egressos foram definidos para averiguar as razões que levam o estudante a se matricular na escola-caso e se após a matrícula – durante o curso – e após a formatura a proposta de valor vendida se mantém.

Os funcionários administrativos e docentes foram *stakeholders* selecionados para verificar como a escola-caso é percebida pelos seus clientes internos. Visto que a produção científica de Martello (2018) – na revisão de literatura (item 2.3) – sinalizou a importância da conscientização desse público sobre atendimento aos estudantes, bem como o conhecimento das instalações, serviços oferecidos, segurança, etc.

A categoria de *stakeholder* potenciais alunos foi escolhida para compreender o que faz a competitividade da escola-caso ser afetada em relação aos seus concorrentes, bem como descobrir quais fatores podem influenciar a decisão de compra (matrícula) dos seus clientes (estudantes).

Já a categoria de *stakeholder* hospitais foi definida por serem os principais empregadores de profissionais técnico em enfermagem. O intuito era apurar como a escola-caso é percebida pelos empregadores e se concluir o curso Técnico em Enfermagem na instituição era, de fato, um diferencial no currículo profissional. As instituições de saúde foram selecionadas por estarem localizadas nas cidades em torno de São Leopoldo, sede da escola-caso. O Quadro 16, abaixo, indica os hospitais relevantes para a investigação.

Quadro 16 – Hospitais relevantes para a investigação

<b>Cidade</b>	<b>Hospital</b>
Canoas	- Hospital Nossa Senhora das Graças - Hospital Universitário de Canoas
Estância Velha	- Hospital Municipal Getúlio Vargas
Esteio	- Fundação de Saúde Pública São Camilo de Esteio
Montenegro	- Hospital Montenegro
Novo Hamburgo	- Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo - Hospital Regina - Hospital Unimed Vale dos Sinos
Portão	- Hospital de Portão
São Leopoldo	- Fundação Hospital Centenário

	- Hospital Unimed 24h – Pronto Atendimento
São Sebastião do Caí	- Hospital Sagrada Família
Sapuçaia do Sul	- Fundação Hospitalar Getúlio Vargas

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 17, abaixo, indica o número pretendido de entrevistas por *stakeholder*.

Quadro 17 – Número pretendido de entrevistas por *stakeholder*

<b>Stakeholder</b>	<b>Número de Entrevistas Pretendidas</b>
Alunos Ativos	10
Alunos Egressos	10
<i>Leads</i> <sup>6</sup> que não efetivaram matrícula	10
Docentes	10
Funcionários Administrativos	10
Hospitais	14

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas realizadas foram gravadas e posteriormente transcritas, tendo as identidades dos participantes caráter de confidencialidade. Foram adotados os seguintes cuidados com os entrevistados: inicial concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice B) e as respostas foram analisadas somente pela autora da pesquisa para manter a identidade dos entrevistados preservada e garantir o sigilo dos dados coletados.

Os dados foram coletados de dezembro de 2023 a julho de 2024.

### 3.5.2.2 Observação

A obtenção de dados por observação propicia elementos que não são encontrados em fontes documentais ou através de entrevistas e permitem a triangulação da análise de dados.

<sup>6</sup> *Lead* refere-se a um potencial cliente que demonstrou interesse em produtos ou serviços de uma empresa.

Sendo a pesquisadora gestora da unidade-caso, a observação foi de modalidade participante, que de acordo com Gil (2010, p.121) “consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa”.

Marconi e Lakatos (2010, p.173) afirmam que a observação “não consiste apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

Para que a observação seja considerada científica, faz-se necessário planejá-la sistemicamente e registrá-la metodicamente para que verificações e controles possam ser realizados (SELLTIZ, 1965 *apud* MARCONI E LAKATOS, 2010, p.174).

No que se refere a modalidade de observação, a pesquisa foi segundo os meios não estruturada (sem a utilização de meios técnicos ou perguntas diretas); não participante, individual (realizada somente por um pesquisador) e efetuada no local de trabalho da pesquisadora (trabalho de campo). (ANDER-EGG, 1978 *apud* MARCONI E LAKATOS, 2010, p.175-178)

### 3.5.2.3 Fontes documentais

Gil (2010, p.121) afirma que “a consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso”. Dentre as fontes documentais citadas pelo autor, foram utilizadas para a realização da pesquisa as seguintes: documentos administrativos da Escola da Paz, materiais publicados em *site* da *Internet* e redes sociais e registros cursivos, como anotações.

Marconi e Lakatos (2010, p.165) apresentam como fonte documental a Iconografia que “abrange a documentação por imagem, compreendendo gravuras, estampas, desenhos, pinturas, etc., porém exclui a fotografia”. A iconografia também será utilizada como dado nesta pesquisa.

## 3.6 Análise de Dados

Em se tratando do procedimento de pesquisa Estudo de Caso, Gil (2010, p.122) explica que a análise dos dados ocorre “simultaneamente à sua coleta”. O autor afirma que “a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento”.

A análise em si acontece através da codificação dos dados encontrados após a transcrição das entrevistas, nas anotações das observações e na apreciação das fontes documentais utilizadas. A codificação permite que os dados sejam categorizados, comparados e tenham significado para a pesquisa a partir do estabelecimento de categorias analíticas, exibição dos dados, busca de significados e busca de credibilidade. (GIL, 2010).

Para esta pesquisa a análise dos dados ocorreu pelo método de Análise de Conteúdo, que Bardin (2014, p.44) descreve como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A Análise de Conteúdo acontece através de quatro etapas. De acordo com Bardin (2014), são elas:

- *Organização da análise*: fase pré análise (escolha dos documentos a serem analisados, transcrição das entrevistas, leitura prévia do material e criação de hipóteses e objetivos), exploração do material (realização da codificação) e tratamento dos resultados obtidos e interpretação (síntese e seleção dos resultados, inferências e validação).
- *Codificação*: transformação (por recorte, enumeração ou classificação) dos dados coletados em representação do conteúdo.
- *Categorização*: rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico com características em comum.
- *Inferência*: conhecimentos deduzidos a partir da conclusão da análise dos dados coletados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, por opção da pesquisadora, inicialmente serão apresentados descritiva e resumidamente os resultados da coleta de dados decorrente da pesquisa de campo. A partir da descrição foram identificadas categorias que possibilitaram a análise do conteúdo e colaboraram para posterior proposta de intervenção.

### 4.1 Análise Documental

A análise documental foi utilizada para avaliar o atual posicionamento estratégico adotado pela Escola de Enfermagem da Paz. e, também, para analisar as estratégias das escolas concorrentes visando compreender como ofertam suas promessas de valor. Serviram como fonte documentos administrativos da escola-caso e publicações feitas nos *sites* corporativo das instituições, bem como em redes sociais dos colégios.

Kotler e Fox (1994, p.167-168) afirmam que instituições de ensino concorrem entre si por alunos, professores e financiadores. Segundo os autores, para uma análise competitiva enfatizando a concorrência por alunos é interessante saber uma série de questões sobre os seus concorrentes. Para esta pesquisa, utilizou-se para apreciação as seguintes:

- Quais instituições concorrem pelos mesmos alunos?
- Quais cursos oferecem?
- Quais são os critérios de admissão?

Para complementar a análise utilizou-se, ainda, o composto de marketing que, de acordo com Kotler e FOX (1994, p.182), “consiste na combinação particular de produto, preço, ponto (distribuição) e promoção que a instituição utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo”. Contextualizando esta pesquisa, produto é igual a serviço. No caso estudado, entende-se como serviço prestado em comum entre as instituições concorrentes, o curso Técnico em Enfermagem.

Para melhor compreensão, o Quadro 19 (apêndice C) apresenta os principais achados documentais e serve de apoio para a redação a seguir. Já o Quadro 20, abaixo, apresenta os posicionamentos estratégicos encontrados.

Quadro 20 – Posicionamentos Estratégicos

<b>Escola</b>	<b>Localidade</b>	<b>Posicionamento Estratégico</b>
Escola de Enfermagem da Paz	São Leopoldo	Diferenciação com Enfoque
Centro Tecnológico Progresso	Montenegro	Diferenciação
Escola de Educação Profissional Grau Técnico Canoas	Canoas	Diferenciação com Liderança no Custo Total
Escola de Educação Profissional QI	Canoas e Esteio	Diferenciação
Escola de Ensino Médio – O Acadêmico	Canoas	Diferenciação
Escola de Ensino Médio Universitário	Novo Hamburgo	Diferenciação com Liderança no Custo Total
Escola Profissional Unipacs	Esteio e Taquara	Diferenciação
SANTATEC Escola de Educação Profissional	Novo Hamburgo	Diferenciação
SEG Cursos Técnicos	Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo	Diferenciação com Liderança no Custo Total
SENAC	São Leopoldo	Diferenciação

Fonte: Elaborado pela autora.

A Escola de Enfermagem da Paz compete por *Diferenciação e Enfoque*.

Diferenciação é definida por Kotler (2000, p.309) como “o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”. Complementando, Porter (2004, p.39) afirma que:

Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem de marca (Fieldcrest no topo da linha de toalhas e lençóis; Mercedes em automóveis), tecnologia (Hyster em empilhadeiras; MacIntosh em componentes estéreos; Coleman em artigos de acompanhamento), peculiaridades (Jenn-Air em fogões elétricos); serviços sob encomenda (Crown Cork and Seal em latas de metal), rede de fornecedores (Carterpillar Tractor em equipamentos de construção), ou em outras dimensões. Em termos ideias, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões.

Nesse sentido, é possível afirmar que a Escola da Paz oferta um padrão de excelência apoiado na sua *expertise* e tradição – sendo essas as suas vantagens competitivas que geram diferenciação em seus cursos. Já seu posicionamento em oferecer exclusivamente ensino na área da saúde nos seus 38 anos de atuação, sem migrar para outras áreas técnicas, como suas concorrentes, demonstra a abordagem do enfoque na prestação de serviços. Vejamos a visão de Porter (2004, p.40) sobre a estratégia genérica *Enfoque* que corrobora com a essa conclusão:

[...] toda estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu público alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Corrobora com a constatação sobre estratégia competitiva da Escola da Paz, Born (2009, p.205), quando explica que a estratégia *Enfoque com Diferenciação* acontece “quando a opção é tornar-se especialista e levar ao mercado uma diferença de produto ou serviço, possível somente pelo grande *expertise* e concentração da empresa na fração de mercado escolhida” .

Assim como encontrado no referencial teórico (item 2.3), a utilização da estratégia competitiva genérica *Diferenciação*, apresentada por Porter (2004), é percebida como posicionamento adotado por todas as instituições de ensino pesquisadas. Algumas acrescentam ao posicionamento da *Diferenciação* a estratégia competitiva genérica de *Liderança no Custo Total*, que ocorre quando o “custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, assistência e outras áreas não possam ser ignoradas” (PORTER, 2004, p.37).

Importante pontuar que a a estratégia competitiva genérica de *Liderança no Custo Total* foi encontrada em instituições que atuam em rede, isto é, possuem diversas unidades/filiais pelo Estado do Rio Grande do Sul ou, mesmo, pelo Brasil. Também, ao mesmo tempo que praticam valores menores de mensalidades, dispesam a análise de crédito, diminuindo os critérios de admissão de novos



estudantes. Essa flexibilização é praticada pela maioria das instituições pesquisadas, diante dos critérios de admissão padrão, definidos pela legislação.

Quanto ao preço, constatou-se que a Escola de Enfermagem da Paz oferta um dos cursos mais caro na sua região geográfica. O valor elevado se enquadra com o posicionamento estratégico *Diferenciação* e *Enfoque* e nos remete à estratégia de ataque encontrada na revisão de literatura apresentada por Mainardes, Ferreira e Tontini (2009): utilização de posicionamento de preço elevado, mas com maior valor agregado de ensino, com intuito de criar valor para os *stakeholders*, valendo-se da reputação e qualidade da marca para minimizar o impacto dos concorrentes que praticam valores menores.

Baker (2005, p.253) afirma que “o preço é provavelmente o elemento mais importante” do mix de marketing. Kotler e Fox (1994, p.280) ponderam que:

[...] o valor cobrado por uma escola ou faculdade não é o único custo para o consumidor. [...] Além do preço, os consumidores podem ter que enfrentar outros custos: *custo de esforço*, *custo psíquico* e *custo de tempo*. Alguns candidatos evitam faculdades que exigem prova de redação como parte do exame de seleção. Alguns selecionam faculdades próximas de suas casas.

Nesse sentido, são custos para os estudantes, além da mensalidade escolar: material didático, transporte, alimentação, em outros serviços.

Em se tratando do ponto no sentido da distribuição do serviço, o CEE/RS não autoriza na forma de Educação a Distância (Ead) a oferta do curso Técnico em Enfermagem no Estado do Rio Grande do Sul<sup>7</sup>. Sendo assim, a oferta do curso ocorre na modalidade presencial e não difere entre as instituições pesquisadas. Porém, Kotler e Fox (1994, p.299) destacam que “a questão básica de distribuição de uma instituição educacional é: Como podemos tornar nossos programas disponíveis e acessíveis aos nossos consumidores-alvo?”, sendo que “disponibilidade e acessibilidade não são a mesma coisa”.

---

<sup>7</sup> RIO GRANDE DO SUL (Estado). Conselho Estadual. Resolução nº 334, de 28 de janeiro de 2016. BRASIL. Disponível em: <file:///C:/Users/Sheila%20Hansen/Downloads/17150237-20181211104706reso-0334.pdf> Acesso em: 27 jul. 2024.

Em se tratando de disponibilidade, a Escola da Paz surge em desvantagem, pois oferta o curso Técnico em Enfermagem apenas de segunda à sexta-feira enquanto algumas de suas concorrentes disponibiliza a formação aos sábados.

Analisando ponto no sentido de acessibilidade, percebe-se na pesquisa realizada a busca por locais de fácil acesso, como estação de trem e rodoviárias. O uso do ponto como diferencial competitivo aparece em promoções de duas escolas através da comunicação “*Fácil acesso*” e “*Sempre perto de você*”. Na revisão da produção científica de Rodrigues, Sereia, Lopes e Vieira (2010) encontramos como estratégia de crescimento a *logística da oferta* desenvolvida por meio da alocação de unidades próximas as estações de metrô para facilitar o acesso e promover segurança para os estudantes. Nesse aspecto, novamente, a Escola da Paz está em desvantagem em relação as suas concorrentes na sua cidade sede, pois é a instituição mais longe da estação de trem do município.

Por fim, vejamos a seguir nas Figura 3, 4 e 5, exemplos de promoção encontrados na análise documental que corroboram com as percepções acerca dos posicionamentos estratégicos utilizados pela Escola da Paz e por suas concorrentes.

Figura 3 – Exemplos de Posicionamento Estratégico Diferenciação

escoladapaz Trilhe o caminho do sucesso na área da saúde com o nosso curso Técnico em Enfermagem! ❤️

- Escola pioneira em educação em enfermagem.
- São 38 anos de experiência ensinando pessoas a cuidar de pessoas.
- O currículo mais moderno e atualizado na região.
- Excelente reputação no mercado de trabalho: diploma de renome para o seu currículo.
- Professores especialistas em enfermagem e docência.
- Infraestrutura escolar diferenciada: uma escola construída para ser escola.

Quer mais?

- Formação completa em 02 anos (estudando de segunda à sexta-feira) ou em 03 anos (estudando três vezes na semana).
- Mensalidades fixas: sem surpresas no decorrer do curso.

SANTATEC  
INSTITUTO DE TECNOLOGIA PROFISSIONAL

contato@santatec.com.br 51 3527-4862

Institucional Curso Técnico – Enfermagem Cursos de Qualificação Setores Infraestrutura Matrículas Fale Conosco

INOVAÇÃO, EXCELÊNCIA E CUIDADO:  
NOSSA MISSÃO EM FORMAR  
PROFISSIONAIS DE SAÚDE

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4 – Exemplos de Posicionamento Estratégico Liderança no Custo Total



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 5 – Exemplos de Posicionamento Estratégico Enfoque



Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir serão apresentados, sucintamente, os dados coletados nas entrevistas com os *stakeholders* selecionados e a categorização que foi possível fazer a partir das informações fornecidas.

## 4.2 Entrevistas com *stakeholders*

Como visto na fundamentação teórica desta pesquisa (item 2.1.1), o posicionamento estratégico pode ser entendido como a construção de como uma empresa quer ser percebida pelo mercado em que atua com o objetivo de se destacar entre os seus concorrentes. KOTLER e FOX (1994, p.172) afirmam que “todas as instituições educacionais mantêm uma posição nas mentes daqueles com os quais têm contato ou a conhecem”.

Nessa perspectiva, as entrevistas com grupos específicos de *stakeholders* tiveram o intuito de complementar a análise documental utilizada para analisar o atual posicionamento estratégico adotado pela Escola de Enfermagem da Paz e verificar se o posicionamento utilizado condiz com a percepção do mercado em que atuam.

As entrevistas desta pesquisa foram de modalidade aberta, que de acordo com Gil (2010, p.120) são aquelas “com questões e sequência predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder”. Bardin (2014, p.61), afirma que a codificação de tipo classificatório é a mais tradicional nesse caso por “tratar-se de examinar as respostas a um inquérito que explora as relações psicológicas que o indivíduo mantém” com o objeto de pesquisa. Foram, ainda, analisadas as palavras-tema, pois segundo Bardin (2014, p.131) “o tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc.”.

Vejamos, a seguir, as categorias identificadas.

### 4.2.1 Razões que levam o estudante a se matricular na Escola da Paz

Sobre o processo de decisão de compra, Baker (2005, p.87) explica que:

O consumidor se conscientiza de uma necessidade ou desejo e de um possível meio de satisfazê-lo, normalmente anunciado na propaganda de uma nova marca. Recupera mentalmente as informações que tem à mão para avaliar as alegações do anunciante e quando acha que não são adequadas, procura mais informações – talvez com outros fabricantes ou com amigos. A deliberação que se segue implica uma comparação detalhada dos prováveis atributos das marcas concorrentes e a seleção daquela que mais se aproxima dos objetivos do consumidor.

As entrevistas com o grupo de *stakeholder* alunos ativos possibilitaram verificar que o motivo principal para a realização da matrícula na escola-caso foi a **indicação** de alunos egressos, seguido da **reputação da instituição**. Um entrevistado respondeu: *"Pelos indicações de amigos que já se formaram na escola"*. Outro disse: *"Ouvi falar muito bem da escola. De sua qualidade no ensino, sua metodologia e ambiente"*.

Sob essa perspectiva, Kotler (2000, p.185-186) explica que fatores sociais podem influenciar no comportamento dos consumidores através dos grupos de referência (pessoas que exercem influência direta ou indireta sobre a pessoa como família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho), dos grupos de aspiração (os que a pessoa espera pertencer) e grupos de dissociação (os que a pessoa rejeita).

Ao perguntar sobre o que mais gostavam na Escola da Paz o destaque foi para o **corpo docente** do colégio. Podemos confirmar essa afirmação com falas como: *"Os professores são muito bons e atenciosos"* e *"O que mais gosto é a forma como somos tratados como família pelos professores"*.

#### 4.2.2 Proposta de valor vendida x percebida.

Em se tratando de satisfação do cliente, Kotler (2000, p.58) afirma que:

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Diane disso, a **qualidade do ensino** na escola-caso é percebida como **"muito boa"**, **"ótima"** e **"excepcional"**. Quanto aos métodos de ensino aplicados os entrevistados tem uma opinião positiva sobre a metodologia de ensino e professores. Frases como *"Gosto dos métodos da maioria dos professores e a comunicação com eles é sempre muito fácil."* e *"Método de estudo teórico muito bom, professores explicam bem."* corroboram com a constatação.

As entrevistas com o grupo de *stakeholder* alunos egressos indicaram que os entrevistados conseguiram **emprego imediatamente ou muito rapidamente após a conclusão do curso**. Uma resposta destacou a importância das referências da escola na obtenção do emprego: *"Imediatamente, inclusive por referências da*

*Escola*". Houve quem concluiu o curso já empregado: "*Já sai do estágio empregada*". Apenas uma resposta indicou um tempo de espera de seis meses para conseguir o primeiro emprego.

Questionados se o **diploma** da Escola da Paz foi um **diferencial na carreira**, todas as respostas indicaram que concluir o curso Técnico em Enfermagem na escola-caso é visto como um diferencial positivo no mercado de trabalho. Algumas respostas destacaram a **reputação da instituição** na área de enfermagem e houve um respondente que mencionou o diploma como um símbolo de pertencimento e honra.

Quando perguntados se **indicariam** a Escola da Paz à outras pessoas os entrevistados afirmaram que sim. Há uma forte percepção de que a escola é referência de excelência na área de enfermagem. Houve menção ao ambiente acolhedor e ao atendimento oferecido aos alunos. As instalações modernas e acessíveis também foram citadas. A qualidade do ensino e a competência dos professores são destacados como pontos fortes. Seguem citações dos entrevistados que apoiam com a análise:

- *"Sem dúvidas, a melhor escola técnica de enfermagem do Estado!" – Entrevistado 01*
- *"A Escola da Paz é uma escola que não só prepara os profissionais para o mercado de trabalho, mas ensina os alunos a serem profissionais melhores, levando sempre em consideração o cuidado, humanização e ética!" – Entrevistado 03*
- *"Escola referência, com um ensino excelente, onde o aluno realmente sai formado um verdadeiro profissional da saúde." – Entrevistado 05*
- *"Sem dúvida, a melhor e mais acolhedora de todas!" – Entrevistado 07*
- *"Escola bem estruturada, atendimento excelente, salas de aula modernas, cadeiras e mesas adequadas, salas de aula com tv e projetor, elevador, banheiros espaçosos, escola com acessibilidade para cadeirantes." – Entrevistado 08*
- *"Escola comprometida com a formação de excelência para o seu aluno, nome de valor para o mercado de trabalho na área técnico em enfermagem." – Entrevistado 09*

- “Qualificada, um lugar onde se aprende de verdade.” – Entrevistado 10
- “Ótimos professores.” – Entrevistado 12

Percebe-se que os entrevistados recomendam a escola com base em suas experiências pessoais positivas.

#### 4.2.3 Fatores de competitividade entre a Escola da Paz e concorrentes

Até 1999 a Escola da Paz dominava o mercado de curso Técnico de Enfermagem no Vale do Rio dos Sinos e Paranhana, no Rio Grande do Sul. A partir de então foram fundadas outras instituições de ensino oferecendo a mesma formação, gerando concorrência.

Sobre concorrência, Porter (2004, p.242), explica que “enfrentar a concorrência [...] pode ser um problema difícil, em particular para as empresas que foram pioneiras e dominaram o mercado”. Nesse contexto, Kotler (2000, p.272), orienta a:

[...] conduzir uma análise de valor para o cliente, a fim de revelar as forças e fraquezas da empresa em relação aos concorrentes. O objetivo dessa análise é determinar os benefícios que os clientes desejam e como eles percebem o valor relativo daquilo que os concorrentes oferecem.

Na pesquisa com os *stakeholders* a instituição foi elogiada por oferecer uma formação acadêmica e humanizada. O **corpo docente** aparece como grande diferencial, destacando-se pelo tratamento personalizado aos alunos e metodologias de ensino empregadas. Ao mesmo tempo é percebida como um ambiente familiar e acolhedor. A **longa trajetória na educação em saúde** é valorizada e o **reconhecimento do diploma** no mercado de trabalho são aspectos importantes também.

A escola foi amplamente recomendada por sua “*excelência na formação de Técnicos em Enfermagem*”. A qualidade do ensino e a infraestrutura do colégio são frequentemente citadas como razões para recomendação. Mas a **reputação local** e a confiança na instituição são motivos importantes para recomendação.

Os *stakeholders leads* que não efetivaram matrícula trouxeram dados interessantes na medida que apontam duas situações diferentes: enquanto um

entrevistado afirma não ter conhecimento da existência da Escola da Paz na época que procurou pelo curso Técnico em Enfermagem, outro conhece a escola, a considera uma boa instituição e sua esposa e filha estudam no colégio, mas não se matriculou devido ao fator financeiro. O primeiro coloca em dúvida a fama e tradição da Escola da Paz. O segundo reforça a preferência pela instituição no que tange o ensino em enfermagem.

#### 4.2.4 Percepção dos clientes internos

Kotler (2000, p.44) demonstrou a importância de todos os departamentos da empresa trabalharem em conjunto para atender aos interesses dos clientes e, sendo necessário, contratar, treinar e motivar os funcionários a atender bem os clientes. Para que isso ocorra o posicionamento promovido pela organização precisar ser compreendido corretamente pelos seus colaboradores. A pesquisa com os *stakeholders* docentes e funcionários administrativos procurou compreender como a Escola da Paz é percebida pelo seu público interno e essa percepção está alinhada com seus norteadores estratégicos.

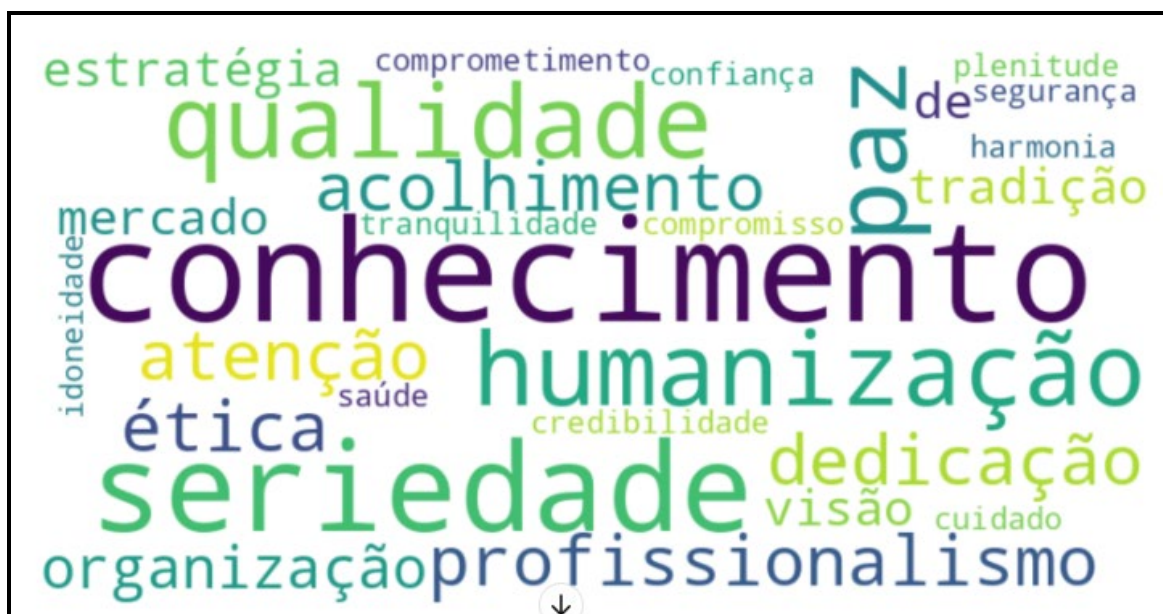
Sob essa perspectiva, foi perguntado sobre os desafios enfrentados e no ensino e na gestão da sala de aula, se haviam sugestões para melhorar o ambiente de trabalho e o que pensavam sobre o currículo do curso Técnico em Enfermagem e metodologias de ensino incentivadas no colégio.

O questionamento mais importante estava relacionado com a imagem e valores da escola quanto empresa. Ao serem indagados se sabiam dizer quais são os valores da Escola da Paz, os entrevistados não souberam responder com precisão. Porém, ficou evidente que **compreendem a essência dos valores oficiais da intuição**: competência, cuidado, empatia, humanização, responsabilidade e sustentabilidade. Isso é confirmado quando, ao final da entrevista, questionou-se quais palavras os entrevistados usariam para descrever a Escola da Paz.

Segue, abaixo, na Figura 6, uma “nuvem de palavras” das repostas obtidas a esta última pergunta.



Figura 6 – Nuvem de Palavras Docentes



Fonte: Elaborado pela autora.

Quando perguntado os funcionários administrativos se sabiam apontar quais são os maiores desafios que a Escola tem enfrentado atualmente, todos demonstraram compreender a realidade do colégio e alguns citaram o baixo número de alunos como um problema a ser combatido. Um entrevistado disse: “*Atualmente acredito que seja na captação de alunos*”. Outro respondeu: “*Acho que a falta de alunos*”. Outro, ainda: “*Financeiro e número de alunos*”.

Sobre atração e retenção de alunos, KOTLER e FOX (1994, p.364), explicam que:

Os alunos são a razão de ser da maioria das instituições educacionais. Sem eles, as escolas fechariam suas portas, não apenas porque a receita de doações cairia, mas porque elas não teriam mais clientes para encher as classes, ocupar orientadores educacionais e outros serviços que foram criados para serem oferecidos.

### 4.3 Análise geral dos resultados

A Escola de Enfermagem da Paz, fundada em 1986, emerge como uma instituição sólida e tradicional no Vale dos Sinos, com 38 anos de atuação ininterrupta na formação de técnicos de enfermagem.

A Escola da Paz compete em um mercado onde a maioria das instituições adota estratégias de diferenciação. Contudo, algumas instituições com presença estadual ou nacional adotam estratégias adicionais, como a liderança em custo total, buscando conquistar alunos com menores critérios de admissão e preços mais acessíveis.

A pesquisa qualitativa com diferentes grupos de *stakeholders* revela uma percepção amplamente positiva da escola. Entre os alunos ativos, a indicação de egressos e a reputação da escola aparecem como fatores determinantes para a escolha. Além disso, a qualidade do ensino e a competência dos professores são elogiadas.

Os egressos reforçam a ideia de que o diploma da Escola da Paz é um diferencial no mercado de trabalho, com muitos conseguindo emprego de forma rápida e, em alguns casos, já empregados antes da conclusão do curso. A instituição é descrita como um ambiente acolhedor e de formação acadêmica humanizada, com uma forte tradição e reconhecimento no mercado.

Os docentes e funcionários administrativos demonstram alinhamento com os valores essenciais da escola, embora não consigam identificá-los formalmente. Mesmo assim, reconhecem a missão de cuidado, humanização e responsabilidade que permeia a cultura organizacional. Funcionários administrativos também destacam a captação de alunos como o desafio mais relevante da instituição no momento.

De fato, o maior desafio estratégico para a Escola da Paz parece ser o aumento do número de alunos devido a concorrência com instituições que praticam preços menores e têm maior flexibilidade nos critérios de admissão. Estas são questões a serem consideradas, principalmente em um contexto econômico desfavorável. No entanto, a Escola da Paz tem como oportunidade alavancar sua reputação e qualidade no ensino, investindo em áreas como a melhoria na comunicação com os alunos e o fortalecimento de sua imagem institucional, tanto interna quanto externamente.

A Escola de Enfermagem da Paz se posiciona como uma instituição sólida, de excelência no ensino técnico de enfermagem, com uma trajetória de sucesso baseada em *Diferenciação e Enfoque*. Sua estratégia de manter-se focada exclusivamente na área da saúde, aliada a uma forte reputação, são os pilares de sua competitividade. Para se manter relevante no mercado em que atua, deve continuar a investir na melhoria contínua de seus processos educacionais e operacionais, além de explorar novas estratégias de captação e retenção de alunos, sem perder de vista os valores que construíram sua reputação ao longo dos anos.

Diante desse cenário, no próximo capítulo, propõe-se um projeto de intervenção para a Escola de Enfermagem da Paz visando sua readequação estratégica.

## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A fundamentação teórica e a análise dos dados coletados para esta pesquisa, permitiram confirmar a necessidade da Escola de Enfermagem da Paz de realizar ajustes estratégicos no seu planejamento visando fortalecer sua marca e aumentar sua competitividade diante do concorrido mercado de cursos Técnicos em Enfermagem. Dessa forma, a proposta de intervenção proveniente da realização desta pesquisa trata-se da elaboração de um Plano Estratégico para a instituição.

Sugere-se manter o posicionamento estratégico *Diferenciação e Enfoque*. Pois, conforme citado na fundamentação teórica, a estratégia genérica *Diferenciação*, segundo Porter (2004, p.39-40), gera a “lealdade dos consumidores com relação à marca” e “menor sensibilidade a preço”. Tendo em vista que os dados coletados nas entrevistas realizadas com os *stakeholders* apontaram a entrega de valor da marca através da satisfação dos clientes e fidelização – quando perguntados se indicariam a Escola da Paz para outras pessoas – trocar para o posicionamento estratégico *Liderança no Custo Total* não parece ser, nesse momento, a melhor opção.

Propõe-se um Plano Estratégico de curto prazo, enxuto e objetivo, para ser colocado em prática o mais breve possível. Objetiva-se com tal planejamento aumentar a fatia de mercado da Escola da Paz, através da captação de novos estudantes, demanda que se mostrou urgente para o colégio. Considerando a pesquisa realizada, seguem as etapas<sup>8</sup> planejadas:

1. Análise da Matriz SWOT: identificação dos pontos fortes (*Strengths*), fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da empresa, a partir de uma análise interna e externa.
2. Formulação dos objetivos estratégicos.
3. Formulação das estratégias, cronograma e orçamentos: abrangendo especialmente as áreas de marketing e comunicação da escola.
4. Execução das ações.
5. Controles estratégicos: quanto a eficiência e eficácia da execução do plano.

---

<sup>8</sup>Baseado no Roteiro de um Plano Estratégico de Roger Born (2009).

Devido a urgência de resultados e a próxima entrada de alunos estar prevista para março de 2025, o planejamento foi pensado para o período de tempo 2025-2027. Apostou-se na história, experiência e tradição da instituição, tendo em vista a chegada dos 40 anos de atuação da escola em 2026. Diante disso, *credibilidade*, *confiabilidade* e *estabilidade* são palavras a serem exploradas. Foram encontradas na revisão de literatura estratégias que podem auxiliar diante dessa perspectiva:

- “Ex-estudantes Embaixadores”, de Carvalho (2015), através de eventos escolares e atividades de integração com egressos.
- “Criação de valor para os *stakeholders*”, de Taniguchi e Caldeira (2022), utilizando a reputação e qualidade da marca para minimizar o impacto dos concorrentes que praticam valores menores.

### 5.1 Análise da Matriz SWOT

A pesquisa possibilitou uma elaboração inicial da Matriz SWOT da Escola da Paz. O Quadro 21, abaixo, apresenta as variáveis identificadas inicialmente:

Quadro 21 – Matriz SWOT Inicial

Pontos fortes ( <i>Strengths</i> )	Pontos fracos ( <i>Weaknesses</i> ),
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento especializado.</li> <li>- Corpo docente.</li> <li>- Foco em um ensino humanizado e integral do estudante.</li> <li>- Infraestrutura adequada para o ensino teórico e prático.</li> <li>- Marca tradicional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distância entre a escola e a estação de trem.</li> <li>- Limitações orçamentárias para realização de projetos e contratação de novos funcionários.</li> <li>- Portfólio de cursos relevantes pequeno.</li> <li>- Dependência financeira em um curso apenas.</li> <li>- Sem mantenedora.</li> <li>- Valor da mensalidade acima da média das concorrentes.</li> </ul>
Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )	Ameaças ( <i>Threats</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não identificadas na pesquisa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência crescente de instituições privadas que atuam em rede.</li> <li>- Deslocamento até a instituição.</li> <li>- Instabilidade econômica que reduz a capacidade de pagamento dos estudantes.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

A variável oportunidades tem relação com uma análise externa a escola, o que não foi o foco da pesquisa. Todavia, considera-se como oportunidades para a Escola da Paz, atualmente, o envelhecimento crescente da população, a expansão dos serviços de saúde na região de atuação, os avanços na educação à distância para oferta de cursos que complementem a receita do colégio e possíveis parcerias com instituições de saúde.

## 5.2 Objetivos estratégicos

Visando o aumento significativo de novos alunos, sugere-se como principais objetivos estratégicos para o período:

- a) **Aumentar a visibilidade da instituição** através do desenvolvimento de uma campanha de marketing, de projetos voltados para o atendimento gratuito da população (promovendo a integração dos alunos ativos com a comunidade em geral), da oferta de eventos *online* gratuitos, da participação em feiras locais relacionadas a educação e saúde, da organização de eventos abertos na sede da escola para que potenciais alunos conheçam as instalações e os cursos.
- b) **Ofertar bolsas de estudos e um programa de descontos** para atrair potenciais alunos que percebem a escola como “cara” e um programa de indicações para alunos e egressos.
- c) **Investir na retenção e fidelização de alunos**, visando a sustentabilidade financeira a longo prazo a partir de uma base sólida de alunos.

Como indicador de sucesso, a meta do Plano Estratégico é aumentar em 50% o número de alunos matriculados no curso Técnico em Enfermagem ao final do triênio 2025-2027.

### 5.3 Ações Estratégicas

Revisitou-se e adaptou-se para a realidade da Escola da Paz as seguintes ações estratégicas encontradas na revisão de literatura para elaboração do Plano Estratégico:

- “*Reformulação da missão e metas da Escola Caso*”, de Janguiê (2020), e o lançamento da proposta para os docentes, comunidade escolar e população em geral através de veículos de comunicação *on* e *off-line*.
- “*Projeto Learning Experience*”, de Janguiê (2020), dinâmica em que a escola recebe estudantes e familiares para vivenciarem experiências interdisciplinares de aprendizagem.
- “*Cursos de capacitação sobre atendimento de excelência*”, de Janguiê (2020), para os funcionários.
- “*Atitude de serviço aos estudantes*”, de Martello (2018), para conscientização dos funcionários e professores da sua importância no atendimento aos estudantes.
- “*Comitê de direção de retenção*”, de Martello (2018), que objetivou de melhorar os programas e serviços oferecidos aos estudantes.
- “*Acompanhamento do estudante em risco de evasão*”, de Fredericheski (2020), através de conversas individuais entre os estudantes e a pedagoga.

### 5.4 Estratégias, execução, cronogramas e orçamentos

Para atingir os objetivos do Plano de Marketing, é importante salientar sua abrangência a cidades do Vale do Rio dos Sinos e Vale do Caí. Para facilitar o entendimento, foi elaborado o Quadro 22, a seguir, que apresenta detalhadamente as estratégias, o cronograma e orçamentos para o período de seis meses – de outubro de 2024 à março de 2025 – afim de cumprir com os objetivos estratégicos definidos.

Quadro 22 – Estratégias, cronograma e orçamentos de out./24 à mar./25

<b>Estratégia</b>	<b>Tática</b>	<b>Responsável</b>	<b>Período</b>	<b>Custo</b>
Aumentar a visibilidade da instituição	Contratar agência de publicidade para o desenvolvimento de materiais institucionais voltados aos 40 anos da instituição.	Diretora Administrativa	De outubro/24 à fevereiro/25 – lançamento março/25	Agência, materiais impressos, brindes, divulgação paga <i>online</i> e <i>offline</i> .
Aumentar a visibilidade da instituição	“ <i>Blitz Da Paz</i> ”: blitz de marketing em datas comemorativas relacionadas à saúde.	Assistente	Bimestral, de outubro/24 à fevereiro/25. Organiza em um mês, realiza no seguinte.	Panfletos, brindes, pessoas, deslocamentos.
Aumentar a visibilidade da instituição	“ <i>Portas Abertas</i> ”: organização de eventos abertos ao público na sede da escola para que potenciais alunos conheçam as instalações e os cursos.	Assistente	01 evento início de dezembro/24 + 01 evento início de fevereiro/25	Panfletos, brindes, pessoas, <i>coffee break</i> , divulgação paga <i>online</i> .
Aumentar a visibilidade da instituição	Participação em feiras relacionadas a educação e saúde em escolas e municípios de interesse, através de palestras e serviços como verificação de pressão arterial e teste de HGT.	Assistente	Bimestral, de outubro/24 à fevereiro/25. Organiza em um mês, realiza no seguinte.	Panfletos, brindes, pessoas, materiais de técnicas, deslocamentos.
Ofertar bolsas de estudos e um programa de descontos	Redigir normativa e criar sistema de descontos para públicos diferentes: egressos, legado (para familiares de egressos), família (para familiares de alunos ativos), profissionais específicos (bombeiros, policiais, enfermagem).	Diretora Administrativa	Outubro de 2024.	Funcionário + Indireto (volume em vendas)
Ofertar bolsas de estudos e um programa de descontos	Firmar parcerias/convênios com hospitais, laboratórios e clínicas de saúde para que os colaboradores recebam desconto no curso.	Diretora Administrativa	Outubro a dezembro de 2024.	Funcionário + Indireto (volume em vendas)
Ofertar bolsas de estudos e um programa de descontos	Divulgação dos descontos/benefícios e de cupons de desconto no curso.	Assistente	De novembro/24 à fevereiro/25.	Materiais impressos, divulgação paga <i>online</i> ,

Fonte: Elaborado pela autora.



Outras táticas a serem desenvolvidas durante o período do plano, são

- “*Atitude de Serviço*”: realização de capacitações para conscientização dos funcionários administrativos e professores da sua importância no atendimento aos estudantes.
- “*Capacitação dos Professores*”: oferecer programas de capacitação focados em metodologias ativas de ensino, tecnologias educacionais e estratégias de ensino.
- “*Capacitação em Vendas*”: capacitar para o processo fechamento de matrículas, como responder atrativamente aos pedidos de informações sobre cursos,
- “*Eventos e Palestras com Especialistas*”: organizar eventos regulares com especialistas, alunos egressos e líderes da área, para que os alunos possam aprender com a experiência prática desses profissionais.
- “*Marketing de Legado*”: usar da história, experiência e continuidade da escola para destacar sua credibilidade, confiabilidade e estabilidade no mercado. Realizar campanha com familiares que estudaram no colégio.
- “*Oferta de curso EAD*”: ofertar, pelo menos, dois cursos de qualificação profissional na modalidade EAD para complemento da receita.
- “*Retenção e Fidelização de Alunos*”: aumentar o envolvimento dos alunos, melhorar a experiência educacional, garantir apoio acadêmico e emocional afim de criar um ambiente acolhedor e de alta qualidade, onde os alunos desejam continuar seus estudos. Monitorar a satisfação dos alunos.
- “*Webinars e Lives Informativas*”: realizar eventos *online* gratuitos, sobre a importância da educação técnica em enfermagem, com professores e profissionais da área.

## 5.5 Controles estratégicos

As ações estratégicas do plano serão controladas quanto a sua eficiência e eficácia, conforme orienta Born (2009).

A verificação da eficiência do planejamento se dará através do controle do cronograma e orçamento, com frequência quinzenal. Serão realizados encontros,

sempre às segundas-feiras, onde participarão a direção administrativa e assistente. Nos encontros será averiguado o andamento da implementação das táticas propostas e analisado os custos orçados, bem como definir as próximas ações a serem realizadas.

A eficácia do plano será verificada através da análise de relatórios sobre a realização dos objetivos estratégicos. Serão analisadas as oportunidades e ameaças que surgirem no período. O controle será feito trimestralmente pela diretora administrativa com base nos dados fornecidos, em datas a combinar.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi elaborar uma proposta de intervenção que readequasse estrategicamente a Escola de Enfermagem da Paz a partir da visão percebida por seus *stakeholders*.

A pesquisa foi desenvolvida em três momentos distintos: o primeiro dedicado à revisão de literatura, que buscou responder ao objetivo específico de identificar estratégias utilizadas por escolas privadas de nível técnico no âmbito do reposicionamento estratégico; o segundo aplicado à análise documental e o terceiro à coleta de dados por meio de entrevistas com grupos de *stakeholders* da Escola da Paz. As duas últimas etapas buscaram responder aos objetivos específicos de analisar o atual posicionamento estratégico adotado pela Escola de Enfermagem da Paz e de analisar as estratégias das escolas concorrentes à Escola de Enfermagem da Paz visando compreender como ofertam suas promessas de valor.

Inicialmente, propunha-se a reposicionar estrategicamente a escola-caso. Porém, tendo em vista que a Escola de Enfermagem da Paz atua no mercado educacional desde 1986, constatou-se, na oportunidade da banca de qualificação<sup>1</sup> do projeto desta pesquisa, que se tratava de readequação estratégica do posicionamento da instituição e não de uma mudança de posicionamento. Corroborando, assim, com Kotler e Fox (1994, p.175) que afirmam que “mudar a posição de uma instituição no mercado acadêmico é difícil” – especialmente posições mais antigas. E com Porter (2009, p.37) quando afirma que “as empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas de mercado”.

Nesse contexto, a análise dos dados coletados para esta pesquisa, trouxe como contribuição prática para a Escola de Enfermagem da Paz a verificação de que o posicionamento estratégico adotado pela Escola da Paz – Diferenciação e Enfoque – é de fato percebido pelos seus *stakeholders*. Ainda, permitiu confirmar a necessidade de realizar ajustes estratégicos no seu posicionamento visando fortalecer sua marca e aumentar sua competitividade diante do concorrido mercado de cursos Técnicos em Enfermagem. Diante dessas constatações, a proposta de intervenção proveniente da realização desta pesquisa foi o desenvolvimento de um Plano Estratégico de curto prazo, objetivando aumentar a fatia de mercado da Escola da Paz, através da captação de novos estudantes.

---

<sup>1</sup> Realizada no dia 05 de outubro de 2023.

A revisão de literatura mostrou que há pouquíssimos estudos realizados em instituições de ensino privadas de nível técnico no país no que tange a administração das escolas no âmbito da gestão escolar. Embora tenha-se identificado ações estratégicas utilizadas por instituições privadas de ensino para manter e captar estudantes, não foram encontradas produções acadêmicas dedicadas ao ensino técnico de nível médio no contexto pós-pandêmico no que tange posicionamento estratégico. Em contrapartida, encontrou-se vasto material abordando temas e práticas pedagógicas como déficit de aprendizado consequente das aulas *on-line* (e da falta de aulas presenciais) na educação infantil, ensino fundamental e médio; práticas pedagógicas híbridas, evasão escolar e os impactos emocionais do período nos docentes e discentes.

Portanto, a pesquisa contribuiu, também, de forma teórica no momento em que trouxe para o campo da gestão educacional temas já bastante estudados no campo da administração. Foi possível, também, confirmar teorias dos autores pesquisados. Por fim, identificou-se lacunas na literatura no que tange a administração de instituições educacionais privadas.

A principal limitação da pesquisa foi o tamanho e representatividade da amostra das entrevistas com a categoria de *stakeholder* “*leads* que não efetivaram matrícula na escola-caso” – possivelmente a categoria mais importante a ser pesquisada, foi a menos disponível para o estudo. Além disso, sendo uma pesquisa qualitativa, a interpretação subjetiva dos dados pode ser entendida como fator limitante, pois pode ser influenciada pela subjetividade do pesquisador, especialmente em análises de conteúdo ou entrevistas.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas se aprofundem no contexto da administração de instituições educacionais privadas, em especial as técnicas de ensino médio, na gestão e no marketing educacional.

## REFERÊNCIAS

- BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2014.
- BORN, Roger et. al. **Construindo o plano estratégico**: Cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2009. 271 p.
- CARVALHO, Mônica Timm. **Gestão Educacional e Gerenciamento Estratégico**: uma integração por meio da metodologia de Balanced Scorecard (BSC) aplicada à realidade de escola de Educação Básica. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015.
- CAVALCANTI, Lourdes Maria Rodrigues; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. **Os desafios da universidade pública pós-pandemia da Covid-19**: o caso brasileiro. Scientific Electronic Library Online. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002903113> Acesso em: 24 fev. 2023.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DALLA ZEN, Laura H.; SANTINI, Fernando O. **Aula 3**: Apresentação Proposta de Valor. 2023.
- FREDERICHESKI, Luciana Gnatkowski Bauer. **Fatores associados a evasão escolar e ações de prevenção em uma escola de ensino técnico**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2020.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acesso em: 13 ago. 2023
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- JANGUIÊ, Sandra Cristina Silva Lourette. **Reposicionamento estratégico para diferenciação por meio de uma educação inovadora: estudo de caso em uma instituição de ensino básico brasileira**. 2020. Dissertação (Especialização em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade da Amazônia, Belém, 2020.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; TONTINI, Gerson. Vantagens competitivas em instituições de ensino superior: proposta e teste de um modelo. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL*, 09., 2009, Florianópolis. **Anais eletrônicos [...]**. Florianópolis: Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, 2009. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/36803> Acesso em: 27 ago. 2023.

MARTELLO, Sidonia. **Estudo de Caso: O processo de fidelização de alunos do Colégio Anchieta**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Educação Jesuíta) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2009.

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RODRIGUES, Leonel Cezar; SEREIA, Vanderlei José; LOPES, António Carlos Vaz; VIEIRA, Saulo Fabiano Amancio. Inovação Disruptiva no Ensino Superior. *In: ENCONTRO ANPAD*, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos [...]**. Rio de Janeiro: Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010. Disponível em: <https://silo.tips/download/inovacao-disruptiva-no-ensino-superior> Acesso em: 27 ago. 2023.

RUSSO, Miguel Henrique. Escola e Paradigmas de Gestão. **Eccos – Rev. Científica**. São Paulo. V. 6, n.1, p. 25-42, jun. 2004. Disponível em <https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/366> Acesso em 18 ago. 2023.

STRAUSS, Anselm L.; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TANIGUCHI, Yuji Caiani; CALDEIRA, Adilson. **Ampliando a eficácia de gestão para o desenvolvimento de negócios em uma instituição de ensino privada: um relato de experiência**. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 46. 2022. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: [https://anpad.com.br/pt\\_br/event/details/120/1862](https://anpad.com.br/pt_br/event/details/120/1862) Código: ESO6370 Acesso em: 24 fev. 2023.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

As questões a serem aplicadas aos *stakeholders* da Escola de Enfermagem da Paz em entrevista são explicitadas no Quadro 18, abaixo.

Quadro 18 – Roteiro de entrevista com os *stakeholders*

<b>Objetivo Geral:</b> Reposicionar estrategicamente a Escola de Enfermagem da Paz, redefinindo estratégias competitivas a partir da visão percebida pelos <i>stakeholders</i> .		
<b>Stakeholder</b>	<b>Teoria</b>	<b>Questões</b>
Alunos Ativos	<p>“Os clientes comprarão da empresa que, segundo a percepção deles, oferecer o maior valor”.</p> <p>Kotler (2000, p.56),</p>	<p>1) Por qual motivo você se escolheu a Escola da Paz para cursar o Técnico em Enfermagem?</p> <p>3) Você considerou estudar em outras escolas antes de se matricular na Escola da Paz?</p> <p>3) Qual é a sua opinião sobre a qualidade da educação oferecida pela Escola?</p> <p>4) O que você gosta mais na Escola e o que gostaria de ver melhorado?</p> <p>5) Como você se sente em relação aos métodos de ensino e à interação com os professores?</p> <p>6) Quais são as palavras-chave que você usaria para descrever a Escola da Paz?</p> <p>7) Você recomendaria nossa Escola à outras pessoas? Por quê?</p>
Alunos Egressos	<p>A avaliação da posição atual da instituição no mercado tem a ver com a posição atual em relação aos concorrentes relevantes. Para identificação se faz necessário um levantamento dessa percepção junto aos stakeholders, ainda, descobrir quais são os atributos chaves que os consumidores utilizam para comparação. (KOTLER e FOX 1994)</p>	<p>1) Qual é a primeira palavra ou frase que vem à mente quando você pensa na Escola da Paz?</p> <p>2) Após a conclusão do curso você demorou para se empregar no mercado de trabalho?</p> <p>3) O diploma da Escola da Paz foi um diferencial na sua carreira?</p> <p>4) Como você descreveria nossa Escola para um amigo?</p> <p>5) O que diferencia nossa Escola das concorrentes?</p> <p>6) Quais são as palavras-chave que você usaria para descrever a Escola da Paz?</p> <p>7) Você recomendaria a Escola da Paz para outras pessoas? Por quê?</p>
Leads que não efetivaram matrícula	<p>O aumento da concorrência no setor (grupos educacionais adquirindo escolas de tamanho médio visando o ganho em escala) somado a procura por descontos em</p>	<p>1) Como você conheceu a Escola da Paz?</p> <p>2) Qual é a primeira palavra ou frase que vem à mente quando você pensa na nossa Escola?</p> <p>3) Por qual motivo você não se matriculou conosco para cursar o Técnico em Enfermagem?</p>

	<p>mensalidades colocou em segundo plano características que antes da pandemia faziam a diferença na hora da escolha de um colégio – como qualidade do ensino e qualificação do corpo docente – e passou-se a priorizar o menor preço (TANIGUCHI; CALDEIRA, 2022).</p>	<p>4) Você se matriculou em outra instituição de ensino? Em qual?</p> <p>5) No caso de ter se matriculado em outra escola, ainda está estudando? Qual é seu nível de satisfação com a escola atual?</p>
Docentes	<p>Para formular a estratégia competitiva que será utilizada se faz necessário analisar os pontos fortes e fracos da organização (fatores internos) e as ameaças e oportunidades do setor em que se atua (fatores externos). (PORTER, 2004)</p>	<p>1) Quais são as palavras-chave que você usaria para descrever nossa marca?</p> <p>2) Quais são os principais desafios que você enfrenta no ensino e na gestão da sala de aula?</p> <p>3) Quais são suas sugestões para melhorar o ambiente de trabalho na escola?</p> <p>4) Quais são suas opiniões sobre o currículo atual e os métodos de ensino?</p> <p>5) Você sabe dizer quais são os valores da Escola da Paz?</p>
Funcionários Administrativos	<p>Para formular a estratégia competitiva que será utilizada se faz necessário analisar os pontos fortes e fracos da organização (fatores internos) e as ameaças e oportunidades do setor em que se atua (fatores externos). (PORTER, 2004)</p>	<p>1) Quais são as palavras-chave que você usaria para descrever nossa Escola?</p> <p>2) Como você se sente trabalhando na Escola da Paz?</p> <p>2) Como a Escola lida com questões de segurança e disciplina?</p> <p>3) Você sabe dizer quais são os maiores desafios que a escola enfrenta atualmente?</p> <p>4) Você sabe dizer quais são os valores da Escola da Paz como instituição?</p>
Hospitais	<p>“Todas as instituições educacionais mantêm uma posição nas mentes daqueles com os quais têm contato ou a conhecem. Uma posição descreve como uma pessoa ou grupo percebe uma instituição em relação a Outras”.</p> <p>KOTLER e FOX (1994, p.172)</p>	<p>1) Você conhece a Escola da Paz, já teve algum contato direto com a instituição?</p> <p>2) Você já teve alguma experiência negativa com nossa Escola? Se sim, o que aconteceu?</p> <p>3) Na hora de contratar um Técnico em Enfermagem, ter se formado na Escola da Paz faz diferença na seleção?</p> <p>4) Qual é o perfil do profissional Técnico em Enfermagem que o atual mercado de trabalho está procurando?</p> <p>5) Você percebe diferença entre o profissional Técnico em Enfermagem formado pela Escola da Paz e em outras instituições de ensino? Quais?</p> <p>6) Você recomendaria a Escola da Paz a outras pessoas? Por quê?</p>

Fonte: Elaborado pela autora.



**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional -  
Mestrado Profissional

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

Eu, **Sheila Daniela Hansen Rodrigues**, estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional da UNISINOS, sob a orientação da professora Dr<sup>a</sup> Luciana Maines da Silva, estou realizando uma pesquisa, intitulada (RE)POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PÓS PANDEMIA DA COVID-19 DE UMA ESCOLA PRIVADA DE NÍVEL TÉCNICO NA ÁREA DA SAÚDE: o caso da Escola da Paz, que tem como objetivo geral reposicionar estrategicamente a Escola de Enfermagem da Paz, redefinindo estratégias competitivas a partir da visão percebida pelos *stakeholders* (partes interessadas). A pesquisa será realizada por meio de entrevistas com alunos, docentes e funcionários administrativos da Escola da Paz, bem como com gestores da área de Recursos Humanos de hospitais que fazem parte da comunidade escolar.

Você está sendo convidado(a) a participar através de uma entrevista que será realizada em um encontro único, conforme local e horário previamente agendados. Sua participação é voluntária e está isenta de qualquer benefício ou custo financeiro. Você é livre para participar, recusar-se a participar e poderá interromper a entrevista a qualquer momento.

Você poderá entrar em contato sempre que desejar através do telefone (51) 981440631.

Seu nome ou qualquer informação que possa identifica-lo será mantido em absoluto sigilo e poderá desistir da participação da pesquisa em qualquer momento.

Estarei à disposição para qualquer esclarecimento antes, durante e após a finalização da entrevista.

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024.

Declaro que li o consentimento acima e concordo em participar do estudo.

\_\_\_\_\_  
Participante:

CPF:

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora

Sheila Daniela Hansen Rodrigues

## APÊNDICE C – ANÁLISE DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA CONCORRÊNCIA

Principais achados para análise do posicionamento estratégico adotado pela Escola de Enfermagem Paz e de suas concorrentes.

Quadro 19 – Achados para análise da concorrência

Escola	Localidade	Preço	Critérios de Admissão	Ponto (distribuição)	Promoção
Escola de Enfermagem da Paz	São Leopoldo	R\$ 21.120,00 - Parcelas fixas. - Parcelamento em até 33x.	- Idade mínima: 16 anos completos.  - Escolaridade mínima: segundo ano do Ensino Médio em curso.  - Análise de Crédito.	- Sede única, localizada no Centro da cidade.  - Distante 09 minutos da rodoviária e 26 minutos do trem, a pé.  - Distante 02 minutos da rodoviária e 05 minutos do trem, de carro.  - Turmas manhãs, tarde e noite.  - Aulas de segunda à sexta-feira ou 03x na semana.	- Escola pioneira em educação em enfermagem.  - 38 anos de experiência ensinando pessoas a cuidar de pessoas.  - Currículo mais moderno e atualizado na região.  - Excelente reputação no mercado de trabalho.  - Professores especialistas em enfermagem e docência.  - Infraestrutura escolar diferenciada.  - Formação completa em 02 anos.
Escola Profissional Unipacs	Esteio e Taquara	R\$ 16.395,90 - Parcelas fixas. - Parcelamento em até 41x	- Idade mínima: 16 anos completos.  - Escolaridade mínima: segundo ano do Ensino Médio em	- 02 unidades no Rio Grande do Sul (Esteio e Taquara)  Em <b>Esteio</b> : - Localizada no Centro da cidade. Distante 14 minutos da	- Competência em Educação  - Motivos para escolher a Unipacs: qualidade no atendimento, professores especializados e estrutura física.

			<p>curso.</p> <p>- Sem análise de Crédito.</p>	<p>rodoviária e 05 minutos do trem, a pé. Distante 05 minutos da rodoviária e 02 minutos do trem, de carro.</p> <p>- Turmas manhãs, tarde e noite.</p> <p>- Aulas de segunda à sexta-feira.</p> <p><b>Em Taquara:</b></p> <p>- Localizada no Centro da cidade. Distante 10 minutos da rodoviária, a pé. Distante 03 minutos da rodoviária, de carro.</p> <p>- Turmas manhã e noite.</p> <p>- Aulas de segunda à sexta-feira.</p>	<p>- Matricule-se até dia XX e ganhe grátis um curso de Primeiros Socorros.</p> <p>- O que os alunos mais gostam na Unipacs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aulas práticas, visitas técnicas e estágio;</li> <li>• Material didático, gratuito;</li> <li>• Fácil acesso;</li> <li>• Curso reconhecido pelo MEC/CEED;</li> <li>• Professores altamente qualificados;</li> <li>• Formação orientada para o mercado de trabalho;</li> <li>• 30% de aulas práticas;</li> <li>• Olhar humanizado a realidade de cada aluno;</li> <li>• Retorno do investimento total em 1 ano.</li> </ul>
Centro Tecnológico Progresso	Montenegro	<p>R\$ 16.032,00</p> <p>- Parcelas fixas.</p> <p>- Parcelamento em até 24x.</p>	<p>- Idade mínima: 16 anos completos.</p> <p>- Escolaridade mínima: segundo ano do Ensino Médio em curso.</p> <p>- Sem análise de Crédito.</p>	<p>- Faz parte da Rede Sinodal de Educação, formada por 51 instituições, distribuídas por cinco Estados do Brasil.</p> <p>- Localizada no Centro da cidade. Distante 25 minutos da rodoviária, a pé. Distante 07 minutos da rodoviária, de carro.</p> <p>- Turmas a noite.</p> <p>- Aulas de segunda à quinta-feira.</p>	<p>- Um lugar onde nascem os sonhos.</p> <p>- 140 anos.</p> <p>- Propondo-se a formar, junto com a família, um ser humano completo: o corpo, a mente e o coração.</p>
SANTATEC Escola de	Novo Hamburgo	R\$ 18.235,00	- Idade mínima: 16 anos completos.	- Sede única, localizada no bairro Hamburgo Velho da	- Inovação, excelência e cuidado: nossa missão em formar profissionais de saúde.

Educação Profissional		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcelas com reajustes.</li> <li>- Parcelamento em até 35x</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolaridade mínima: segundo ano do Ensino Médio em curso.</li> <li>- Sem análise de Crédito.</li> </ul>	<p>cidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distante 33 minutos da rodoviária e 33 minutos do trem, a pé.</li> <li>- Distante 06 minutos da rodoviária e 07 minutos do trem, de carro.</li> <li>- Turmas a noite.</li> <li>- Aulas de segunda à quinta-feira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria e prática lado a lado.</li> <li>- Nosso maior diferencial é fazer parte da Congregação das Irmãs de Santa Catarina tendo assim acesso total ao Hospital Regina e Hospital São José de Ivoti para todo nosso estágio.</li> <li>- Uma das únicas instituições da região que fornece estágio em UTI</li> </ul>
SEG Cursos Técnicos	Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo	<p>R\$ 19.278,00</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcelas com reajustes.</li> <li>- Parcelamento em até 42x</li> <li>- Bolsa de Estudos: 41x R\$ 286,00.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idade mínima: 16 anos completos.</li> <li>- Escolaridade mínima: ensino fundamental concluído, ensino médio concluído ou fornecem o ensino médio EJA Gratuito.</li> <li>- Sem análise de Crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 16 unidades no Rio Grande do Sul.</li> </ul> <p><b>Em Canoas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distante 15 minutos da rodoviária e 14 minutos do trem, a pé. Distante 05 minutos da rodoviária da cidade e 04 minutos do trem, de carro.</li> </ul> <p><b>Em Novo Hamburgo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distante 05 minutos da rodoviária e 03 minutos do trem, a pé. Distante 02 minutos da rodoviária da cidade e 06 minutos do trem, de carro.</li> </ul> <p><b>Em São Leopoldo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distante 24 minutos da rodoviária e 06 minutos do trem, a pé. Distante 05 minutos da rodoviária da cidade e 01 minuto do trem, de carro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior rede de escolas técnicas do RS.</li> <li>- Crédito Educativo Próprio: A menor parcela mensal do mercado.</li> <li>- Sempre perto de você.</li> <li>- Estamos com <b>ULTIMAS</b> bolsas de até <b>25% DESCONTO</b>, e o EJA do ensino médio <b>GRATUITO</b>.</li> <li>- Fomos reconhecidos como o <b>MELHOR CURSO TÉCNICO DE ENFERMAGEM DO BRASIL</b>.</li> <li>- Apenas 03 vagas para bolsas de estudos.</li> <li>- Faça um curso técnico e ganhe o EJA gratuito.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turmas manhãs, tarde e noite.</li> <li>- Aulas 03 dias por semana ou aos sábados o dia inteiro.</li> </ul>	
Escola de Educação Profissional Grau Técnico Canoas	Canoas		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idade mínima: 16 anos completos. Mas só pode fazer estágio com 18 anos.</li> <li>- Cursando segundo ano do Ensino Médio</li> <li>- Análise de Crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 03 unidades no Rio Grande do Sul (Canoas, Porto Alegre e Caxias do Sul)</li> <li>- Em <b>Canoas</b>, localizada no Centro da cidade. Distante 26 minutos da rodoviária e 05 minutos do trem, a pé. Distante 02 minutos da rodoviária e 02 minutos do trem, de carro.</li> <li>- Turmas manhãs, tarde e noite.</li> <li>- Aulas de segunda à sexta-feira ou 03x na semana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A maior rede de ensino técnico do Brasil.</li> <li>- Você escolhe o Grau. O mercado escolhe você.</li> <li>- Matrícula por apenas XX.</li> <li>- Últimas vagas! Matricule-se já!</li> </ul>
Escola de Ensino Médio Universitário Novo Hamburgo	Novo Hamburgo	<p>R\$ 8.912,00</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcelas reajustáveis por semestre.</li> <li>- Parcelamento em até 24x.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idade mínima: 16 anos completos.</li> <li>- Cursando segundo ano do Ensino Médio</li> <li>- Sem análise de Crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 unidades no Rio Grande do Sul</li> <li>- Localizado no Centro da cidade.</li> <li>- Distante 09 minutos da rodoviária e 09 minutos do trem, a pé. Distante 05 minutos da rodoviária e 05 minutos do trem, de carro.</li> <li>- Turmas manhã e noite.</li> <li>- Aulas de segunda à quinta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeira parcela apenas R\$ 99,00.</li> <li>- Conclua o Ensino Médio gratuitamente inicie sua carreira na área da saúde.</li> <li>- Curso EJA a Distância para concluir o seu Ensino Médio sem nenhum custo adicional!</li> <li>- Corre que as vagas são limitadas! Taxa de matrícula zero!</li> </ul>

Escola de Educação Profissional QI	Canoas e Esteio		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idade mínima: 16 anos completos.</li> <li>- Cursando segundo ano do Ensino Médio</li> <li>- Sm Análise de Crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 unidades no Rio Grande do Sul.</li> </ul> <p><b>Em Canoas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distante 30 minutos da rodoviária e 01 minuto do trem, a pé. Distante 04 minutos da rodoviária da cidade e 01 minuto do trem, de carro.</li> </ul> <p><b>Em Esteio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distante 02 minutos da rodoviária e 12 minutos do trem, a pé. Distante 01 minuto da rodoviária da cidade e 03 minutos do trem, de carro.</li> <li>- Turmas noite (2x na semana) e aos sábados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos técnico é na QI.</li> <li>- Transforme sua vida!</li> <li>- Alta empregabilidade.</li> <li>- Uma formação conectada às demandas de um dos mercados de trabalho que mais cresce no Brasil.</li> <li>- Prepara você para os desafios de atenção, promoção e assistência em saúde.</li> <li>- Viva a experiência prática da profissão em laboratórios equipados e modernos e prepare-se para o mercado em estágios nos principais hospitais da região.</li> <li>- Empregabilidade, diploma reconhecido, estágio curricular garantido, docentes qualificados.</li> <li>- O mercado reconhece, valoriza e contrata quem faz QI.</li> <li>- Ensino de excelência do curso técnico à pós-graduação!</li> </ul>
Escola de Ensino Médio – O Acadêmico	Canoas	<p>R\$ 23.472,00</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor Bolsista R\$ 16.272,00</li> <li>- Parcelamento em até 36x.</li> <li>- Reajuste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idade mínima: 18 anos completos.</li> <li>- Escolaridade mínima: segundo ano do Ensino Médio em curso.</li> <li>- Sem análise de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sede única, localizada no bairro Hamburgo Velho da cidade.</li> <li>- Distante 09 minutos da rodoviária e 18 minutos do trem, a pé.</li> <li>- Distante 04 minutos da</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para quem sonha alto, o amanhã começa agora.</li> <li>- Os melhores cursos técnicos de Canoas.</li> <li>- Versatilidade, rápida formação, crescimento pessoal e acessível.</li> <li>- 30 anos de trabalho na educação.</li> </ul>

		anual.	Crédito.	rodoviária e 06 minutos do trem, de carro.  - Turmas manhã e noite.  - Aulas de segunda à quinta-feira.	- Reconhecimento social.  - Nota Máxima no MEC!  - Professores Altamente Qualificados. Estrutura para aulas. Aulas Presenciais. Estágio Garantido por nós!
SENAC	São Leopoldo	R\$ 16.045,05  - Parcelas fixas.  - Parcelamento em até 35x.  - Programa Senac Gratuidade	- Idade mínima: 17 anos completos.  - Cursando segundo ano do Ensino Médio  - Análise de Crédito	- Unidade localizada no Centro da cidade.  - Distante 16 minutos da rodoviária da cidade e 14 minutos do trem, a pé.  - Distante 04 minutos da rodoviária da cidade e 04 minutos do trem, de carro.  - Turmas noite.  - Aulas de segunda à sexta-feira.	- Estágios durante o curso.  - Mudando a vida.  - Fazer técnico no Senac muda tudo. Comece a mudança.  - Tá de graça. Tá no Senac.

## APÊNDICE D – TABELAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DE ENTREVISTAS

Seguem, abaixo, as tabelas de Análise de Conteúdo de Entrevistas realizadas com o *stakeholder* Alunos Ativos utilizadas na apresentação e análise dos resultados da pesquisa:

Tabela 1 – Por qual motivo você se escolheu a Escola da Paz para cursar o Técnico em Enfermagem?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Motivo da Escolha	Indicação	M1 – I1	"Pelas <b>indicações</b> de amigos que já se formaram na escola."	A escolha foi baseada na indicação de egressos satisfeitos com a Escola.
2	Motivo da Escolha	Benefícios	M1 – B1	"Por que a escola tem os melhores <b>benefícios</b> ."	A escolha foi influenciada pelos benefícios oferecidos pela Escola.
3	Motivo da Escolha	Reputação	M1 – R1	"Por <b>ouvir falar que</b> a escola é a melhor."	A escolha foi baseada na reputação positiva da Escola.
4	Experiência Pessoal	Acolhimento	M1 – A1	"A escola foi extremamente <b>recomendada</b> como uma escola e casa <b>acolhedora</b> , vim visitar e meu coração morou aqui."	A escolha foi baseada na recomendação e a visita que causou uma impressão positiva.
5	Motivo da Escolha	Reputação	M1 – R2	"Por ser muito <b>conhecida e indicada</b> por toda comunidade."	A escolha foi baseada na popularidade e reconhecimento pela comunidade.
6	Motivo da Escolha	Indicação	M1 – I3	"Indicação!"	A escolha foi baseada em recomendações de pessoas influentes.
7	Motivo da Escolha	Reputação	M1 – Q1	" <b>Ouvi falar muito bem</b> da escola. De sua qualidade no ensino, sua metodologia e ambiente."	A escolha foi baseada na reputação positiva do ensino e metodologia da Escola.
8	Motivo da Escolha	Indicação	M1 – I4	" <b>Conheço pessoas</b> que se formaram na escola e ouvi boas críticas quanto aos seus métodos de ensino."	A escolha foi baseada na indicação de egressos satisfeitos com a Escola.
9	Experiência Pessoal	Acolhimento	M1 – A2	" <b>Acolhimento</b> , atenção que tive desde a matrícula até agora."	A escolha foi baseada na experiência pessoal positiva.



10	Motivo da Escolha	Referências	M1 – R3	"Devido às altas <b>referências</b> da escola."	A escolha foi baseada na reputação positiva da Escola.
11	Motivo da Escolha	Indicação	M1 – I5	"Escolhi, por ser um sonho, e também por <b>indicação de colegas</b> que estudaram na Escola da Paz."	A escolha foi baseada na indicação de egressos satisfeitos com a Escola.

Tabela 2 – Você considerou estudar em outras escolas antes de se matricular na Escola da Paz?

Entrevistado	Considerou Outras Escolas?	Nome da Escola Considerada	Razão para Escolha Final	Interpretação
1	Não	N/A	N/A	O entrevistado não considerou outras escolas.
2	Não	N/A	N/A	O entrevistado não considerou outras escolas.
3	Sim	Escola QI	"A resposta demorou e não foi clara nas informações."	O entrevistado considerou outra escola, mas a falta de clareza e demora influenciaram a decisão final.
4	Sim	N/A	N/A	O entrevistado considerou outras escolas, mas não especificou quais.
5	Não	N/A	"Sempre quis Escola da Paz."	O entrevistado não considerou outras escolas.
6	Sim	N/A	N/A	O entrevistado considerou outras escolas, mas não especificou quais.
7	Não	N/A	N/A	O entrevistado não considerou outras escolas.
8	Sim	N/A	N/A	O entrevistado considerou outras escolas, mas não especificou quais.
9	Sim	N/A	N/A	O entrevistado considerou outras escolas, mas não especificou quais.

10	Não	N/A	"Quando era na Cruz Vermelha, sempre tive curiosidade de conhecer a escola e agora estou estudando e realizando um sonho que estava adormecido."	O entrevistado não considerou outras escolas.
11	Sim	N/A	N/A	O entrevistado considerou outras escolas, mas não especificou quais.

Tabela 3 – Qual é a sua opinião sobre a qualidade da educação oferecida pela Escola?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Qualidade da Educação	Muito Boa	Q1 – M1	" <b>Muito boa.</b> "	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a qualidade da educação.
2	Qualidade da Educação	Muito Boa	Q1 – M2	" <b>Ótima!</b> "	O entrevistado acha a qualidade da educação excelente.
3	Qualidade da Educação	Muito Boa	Q1 – M3	" <b>Muito boa</b> , tudo muito bem explicado."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a qualidade da educação.
4	Qualidade da Educação	Muito Boa	Q1 – M4	" <b>Muito boa</b> , somente algumas coisas acho que deveriam mudar."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a qualidade da educação, mas com aspectos a melhorar.
5	Qualidade da Educação	Muito Boa	Q1 – M5	"As aulas são <b>incríveis</b> , professores extremamente qualificados, toda matéria se complementa, nada passa."	O entrevistado acha a qualidade da educação excelente.
6	Qualidade da Educação	Muito Boa	Q1 – M6	"De <b>grande qualidade.</b> "	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a qualidade da educação.
7	Qualidade da Educação	Ruim	Q1 – R1	" <b>Esperava muito mais</b> baseado no que tinha ouvido sobre essa escola. Parece que a qualidade não é mais a mesma."	O entrevistado está desapontado com a qualidade, achando que não corresponde às expectativas criadas.
8	Qualidade da Educação	Muito Boa	Q1 – M7	" <b>Gosto bastante</b> dos métodos de ensino, maioria dos professores que tive aula são ótimos profissionais e se demonstram dispostos a realmente ensinar e não passar conteúdo e se vira quem quer."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a qualidade da educação.

9	Qualidade da Educação	Muito Boa	Q1 – M8	"Muito boa!"	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a qualidade da educação.
10	Qualidade da Educação	Muito Boa	Q1 – M9	"Excepcional!"	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a qualidade da educação.
11	Qualidade da Educação	Muito Boa	Q1 – M10	"Estou <b>muito satisfeita</b> com a qualidade e comprometimento dos professores em formar técnicos em enfermagem, responsáveis e comprometidos." estudaram na Escola da Paz."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a qualidade da educação.

Tabela 4 – O que você gosta mais na Escola e o que gostaria de ver melhorado?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	O que gosta mais	O que gostaria de ver melhorado	Interpretação
1	Pontos Positivos	Professores Funcionários	P1 – F1	"Gosto dos <b>professores e funcionários</b> , as aulas e os conteúdos."	N/A	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre os professores e funcionários administrativos.
	Pontos Negativos	N/A	N/A	N/A	N/A	O entrevistado não sugeriu melhorias.
2	Pontos Positivos	Professores	P1 – P1	"Gosto muito dos <b>professores</b> ."	N/A	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre os professores.
	Pontos Negativos	N/A	N/A	N/A	N/A	O entrevistado não sugeriu melhorias.
3	Pontos Positivos	Professores	P1 – P2	"Os <b>professores</b> são muito bons e atenciosos."	N/A	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre os professores.
	Pontos Negativos	N/A	N/A	N/A	"Ainda não vejo <b>nada a melhorar</b> ."	O entrevistado não sugeriu melhorias.
	Pontos Positivos	Professores	P1 – P3	"O que mais gosto é a forma como somos <b>tratados</b> como	N/A	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre os

4	Pontos Negativos	Aulas Práticas	N1 – A1	família pelos <b>professores.</b> "		professores.
				N/A	"Sobre <b>aulas práticas</b> , em todo curso tive pouquíssimas e acho muito importante."	O entrevistado deseja ter mais aulas práticas.
5	Pontos Positivos	Professores Funcionários	P1 – F2	"Gosto muito dos <b>funcionários</b> , sempre nos tratam bem, dos cantinhos decorados, do café e do método de ensino, os <b>professores.</b> "	N/A	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre os professores e funcionários administrativos.
	Pontos Negativos	Serviços e Infraestrutura	N1 – S1	N/A	"O <b>projektor</b> do laboratório e ter <b>aquecedores</b> portátil nas salas, passamos bastante frio."	O entrevistado sugere melhorias no equipamento e conforto.
6	Pontos Positivos	N/A	N/A	N/A	N/A	O entrevistado só respondeu a segunda pergunta.
	Pontos Negativos	Empatia	N1 – E1	N/A	"Com certeza na <b>empatia</b> com o aluno."	O entrevistado sugere melhorar a empatia com o aluno.
7	Pontos Positivos	Benefícios	P1 – B1	"Opções de <b>turnos</b> escolares e <b>descontos.</b> "	N/A	O entrevistado gosta das opções de turnos e descontos, mas sugere várias melhorias na estrutura e serviços.
	Pontos Negativos	Serviços e Infraestrutura	N1 – S2	N/A	" <b>Atendimento</b> na secretaria, <b>desorganização</b> , <b>falta de informação</b> , site <b>desatualizado</b> , falta de <b>cafeteria</b> , pagamento em dinheiro, <b>computadores e projetores não funcionam</b> adequadamente."	
8	Pontos Positivos	Atendimento	P1 – A1	"O sorriso e o <b>acolhimento.</b> "	N/A	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre o atendimento.
	Pontos Negativos	N/A	N/A	N/A	N/A	O entrevistado não sugeriu melhorias.
	Pontos Positivos	Laboratório	P1 – L1	"O <b>laboratório</b> que já é um grande forte da escola"		O entrevistado valoriza o

9	Pontos Negativos	Laboratório	N1 – L1	N/A	"Algo que possamos fazer algum tipo <b>de análise ou teste clínico</b> será ainda mais interessante."	laboratório e sugere mais investimentos e funcionalidades.
	Pontos Positivos	Atendimento	P1 – A2	"Todos <b>me receberam bem</b> , estou satisfeita."	N/A	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre o atendimento, mas sugere melhoria na comunicação
10	Pontos Negativos	Serviços e Infraestrutura	N1 – S3	N/A	"Que <b>fosse explicado</b> para os alunos novos que Anatomia é pré-requisito, o que infelizmente não foi contemplada com essa informação."	
	Pontos Positivos	N/A	N/A	N/A	N/A	O entrevistado só respondeu a segunda pergunta.
11	Pontos Negativos	N/A	N/A	N/A	"Prefiro não responder."	Entrevistado não se sentiu confortável para responder.

Tabela 5 – Como você se sente em relação aos métodos de ensino e à interação com os professores?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Docentes	Muito Bons	D1 – M1	"Método de estudo teórico <b>muito bom</b> , professores explicam bem."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a metodologia de ensino e professores.
2	Docentes	Muito Bons	D1 – M2	" <b>Ótima!</b> "	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a metodologia de ensino e professores.
3	Docentes	Muito Bons	D1 – M3	"Me sinto <b>bem</b> , os professores são atenciosos."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a metodologia de ensino e professores.
4	Docentes	Bons	D1 – B1	"Me sinto <b>satisfeita</b> ."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a metodologia de ensino e professores.
5	Docentes	Muito Bons	D1 – M4	"Me sinto <b>muito segura</b> , professores sempre tiraram as minhas dúvidas e sempre me <b>explicaram quantas vezes fosse necessário</b> . Sempre gentis."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a metodologia de ensino e professores.

6	Docentes	Muito Bons	D1 – M5	"Cada professor é <b>espetacular</b> , envolve ensino e os formados da área no seu dia a dia. A gente acaba vivendo de tudo um pouco."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a metodologia de ensino e professores.
7	Docentes	Bons	D1 – B2	" <b>Satisfeita</b> com a metodologia de ensino. Contudo, muitos professores saem do foco da aula com frequência, mantendo conversas paralelas com alunos e deixando de ministrar o conteúdo."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a metodologia de ensino e professores, mas sugere pontos a melhorar.
8	Docentes	Bons	D1 – B3	" <b>Gosto</b> dos métodos da maioria dos professores e a comunicação com eles é sempre muito fácil."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a metodologia de ensino e professores.
9	Docentes	Muito Bons	D1 – M6	"São todos <b>maravilhosos</b> ."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a metodologia de ensino e professores.
10	Docentes	Muito Bons	D1 – M7	" <b>Muito humanizado</b> pois são de fácil acesso, e o método de ensino é coeso."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a metodologia de ensino e professores.
11	Docentes	Muito Bons	D1 – M8	"Me sinto bem, os professores <b>muito dedicados</b> e queridos, estão <b>sempre dispostos</b> a ajudar repetindo quantas vezes for necessário para o entendimento do aluno."	O entrevistado tem uma opinião positiva sobre a metodologia de ensino e professores.

Tabela 6 – Quais são as palavras-chave que você usaria para descrever a Escola da Paz?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Palavra Positiva	Positivas Gerais	P1 – G1	" <b>Incrível!</b> "	O entrevistado descreve a escola de forma positiva.
2	Palavra Positiva	Positivas Gerais	P1 – G2	" <b>A melhor!</b> "	O entrevistado descreve a escola de forma positiva.
3	Palavra Positiva	Desenvolvimento Pessoal	P1 – D1	" <b>Oportunidade, crescimento pessoal, conhecimento.</b> "	O entrevistado valoriza o desenvolvimento pessoal proporcionado pela escola.
4	Palavra Positiva	Positivas Gerais	P1 – G3	"Casa, acolhedora, <b>ótima.</b> "	O entrevistado descreve a escola de forma positiva.
	Palavra	Sentimento e			O entrevistado identifica

5	Positiva	Valores	P1 – S1	<b>“Amor, dedicação e carinho.”</b>	valores e se sente acolhido na escola.
6	Palavra Positiva	Positivas Gerais	P1 – G4	<b>“Gratidão por existirem!”</b>	O entrevistado descreve a escola de forma positiva.
7	Palavra Negativa	Crítica	N1 – C1	“A impressão que passa é que esta largada. Que os administradores desistiram dela. Que não estão investindo. Que estão fazendo o mínimo para manter a escola aberta. Palavra-chave: <b>FALÊNCIA.</b> ”	O entrevistado tem uma visão crítica e negativa sobre a gestão da escola.
8	Palavra Positiva	Sentimento e Valores	P1 – S2	<b>“Humanidade e amor por cuidar.”</b>	O entrevistado identifica valores e se sente acolhido na escola.
9	Palavra Positiva	Sentimento e Valores	P1 – S3	<b>“Família”</b>	O entrevistado identifica valores e se sente acolhido na escola.
10	Palavra Positiva	Positivas Gerais	P1 – G5	<b>“Confiança, qualidade, respeito e seriedade.”</b>	O entrevistado descreve a escola de forma positiva.
11	Palavra Positiva	Sentimento e Valores	P1 – S4	“Acolhida, amizade, <b>comprometimento, responsabilidade</b> em formar técnicos competentes.”	O entrevistado identifica valores e se sente acolhido na escola.

Tabela 7 – Você recomendaria a Escola da Paz para outras pessoas? Por quê?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Recomendação Positiva	Sim	P1 – S1	<b>"Sim,</b> porque foi onde cresci profissionalmente e me tornarei uma ótima técnica."	O entrevistado recomenda a escola.
2	Recomendação Positiva	Sim	P1 – S2	<b>"Sim,</b> porque é a melhor."	O entrevistado recomenda a escola.
3	Recomendação Positiva	Sim	P1 – S3	<b>"Sim,</b> por todas as qualidades anteriores."	O entrevistado recomenda a escola.
4	Recomendação Positiva	Sim	P1 – S4	<b>"Sim,</b> pelos motivos citados acima."	O entrevistado recomenda a escola.

5	Recomendação Positiva	Sim	P1 – S5	"Sim."	O entrevistado recomenda a escola de forma geral.
6	Recomendação Positiva	Sim	P1 – S6	"Muito! <b>Mil vezes!</b> Sem pensar duas vezes."	O entrevistado recomenda a escola de forma muito enfática.
7	Recomendação Negativa	Não	N1 – N1	"Creio que <b>não</b> . Pelos motivos relacionados acima. A fama que o nome da escola carregava já não existe mais. Infelizmente."	O entrevistado não recomenda a escola devido à perda de sua boa reputação.
8	Recomendação Positiva	Sim	P1 – S7	" <b>Sim</b> , pois acredito ser uma escola boa e que tem bons ensinamentos para passar pra frente e com ótimos profissionais."	O entrevistado recomenda a escola.
9	Recomendação Positiva	Sim	P1 – S8	"Sim."	O entrevistado recomenda a escola de forma geral.
10	Recomendação Positiva	Sim	P1 – S9	" <b>Sim</b> , por estar inserido e ver que o que tenho ensino de qualidade e posso compartilhar para que quem busca saiba onde encontrar também."	O entrevistado recomenda a escola.
11	Recomendação Positiva	Sim	P1 – S10	" <b>Sim</b> , por estar me sentindo feliz, certamente indicaria para outras pessoas, que como eu me encontrei estudando na Escola da Paz."	O entrevistado recomenda a escola.



Seguem, abaixo, as tabelas de Análise de Conteúdo de Entrevistas realizadas com o *stakeholder* Alunos Ativos utilizadas na apresentação e análise dos resultados da pesquisa:

Tabela 8 – Após a conclusão do curso você demorou para se empregar no mercado de trabalho?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Empregabilidade	Imediata	E1 – I1	“Não.”	O entrevistado conseguiu emprego rapidamente após concluir o curso.
2	Empregabilidade	Imediata	E1 – I2	“Já sai do estágio <b>empregada.</b> ”	O entrevistado conseguiu emprego antes de concluir o curso.
3	Empregabilidade	Imediata	E1 – I3	“ <b>Imediatamente</b> , inclusive por referências da Escola.”	O entrevistado conseguiu emprego rapidamente após concluir o curso.
4	Empregabilidade	Imediata	E1 – I4	“Não, consegui emprego <b>super rápido.</b> ”	O entrevistado conseguiu emprego rapidamente após concluir o curso.
5	Empregabilidade	Imediata	E1 – I5	“Não, conclui o curso <b>empregada.</b> ”	O entrevistado conseguiu emprego antes de concluir o curso.
6	Empregabilidade	Realização Pessoal	E1 – P1	“Fiz apenas para realizar meu <b>sonho</b> , e <b>ter conhecimento.</b> ”	O entrevistado não pretendia trabalhar na área quando realizou o curso.
7	Empregabilidade	Promoção	E1 – P1	“Não, pois já atuava na área, o técnico me ajudou a <b>trocar de função.</b> ”	O curso ajudou na promoção do entrevistado dentro da mesma área.
8	Empregabilidade	Imediata	E1 – I6	“Não.”	O entrevistado conseguiu emprego rapidamente após concluir o curso.
9	Empregabilidade	Imediata	E1 – I7	“Não.”	O entrevistado conseguiu emprego rapidamente após concluir o curso.
10	Empregabilidade	Rápida	E1 – R1	“Seis <b>meses</b> ”	O entrevistado conseguiu emprego rapidamente após concluir o curso.

11	Empregabilidade	Rápida	E1 – R2	“Me formei em dezembro de 2023 e em fevereiro <b>já obtive</b> meu primeiro emprego.”	O entrevistado conseguiu emprego rapidamente após concluir o curso.
12	Empregabilidade	Rápida	E1 – R3	“Não, <b>logo</b> fui empregada.”	O entrevistado conseguiu emprego rapidamente após concluir o curso.

Tabela 9 – O diploma da Escola da Paz foi um diferencial na sua carreira?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Impacto Positivo	Percepção Geral	I1 – G1	“ <b>Sim.</b> ”	Para o entrevistado o diploma da Escola da Paz é visto como um diferencial positivo.
2	Impacto Positivo	Percepção Geral	I1 – G2	“ <b>Sim.</b> ”	Para o entrevistado o diploma da Escola da Paz é visto como um diferencial positivo.
3	Impacto Positivo	Percepção Geral	I1 – G3	“ <b>Com certeza!</b> ”	Para o entrevistado o diploma da Escola da Paz é visto como um diferencial positivo.
4	Impacto Positivo	Percepção Geral	I1 – G4	“ <b>Com certeza!</b> ”	Para o entrevistado o diploma da Escola da Paz é visto como um diferencial positivo.
5	Impacto Positivo	Percepção Geral	I1 – G5	“Definitivamente <b>sim</b> ... Melhor opção de minha vida!”	Para o entrevistado o diploma da Escola da Paz é visto como um diferencial positivo.
6	Impacto Positivo	Realização Pessoal	I1 – P1	“ <b>Sem dúvidas</b> , a escola é a melhor referência em enfermagem.”	Para o entrevistado o diploma da Escola da Paz é um diferencial no mercado de trabalho.
7	Impacto Positivo	Percepção Geral	I1 – G6	“ <b>Com toda certeza!</b> ”	Para o entrevistado o diploma da Escola da Paz é visto como um diferencial positivo.
8	Impacto Positivo	Reputação da Escola	I1 – R1	“Pra mim é uma <b>honra</b> ter em mãos esse diploma, de uma escola que pra mim é família.”	Para o entrevistado o diploma da Escola da Paz é um diferencial no mercado de trabalho.
9	Impacto Positivo	Percepção Geral	I1 – G7	“ <b>Muito!</b> ”	Para o entrevistado o diploma da Escola da Paz é visto como um diferencial positivo.

10	Impacto Positivo	Percepção Geral	I1 – G8	“Com certeza!”	Para o entrevistado o diploma da Escola da Paz é visto como um diferencial positivo.
11	Impacto Positivo	Reputação da Escola	I1 – R2	“Sim, a escolha tem um <b>peso no mercado de trabalho</b> para quem obtém o seu diploma.”	Para o entrevistado o diploma da Escola da Paz é um diferencial no mercado de trabalho.
12	Impacto Positivo	Reputação da Escola	I1 – R3	“Com certeza, o diploma da escola da paz e de <b>um peso no mercado</b> muito valioso.”	Para o entrevistado o diploma da Escola da Paz é um diferencial no mercado de trabalho.

Tabela 10 – Como você descreveria nossa Escola para um amigo?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Experiência Pessoal	Acolhimento	E1 – A1	“Uma escola com <b>compromisso com os alunos</b> , mais o maior compromisso é com o aprendizado, pois é importante o bom conhecimento para quem vai trabalhar com vidas.”	Para o entrevistado a escola é percebida como dedicada à formação de qualidade e ao aprendizado.
2	Formação	Reputação	F1 – R1	“Sem dúvidas, <b>a melhor escola</b> técnica de enfermagem do Rio Grande do Sul!”	Para o entrevistado a escola é referência no ensino em enfermagem.
3	Experiência Pessoal	Acolhimento	E1 – A2	“A Escola da Paz é uma escola que não só prepara os profissionais para o mercado de trabalho, mas <b>ensina os alunos a ser profissionais melhores</b> , levando sempre em consideração o cuidado, humanização e ética!”	Para o entrevistado a escola é percebida como dedicada à formação de qualidade e ao aprendizado.
4	Formação	Reputação	F1 – R2	“Como a <b>melhor chance de conquistar</b> seus sonhos e objetivos.”	Para o entrevistado a escola é referência no ensino em enfermagem.
5	Formação	Reputação	F1 – R3	“Escola <b>referência</b> , com um ensino excelente, onde o aluno realmente sai formado um verdadeiro profissional da saúde.”	Para o entrevistado a escola é referência no ensino em enfermagem.
6	Experiência Pessoal	Acolhimento	E1 – A3	“A extensão da minha casa!”	Para o entrevistado a escola é percebida como um ambiente acolhedor e familiar.

7	Formação	Reputação	F1 – R4	“Sem dúvida, <b>a melhor</b> e mais acolhedora de todas!”	Para o entrevistado a escola é referência no ensino em enfermagem.
8	Ambiente	Infraestrutura	A1 – I1	“Escola bem estruturada, atendimento excelente, salas de aula modernas, cadeiras e mesas adequadas, salas de aula com tv e projetor, elevador, banheiros espaçosos, escola com acessibilidade para cadeirantes.”	Para o entrevistado a escola é apreciada por sua infraestrutura.
9	Experiência Pessoal	Acolhimento	E1 – A4	“ <b>Acolhedora</b> e muito profissional”	Para o entrevistado a escola é percebida como dedicada à formação de qualidade e ao aprendizado.
10	Ambiente	Infraestrutura	A1 – I2	“Muito boa e bem equipada.”	Para o entrevistado a escola é apreciada por sua infraestrutura.
11	Experiência Pessoal	Acolhimento	E1 – A5	“Uma escola que antes de nos ensinar a de fato acolher nossos pacientes, <b>ela nos acolhe e nos auxilia em quaisquer situações</b> . Desde o profissional até o pessoal.”	Para o entrevistado a escola é percebida como dedicada à formação de qualidade e ao aprendizado.
12	Experiência Pessoal	Acolhimento	E1 – A6	“Escola <b>comprometida com a formação de excelência para o seu aluno</b> , nome de valor para o mercado de trabalho na área técnico em enfermagem.”	Para o entrevistado a escola é percebida como dedicada à formação de qualidade e ao aprendizado.

Tabela 11 – O que diferencia nossa Escola das concorrentes?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Diferenciação	Formação	D1 – F1	“Uma escola completa, tanto na questão de <b>aprendizado</b> quanto na questão humana.”	Para o entrevistado o ensino da escola é um grande diferencial.
2	Diferenciação	Colaboradores	D1 – C1	“Os Professores Enfermeiros, a administração (Dona Anália), A Gerente Sheila e <b>todo corpo</b> técnico, tratam com amor e carinho cada aluno.”	Para o entrevistado o tratamento por parte dos colaboradores da escola e é um grande diferencial.
3	Diferenciação	Estrutura Física e Docente	D1 – ED1	“A <b>estrutura, ótimos professores e coordenadores</b> , e um ensino de ótima qualidade!”	Para o entrevistado a infraestrutura física e corpo docente da escola e é um grande diferencial.

4	Diferenciação	Estrutura Física e Docente	D1 – ED2	“A <b>estrutura</b> da escola e os <b>profissionais</b> .”	Para o entrevistado a infraestrutura física e corpo docente da escola e é um grande diferencial.
5	Diferenciação	Formação	D1 – F2	“O verdadeiro <b>ensino</b> , onde o profissional realmente é formado!”	Para o entrevistado o ensino da escola é um grande diferencial.
6	Diferenciação	Acolhimento	D1 – A1	“É uma escola familiar, me senti muito bem <b>acolhida</b> .”	Para o entrevistado o atendimento por parte dos colaboradores da escola e é um grande diferencial.
7	Diferenciação	Formação	D1 – F3	“ <b>Capacitação</b> para sermos os melhores profissionais da área.”	Para o entrevistado o ensino da escola é um grande diferencial.
8	Diferenciação	Colaboradores	D1 – C2	“ <b>Atendimento</b> excelente desde a recepção até o acesso com a Diretoria da escola, estrutura física excelentes, qualificação do corpo docente.”	Para o entrevistado o atendimento por parte dos colaboradores da escola e é um grande diferencial.
9	Diferenciação	Reputação	D1 – R1	“ <b>Reconhecimento</b> no mercado.”	Para o entrevistado o reconhecimento da marca da escola é um grande diferencial.
10	Diferenciação	Formação	D1 – F4	“O estágio é bem eficiente, as professoras <b>ensinam bem</b> num geral.”	Para o entrevistado o ensino da escola é um grande diferencial.
11	Diferenciação	<i>Expertise</i>	D1 – E1	“Anos de <b>experiência</b> no ensino profissionalizante.”	Para o entrevistado a <i>expertise</i> da escola é um grande diferencial.
12	Diferenciação	<i>Expertise</i>	D1 – E2	“Acho que o fato de <b>atuar somente na área da enfermagem</b> a mais de 30 anos e nos apresentar um ensino em que futuramente podemos ensinar outros de maneira clara e objetiva. Contando com a equipe que compõe todos os canais da escola e nos, ex-alunos e alunos formamos uma família.”	Para o entrevistado a <i>expertise</i> da escola é um grande diferencial.

Tabela 12 – Você recomendaria a Escola da Paz para outras pessoas? Por quê?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Recomendação	Formação	R1 – F1	“Sim, pois é a melhor escola de formação para técnico de enfermagem.”	O entrevistado recomendaria a escola pela formação recebida.
2	Recomendação	Formação	R1 – F2	“Sim, porque é uma escola qualificada onde de fato se aprende e forma profissionais diferenciados.”	O entrevistado recomendaria a escola pela formação recebida.
3	Recomendação	Experiência Discente	R1 – ED1	“Simmm, já recomendei e sempre recomendo, pois, minha experiência como aluna foi maravilhosa e incrível.”	O entrevistado recomendaria a escola pela experiência como aluna.
4	Recomendação	Colaboradores	R1 – C1	“Sim, tanto que recomendei e meu irmão se formou na escola tbm. Os professores da escola e demais profissionais tem um trabalho extraordinário.”	O entrevistado recomendaria a escola pelos professores e colaboradores administrativos.
5	Recomendação	Formação	R1 – F3	“Recomendo sempre! Pois acredito que ainda há possibilidades de formar profissionais realmente capacitados para atuar na área da saúde.”	O entrevistado recomendaria a escola pela formação recebida.
6	Recomendação	Formação	R1 – F4	“Sim, pois confio plenamente! Aprendi muito!”	O entrevistado recomendaria a escola pela formação recebida.
7	Recomendação	Formação	R1 – F5	“Sim. Porque nos prepara para a vida profissional para sermos diferenciados.”	O entrevistado recomendaria a escola pela formação recebida.
8	Recomendação	Formação	R1 – F6	“Com certeza, ensino de qualidade e ótima estrutura física.”	O entrevistado recomendaria a escola pela formação recebida.
9	Recomendação	<i>Expertise</i>	R1 – E1	“Sempre recomendo! Pelo fato de terem ampla experiência em educação na área da saúde!”	O entrevistado recomendaria a escola pela <i>expertise</i> na área.
10	Recomendação	Reputação	R1 – R1	“Sim, porque é a escola com nome de mais peso na cidade.”	O entrevistado recomendaria a escola pelo reconhecimento da marca.
11	Recomendação	Formação	R1 – F7	“Sim sempre recomendo por que tem um ótimo ensino”	O entrevistado recomendaria a escola pela formação recebida
12	Recomendação	Formação	R1 – F8	“Sim, pois dentro da minha formação atendeu aos requisitos para me tornar o profissional que atende as demandas do mercado.”	O entrevistado recomendaria a escola pela formação recebida.

Seguem, abaixo, as tabelas de Análise de Conteúdo de Entrevistas realizadas com o *stakeholder* Docentes utilizadas na apresentação e análise dos resultados da pesquisa:

Tabela 13 – Quais são os principais desafios que você enfrenta no ensino e na gestão da sala de aula?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Alunos	Comportamento dos Alunos	A1 – C1	“Alunos não se preocupam muito com <b>as conversas paralelas</b> e, algumas vezes, acabam conversando demais. O <b>uso do celular</b> também atrapalha.”	Para o entrevistado os principais desafios estão relacionados a falta de atenção/distração por parte dos alunos.
2	Alunos	Foco e Motivação	A1 – F1	“ <b>Dificuldade para manter o foco do estudante</b> . Uso de recursos tecnológicos de forma eficiente, leitura e fundamentação teórica. <b>Falta de interesse para estudar</b> e se aprimorar.”	Para o entrevistado manter o foco dos estudantes e motivá-los a se interessar pelos estudos é um desafio significativo.
3	Pessoal	Tecnologia	P1 – T1	“ <b>Acompanhar a evolução digital</b> , a qual os alunos estão familiarizados e <b>me adaptar ao novo</b> método do estudo <i>on line</i> que a era pós covid impôs.”	O entrevistado considera como principal desafio adaptar-se as novas ferramentas e métodos de ensino.
4	Alunos	Ensino Básico Deficiente	A1 – D1	“ <b>Ensino básico dos alunos de baixa qualidade</b> que dificulta o entendimento dos conteúdos. Disponibilização de acesso ao Moodle ao aluno no momento da formalização da matrícula na disciplina.”	O entrevistado considera a baixa qualidade do ensino básico dos alunos o principal desafio.
5	Alunos	Comportamento dos Alunos	P1 – C2	“Quando tem <b>falta de interesse de parte da turma</b> , não demonstram concentração, <b>distração com o celular</b> e não cumprem regras.”	Para o entrevistado os principais desafios estão relacionados a falta de atenção/distração por parte dos alunos.
6	Alunos	Comportamento dos Alunos	P1 – C3	“Participação dos alunos, falta de interesse e uso do celular.”	Para o entrevistado os principais desafios estão relacionados a falta de atenção/distração por parte dos alunos.

Tabela 14 – Quais são suas sugestões para melhorar o ambiente de trabalho da escola?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Alunos	Comunicação	A1 – C1	"Talvez, aumentar as <b>conversas com os alunos</b> para decisões como formaturas e datas de eventos, isso diminuiria as reclamações dos alunos pelos corredores."	O entrevistado sugere melhorar a comunicação entre Escola e alunos.
2	N/A	N/A	N/A	"Sem sugestões."	O entrevistado não possuía sugestões no momento.
3	N/A	N/A	N/A	"Sem sugestões."	O entrevistado não possuía sugestões no momento.
4	Escola	Material Didático	E1 – M1	" <b>Aquisição de alguns materiais</b> como canetas de marcação cirúrgica, (modelos de) bebês para banho. No mais o ambiente de trabalho é	O entrevistado sugere a aquisição de materiais específicos para melhorar o ambiente de trabalho.
5	Escola	Comunicação	A1 – C2	"Fazer mais <b>confraternização com alunos e professores</b> , ter mais dias de formação e mais <b>encontros entre direção e escola</b> , mais diálogo para evitar conflitos."	O entrevistado sugere maior interação social entre alunos, professores e direção.
6	N/A	N/A	N/A	"Não me ocorreu <b>nenhuma</b> . Gosto como a escola está."	O entrevistado não possuía sugestões no momento.

Tabela 15 – Quais são suas opiniões sobre o currículo novo e os métodos de ensino?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Currículo	Avaliação Positiva	C1 – P1	"O fato de ter acrescentado a disciplina de TCC eu acredito que <b>deixará os alunos super preparados. Gostei muito</b> do novo currículo, com certeza irá somar muito na vivência do aluno."	O entrevistado percebe o novo currículo positivamente.
2	Currículo	Avaliação Positiva	C1 – P2	" <b>Apresenta atualização em relação aos conteúdos trabalhados e ao mercado de trabalho.</b> Atividades que são desenvolvidas aproximam teoria e prática."	O entrevistado percebe o novo currículo positivamente.
3	Currículo	Avaliação Negativa	C1 – N1	"Acho que <b>algumas disciplinas têm poucas aulas</b> , só 10 encontros, por exemplo; e <b>muito conteúdo</b> para ser abordado, necessitando fazer atividades em grupo e atividades com a comunidade."	O entrevistado percebe o novo currículo negativamente.



4	Currículo	Avaliação Positiva	C1 – P3	"Acho que <b>a mudança foi positiva</b> e devemos cada vez mais otimizar as metodologias ativas."	O entrevistado percebe o novo currículo positivamente.
5	Currículo	Avaliação Negativa	C1 – N2	"O currículo apresenta <b>o básico. Eu incluiria</b> mais aulas práticas e participações em eventos."	O entrevistado percebe o novo currículo negativamente.
6	Currículo	Avaliação Negativa	C1 – N2	"Em relação ao currículo geral do curso não sei opinar, mas <b>na minha disciplina poderia ter mais horas</b> . O conteúdo é bom, enxuto, mas poderia ser mais desmembrado."	O entrevistado percebe o novo currículo negativamente.

Tabela 16 – Você sabe dizer quais são os valores da Escola da Paz?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Valores	Não Sabe	V1 – N1	"Honestidade, seriedade, comprometimento."	O entrevistado não sabe dizer quais são os valores da Escola.
2	Valores	Não Sabe	V1 – N2	"Não sei."	O entrevistado não sabe dizer quais são os valores da Escola.
3	Valores	Não Sabe	V1 – N3	"Conhecimento e comprometimento com a pessoa (paciente) no exercício da profissão, ética e valores morais."	O entrevistado não sabe dizer quais são os valores da Escola, mas compreende a essência dos valores oficiais.
4	Valores	Sabe	V1 – S1	" <b>Humanização</b> e qualidade no ensino."	O entrevistado conhece um dos valores oficiais da Escola.
5	Valores	Não Sabe	V1 – N4	"Acredito ser formar o profissional com a técnica adequada e principalmente como um bom <b>ser humano</b> , com atenção e <b>cuidado</b> ."	O entrevistado compreende a essência dos valores da Escola.
6	Valores	Não Sabe	V1 – N5	"De um modo geral acredito que nossa prática na Escola, utilizamos parte desses valores como amor a vida, <b>cuidado</b> , compromisso, proteção à saúde e muito outros. Mas não sei citar os valores específicos da Escola."	O entrevistado não sabe dizer quais são os valores da Escola, mas compreende a essência dos valores oficiais.

Seguem, abaixo, as tabelas de Análise de Conteúdo de Entrevistas realizadas com o *stakeholder* Funcionários Administrativos utilizadas na apresentação e análise dos resultados da pesquisa:

Tabela 17 – Como você se sente trabalhando na Escola da paz?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Avaliação Positiva	Orgulho e Propósito	P1 – O1	“Me sinto <b>feliz</b> por estar fazendo <b>algo que acredito</b> muito e ao mesmo tempo um desafio constante.”	O entrevistado sugere uma forte ligação com a missão da instituição.
2	Avaliação Positiva	Contribuição	P1 – C1	“Me sinto <b>bem</b> , faço o que eu gosto. <b>Me sinto útil</b> , adoro auxiliar os alunos, professores e colegas.”	O entrevistado valoriza sua capacidade de contribuir e ser útil, o que pode indicar um ambiente de trabalho gratificante.
3	Avaliação Positiva	Orgulho e Propósito	P1 – O2	“Sou suspeita em falar sobre a nossa escola. Tenho muito <b>orgulho</b> . Minha filha fez o curso aqui porque tinha que ser, sem jamais imaginar que seria funcionária Da Paz. <b>Amo!</b> ”	O entrevistado sugere uma forte ligação com a missão da instituição.
4	Avaliação Positiva	Contribuição	P1 – C2	“Me sinto <b>muito bem</b> , me sinto em paz, alegre, <b>feliz</b> e muito <b>grata</b> por <b>poder contribuir</b> com o crescimento e desenvolvimento da instituição.”	O entrevistado valoriza sua capacidade de contribuir e ser útil, o que pode indicar um ambiente de trabalho gratificante.
5	Avaliação Positiva	Bem-estar	P1 – B1	“Me sinto <b>muito bem</b> . Gosto de trabalhar aqui. Me sinto como se fosse minha segunda <b>família</b> .”	O entrevistado expressa sentimentos positivos indicando uma satisfação geral com o ambiente de trabalho.

Tabela 18 – Você sabe dizer quais são os maiores desafios que a Escola enfrenta atualmente?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Desafios	Sabe	D1 – S1	“ <b>Financeiro. Número de alunos.</b> ”	O entrevistado compreende a realidade do colégio.
2	Desafios	Sabe	D1 – S2	“ <b>Captação de alunos, financeiro</b> e prejuízos devido à enchente.”	O entrevistado compreende a realidade do colégio.
3	Desafios	Sabe	D1 – S3	“Econômicos”	O entrevistado compreende a realidade do colégio.
4	Desafios	Sabe	D1 – S4	“Atualmente acredito que seja na <b>captação de alunos.</b> ”	O entrevistado compreende a realidade do colégio.

5	Desafios	Sabe	D1 – S5	“Acho que a <b>falta de alunos</b> , ter que buscar novas ideias para trazer pessoas para a escola. Com a economia do jeito que está fica cada dia mais difícil.	O entrevistado compreende a realidade do colégio.
---	----------	------	---------	--	---

Tabela 19 – Você sabe dizer quais são os valores da Escola da Paz?

Entrevistado	Categoria	Subcategoria	Código	Trecho	Interpretação
1	Valores	Não Sabe	V1 – N1	“Para mim, <b>ensinar as pessoas a cuidar</b> do próximo, com qualidade. São os	O entrevistado não sabe dizer quais são os valores da Escola, mas compreende a essência dos valores oficiais.
2	Valores	Não Sabe	V1 – N2	“A escola zela pelo ensino de qualidade. <b>Ensina pessoas a cuidar de pessoas.</b> ”	O entrevistado não sabe dizer quais são os valores da Escola, mas compreende a essência dos valores oficiais.
3	Valores	Não Sabe	V1 – N3	“A escola prega o amor e <b>cuidado</b> com as pessoas. Amor, respeito e profissionalismo.”	O entrevistado não sabe dizer quais são os valores da Escola, mas compreende a essência dos valores oficiais.
4	Valores	Sabe	V1 – S1	“Respeito, amor, <b>cuidado, empatia</b> e dedicação.”	O entrevistado conhece dois dos valores oficiais da Escola.
5	Valores	Não Sabe	V1 – N4	“O ensino fornecido para os alunos é de muita qualidade, o acolhimento que os alunos precisam.”	O entrevistado não sabe dizer quais são os valores da Escola, mas compreende a essência dos valores oficiais.