

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESPECIALIZAÇÃO EM PROJETOS SOCIAIS: FORMULAÇÃO E  
MONITORAMENTO

Rosimeire Gonçalves Barbosa

**POTENCIALIZAÇÃO DA GESTÃO LOGÍSTICA NO CONTEXTO ESCOLAR**

Belo Horizonte

2019

Rosimeire Gonçalves Barbosa

**Projeto de Intervenção:**

**POTENCIALIZAÇÃO DA GESTÃO LOGÍSTICA NO CONTEXTO ESCOLAR**

Projeto de intervenção a ser apresentado à Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, objetivando avançar em termos administrativos nas instituições escolares e impactar positivamente a qualidade da educação, por meio de ações pontuais nas escolas, de modo a intervir, respeitando a realidade de cada contexto. Projeto elaborado com orientações do curso de Educação a Distância, em nível de especialização, em Projetos Sociais: Formulação e Monitoramento oferecido pelo Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientadora: Leticia Santos de Lima

Belo Horizonte

2019

301           Barbosa, Rosimeire Gonçalves.  
B238p           Potencialização da gestão logística no contexto escolar  
2020           [recurso eletrônico] / Rosimeire Gonçalves Barbosa. - 2020.  
                  1 recurso online (73 f. ) : pdf  
                  Orientadora: Leticia Santos de Lima.

                  Monografia apresentada ao curso de Especialização em  
                  Projetos Sociais: Formulação e Monitoramento da  
                  Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de  
                  Filosofia e Ciências Humanas.  
                  Inclui bibliografia.

                  1. Logística. 2. Serviços públicos. 3. Educação. I. Lima,  
                  Leticia Santos de. II. Universidade Federal de Minas Gerais.  
                  Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM PROJETOS SOCIAIS: FORMULAÇÃO E MONITORAMENTO

FOLHA DE APROVAÇÃO DA MONOGRAFIA DE ROSIMEIRE GONÇALVES BARBOSA

Aos vinte dias do mês de fevereiro de dois mil e vinte, reuniu-se a banca examinadora de defesa de monografia do Curso de Especialização em Projetos Sociais: Formulação e Monitoramento, composta por Orientador: Leticia Santos de Lima e Luciana Cristina Nogueira Honório Rodrigues para examinar a monografia intitulada "Potencialização da Gestão Logística no Contexto Escolar" de 2017772083 - ROSIMEIRE GONÇALVES BARBOSA. Procedeu-se a arguição, finda a qual os membros da banca examinadora reuniram-se para deliberar, decidindo por unanimidade pela aprovação da monografia. Para constar, foi lavrada a presente ata que vai datada e assinada pela Coordenadora.

Belo Horizonte, 26 de janeiro 2023

Profa. Ana Marcela Ardila Pinto  
Coordenadora do Curso de Especialização em Projetos Sociais: Formulação e Monitoramento



Documento assinado eletronicamente por **Ana Marcela Ardila Pinto, Coordenador(a)**, em 26/01/2023, às 11:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador 2043172 e o código CRC EACDCCBF.

## RESUMO

Este projeto demonstra a importância de uma gestão logística eficiente e eficaz no contexto escolar, com objetivo de assegurar maior organização, agilização e integração de seus diferentes segmentos e serviços. Para isso, apresenta de forma sucinta os fundamentos logísticos, bem como os aplicáveis à área de serviços públicos no âmbito da educação, dentre eles, a cadeia de suprimentos; discursa também sobre gestão estratégica da escola, mostrando o papel do gestor na sociedade contemporânea; além disso, ao expor a situação problema motivadora dessa pesquisa, demonstra a morosidade na evolução tanto da administração pública como nos avanços da educação brasileira, o que impulsiona a necessidade de buscar meios eficazes de administrar a escola, para acompanhar as mudanças do século XXI. A metodologia de pesquisa utilizada foi mista: qualitativa e quantitativa, para embasamento teórico e fundamentação da necessidade de sua efetivação. Os impactos esperados com a implementação deste projeto não são apenas aperfeiçoar o nível de organização, planejamento e melhor controle do fluxo de materiais e serviços no interior das escolas, mas também impactar positivamente a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, promovendo melhorias no nível educacional das instituições escolares.

**Palavras-Chave:** 1. Logística. 2. Serviços Públicos. 3. Educação.

## ABSTRACT

This project demonstrates the importance of efficient and effective logistics management in the school context, with the aim of ensuring greater organization, streamlining and integration of its different segments and services. For this, it briefly presents the logistical fundamentals, as well as those applicable to the area of public services in the field of education, among them, the supply chain; also talks about the strategic management of the school, showing the role of the manager in contemporary society; moreover, by exposing the problem situation that motivated this research, it demonstrates the slowness in the evolution both of public administration and in the advances of Brazilian education, which drives the need to seek effective means of managing the school, to keep up with the changes of the 21st century. The research methodology used was mixed: qualitative and quantitative, for theoretical basis and justification of the need for its effectiveness. The expected impacts with the implementation of this project are not only to improve the level of organization, planning and better control of the flow of materials and services inside the schools, but also to positively impact the quality of the teaching-learning process, promoting improvements in the educational level of school institutions.

**Keywords:** 1. Logistics. 2. Public Services. 3. Education.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Justificativa</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>10</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
<b>LOGÍSTICA</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Distribuição física</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 Canais de distribuição</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3 Cadeias de suprimento</b> .....	<b>18</b>
<b>2.4 Rede logística</b> .....	<b>19</b>
<b>2.5 Implementação da logística na gestão da escola e seus reflexos na melhoria da qualidade dos serviços prestados</b> .....	<b>20</b>
2.5.1 A gestão da cadeia de suprimentos no contexto das escolas públicas .....	24
2.5.2 A gestão estratégica da escola.....	27
<b>DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1 Evolução histórica</b> .....	<b>33</b>
3.1.1 Administração pública.....	33
3.1.2 Educação Brasileira .....	34
<b>3.2 Árvore de Problemas</b> .....	<b>37</b>
<b>3.3 Árvore de objetivos, meios e fins</b> .....	<b>42</b>
<b>3.4 Levantamento e análise de dados</b> .....	<b>45</b>
<b>3.5 Análise de alternativas</b> .....	<b>55</b>
<b>METODOLOGIA DE AÇÃO</b> .....	<b>56</b>
<b>4.1 Plano de ação</b> .....	<b>57</b>
<b>AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO</b> .....	<b>64</b>
<b>5.1 Marco Lógico</b> .....	<b>65</b>
<b>IMPACTOS ESPERADOS</b> .....	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>70</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este projeto possui como temática principal a logística de serviços públicos na área educacional, especificamente, nas instituições escolares. A escolha desse tema se deu por compreendê-la como algo vital para se alcançar qualidade e sucesso na prestação do ensino público. A logística se define como um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficaz e economicamente eficiente de materiais e informações desde o ponto de origem até o seu destino com o propósito de atender o público-alvo (Ballou, 2010). Nesse sentido, espera-se que este projeto seja norteador e inspirador de novas práticas para assegurar uma melhor organização de materiais e serviços no interior das escolas, bem como possa contribuir para um funcionamento satisfatório para todos os segmentos dessas instituições.

É fundamental enfatizar que a logística devidamente efetivada, certamente, é um diferencial para o segmento que a planeja e a implementa. Em se tratando de ambiente educacional e considerando que as nações mais desenvolvidas no mundo possuem a qualidade na educação como pilar do desenvolvimento econômico e social, faz-se necessário investir sistematicamente neste setor e isso perpassa também por investimentos na gestão e na estrutura das instituições escolares. O Estado, como prestador desse serviço, deve demonstrar competência e excelência ao ofertá-lo, de modo a contemplar boa aplicação e gestão dos recursos públicos, visando impactar melhorias na qualidade do ensino, em consonância com a Constituição Federal/88 e a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB.

Espera-se que este projeto seja aplicado, futuramente, em nível estadual, para capacitação de Diretores Escolares, principalmente para os iniciantes e outros servidores que julgarem necessário, tendo como objetivo uma melhor eficiência e eficácia na gestão de instituições que prestam serviço educacional público, podendo ser expandido, posteriormente, tanto em termos geográficos como temporais. Nesta proposta, utilizou-se uma metodologia mista, com métodos qualitativos e quantitativos, para embasamento teórico e fundamentar a necessidade de sua implementação.

O conteúdo do presente documento está organizado inicialmente a partir da apresentação dos objetivos, seguida dos fundamentos logísticos em que se baseia este projeto, bem como a aplicabilidade desta proposta no contexto escolar; logo após, vem exposto o diagnóstico da situação problema motivadora. Por fim, estão

sugeridos meios para o seu desenvolvimento, um marco lógico para propiciar uma visão melhor dos resultados que se almeja e os impactos esperados.

### **1.1 Justificativa**

Os resultados positivos que a logística devidamente efetivada proporciona na administração de qualquer setor, empresa ou organizações, em geral, justificam a relevância de um projeto com tal enfoque. Hoje a logística está muito ligada ao produto, considerando toda a cadeia de suprimento, ao caminho percorrido para se chegar ao consumidor final, à organização dos serviços e produtos de forma ágil e com qualidade (BARBOSA, 2014).

Para Lambert (1998), esse caminho é o foco da administração de qualidade e competência, desenvolvida em três níveis:

- estratégico – refere-se ao planejamento estratégico para operacionalizar os demais níveis.
- tático – é a maneira como se utiliza os recursos.
- operacional - refere-se às tarefas diárias que o gestor e seus colaboradores devem desempenhar para garantir que os produtos fluam até o último cliente.

Entende-se que a logística compreende todo o processo de planejamento, implementação e controle de fluxo de materiais e serviços, de maneira eficiente e eficaz, considerando desde o ponto de origem até o de consumo, visando sempre uma maior qualidade do produto ou serviço prestado e a satisfação do cliente.

Diante de uma visão da logística como possibilidade de agilização da administração escolar, tendo em vista a experiência da autora neste cenário educacional, tanto como professora como Diretora Escolar. Do período em que vem exercendo a docência, já vivenciou diversos problemas no interior da escola no que se refere à organização e à agilização de materiais e produtos relevantes para melhor qualidade do serviço prestado.

Desse contexto, surgiu o tema para pesquisa de mestrado e para este projeto que se justifica, sobretudo, por acreditar que a implementação da logística no contexto escolar, além de facilitar a distribuição de materiais e serviços, impacta em todo o processo de ensino-aprendizagem. Em outras palavras, esse projeto se justifica ainda por considerar que a gestão da escola ao se organizar logisticamente possibilita ao

seu “cliente-aluno”, melhor qualidade material e humana de educação, assim como para todos os demais segmentos da escola.

Percebe-se que há a necessidade de pensar os órgãos educacionais como meios capazes de gerir seu próprio conhecimento, de forma organizada e integrada, utilizando-se de caminhos que possibilitem o andamento satisfatório de toda a cadeia educacional, administrativa e produtiva da escola, sempre com foco na qualidade da educação. Para tanto, o gestor escolar necessita superar a imagem de “comando” na administração e buscar mudança de paradigmas, em que o gestor passa a ser orientador e, assim, redefinir os caminhos percorridos pela escola para melhor se organizar.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elevar o nível de gestão logística em escolas públicas estaduais no Estado de Minas Gerais, no que se refere a organização, agilização e integração de seus diferentes segmentos e serviços, de modo a refletir na qualidade dos serviços educacionais prestados à sociedade.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Otimizar a organização e o funcionamento das escolas em termos de materiais e serviços;
- 2) Contribuir para a identificação das prioridades setoriais e geral, além de potencializar as estratégias exercidas nas escolas em torno a uma gestão integradora e participativa, com vistas para melhor desempenho e organização dos serviços e atividades da escola;
- 3) Promover a aplicação de princípios e estratégias logísticas, bem como fomentar a melhoria daqueles já aplicados na gestão da escola, de modo a refletir positivamente na qualidade dos serviços prestados aos alunos, professores e comunidade escolar;

- 4) Potencializar o papel do gestor em escolas estaduais do Estado de Minas Gerais, no que se refere à administração e coesão entre os setores da instituição;
- 5) Ampliar a participação da comunidade na gestão escolar, para além de conselhos escolares.

Em seguida, será apresentado uma revisão bibliográfica sobre a temática logística, de modo a pontuar brevemente sua origem, seus compostos e outros aspectos importantes para fundamentação desse projeto, tendo em vista também que no próximo capítulo: diagnóstico da situação problema, será importante a compreensão de alguns conceitos pontuados nesta seção.

## 2. LOGÍSTICA

A logística teve sua origem no contexto militar, época em que se planejavam estratégias, ações, meios eficazes de se obterem êxito em suas batalhas. Com a evolução e o passar dos tempos, ela foi tomando uma abrangência maior, as empresas começaram a utilizá-la em seus ambientes organizacionais, ampliando seus conceitos e suas definições. Um setor que muito tem se beneficiado é a área de transportes, diminuindo custos e tempo nas entregas. Por algum tempo, muitos limitavam a logística a esse setor, mas ela potencializa os mais diversos segmentos que a utilizam de maneira eficiente. Atualmente, alcança praticamente todas as áreas e vem crescendo cada dia mais.

Segundo o CLM - Conselho de Administração e Logística apud LAMBERT(1998):

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes. (*Counciling of Logistics Management* In: LAMBERT, 1998, p. 96).

Embora essa definição não seja a mais recente, ela mostra uma preocupação com as movimentações físicas de mercadorias desde o ponto de origem até o ponto de consumo, ou seja, a logística tem um escopo mais amplo que a distribuição física. A missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa (BALLOU, 2001, p 21). Para tanto, é preciso, além de gerenciar os fluxos dos produtos acabados, gerenciar também os serviços.

Esse conceito também é defendido por Ballou (2001), que vê a logística como uma estratégia para melhor organizar serviços e produtos, desde a sua produção até o seu destino final.

A compreensão dessas definições supramencionadas conduz a uma análise mais específica dos compostos logísticos, tais como: a distribuição física, os canais de distribuição, as cadeias de suprimentos e a interface dessa logística, bem como a implantação ou aprimoramento da logística nas instituições educacionais para melhor desempenho e organização dos serviços e atividades no cotidiano escolar, de modo a impactar melhorias no processo de ensino-aprendizagem.

## 2.1 Distribuição física

Segundo Ballou (2001), a preocupação com a distribuição física dos produtos surgiu pela falta de um sistema de transporte eficiente e pelas dificuldades de armazenamento dos produtos até chegar ao seu destino final. Essas dificuldades impulsionaram ao estudo de planejamentos para solucionar tais problemas, e à medida que foi aumentando o transporte dos produtos e mercadorias, a logística foi sendo aperfeiçoada. Atualmente, chega-se em grande escala e com muita velocidade em toda parte do mundo. Assim se deu o aperfeiçoamento da distribuição física.

Considerando que este projeto adentra no gerenciamento logístico da distribuição física tanto de produtos quanto de serviços, é fundamental compreender o conceito de produto:

É algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Os produtos comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias (KOTLER, 2000, p. 138).

Outro fator a se considerar na distribuição física é o nível de serviço, sobretudo, no caso da logística esportiva em que o serviço prestado é o seu objeto e de maneira similar é no setor educacional.

Nesse contexto, torna-se fundamental conceituar nível de serviço, que segundo Grönroos (1995, p. 36),

É uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Segundo Ballou (2001), para se avaliar o nível de serviço, deve-se considerar a relação vendas-serviço, avaliando o serviço oferecido, determinando o serviço desejado e considerando os diferentes clientes. Um bom nível de serviço depende do gerenciamento, envolvendo pré-planejamento quanto aos projetos e operações. Ainda assim, deve-se avaliar o desempenho medido, levando em conta duas formas: padrões e políticas de serviço. A primeira deve ser norteadada pelo desempenho médio, a fim de definir padrões com detalhes suficientes; a segunda, ou seja, as políticas de serviço devem colocar a postura de serviços da empresa aos clientes, sendo resultado direto da fixação de padrões.

Ainda de acordo com Ballou (1993, p. 73) o nível de serviço logístico pode ser considerado como a “quantidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado”. Esse mesmo autor destaca que “o produto oferecido por qualquer empresa pode ser razoavelmente descrito pelas características de preço, qualidade e serviço.” O nível de serviço é de suma importância, visto ser ele o responsável pelas mudanças de atitudes perante o serviço oferecido.

Segundo Hoffman e Bateson (2003) há dificuldades em definir um produto “puro” ou um serviço “puro” e chegaram a algumas conclusões:

- Serviços não podem ser inventariados (estocados);
- Serviços acontecem em tempo real;
- Serviços dependem de lugares: tudo que o prestador de serviço pode fazer é tentar abranger as áreas onde haja possibilidade de demanda do serviço;
- Consumidores sempre estão envolvidos no processo de prestação de serviço;
- Mudanças no processo de prestação de serviço significam mudanças no comportamento do consumidor;
- Tudo e todos que entram em contato com o consumidor estão prestando o serviço;
- Pessoas de contato fazem parte do serviço;
- Serviços não podem ter a qualidade controlada antes que ele chegue ao consumidor, já que acontecem em tempo real.

Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 28), serviços são ações, desempenhos e atuações. Diferentemente dos bens, os serviços são intangíveis, heterogêneos, e sua produção e consumo são simultâneos. Portanto, diversos autores como Hoffman e Bateson (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Grönroos (1995) e Kotler (2000) discutem e sugerem na literatura uma ampla gama de características de serviços.

A tabela 1 resume as características de serviços e produtos físicos mais frequentemente mencionadas.

**Tabela 1: Características dos serviços e produtos físicos mencionados.**  
**Fonte: Grönroos (1995, p. 38).**

<b>Bens físicos</b>	<b>Serviços</b>
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separada do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa / objeto	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes, normalmente, não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Outras distinções a respeito de serviços também são feitas por Kotler (2000). Para ele, os serviços,

- Variam à medida que são baseados em equipamentos ou em pessoas (experiência, especialização);
- Alguns exigem a presença do cliente e se este deve estar presente, o fornecedor de serviço tem que levar em conta suas necessidades;
- Diferem de acordo com as necessidades pessoais (serviços pessoais) ou de necessidades administrativas (necessidades empresarias).

Kotler (2000) afirma que serviço é um ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico, sem ignorar que a economia de muitos países tem se voltado cada vez mais para o setor de serviços.

Considerando o exposto, a rede logística inclui diversas etapas, sendo relevante ressaltar que sua eficácia depende, sobretudo, dos canais de distribuição, como defendem Alvarenga (1994).

## 2.2 Canais de distribuição

Os caminhos pelos quais os produtos ou serviços passam até chegar aos consumidores finais são os canais de distribuição. Estas organizações responsáveis pela distribuição também desempenham outras funções relacionadas à comercialização dos produtos. Assim: “um canal de distribuição pode ser definido como a coleção de unidades da organização, tanto internas como externas ao fabricante, que executam as funções envolvidas no marketing dos produtos” (LAMBERT et al., 1998, p. 73).

Um canal de distribuição corresponde a uma ou mais empresas ou indivíduos que participam do fluxo de produtos e/ou serviços desde o produtor até o cliente ou usuário final. Algumas vezes, uma empresa entrega diretamente a seus clientes, mas muitas vezes utiliza outras empresas ou indivíduos para distribuir todos os seus produtos ou alguns deles ao cliente final. Essas empresas ou indivíduos recebem o nome de intermediários. Exemplos de intermediários são atacadistas, agentes, empresas transportadoras e proprietários de depósitos.

[...] O canal de distribuição está relacionado com a transferência ou entrega de produtos ou serviços (ARNOLD, 1999, p. 375).

É perceptível que os produtos devem ser fisicamente movimentados ou transportados entre locais onde foram produzidos e os locais onde serão consumidos. Esta colocação feita por Lambert *et al* (1998) vem mostrar que é nesta trajetória que está a importância dos canais de distribuição, já conceituados anteriormente.

De acordo com Lambert *et al* (1998), a estratégia do canal deve ser baseada nos objetivos e no tipo de empresa e as metas de desempenho do canal devem ser estabelecidas em termos operacionais, para que o produto ou serviço chegue ao consumidor final em tempo hábil. Isso exige estratégia do canal, que inclui decisões relativas à intensidade de distribuição, ao uso de canais diretos ou indiretos, aos serviços de intermediários em cada área geográfica e aos planos de implementação, o que pode ser representado pela Figura 1:

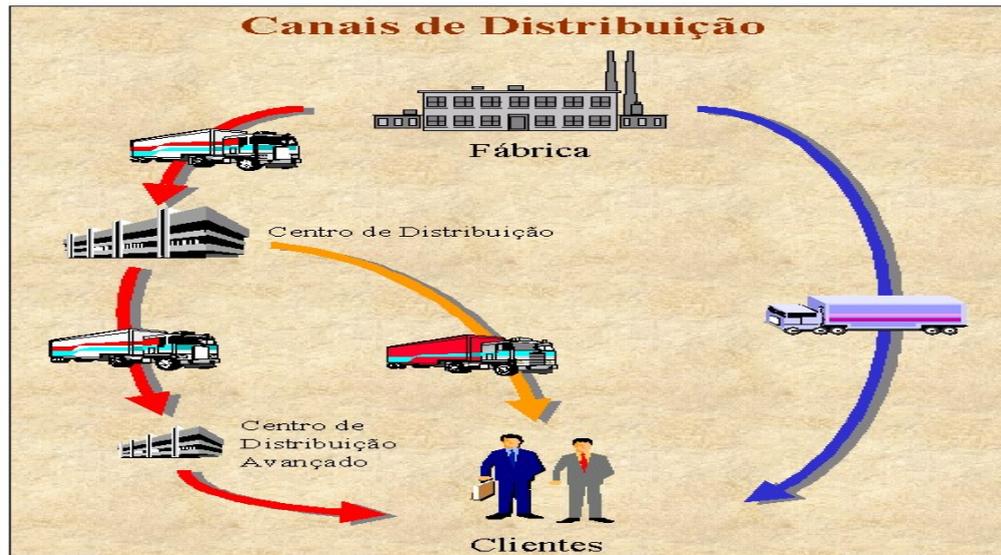


Figura 1: Diferenciação de canais de distribuição. Fonte: Lima (1998)

Pode-se afirmar que no âmbito educacional também há a presença do canal de distribuição dos serviços e produtos, tanto interno entre os setores da instituição escolar, como externos entre a escola e as instituições hierarquicamente superiores. Dentro dessa lógica, é possível inferir também que internamente na Secretaria Estadual de Educação (SEE) e nas Superintendências Regionais de Ensino (SREs) ocorrem esses canais e, em todos eles, faz-se necessário eficiência e eficácia para que o serviço ou produto flua normalmente pelo canal e alcance, conforme planejado, o consumidor final, que é o aluno (Figura 2):

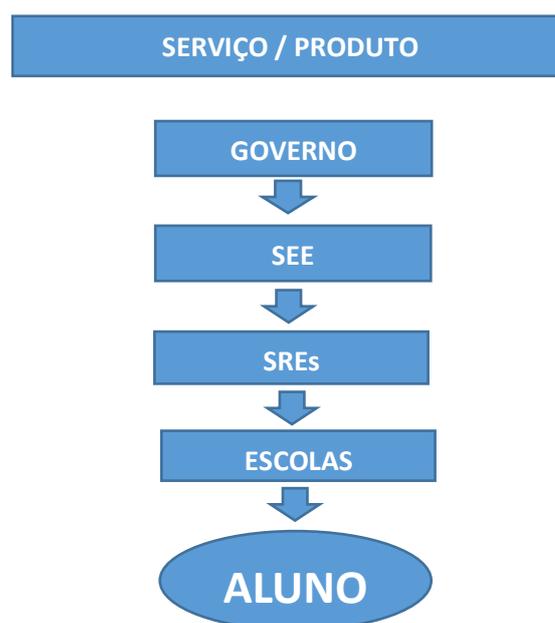


Figura 2: Canal de distribuição do serviço educacional. Fonte: elaboração própria

Pigatto e Alcantara (2007) afirmam que para avaliar o desempenho dos canais, deve-se levar em conta o comportamento dos elos que os formam, no sentido de acompanhar, em termos operacionais, o impacto que esses exercem nos resultados finais, em particular, no desempenho dos alunos.

### 2.3 Cadeias de suprimento

Uma complexa e interligada cadeia de organizações, pessoas, atividades, informações e recursos envolvidos na tarefa de transportar produtos ou serviços dos fornecedores aos clientes. Nesse sentido, Novaes (2007, p. 190) afirma que “a cadeia de suprimento se estende desde o fornecedor da matéria-prima destinada à fabricação de um determinado produto, até o consumidor final”, passando por diversas etapas. Neste sentido, a infraestrutura e o gerenciamento de todo o processo são de igual relevância. As instituições escolares necessitam de uma cadeia de suprimento abastecida e organizada para assegurar qualidade nos serviços prestados.

Para Slack (1993), as cadeias ou redes de suprimento podem ser vistas em três níveis. A cadeia de suprimentos total é aquela que envolve todas as relações cliente-fornecedor desde a extração da matéria prima até a compra do produto pelo consumidor final. Já a cadeia de suprimentos imediata é aquela em que estão os fornecedores e consumidores com os quais a empresa faz negócio diretamente. Dentro da empresa em si está a cadeia de suprimentos local, com os fluxos internos de materiais e informações entre departamentos, células ou setores da operação, que são responsáveis pelo controle do estoque, como mostra a Figura 3:

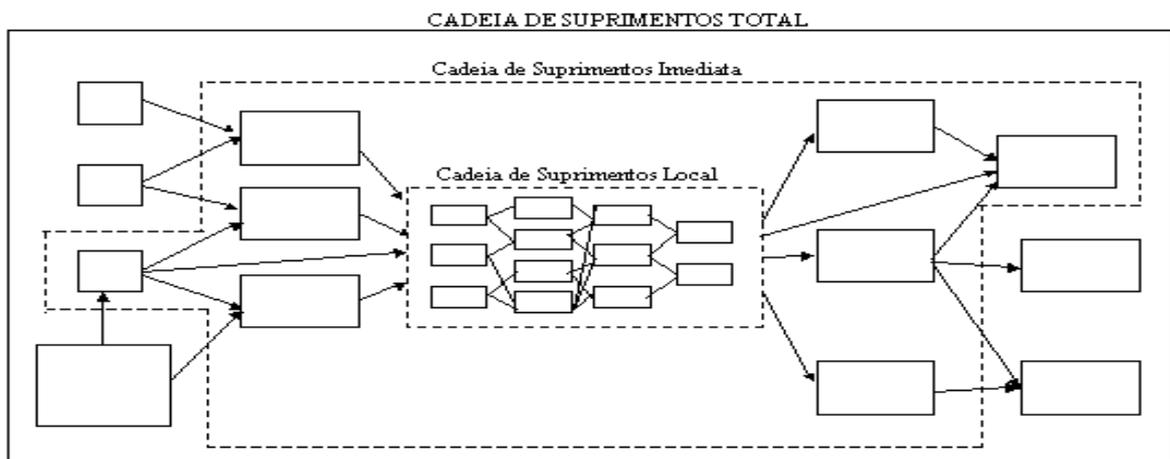


Figura 3: Cadeia de Suprimento. Fonte: Slack (1993, p. 83)

Aquilo que fará com que os clientes tenham suas demandas atendidas está relacionado como o resultado das atividades desempenhadas nos vários níveis da cadeia de suprimento, a custos adequados. Novaes (2007, p.113) ressalta que uma vez definido os membros envolvidos na distribuição, pode-se identificar os deslocamentos físico-espaciais a que os produtos serão submetidos, detalhando-se, a partir dessa análise, a rede logística e o sistema de distribuição física decorrentes.

## **2.4 Rede logística**

Identificar a estrutura que é responsável pelo desempenho logístico e as pessoas responsáveis por ela é fundamental. Por trás de qualquer ação de logística, existe uma série de fatores que compõem a origem e o destino das mercadorias, bem como de seus fluxos e demais aspectos relevantes, sendo preciso identificar e compreender todas essas etapas de forma a possibilitar a visualização do sistema logístico no seu todo. Rede de logística é a representação física desses pontos. “Tanto a logística de suprimentos como a de distribuição física dependem, para sua boa conceituação e implementação, da correta representação e análise da Rede” (ALVARENGA, 1994, pag.69). É nesta rede logística que as várias atividades são realizadas.

Segundo Christopher (2007, p 9) “Criar uma organização com capacidade de reação deve ser a principal prioridade da administração de qualquer negócio, e alcançar essa capacidade requer um enfoque muito maior nos processos pelos quais a demanda é atendida”.

De acordo com Ballou (1993, p.348) “as atividades logísticas, como quaisquer outras, exigem elevado grau de gestão”. Cabe avaliar se os objetivos de cada canal de distribuição de que a escola se envolve, bem como o desempenho dos mesmos é fator relevante para melhor organização e agilização dos serviços prestados aos alunos e à comunidade escolar.

Ao considerar as mudanças na gestão pública, Vaz e Lotta (2011, p. 52) afirmam que “a importância atribuída aos processos que interferem diretamente na eficiência das organizações e políticas públicas abriu um espaço para que atividades de cunho logístico fossem objeto de maior atenção dos gestores públicos.”

## **2.5 Implementação da logística na gestão da escola e seus reflexos na melhoria da qualidade dos serviços prestados**

A logística apresenta diversas áreas de atuação e o foco deste projeto está voltado para a área de logística de serviços públicos, na área de educação, embora ainda sejam recentes as discussões sobre a aplicação da logística neste contexto. O funcionamento das escolas envolve operações diversas, dentre elas: aquisição, distribuição, estocagem, armazenamento e manuseio de materiais, em múltiplas situações, portanto é de grande importância a implementação da logística para melhor controle de materiais e melhoria da qualidade dos serviços públicos, em especial, no setor educacional, tendo em vista que essas operações também fazem parte da gestão de políticas públicas.

O estudo sobre logística mostra como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes por meio do planejamento, organização e controle efetivo para atividades diversas. Atualmente também assume papel de grande relevância para uma instituição pública, pois é o caminho mais eficaz para garantir o seu próprio futuro, em um ambiente cada vez mais competitivo, que exige das organizações estarem sempre se desenvolvendo de maneira sustentável para permanecer atuante na sociedade contemporânea.

Para Ballou (2001) a logística pode ser entendida como toda a atividade que ocorre dentro da empresa, tanto de movimentação quanto de armazenagem, que facilita o fluxo de produtos e serviços, sendo relevante que desde os produtores até o consumidor final haja uma organização e uma interação. Significa que desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes, toda essa trajetória deve estar em consonância.

Considerando essas ideias e transpondo-as para a gestão de políticas públicas, Vaz e Lotta (2011) ressaltam a importância de uma boa organização entre as várias etapas e processos na prestação do serviço público:

O serviço ou política pública, para ser distribuído e fruído pelos cidadãos-usuários, depende de uma organização que envolva as várias etapas e processos, cuja responsabilidade é desempenhada pelos agentes estatais. Mesmo quando atua de maneira delegada, o Estado assume, naturalmente, o papel de organizador da cadeia de suprimentos. Entretanto, as restrições

de ordem legal, a fragmentação das responsabilidades derivada do funcionamento do sistema político e os obstáculos decorrentes de disfunções burocráticas são muito presentes na gestão do setor público (VAZ E LOTTA, 2011).

Segundo os autores supracitados, “grande parte das políticas públicas depende da movimentação de materiais, documentos, informações e pessoas. Some-se a isso outro elemento de necessidade: as aquisições de bens e serviços são um importante gargalo na implementação e operação de políticas públicas”.

Vaz e Lotta (2011) mostram que o suprimento de materiais de uso comum envolve a realização de operações tradicionais, envolvendo compra, estocagem e distribuição desses produtos, como material de consumo, escritório, limpeza, dentre outros. Essas aquisições são realizadas nas instituições públicas por meio de processos licitatórios. Por outro lado,

O suprimento de materiais específicos para a prestação de serviços compreende a aquisição, estocagem, armazenamento e distribuição de suprimentos necessários às atividades-fim, como suprimentos escolares, materiais escolares etc. Em geral, as operações deste tipo implicam a aquisição e estocagem em larga escala e decisões de políticas de estocagem e armazenamento, com a escolha entre centralização e descentralização de estoques, níveis de estoques de segurança e estoques mínimos etc. O atendimento a especificações é um ponto crítico destas operações, por conta das limitações da legislação de licitações (Costa, 2000).

Ao considerar essa realidade, cabe ressaltar que a gestão escolar precisa não apenas do aspecto pedagógico, mas também do operacional para que consiga elaborar e implementar estratégias que viabilizem o fluxo dos serviços com qualidade e agilidade, de maneira a atender às demandas apresentadas por alunos, professores e demais segmentos da instituição.

Nesta perspectiva, segundo Leite (2001) o modelo de gestão adotado pela unidade escolar adquire papel fundamental na criação de uma escola inovadora, tendo em vista que se trata de uma proposta que exige uma atuação efetiva do gestor, ou da equipe de direção, traduzida por seu nível de conhecimento acerca dos problemas intra e extraescolares e pelo grau de interlocução com os segmentos que compõem a instituição escolar, o que pode tanto facilitar na busca de soluções para questões importantes, como auxiliar na definição de critérios para implementação de ações e programas e em seu cotidiano.

A logística está presente em diversas atividades ou serviços no contexto escolar, tais como: compra, organização e distribuição de materiais, sendo relevante canais confiáveis de distribuição; a cadeia de suprimentos deve estar abastecida, uma

vez que possui a missão de assegurar infraestrutura básica aos estudantes, como alimentação, materiais e equipamentos, livros didáticos, etc. Isso com qualidade, segurança, transparência e aperfeiçoamento tecnológico, contribuindo com condições adequadas para a maior efetividade do processo de ensino-aprendizagem. A mesma logística deve também promover a organização e estruturação das aulas, dos eventos e das festas comemorativas, dentre outras atividades da escola, sendo relevante que a gestão da instituição estabeleça planejamentos voltados para esses objetivos, bem como planeje os suprimentos necessários para cada setor na efetivação dessas atividades e serviços prestados.

A cadeia de suprimentos deve ser planejada criteriosamente, de modo a permitir um acompanhamento de como, quando e quem está envolvido em cada área ou serviço. Neste sentido, o planejamento de suprimentos, materiais e atividades envolve diversas etapas, tais como se mostra na Figura 4:



**Figura 4: Planejamento de Suprimentos. Fonte: Bertaglia, 2006, p. 152.**

De acordo com Bertaglia (2006, p.149) “o planejamento da cadeia de suprimento é orientado pelas necessidades provenientes do planejamento da organização”. Além disso, esse planejamento possibilita uma visão clara de todo o processo, permitindo que se observe e entenda as limitações e restrições dos diferentes recursos que compõem a cadeia e as mudanças necessárias. Por outro lado, sua eficácia depende, sobremaneira, das tecnologias. Significa que a logística tem resultados mais satisfatórios quando associada à tecnologia, em especial, a rede logística aplicada à escola.

Tanto a utilização das tecnologias como a de outras estratégias são fundamentais para a aplicação eficiente da logística ao contexto escolar. O uso do

computador e seus aplicativos faz-se necessário para que a administração dos recursos seja mais eficaz.

Os modelos de Gestão no mundo competitivo são marcados pelas aceleradas mudanças tecnológicas, o que torna significativo uma análise das organizações numa perspectiva sistêmica e histórica. Essa realidade, em que há um cenário de mudanças que adentra em todos os setores de uma empresa, vem mudando substancialmente a visão das organizações, para equipar em termos tecnológicos seus espaços de atuação profissional e, no setor público, não deve ser diferente. Por meio das tecnologias os gestores podem buscar aprimoramento e capacitação para implantar a logística no contexto escolar.

Em consonância com essas ideias, uma pesquisa recente, iniciada em 2017 e concluída em 2018, divulgada pela UNESCO, chamada “*Gestão da educação pública com uso de tecnologia digital: características e tendências*”, teve como principal alvo o uso de recursos digitais na gestão acadêmica e administrativa das redes educacionais e públicas do Brasil e mostrou que a presença de recursos digitais na educação para a gestão e a aprendizagem se torna ineficaz e improdutiva se os gestores, educadores e servidores no geral, não se empenharem em desenvolver competências de uso da ferramenta disponível, para a apropriação de informações e o gerenciamento do próprio trabalho.

Segundo Gurgel (2003) a mudança da imagem da organização se dá menos na forma e mais no conceito de capacidade. A capacidade é representada pelas habilidades, aptidões e perícias existentes em uma organização, que caracterizam o gestor e todo o recurso humano que dela faz parte.

Sob essa mesma ótica, Dowbor (2001) afirma a importância da entrada de mudanças tecnológicas na escola, além de ressaltar que as tecnologias são instrumentos que viabilizam e aprimoram o trabalho educacional. Defende também que frente às novas tecnologias, é necessário dotar-se de instrumentos adequados de gestão na área da educação, de forma a organizar a assimilação produtiva de um conjunto de instrumentos poderosos que só funcionarão na prática a partir de uma mudança cultural no sentido amplo.

Tendo em vista que é fator preponderante a tecnologia aplicada à educação na sociedade contemporânea, a implantação de uma proposta logística, objetivando melhor funcionamento da escola pode disponibilizar informações das necessidades de suprimentos de que a escola necessita, bem como possibilitar uma melhor

organização dos recursos, além de atender com melhor qualidade ao suprimento dos seus diversos setores.

A escola deve aprender efetivamente a utilizar as novas tecnologias para proporcionar uma transformação na educação, seguindo a mesma proporção em que estas tecnologias estão transformando a sociedade e o mundo que nos cerca. As tecnologias, ao mesmo tempo que exigem um conteúdo mais elevado de conhecimento nas atividades humanas em geral, estão transformando as atividades de formação de gestão, especificamente, na gestão escolar.

Considerando o exposto, sabe-se que trabalhar a logística no contexto escolar ainda é um procedimento recente, pouco discutido, de pouca ênfase nas escolas. Neste sentido, o desempenho do sistema de suprimentos necessários para o desempenho das atividades educacionais e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela escola dependem, consideravelmente, da gestão da escola, que tem autonomia para melhor organizar os fluxos de serviços prestados aos alunos e demais segmentos, bem como depende também da colaboração dos servidores da instituição.

### 2.5.1 A gestão da cadeia de suprimentos no contexto das escolas públicas

Vaz e Lotta (2011) ressaltam que as decisões de posicionamento logístico e desenho de rede são decisões centrais no desenho de uma política pública, uma vez que materializam as opções básicas para a estruturação da produção e distribuição de um bem ou serviço ofertado no âmbito da política pública.

Para Lambert (1998, p. 504) a gestão da cadeia logística é a integração dos processos do negócio do consumidor através dos fornecedores de produtos, serviços e informação, com o objetivo de acrescentar valor para o cliente

Os membros que compõem a cadeia logística devem fazer tudo o que estiver ao seu alcance para melhorar as operações da cadeia, pois são essas medidas que permitem reduzir os custos e aumentar as receitas (FREDENDALL et al., 2001, p. 4 apud VAZ e LOTTA, 2011).

No âmbito privado, o desenvolvimento da noção de logística integrada e gestão da cadeia de suprimentos assentou-se na ideia de que o processo integrado da criação de valor deve ser alinhado e administrado desde a compra da matéria prima até a entrega do serviço ao consumidor final. Nesse ponto de vista,

A perspectiva da cadeia de suprimentos muda os arranjos tradicionais de canais, que deixam de ser grupos com ligações frágeis entre empresas independentes [...] e passam a ser uma iniciativa coordenada por administradores para aumentar o impacto no mercado, a eficiência geral, a melhoria contínua e a competitividade. (BOWERSOX et al., 2007, p.6 *apud* VAZ e LOTTA, 2011).

Vaz e Lotta (2011) afirmam que “a transposição desse enunciado para a gestão das políticas públicas é possível, desde que se compreendam adequadamente as especificidades do setor público no que toca à produção dos serviços e políticas públicas”.

A busca de integração logística na gestão da cadeia de suprimentos objetiva otimizar os resultados produzidos ao longo da cadeia, para maximizar o valor dos bens e serviços oferecidos. No caso do setor público, a criação de valor público por ser caracterizada quando ocorre pelo menos um dos fenômenos a seguir: aumento da quantidade ou qualidade dos serviços públicos produzidos por recurso despendido; redução dos custos, em termos financeiros e de nível de esforço organizacional, para alcançar os níveis de produção correntes; ampliação da capacidade de identificação e satisfação das necessidades e aspirações dos cidadãos; aumento da justiça e da equidade na prestação e no acesso aos serviços públicos e; elevação da capacidade de inovação das organizações públicas (MOORE, 2002).

Enquanto parte do setor público, a instituição escolar também necessita de uma gestão da sua logística. Nesse contexto, há dois tipos de logística que se faz necessário para entender o propósito desta pesquisa para este projeto: o primeiro é a externa, que se compõe por todos os fabricantes e distribuidores dos materiais e serviços que entram na escola. O segundo é a logística interna. Essa cadeia logística interna é a que transcorre no interior da escola.

É necessário compreender todo o funcionamento logístico, para desenvolver e compreender a cadeia logística interna da escola. A gestão dessa logística deve fazer uso de mapas de processo, planilhas e registros de todos os recursos materiais que entram e saem da instituição, ou seja, deve se fazer uso de mapeamento, para controle daquilo que a escola possui, do que precisa, daqueles produtos que está em excesso e dos que faltam para ser abastecido. Este desenvolvimento é mais eficaz se forem utilizadas equipes com pessoas dos vários setores da instituição.

Esse processo de mapeamento das atividades pode ser facilitado, de modo que cada membro da equipe receba orientações a respeito da convenção de mapeamento a ser utilizada, bem como de outras informações necessárias. Cada membro da equipe deve registrar cada passo da parte da cadeia logística que representa.

Segundo Vaz e Lotta (2011) “a cadeia de suprimentos deve organizar-se para oferecer uma resposta rápida às demandas, o que significa que o fluxo será acionado

pelo elo mais próximo ao cliente”. Nas escolas, na maioria das vezes, é pelo professor que está prestando a atividade fim da instituição: o ensino, uma vez que está em contato direto com o aluno, visto aqui neste projeto como cliente, todavia há carência de produtos essenciais ao aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem em muitas situações e escolas.

Na realidade das escolas, por exemplo, a distribuição de livros didáticos e outros materiais didático-pedagógicos, além dos materiais escolares complementares requerem um serviço de transporte que garanta uma data de entrega que não prejudique o andamento das atividades didáticas, uma organização e controle desses livros e sua distribuição para os alunos e professores. Além desse transporte, a escola também precisa utilizar da logística interna para tornar viável o fluxo desses materiais. Para tanto, a escola deve ter seu foco no planejamento, da logística integrada, de forma a controlar todo o fluxo de materiais.

Vaz e Lotta (2011) afirmam ainda que:

Para a distribuição do material aos alunos é necessário ter um processo de gerenciamento e de logística adequado para que o acesso seja amplo. Pode-se entender que a logística garante o sucesso de uma organização, por ser ela responsável pela otimização dos recursos de suprimento, estoques e distribuição de produtos e serviços por meio de planejamento, organização e controle efetivo das suas atividades correlatas.

Esses mesmos autores ressaltam que o grande número de itens e a diversidade de fornecedores, somados à necessidade de impedir a deterioração e a falta de produtos, tornam mais complexos os processos necessários ao fornecimento e aquisição de suprimento. Diante disso, sabe-se que a parte operacional de licitação influencia consideravelmente, o que demonstra uma grande necessidade de planejamento adequado dentro do período necessário, de maneira a ficar atento às previsões temporais, com a devida antecedência para aquisição de materiais e não haver falta deles no contexto escolar.

Além dos aspectos logísticos fundamentais para uma boa gestão escolar, é importante também pensar na integração dos segmentos, no envolvimento dos servidores neste processo, de alunos, bem como da comunidade escolar, para alcançar resultados satisfatórios na operacionalização das atividades escolares e, conseqüentemente, na qualidade do ensino.

### 2.5.2 A gestão estratégica da escola

Nos últimos tempos, as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade contemporânea têm provocado incertezas e inquietudes que conduzem estudiosos da educação a repensarem o papel da escola e de seus gestores. Nesse sentido, conceitos de vocábulos como “Diretor”, “gestor” e “gestão” têm sido colocado no centro das discussões e repensados por muitos teóricos.

Segundo Ferreira (*apud* CLEMENTE, 2001 p.306) “gestão – do latim *gestio-onis* – significa ato de gerir, gerência, administração [...] gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção [...]”. Cabe analisar, no entanto, a verdadeira função da educação e da gestão atual e a preparação deste gestor para desencadear projetos, ações e viabilizar recursos que empreguem novas metas para alcançar resultados inovadores.

Na visão de alguns autores, como Gandin (2000), o termo “gestão” veio substituir alguns outros termos usados em organizações, como “chefe” e “diretor”, tratando a gestão como sinônimo de mudança. Sob essa mesma ótica, para Demo (1996) o conceito de gestão implica atividades como planejar, coordenar, decidir, comunicar ou avaliar, todas elas associadas a cargas semânticas que, de uma forma ou de outra, implicam mudar.

Para Boog (2002) o conceito de planejamento estratégico iniciou-se nos anos 60 e tem sido levado para o cume da problemática da gestão de empresas, além de ser tido como a preocupação máxima dos gestores. É neste contexto que o conceito de mudança torna-se substancial. Luck (1998) ressalta que existem diferentes escolas cujo pensamento encara a gestão como mudança: a escola da mudança planejada, a escola da mudança emergente e a escola da mudança gerida. No entanto, a primeira tem sido a mais eficaz.

Drucker (1996) ressalta que gerir “é capacitar e mobilizar as pessoas para atuarem em conjunto, de forma a ampliar suas forças e minimizar suas debilidades.” Percebe-se que é necessário um trabalho que priorize a participação coletiva nas decisões.

De acordo com Cavalcante (2001), no modelo tradicional de gestão, as concepções e decisões são muito individualistas contrapondo com o modelo contemporâneo de gestão que prioriza a participação no processo global de trabalho

e as habilidades e competências humanas, bem como a forma de organizar o funcionamento da escola.

A necessidade de gestões escolares eficazes tem sido alvo de discussões teóricas e de reflexões no âmbito educacional. Neste contexto, torna-se fundamental a participação integrada de todos os segmentos da escola, considerando sua relevância para a universalização, descentralização, democratização da educação e “ampliação dos espaços de participação da unidade escolar nos processos de decisão”. (PARENTE E LÜCK, *apud* LEITE 2001).

Ainda segundo Leite (2001, p. 8), ao citar a visão de Parente e Lück (1999, *apud* LEITE 2001), ressalta que “a prática educacional no Brasil tem adotado ações que deveriam promover o deslocamento do processo decisório do centro do sistema para os níveis executivos mais próximos à população usuária”, ou melhor, a descentralização do governo federal para os estados e municípios, até chegar ao âmbito da unidade escolar.

Parente e Lück (*apud* LEITE 2001) demonstram que a escola precisa ter autonomia para se ter uma boa gestão, ou seja,

A autonomia escolar, conforme instituída pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, promulgada em 1996 (LDB/96), refere-se à construção da identidade institucional, baseada na formação de capacidade organizacional da escola para elaborar o seu projeto educacional, para gerenciar diretamente os recursos destinados ao desenvolvimento e manutenção do ensino bem como a execução dos mesmos, mediante adoção da gestão compartilhada (PARENTE E LUCK, 1999 *apud* LEITE, 2001 p. 5).

A descentralização e a autonomia da escola, como práticas que vêm se instituindo dentro dos sistemas educacionais públicos, apontam para a possibilidade de se contar com uma comunidade mais participativa, integrada e voltada para a busca de seus interesses ampliando, dessa forma, a capacidade de resposta a essas necessidades. (PARENTE e LUCK *apud* LEITE, 2001, p. 8).

A gestão escolar mais flexível e democrática possibilitaria a elaboração e implementação de programas sociopedagógicos diferenciados, criados na unidade escolar para atender a demandas específicas, conforme as necessidades apresentadas pelo seu alunado. [...] uma escola com perfil inovador.

Faz-se necessário reconhecer que a instituição escolar é um tipo de organização em que todas as atividades se integram, se interagem, se completam, isso implica, por parte do gestor, em viabilizar meios para que essas “ações sejam

planejadas, organizadas e implementadas de forma compartilhada com os demais profissionais da escola, pois somente dessa forma, ele poderá” (CAMPOS, 1990, p. 132 apud LIBÂNEO, 2007):

- “Captar as ideias de todos os profissionais e com eles, em conjunto, desenvolver uma ação participativa;
- Comprometer todos os profissionais com os objetivos da busca da qualidade na escola.”

Ao pensar em uma gestão estratégica para a escola é substancial uma análise das organizações numa perspectiva sistêmica e histórica. Segundo Gurgel (2003) a mudança da imagem da organização se dá menos na forma e mais no conceito de capacidade. A capacidade é representada pelas habilidades, aptidões e perícias existentes em uma organização, que caracterizam o gestor e todo o recurso humano que dela faz parte.

A qualidade é o resultado de um trabalho de organização que é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, bem como de recursos financeiros. A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum. Segundo Maximiano (*apud* GURGEL, 2003, p.123)

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou pequena oficina, um laboratório ou corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Na percepção de Luck (1998), o gestor escolar deve ser um profissional atuante que tenha consciência crítica da importância do trabalho que deve desenvolver na instituição, deve realizar planejamento, ação participativa e coletiva em que a avaliação dos resultados envolva a todos os responsáveis pelo processo de ensino. Esse nível de gestão possibilita uma permanente reflexão sob as metas da escola como instituição e com relação às suas funções e resultados.

Neste contexto, Libâneo (2007, p. 118) defende que:

A educação pública tem tríplice responsabilidade: ser agente de mudanças, capaz de gerar conhecimentos e desenvolver a ciência e a tecnologia; trabalhar a tradição e os valores nacionais ante a pressão mundial de descaracterização da soberania das nações periféricas; preparar cidadãos capazes de entender o mundo, seu país, sua realidade e de transformá-lo positivamente.

Construir um modelo de gestão de qualidade é um papel da maior importância que compete ao gestor escolar em consenso com seus pares. Isso deve ocorrer de modo a atender aos anseios da comunidade escolar, levando em conta a relação escola, família e sociedade, nota-se que é preciso um trabalho que priorize a participação coletiva nas decisões. Neste contexto, estratégias administrativas e humanas precisam do envolvimento das partes interessadas, para serem efetivamente satisfatórias.

Uma gestão educacional, que priorize a logística como estratégia para organização dos materiais e serviços necessários ao funcionamento da escola, tais como: merenda escolar, materiais pedagógicos e didáticos, materiais exigidos para uma boa infraestrutura da escola, depende muito do conhecimento, da formação do gestor nessa área. Trata-se, segundo Dolabela (1999), de ver a escola como uma instituição, cujo funcionamento depende da sua organização, do planejamento operacional e tático, entrando neste contexto a logística aplicada à escola.

A missão do gestor na organização pública é estabelecer o nível de atividades logísticas necessário para atender o público alvo da organização no tempo certo, no lugar certo e nas condições necessárias e desejadas, de forma economicamente eficiente e eficaz, ao fazer uso dos recursos públicos. Porter (1987, p. 67 *apud* BOOG, 2000) já defendia que os gerentes que esculpem uma estratégia estão envolvidos, atentos aos problemas da empresa, aprendendo sobre suas empresas e setores e esse envolvimento tem um caminho que pode ser relevante: a logística aplicada ao contexto escolar.

### 3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A instituição escolar, de forma geral, como um segmento que carece de uma boa administração, vem pautando seu trabalho com maior enfoque nos aspectos pedagógicos e administrativos formais, geralmente com base em técnicas e normas orientadas pela Secretaria de Educação.

Dessa forma, os setores que dela fazem parte trabalham de forma mais isolada, não se integrando e nem se organizando para avaliar o caminho percorrido pelos serviços prestados à comunidade, nem mesmo o tempo utilizado nesse processo, o que ajudaria a organizar melhor todas as atividades da escola. Segundo Lima (2014) o Estado, como prestador de serviços de qualidade, precisa promover a eficácia e eficiência na gestão pública, de maneira a oferecer atendimento ágil e digno à comunidade escolar. Avançar na educação, ampliar a infraestrutura, estimular o desenvolvimento dos alunos e dos professores, e, sobretudo, organizar e integrar todo o processo de funcionamento da escola é permitir à população a qualidade na educação.

Fundamentada nesse pressuposto, vem se verificando que na administração de qualquer setor, a logística desempenha um papel fundamental, tanto que, nas empresas, a organização conduz a um funcionamento melhor dos serviços e produtos. Considerando esse contexto, por que não transportar os princípios logísticos para o contexto escolar, tendo em vista os resultados que pode oferecer? Para Ballou (1993), a logística está muito ligada ao serviço ou ao produto, que na escola é a educação, o ensinamento, o preparo do aluno para a vida. Nesse sentido, ela também possui uma cadeia de suprimento, no sentido de ter infraestrutura organizada para atender seu objetivo maior: a educação, suprimindo com recursos humanos e materiais as suas necessidades (BARBOSA, 2014).

De acordo com Novaes (2004, p.36) os fluxos associados à logística envolvem toda a cadeia produtiva para atingir finalmente o consumidor final, no caso aqui especificado: o aluno, ou seja, o alvo principal de toda a cadeia de suprimento da escola. Quando se fala em suprir, quer dizer completar o que falta, prover, abastecer, e, no contexto escolar, esse suprimento vai além do material e requer uma organização interna que faça com que as coisas aconteçam em tempo hábil e necessário (BARBOSA,2014). Neste processo, a moderna logística procura incorporar:

- Prazos previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimento;
- Integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- Integração efetiva e estreita (parcerias) com fornecedores e clientes;
- Busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimento;
- Satisfação plena do cliente, mantendo nível de serviço preestabelecido e adequado.

Segundo Lambert (1998, p.7) “a administração eficaz da logística proporciona um direcionamento eficaz do produto ao cliente”. Ao transpor esse enunciado para o contexto escolar, significa que o produto educação e tudo que o envolve deve ser direcionado para o cliente, o aluno, além de possibilitar que o produto esteja no lugar certo, no momento certo e nas condições necessárias e desejadas.

Ao considerar esse aspecto, é fundamental ainda pontuar que o Século XXI está sendo marcado por grandes transformações, que chegam à escola em tempo real, mudando a vida das mesmas e a relação da gestão escolar com os novos tempos e avanços. Nessa realidade, estão as Instituições de ensino, vivendo em um mundo complexo, cheio de mudanças e competições, pressionadas a se adequarem ao novo contexto organizacional e, ao mesmo tempo, necessitando de transformações que venham contribuir para melhor funcionamento da escola, o que demonstra a necessidade premente de um maior uso da tecnologia a favor da educação.

Tais mudanças refletem, sobremaneira, na atuação dos gestores, que ficam frente a frente com o desafio imposto pela nova realidade: abandonar a postura focada em processos burocráticos e de controle para buscar novas formas de dirigir a escola. Entra neste cenário a organização escolar: horário, quadro de professores, material escolar, merenda, atividades extraclases, dentre outras que precisam ser tratadas como parte da logística da escola (BARBOSA, 2014).

Para uma melhor análise e compreensão, segue um breve contexto da evolução histórica da administração pública e da educação com algumas reflexões.

### 3.1 Evolução histórica

#### 3.1.1 Administração pública

Historicamente, a administração pública perpassa pelo modelo patrimonial, burocrático e gerencial. Eles se situam em momentos histórico-sociais diferenciados, de maneira a atender às demandas e aos anseios de cada época. Dentro de uma cronologia, foi ocorrendo a substituição de um pelo outro, ficando sempre marcas do antecessor. Como consequência, características dos modelos anteriores ainda influenciam o modelo gerencial vigente na administração pública (PALUDO, 2012).

No modelo patrimonial, época das monarquias, não havia separação entre o bem público e privado. Paludo (2012) mostra que o Estado era visto como extensão da sua propriedade privada e ressalta ainda que não existia estrutura organizacional, nem carreiras organizadas, sendo os cargos ocupados de acordo com a vontade do rei, sendo o poder concedido individualmente e de forma diferenciada. A pessoa que conseguisse um cargo tornava-se da nobreza real e era considerada como uma propriedade, de caráter hereditário. Esse contexto limitava a possibilidade de melhorias nos serviços para a população, agiam para sua própria satisfação.

Em meados do século XIX, com uma visão democrática em curso, já havia uma demanda por uma administração voltada para atendimento do interesse público. Nesse contexto, influenciada também por questões históricas e econômicas, como o capitalismo industrial, origina uma sociedade que não permite mais as características do modelo patrimonial e surge o segundo modelo organizacional: a administração burocrática (PEREIRA, 2006).

Secchi (2009) demonstra que na burocracia o poder emana das regras, das instituições formais e do apego às normas, visando combater a corrupção e o nepotismo surgidos devido a realidade do modelo anterior. Para coibir essas práticas, há três características marcantes: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. Passa a existir uma estrutura organizacional fundamentada na impessoalidade, em que a ocupação dos cargos se dá pela competência técnica dos indivíduos e sua posição na hierarquia passa a pertencer à organização e não mais aos ocupantes, para evitar a apropriação individual do poder e dos benefícios após deixar o cargo. Todavia, segundo Klering, Porsse, Guadagnin (2010) o defeito desse modelo está na ineficiência, na autorreferência, na incapacidade de voltar o serviço

para os seus cidadãos. Nesse processo, o Estado se volta para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

Diante desse contexto, nas duas últimas décadas do século XX, tem-se um novo cenário. Klering, Porsse, Guadagnin (2010) mostram que os desafios impostos pela expansão das funções econômicas e sociais do Estado, com o aumento do desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia mundial, impulsionam a Reforma do Estado, com um novo modelo de administração: gerencial, que segundo Castro (2008) objetiva buscar eficiência e efetividade das ações do Estado, com uma gestão voltada para resultados, diminuição do gasto público, aumento no seu controle, com melhores prestações de serviços e com a descentralização administrativa, bem como implementação de modelos de avaliação de desempenho.

Nota-se que novos parâmetros são traçados com a administração gerencial. O Estado mantém o controle focado nos resultados e não mais nos processos, objetiva desburocratizar a estrutura administrativa, passando a ter uma autonomia maior. O atendimento das necessidades do cidadão passa a ser o ponto principal e, para isso, os recursos públicos passam a ser administrados de modo mais eficiente para garantir o atendimento das demandas (PEREIRA, 2006). Nesse contexto, uma boa gestão logística, também no interior das escolas, torna-se fundamental para se alcançar os objetivos do modelo atual e para proporcionar qualidade no serviço educacional prestado à sociedade.

### 3.1.2 Educação Brasileira

A história da educação brasileira é composta tanto por avanços como de retrocessos que vieram ocorrendo no decorrer dos tempos. Por longo período, a educação atendeu a questões religiosas e, em vários outros momentos, políticas, visando sempre atender aos anseios da época, mas poucos eram os interesses de fato no desenvolvimento educacional. Iniciou-se em 1549, com a chegada dos padres jesuítas, período inicial de uma fase que deixou marcas profundas na cultura e civilização do país. Motivados por grande sentimentalismo religioso, objetivando a disseminação da fé cristã, por mais de dois séculos, os padres jesuítas foram praticamente os únicos educadores do país (BELLO, 2001). Após esse momento, a educação foi perpassando de época em época, estando mais voltada para interesses

políticos. Até o período republicano não houve mudanças significativas no modelo educacional no Brasil.

Apesar da evolução educacional vir ocorrendo em passos lentos, a promulgação da Constituição Federal de 1988 e a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB - número 9394/96 são avanços legalmente alcançados e vigentes. Baseadas no princípio do direito universal à educação para todos, essas legislações trouxeram diversas mudanças em relação às leis anteriores, como a gestão democrática do ensino público e progressiva autonomia pedagógica, financeira e administrativa das unidades escolares, entre outras conquistas.

Diante dessas questões supracitadas, nota-se que na atualidade, em um mundo globalizado e em constantes transformações, não se pode mais aceitar a morosidade do passado em termos de evolução no setor educacional e, portanto, faz-se necessário um sistema administrativo mais funcional que acelere a implementação de melhorias. Neste ponto, nota-se a necessidade de uma gestão logística também nas instituições escolares, de modo a proporcionar respostas mais rápidas e atender às demandas cotidianas da escola e da atualidade.

A educação é um dos fatores imprescindíveis no desenvolvimento de uma nação, pois é através dela que um país atinge melhores desempenhos, tanto em áreas como mercado de trabalho, saúde, tecnologia e outras, além de proporcionar melhorias no nível de renda, empregos e qualidade de vida para a população. Portanto, evoluir no aspecto educacional implica também evoluir economicamente, objetivando uma sociedade mais preparada e capacitada para atuar e viver neste mundo globalizado e competitivo. Fato é que atualmente tudo tem mudado de maneira muito veloz e a logística, no contexto educacional, pode de fato ser o impulso necessário para um novo momento de mudanças nos ambientes organizacionais na educação, com avanços mais sustentáveis.

Como a escola é uma organização pública, também se aplica a ela as ideias de Miranda (2016, p.10)

“A principal atribuição da logística aplicada às organizações públicas é o atendimento ao interesse público, de modo que o cidadão tenha sempre todo o aparato material necessário e suficiente para que ele possa utilizar o serviço público. O que não quer dizer que o potencial que a logística tem para cortar custos não seja interessante para o Estado também”.

Em acordo com essas afirmações, uma boa administração escolar é necessária no setor educacional público, ou seja, vai além do papel e atuação do professor no

exercício da docência. Muitos deles se decepcionam e se desmotivam ao planejar suas aulas e não conseguem executar na íntegra seu planejamento por falta de suporte material e humano para seu trabalho, o que interfere no resultado final do serviço educacional prestado ao aluno, à comunidade escolar. É fundamental que a cadeia de suprimento da escola esteja suprida e organizada tempestivamente, mesmo considerando a peculiaridade do setor público, de necessidade de licitação no processo de compra, conforme afirma Miranda (2016):

“(...) o processo de compras no setor público é feito por meio de licitação, um procedimento administrativo cujo trâmite, por vezes moroso, pode comprometer o andamento das políticas públicas, caso haja falta de um criterioso planejamento”.

Dentro dessa ótica, a ausência de um criterioso planejamento, com previsão temporal suficiente para aquisição de materiais (insumos), mesmo considerando a exigência legal de prazos no processo licitatório, leva à falta de produtos no interior da escola. Nota-se que é preciso aperfeiçoar, otimizar os processos na administração interna, de modo que a escola consiga atender à demanda cotidiana.

A instituição escolar deve oferecer um ambiente organizado e suprido para o professor desenvolver seu trabalho. Isso vai de encontro às ideias de Chopra et Meindl (2003, p. 365) ao ressaltar que “a falta de coordenação leva a degradação dos serviços e ao aumento nos custos da cadeia de suprimentos”.

Além disso, há também a responsabilidade do professor em estar sempre se aprimorando e acompanhando às demandas da atualidade. O docente precisa se aperfeiçoar para oferecer melhor qualidade de serviço para o aluno, necessita de melhores salários e valorização social, mas sem um ambiente organizacional eficiente, dificilmente conseguirá bom resultado de seu esforço. Quando não há uma boa administração da escola, alguns profissionais de sala de aula também tendem a não se organizar e planejar boas aulas, vai se desmotivando, protelando seu planejamento e fazendo o mínimo, acaba por se espelhar no contexto organizacional.

Após pensar em todas essas questões, faz-se necessário pontuar ainda que muitos Diretores Escolares saem da prática pedagógica em sala de aula e assumem a gestão de escolas, sem capacitação técnica em administração, o que não ocorre nas organizações privadas, isto é, que o profissional leigo na área específica de administração assuma a gestão de alguma empresa.

Essa situação muitas vezes causa a estagnação da instituição escolar por um período, provocando retrocessos no atendimento à comunidade e na qualidade do ensino local. Há outros gestores que, mesmo após algum tempo, não conseguem gerir a escola de modo eficiente e eficaz, fazendo com que a comunidade venha perder a credibilidade no trabalho da escola. Isso normalmente provoca perda de alunos e conseqüente redução de turmas na escola, muitos acabam migrando para outras instituições educacionais que apresentam uma melhor organização, o que causa prejuízos tanto para o Estado como para a comunidade local. Nesse contexto, a instituição que perde o aluno permanece com custo de manutenção e limpeza de seu espaço (sala ociosa), bem como os pais que, devido ao anseio de colocar o filho em outra escola, acabam tendo que arcar com custos de transporte e outros.

### **3.2 Árvore de Problemas**

Com fundamento nas questões argumentadas, foi desenvolvida uma árvore de problemas advindos dessas situações (Figura 5). No centro da árvore está localizada a baixa incidência de gestão logística em escolas estaduais em Minas Gerais como problema principal. As causas e subcausas detectadas desse problema se encontram na base ou raiz da árvore e os seus efeitos no topo ou copa.

Desse problema central em questão, foi identificada uma causa principal: poucos conhecimentos em logística. A partir dela, foram visualizadas outras subcausas: pouco planejamento e controle da cadeia de suprimentos local, insuficiência tecnológica, licitação intempestiva, escassez de recursos pedagógicos e humanos, pouco envolvimento da família e diretor pouco participativo com a dinâmica integral da escola. Conseqüentemente, foram identificados três efeitos: pouca organização de materiais e serviços; falta de agilidade no suprimento de materiais e na prestação de serviços; e insuficiência na integração de seus diferentes segmentos e serviços.

Inicialmente, ao analisar a base da árvore, tem-se a primeira subcausa apontada: pouco planejamento e controle da cadeia de suprimento local, com origem na falta de capacitação técnica, o que leva tanto à ausência de plano de suprimento, com levantamento superficial das necessidades materiais no cotidiano escolar, como à falta de estimativa dentro das limitações financeiras, bem como à falta de equilíbrio entre esses dois aspectos: demanda e capacidade de aquisição.

A insuficiência tecnológica nas escolas é outra subcausa detectada. Ela ocorre tanto pela ausência de equipamentos ou falta de manutenção dos já existentes ou mesmo pouca conectividade, afetando principalmente o setor pedagógico, no que tange à operacionalização do diário eletrônico, planejamento de atividades diferenciadas, provas e outras finalidades pertinentes. Isso além do reduzido uso do laboratório de informática e ausência de capacitação profissional. Essas questões contribuem consideravelmente para uma gestão logística deficiente, tendo em vista que se vive em um mundo tecnológico e digital.

A licitação intempestiva advém de um planejamento deficitário, ou seja, da falta de previsão temporal suficiente para licitar e adquirir materiais, levando a carência ou mesmo a falta de produtos essenciais no cotidiano escolar. Essa é outra subcausa para o problema principal apontado.

A escassez de recursos pedagógicos e humanos também é outra questão, além do ambiente de sala de aula de muitas escolas que se encontra precário e pouco equipado, sem ignorar a falta de suporte educacional para uma melhor concretização do ensino, como a presença de orientador educacional e disciplinário no cotidiano das escolas. Isso se faz necessário devido à complexidade de situações sociais adversas que permeiam o dia a dia das instituições de ensino, considerando desde transgressão disciplinar até agressões morais e físicas reproduzidas pelo aluno no contexto escolar, gerando não só constantes interrupções no processo pedagógico, mas também dificuldades na aprendizagem por parte do aluno e no controle de melhor disciplina por parte dos professores e de outros servidores da escola. Tudo isso afeta consideravelmente a qualidade do ensino público.

Um ambiente escolar pouco preservado, ou seja, precarizado pode estar relacionado também com a inércia do diretor escolar diante da situação. Para ter as necessidades de manutenção de equipamentos e estruturas da escola atendidas, ele deve proceder aos orçamentos necessários legalmente, passar pelo processo de dispensa de licitação e contratar o serviço, que normalmente é pago com recurso de manutenção que é enviado anualmente para as escolas. Quando isso não ocorrer pela insuficiência de recursos enviados para a instituição, é possível fazer uma solicitação fundamentada, seguindo as orientações legais. Caso seja uma manutenção ou reforma maior, deve-se solicitar à Superintendência Regional de Ensino a que a escola esteja vinculada, com o devido processo legal (relatório fotográfico e do Colegiado Escolar demonstrando a necessidade, no mínimo três

orçamentos ou planilha de custo da obra assinada por um engenheiro, ofício de encaminhamento assinado pelo Diretor, entre outros procedimentos). É um processo trabalhoso, porém necessário, para que havendo recurso financeiro, o Estado, via Secretaria de Educação e Superintendências, atenda às escolas que solicitaram manutenções e reparos no espaço escolar. Diante da falta de iniciativa do diretor diante das situações, normalmente o Estado não intervém na realidade da escola, pois não é algo automático, carece de seguir o processo de solicitação.

O pouco envolvimento da família é outra subcausa a combater neste projeto, tendo em vista que a direção e coordenação pedagógica constantemente deixam suas funções para resolver questões que caberiam aos pais ou familiares responsáveis legalmente, pois quando estes são mais presentes na vida escolar do aluno e atentos à dinâmica da escola, de modo participativo, a criança tende a sobressair nos estudos e não se envolver em atos de incivildades no cotidiano da instituição de ensino.

Como última subcausa, foi pontuado o diretor pouco participativo com a dinâmica integral da escola, mais voltado para prestação de contas, seguindo um modelo de gestão tradicional, preso a processos burocráticos.

Conseqüentemente, foram identificados três efeitos principais da baixa gestão logística em escolas estaduais. A pouca organização de materiais e serviços é um deles, o qual pode provocar não só um fluxo descontínuo de entrada de insumos, com falta ou insuficiência de materiais, ou mesmo a indisponibilidade dos mesmos no momento necessário, como também influenciar o baixo uso da tecnologia a favor da educação, para controle interno de suprimentos e para a motivação dos professores em usar o laboratório de informática e outros recursos digitais.

O segundo efeito está relacionado à falta de agilidade no suprimento de materiais e prestação de serviços. Há produtos que são essenciais na execução da atividade-fim e, muitas vezes, quando a escola adquire já se passou um intervalo de tempo em que o professor ou servidor já deveria estar usando e teve que protelar por vários dias ou meses. Conseqüentemente, isso causa morosidade na execução de serviços pedagógicos, como uma prova que o professor deixa de aplicá-la devido a falta de papel ou toner para a máquina de xerox, um vídeo complementar que o professor deixa de passar pela falta de tomadas ou cabos necessários para ligar os equipamentos, entre outras situações do gênero que dificultam ou atrasam a efetividade do planejamento pedagógico. Essas questões internas afetam o

atendimento eficiente à comunidade, além de questões externas, como o atraso no depósito de recursos financeiros para a escola também contribuir para isso.

O terceiro e último efeito pontuado está relacionado com a insuficiência na integração dos diferentes segmentos e serviços dentro da escola, gerando pouca coordenação dos setores, o que leva à definição e execução mínima de tarefas e pouca articulação com servidores para otimizar tempo e potencializar suas habilidades, além de provocar a falta de motivação do profissional e, conseqüentemente, menos qualidade nas aulas ou ao executar os serviços, além de resultar em uma gestão pouco participativa.

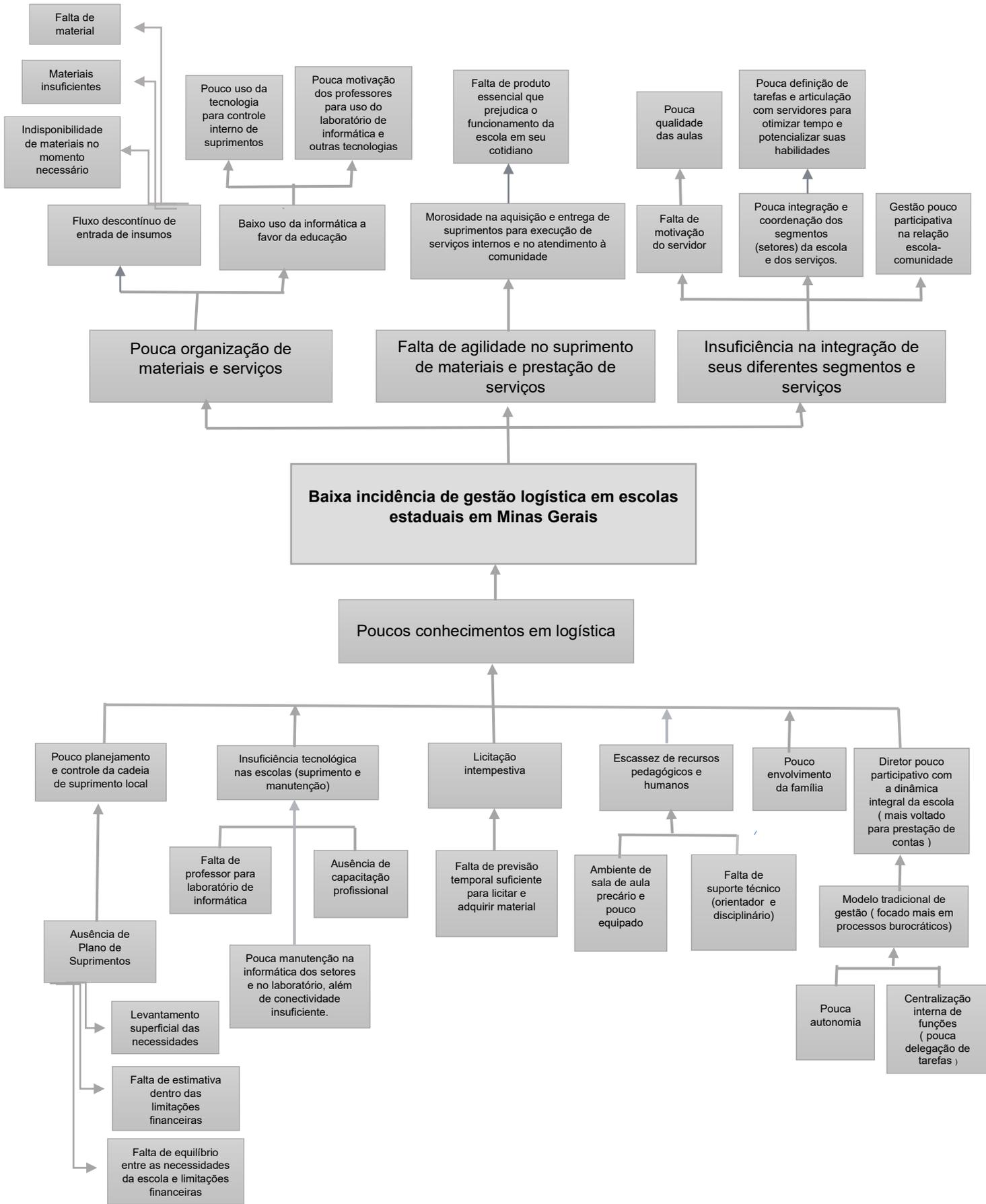


Figura 5 – Árvore de Problemas

### 3.3 Árvore de objetivos, meios e fins

Essa árvore (Figura 6) reflete a situação desejada após a aplicação do projeto, visando converter as situações negativas da árvore de problemas em situações positivas. Dessa forma, trata-se de uma prospecção do que se deseja com o término do projeto, indicando os meios, de modo a converter o problema central no objetivo do projeto que é a incidência de alta gestão logística em escolas estaduais.

No desenho dessa árvore, foram detectados seis meios principais: mais planejamento e controle da cadeia de suprimentos, funcionamento suficiente da tecnologia nas escolas, licitação antes de acabar os produtos, suficiência de recursos pedagógicos e humanos, bastante envolvimento das famílias, diretor envolvido com a dinâmica integral da escola. Com a efetivação desses meios, poderá se observar três fins principais: bastante organização de materiais e serviços, presença de maior agilidade no suprimento de materiais e prestação do serviço e, ainda, suficiência na integração de seus diferentes segmentos e serviços.

O primeiro meio se apresenta pela necessidade de maior planejamento e controle da cadeia de suprimentos local. Para isso, criar um plano de suprimentos com a participação de cada setor é uma alternativa eficaz, pois proporciona um levantamento detalhado das necessidades, evitando faltar alguns produtos e exceder em outros, trazendo equilíbrio entre demanda e capacidade de compra da instituição.

O segundo meio proposto está relacionado ao efetivo funcionamento da tecnologia, por meio da aquisição e manutenção de equipamentos, com acesso à internet, tanto como ferramenta operacional, como didática. Nesse contexto, é de grande importância disponibilizar professores ou outros profissionais para o laboratório de informática, bem como capacitar os servidores nessa área.

O terceiro meio é viabilizar a licitação tempestivamente, para não haver falta de material necessário no cotidiano escolar, pois isso causa prejuízos para execução de serviços diversos, principalmente do pedagógico que é a atividade-fim da educação.

O quarto meio está relacionado à suficiência de recursos pedagógicos e humanos, bem como oferecer um ambiente de sala de aula adequado e mais equipado, além da importância de suporte técnico educacional, para uma melhor operacionalização do processo de ensino-aprendizagem, como a presença do orientador e do disciplinário, tendo em vista as peculiaridades de situações sociais

adversas presentes no cotidiano escolar, que necessitam dos devidos encaminhamentos para melhores resultados.

O quinto e sexto meios são, respectivamente, buscar uma participação maior das famílias nas atividades desenvolvidas na escola e um diretor mais envolvido com a dinâmica integral da instituição, o que vai de encontro com o modelo contemporâneo de gestão, que prioriza a participação no processo global de trabalho, bem como valoriza as habilidades e competências humanas.

A efetividade desses meios é fundamental para se alcançar os fins almejados neste projeto. O primeiro desses fins é a maior organização de materiais e serviços, o que resultará não só em um fluxo contínuo de entrada de insumos, com presença e suficiência de materiais, bem como sua disponibilidade no momento necessário, mas também resultará em um nível mais elevado de uso da informática a favor da educação, tanto como ferramenta operacional como didática, inclusive com mais uso do laboratório de informática pelos docentes e de outros recursos digitais.

O segundo fim é a presença de maior agilidade no suprimento de materiais e na prestação de serviços. Isso através de uma maior tempestividade nas aquisições e entregas de produtos para execução de serviços internos e para o atendimento à comunidade, com a efetivação de processo licitatório em tempo hábil.

O terceiro e último fim é a integração e coordenação suficiente de seus diferentes segmentos e serviços, de modo articulado com servidores para otimizar tempo e potencializar suas habilidades, além dessa integração contribuir também para uma gestão mais participativa na relação escola-comunidade e, conseqüentemente, trazer motivação para o professor, resultando em melhor qualidade das aulas.

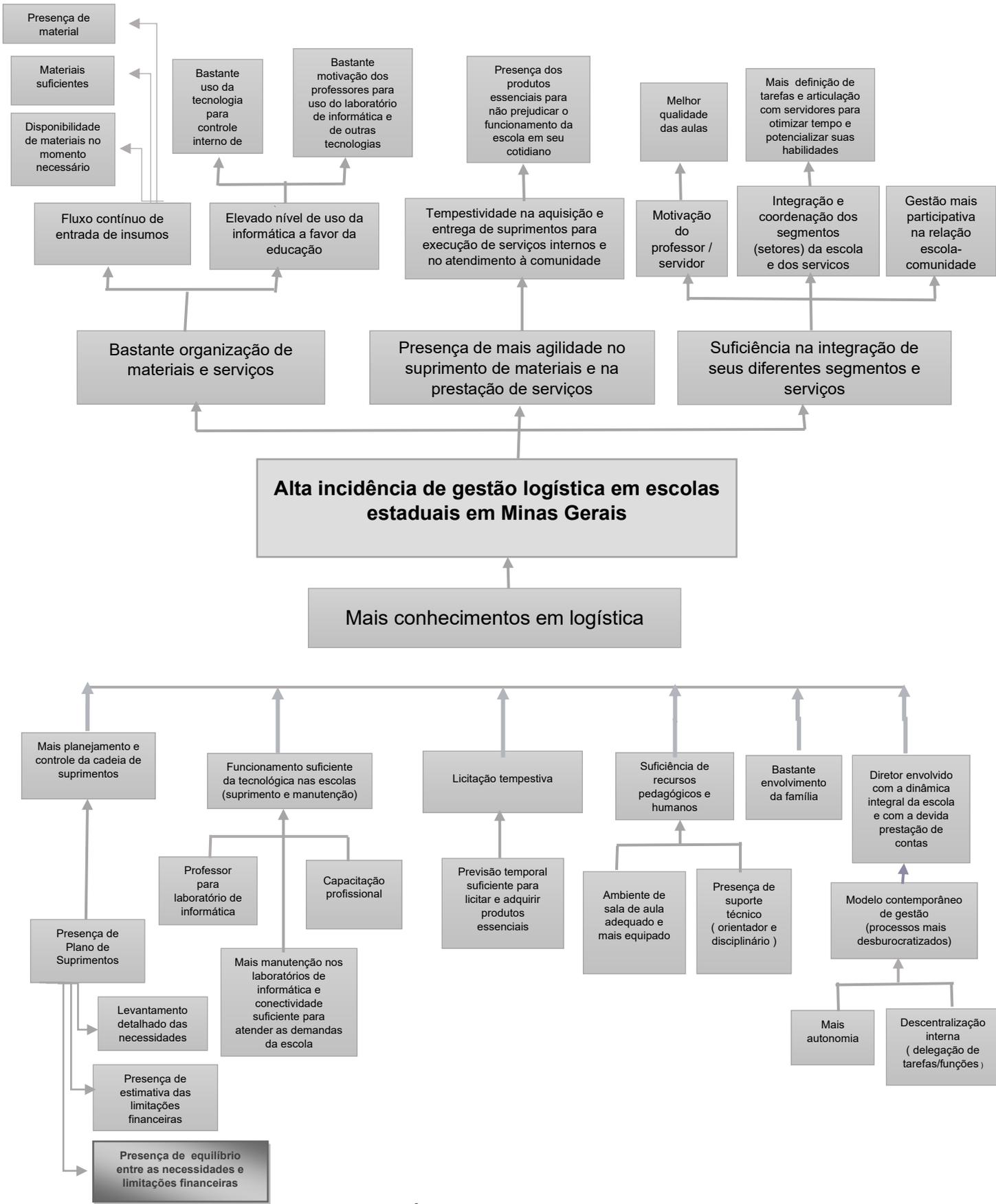


Figura 6 - Árvore de objetivos, meios e fins

### 3.4 Levantamento e análise de dados

Neste projeto, foi necessário considerar não apenas a questão administrativa nas escolas, mas também um breve contexto da evolução histórica da administração pública e da educação, com algumas reflexões, além de um panorama dos principais indicadores educacionais, com abrangência nacional e local, mostrados em seguida.

#### 3.4.1 Indicadores Educacionais

Os indicadores a seguir procuraram revelar a situação educacional no Brasil, na região Sudeste e no Estado de Minas Gerais, pois são importantes para este projeto, proporcionando um panorama do quanto se faz necessário investir neste setor.

Apesar de constar nos documentos legais a questão da qualidade na educação, essa não tem sido uma realidade brasileira. Já se avançou em outros aspectos, como o acesso à educação básica, mas, conforme *Ventura (2018)* publicado no site do jornal O Globo, na reportagem “*IDH: educação não avança e Brasil fica estagnado no ranking de bem-estar da ONU*” é visível que a educação precisa melhorar em termos de qualidade. Nesse levantamento, o país se situa na 79ª posição mundial, dentre um conjunto de 189 economias. Os dados mostram que o Brasil ocupava 86ª colocação no ranking do IDH em 2012 e subiu posições até 2015 e, após isso, houve queda e estagnou-se na 79ª colocação. O ranking de desenvolvimento humano das Nações Unidas mede o bem-estar da população considerando indicadores de saúde, escolaridade e renda. Na educação, o período esperado para que as pessoas fiquem na escola paralisou em 15,4 anos e a média de anos de estudo foi de 7,8 anos, frente aos 7,6 apurados em 2015. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) brasileiro é de 0,759 apurado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (Ventura, 2018).

Além disso, há ainda outros indicadores que demonstram a necessidade de melhorar a qualidade educacional no Brasil. Segundo Saldaña (2018) o Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA) que é a principal avaliação internacional de educação básica vem mostrando o fraco desempenho dos alunos brasileiros, tanto pelo baixo índice de acerto na prova, como pela má performance ao longo da mesma. Observa também pelo último PISA, em 2018, cuja aplicação foi integralmente via

computador, um quantitativo elevado de brasileiros que não deram conta de finalizá-la, sendo que 61% desses alunos não conseguiram chegar até a última questão da primeira parte da prova. Mostra ainda que aplicada digitalmente, foi possível medir o tempo que os alunos perderam com cada item, gastando muito tempo em cada questão, principalmente nas primeiras e, ainda assim, mesmo nessas o índice de acertos foi baixo e sucessivamente caindo ao longo da prova. Saldaña (2018) relata também que segundo o professor da USP, Naercio Menezes Filho, *“Parte do diagnóstico é de que os alunos não sabem o que é pedido, ou têm dificuldade de entender os enunciados, mas há outros fatores por trás”*. Em 2018, o PISA foi aplicado em 79 países e regiões a 600 mil estudantes. No Brasil, cerca de 10,7 mil estudantes de 638 escolas fizeram as provas e o país ficou em 57º lugar no ranking da educação. Em 2015, o resultado também não foi animador: participaram do PISA jovens de 15 a 16 anos em 70 países e territórios e a média alcançada deixou o país nas últimas colocações, sendo a 63ª posição em matemática, 58ª em leitura e a 65ª em ciências.

Há também o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) que segundo Fernandes (2005) é o indicador objetivo para a verificação do cumprimento de metas fixadas no Termo de Adesão ao Compromisso "Todos pela Educação", eixo do Plano de Desenvolvimento da Educação. Com esse instrumento, o país possui dados, por meio de metas claras que foram instituídas em 2005 e que são aferidas a cada dois anos pelo IDEB, para indicar se a educação básica do país está melhorando.

Afirma ainda que com a finalidade de averiguar se o Brasil vai alcançar até 2021 a nota 6.0, nível educacional equivalente ao de países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), foram instituídas metas a serem atingidas por escolas, municípios e unidades da federação, de forma a refletir no desempenho nacional.

Ao analisar internamente a educação no país, considerando as regiões que o compõem, nota-se que a desigualdade na educação brasileira segue o ritmo da disparidade em termos de desenvolvimento regional. Os dados dos Censos Demográficos do IBGE de 1991, 2000 e 2010 revelam essa realidade (Figura 7).



ANO	NOME	IDHM Longevidade	IDHM Renda	IDHM Educação	IDHM
1991	REGIÃO NORTE	0,644	0,579	0,193	0,416
1991	REGIÃO NORDESTE	0,595	0,534	0,197	0,397
1991	REGIÃO SUDESTE	0,716	0,696	0,339	0,553
1991	REGIÃO SUL	0,723	0,653	0,312	0,528
1991	REGIÃO CENTRO-OESTE	0,690	0,668	0,290	0,511
2000	REGIÃO NORTE	0,717	0,613	0,333	0,527
2000	REGIÃO NORDESTE	0,685	0,588	0,342	0,516
2000	REGIÃO SUDESTE	0,778	0,735	0,541	0,676
2000	REGIÃO SUL	0,792	0,711	0,510	0,660
2000	REGIÃO CENTRO-OESTE	0,777	0,720	0,467	0,639
2010	REGIÃO NORTE	0,796	0,670	0,557	0,667
2010	REGIÃO NORDESTE	0,782	0,656	0,569	0,663
2010	REGIÃO SUDESTE	0,845	0,773	0,688	0,766
2010	REGIÃO SUL	0,848	0,764	0,662	0,754
2010	REGIÃO CENTRO-OESTE	0,839	0,776	0,665	0,757

**Figura 7: Ritmo de crescimento e disparidade regional do IDHM variaram no Brasil nas últimas décadas. Fonte: PNUD**

Os dados acima evidenciam que a região Sudeste tem o maior Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) do país, com valor de 0,766. Em termos educacionais também não é diferente: na década de 90 ficou com 0,339, em 2000 já avançou para 0,541 e em 2010 continuou progredindo, chegando em 0,688. Ainda dentro deste contexto, considerando que o Estado de Minas Gerais é parte dessa região, os resultados deveriam ser melhores, porém os índices do IDEB vêm revelando poucos avanços e até mesmo retrocesso em 2015 e 2017, na etapa final do Ensino Fundamental (Figura 8).



**Figura 8: Resultado do IDEB no Estado de Minas Gerais na etapa final do ensino fundamental.**

**Fonte: INEP, 2018.**

Esses indicadores educacionais apontam para a necessidade de investimento neste setor. Atualmente, a maioria dos docentes em exercício possuem uma graduação e nos últimos anos já ocorreram capacitações, sem contar que muitos servidores têm buscado por sua iniciativa. O acesso à educação básica já se encontra praticamente universalizado. Faz-se necessário mais atenção na parte estrutural das escolas, também na parte de suprimentos com equipamentos e produtos básicos para o funcionamento do cotidiano escolar, além da importância de um bom gestor que esteja à frente do trabalho da escola, de maneira a garantir eficiência e eficácia na prestação do serviço público. No geral, sabe-se que elevar a qualidade do ensino perpassa por uma série de questões, dentre elas, proporcionar uma gestão de qualidade que atenda às demandas cotidianas e da atualidade é primordial para continuar avançado em termos educacionais.

### 3.4.2 Indicadores sobre gestão educacional

Em seguida, será mostrado alguns pontos dos resultados da pesquisa de mestrado da autora deste projeto, intitulada como *“Análise do processo de gestão da logística aplicada em catorze escolas públicas do Município de Contagem - MG, Brasil,*

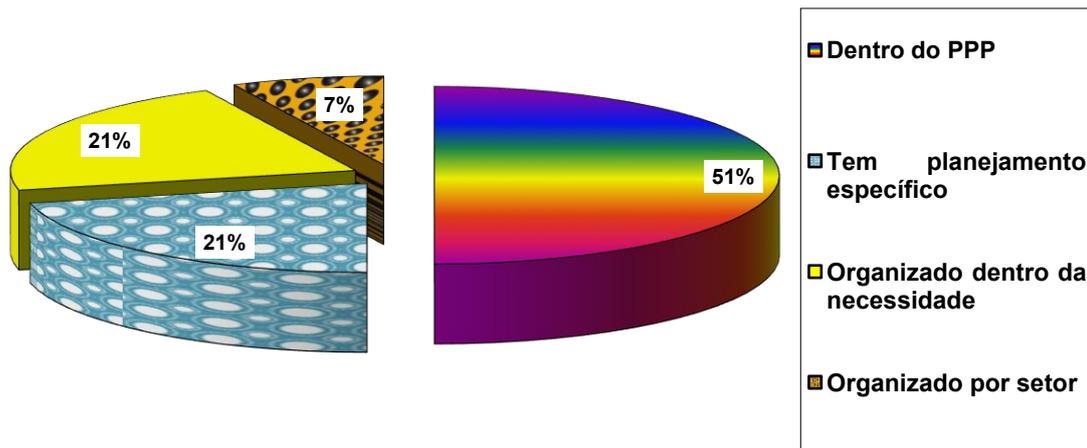
*em termos da organização, agilização e integração de seus diferentes segmentos e serviços” (Barbosa, 2014).*

Os resultados qualitativos dessa pesquisa mostraram que a logística no âmbito escolar pode promover o fluxo contínuo de entrada de insumos (suprimentos), de produção e da saída do produto (serviço/bem) até o ponto de prestação /distribuição, não interrompendo em nenhum ponto o processo, minimizando assim cada vez mais o uso de estoques pela organização, de maneira a evitar perdas e promover a eficiência e eficácia na prestação do serviço.

Porém, ao analisar as respostas dos gestores, inferiu-se que esses gestores possuem pouco conhecimento da logística aplicada na escola, embora tenham conhecimentos administrativos e pedagógicos. Com seus conhecimentos administrativos, podem assegurar a alocação e a gestão de recursos humanos, físicos e financeiros, tais como: equipamentos, materiais didáticos, distribuição das dependências escolares e espaços livres, mas ainda precisam da organização dos canais de distribuição.

Ao se verificar a existência de estratégias de gestão, particularmente, estratégias específicas que o gestor escolar utiliza para organizar as atividades e serviços, os dados mostraram que 86% dos gestores não utilizam de estratégias específicas para o seu contexto escolar e 14% afirmam adotar alguma estratégia de gestão (Barbosa, 2014).

Ao considerar o campo da logística, foi perguntado aos entrevistados como são organizados os suprimentos de materiais didáticos pedagógicos e administrativos na escola. Para 51% desses gestores, os suprimentos são organizados dentro do Plano Político Pedagógico – PPP; 21% dos gestores organizam dentro das necessidades que vão surgindo; outros 21% têm planejamento logístico específico e apenas 7% organizam os seus suprimentos por setor (Figura 9):

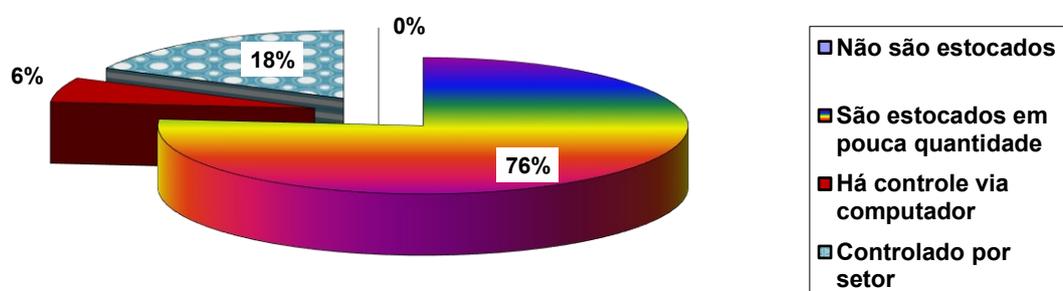


**Figura 9: Organização dos suprimentos de materiais didático-pedagógicos e administrativos.**

**Fonte: Barbosa, 2014.**

Os conhecimentos dos gestores sobre a administração da estrutura organizacional são mais voltados para a pedagogia. Verificou-se que existe a carência de conhecimento em logística por parte dos gestores, para que possam aplicá-lo em favor de melhor desempenho, qualidade e produtividade. A partir do momento em que se observa essa consciência dos aspectos administrativos que o gestor deve ter à sua disposição para colocá-los em prática, é possível prever a existência de melhor fluxo das atividades e tarefas da escola.

A respeito de como vem sendo feito pelas escolas o controle de suprimentos e armazenamento/estoque dos materiais didático-pedagógicos e administrativos, os dados mostraram que 76% das escolas estocam em pouca quantidade; 18% controlam por setor; 6% controlam pelo computador (Figura 10):

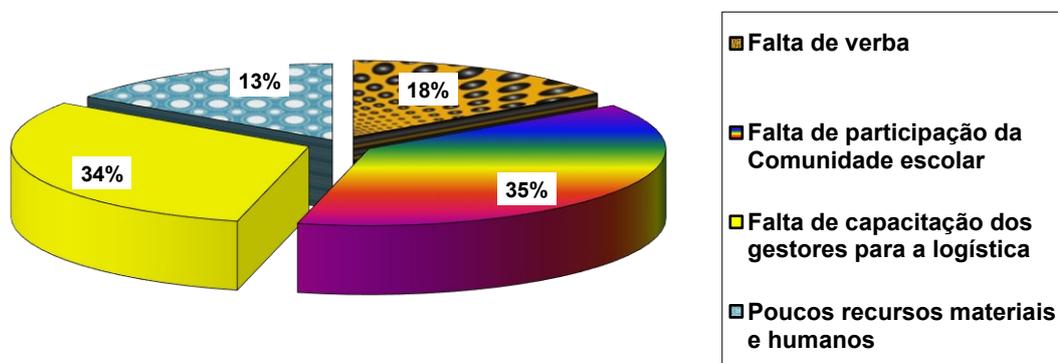


**Figura 10: Controle de suprimentos e armazenamento/estoque dos materiais didático-pedagógicos e administrativos. Fonte: Barbosa, 2014.**

Esses dados apontam que as escolas, embora administrem bem seus recursos materiais, ainda precisam de uma logística, que permita a estocagem de maneira adequada, bem como seu controle e reposição.

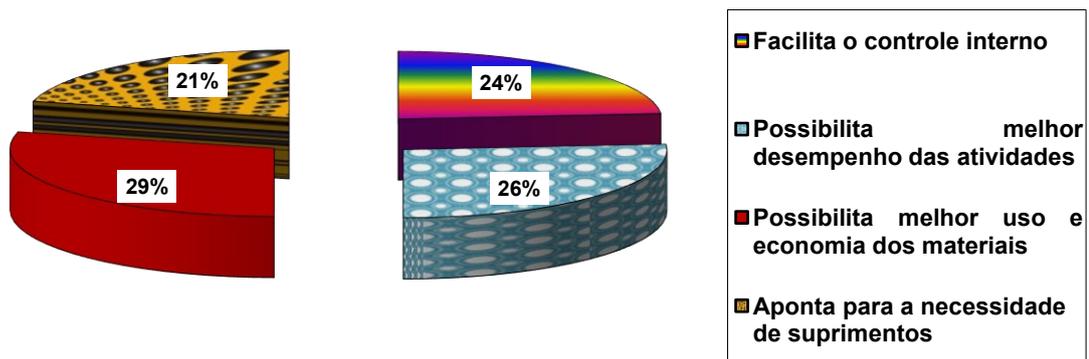
Sabe-se que a escola democrática e participativa só é possível se o gestor tiver autonomia, portanto, a questão seguinte procurou saber se a gestão escolar tem autonomia para implementar um trabalho voltado para a logística na administração da escola. Os resultados mostraram que 79% das escolas pesquisadas não se sentem com autonomia para implantar a logística na escola, contra 21% que afirmam ter essa autonomia. Inferindo-se que a autonomia é vista pelos gestores ora como estratégias predefinidas pela Secretaria de Educação, ora como iniciativa própria da escola, mostrando uma discordância neste contexto (Barbosa, 2014).

Ao investigar quais são os principais problemas encontrados como gestor escolar, foi possível verificar pelas respostas dos gestores entrevistados que os maiores problemas se relacionam com a falta de participação da comunidade escolar (35%), seguida da falta de capacitação dos gestores para se trabalhar com a logística no contexto escolar (34%). Em seguida, a falta de verba (18%) e, finalmente, poucos recursos humanos e materiais (13%) (Figura 11):



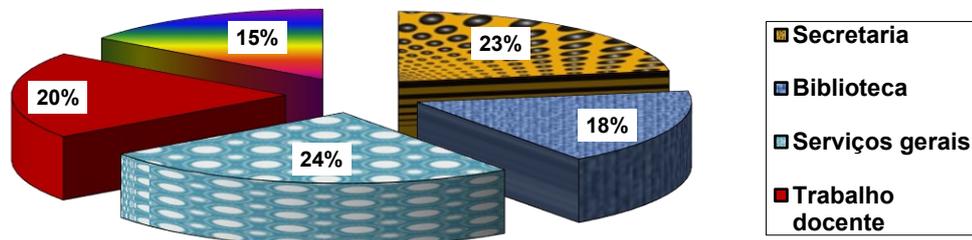
**Figura 11: Principais problemas como gestor escolar. Fonte: Barbosa, 2014.**

Ao verificar em termos administrativos, em que ponto a logística pode contribuir para melhor funcionamento da escola, 29% dos entrevistados consideram que a logística possibilita melhor uso e economia de materiais. Para 26%, ela contribui para o desempenho das atividades; 24% acreditam que ela facilita o controle interno dos materiais; e, para 21% dos entrevistados, a logística aponta para a necessidade de suprimentos, como representado na Figura 12.



**Figura 12: Contribuição da logística para melhor funcionamento da escola. Fonte: Barbosa, 2014.**

Procurando saber quais os setores da escola que mais requerem uma implementação de um planejamento logístico, as respostas dos entrevistados mostraram que os serviços gerais são os que mais solicitam esse tipo de serviço (24%), seguidos da secretaria (23%), trabalho docente (20%), biblioteca (18%) e do trabalho discente (15%), como mostra a Figura 13:

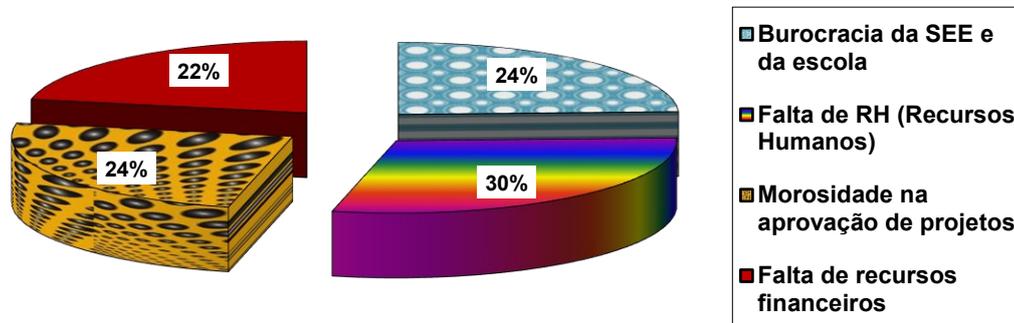


**Figura 13: Implementação de um planejamento logístico por setores. Fonte: Barbosa, 2014.**

Buscando o posicionamento dos gestores sobre a contribuição da logística para melhor organização e andamento da escola, verificou-se que 100% dos gestores concordam com essa necessidade.

O item seguinte verificou se a melhora das estruturas e dos espaços na escola, adquirir bens escolares bem como a construção/ampliação de seus espaços são necessários para melhor desempenho logístico, 100% dos gestores acreditam que sim. Finalmente foi perguntado aos gestores o que mais impossibilita a implementação de novas formas de gestão. Os dados mostraram que em primeiro lugar vem a falta de Recursos Humanos (30%); seguido da burocracia vinda dos órgãos públicos da educação (24%) e da morosidade na aprovação dos projetos pela secretaria de

educação (24%) e, por fim, a falta de recursos financeiros (22%), como mostra a Figura 14:



**Figura 14: Impossibilidade de novas formas de gestão. Fonte: Barbosa, 2014.**

Procurando investigar a visão dos gestores sobre a logística aplicada ao contexto escolar, foi perguntado aos entrevistados qual o entendimento que tinham sobre essa questão. As falas dos gestores que permitiram as inferências abaixo foram agrupadas na Tabela 2.

**Tabela 2: Entendimento da logística na visão dos gestores, expressões elaboradas pelos entrevistados. Fonte: Barbosa, 2013.**

ESCOLA	ENTENDIMENTO DA LOGÍSTICA NA VISÃO DOS GESTORES
1	“O gestor tem uma visão global do ambiente interno”
2	“Não consigo ver a aplicação da logística dentro da escola”
3	“Precariedade devido aos poucos recursos humanos para execução das tarefas/demandas”
4	“Estudar os procedimentos da rotina da escola, a fim de otimizar processos e utilizar recursos”
5	“Planejamento”
6	“Suporte de estruturação organizacional que tornaria a administração mais atuante e específica na qualidade da gestão”
7	“Organização”
8	“Um tanto confusa e trabalhosa, pois todos os procedimentos são muito burocráticos”

<b>9</b>	“Organiza os recursos da melhor forma possível, mas falta pessoal disponível”
<b>10</b>	“Melhor utilização dos RH e materiais e otimiza a questão organizacional do processo ensino-aprendizagem”
<b>11</b>	Não respondeu a esta questão
<b>12</b>	“Proporciona organização, economia, rendimento e produtividade”
<b>13</b>	Não respondeu a esta questão
<b>14</b>	Não respondeu a esta questão

Os resultados mostraram que as escolas 4, 10 e 12 apresentaram uma visão organizacional da logística, mais completa; as escolas 6, 7 e 9 apresentaram uma visão limitada, parcial, de apenas algumas das partes em que a logística atua, ora como organização, ora como estrutura organizacional e ora como organização de recursos, sendo que a logística envolve tudo isso e outras questões; as escolas 1, 2 e 5 apresentaram uma visão mais pedagógica, o que é natural o gestor possuir mais conhecimentos pedagógicos que administrativos, pois normalmente ele se afasta da sala de aula, da prática educativa para a gestão da escola e, quase sempre, não possui formação nos aspectos administrativos, o que também não o isenta de buscar esses conhecimentos, pois, à medida que se propõe a administrar uma instituição, ele também deve buscar esses conhecimentos, objetivando melhor organizar as atividades, serviços e materiais da organização; e as escolas 3, 8, 11, 13 e 14 demonstraram não possuir entendimento sobre a logística, tanto que alguns preferiram não responder essa questão (Barbosa, 2014).

Em suma, os dados mostraram que a maioria dos entrevistados consideram a importância da logística no contexto escolar, mas as mesmas respostas apontaram para o não conhecimento de como aplicá-la. Desse contexto, nota-se a importância de capacitação de Diretores Escolares nesse sentido.

É notório que um dos desafios que a escola encontra é seu planejamento organizacional, de forma a utilizar-se da logística para o controle interno de seus materiais, recursos e atividades. A cadeia de suprimentos de uma escola deve estar sempre abastecida, o que reflete em todo o suporte material que alunos, professores, secretaria, biblioteca e demais servidores precisam para seu melhor desempenho e produtividade.

## 2.5 Análise de alternativas

Considerando o posicionamento dos diretores escolares entrevistados sobre a importância da logística no contexto escolar e diante do problema central identificado neste projeto, a baixa incidência de gestão logística em escolas estaduais, em que se tem como principal causa poucos conhecimentos em logística por parte da direção escolar, foram pensadas em 2 (duas) alternativas para resolução ou amenização dessa situação.

A primeira alternativa foca a capacitação do público alvo e a valorização de um processo democrático de indicação de diretor escolar. Já a segunda alternativa, por outro lado, propõe a contratação de gestor público que possua conhecimento técnico em administração de empresas, além de pedagógicos, porém ignora o processo democrático de indicação de diretor escolar.

A primeira delas tem como atividades centrais a promoção de qualificação e capacitação administrativa para direção escolar, em termos de organização, agilização e integração de seus diferentes segmentos e serviços, de modo a assessorar no planejamento e organização da cadeia de suprimento local, na potencialização do uso da tecnologia no âmbito escolar, entre outros aspectos organizacionais. Essa alternativa busca sanar a causa principal de falta de conhecimento em logística e, conseqüentemente, combate as subcausas, visando promover condições técnicas para os diretores proporcionar ambientes organizacionais bem planejados e organizados.

A segunda alternativa se mostra inviável, devido incompatibilidade com princípios democráticos, considerando também que a contratação desses profissionais trariam um custo elevado, tendo em vista o quantitativo de escolas estaduais, já na primeira alternativa há o servidor da máquina pública lotado na instituição, não trazendo gasto com a contratação; em termos de viabilidade operacional, também não atende a alternativa 2, uma vez que não possuem o conhecimento da comunidade local e nem das demandas do contexto e da instituição, o que já se pressupõe na alternativa 1; quanto a probabilidade de resolução do problema, a alternativa 1 apresenta grande possibilidade, pois ataca sua causa principal e, conseqüentemente, suas subcausas. Desse modo, o projeto foi estruturado tendo como foco a primeira alternativa.

#### 4. METODOLOGIA DE AÇÃO

A fim de alcançar o objetivo geral e os específicos pontuados neste projeto de intervenção, observa-se a necessidade de envolvimento governamental e outras instituições parceiras, além das escolas, para melhorar o espaço escolar, sua gestão e aperfeiçoar seu sistema administrativo, de modo a atender às demandas educacionais no contexto contemporâneo. Certamente é necessário haver o envolvimento desses atores, de forma estratégica e articulada, para desenvolvimento prioritário de algumas ações principais.

Considerando a necessidade de redução ou eliminação dos problemas identificados e priorizados neste projeto, será explanado um plano de ações, a título de sugestão, fundamentado em 3 (três) vertentes estratégicas importantes:

1. Inicialmente, será fundamental fazer um diagnóstico de toda organização e funcionamento da escola, tanto em termos de suprimentos (insumos), estruturação e organização do espaço escolar, bem como da movimentação de materiais em seu interior e serviços prestados à escola e à comunidade local.
2. Posteriormente, fundamentada nessa apuração, faz-se necessário estruturar e suprir o que precisa ser aperfeiçoado nos ambientes organizacionais, seja com recursos (humanos e financeiros), equipamentos, manutenção, seja em termos de otimizar os processos organizacionais para melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.
3. Após isso, vale enfatizar ainda a necessidade de estabelecer metas, de maneira a motivar a todos os servidores a se envolverem em buscar melhorias para a instituição, tanto no sentido de elevar o nível de ensino-aprendizagem na escola, como no sentido de equipar e suprir mais a sua estrutura física e organizacional. Para isso, uma alternativa que poderá ser eficaz é estipular metas de avanços no ensino a partir do patamar em que a escola se encontra e na organização interna, após a última estruturação, para obter mais investimentos para seu espaço, objetivando com isso aperfeiçoamento de suas condições de trabalho, ou seja, aliando investimentos a resultados. É fundamental considerar também nesse processo a valorização, uso e conservação do patrimônio público investido.

Vale destacar também a importância da atuação de uma rede de trabalho, na realização de ações articuladas entre o Estado (SEE, SRE e escola), instituições parceiras (Educação Superior e outras), instituições não governamentais da sociedade civil (sindicato e outras), além dos órgãos jurídicos do Estado, para assegurar a legalidade de algumas ações pontuais e atuação de outros órgãos que se fizer necessária, conforme a demanda, para prover formas de superar ingerências administrativas no contexto escolar que dificultam avanços de muitas instituições.

Tendo em vista a importância do desenvolvimento de ações que estimulem a coletividade do contexto escolar a buscar melhorias para seu ambiente de trabalho e para melhores resultados do processo de ensino-aprendizagem, será apresentado em seguida um plano de ações para implementação deste projeto, podendo ser acrescentadas atividades ou retiradas, a depender do interesse governamental e da demanda das instituições em que forem ocorrer as intervenções.

#### **4.1 Plano de ação**

Para apresentar o plano das ações, é importante pensar nas respostas às seguintes perguntas: 1) O que fazer? (ação); 2) Como fazer? (metodologia de trabalho); 3) Quando? (período); 4) Onde? (local); 5) Quem? (atores envolvidos); 6) Quanto custa? (recursos financeiros/materiais - orçamento). Enfatiza-se aqui, que no caso desse projeto que será entregue a título de sugestão para melhorias nas gestões de muitas instituições escolares estaduais, não será feito orçamento previsto para cada atividade, considerando que o próprio Estado já dispõe de servidores que possam trabalhar no objeto deste projeto, além da possibilidade de se conseguir parcerias com faculdades e universidades, de formandos ou recém formados, pós-graduados em Administração, Gestão Pública ou outros cursos relacionados para capacitação de gestores escolares e outros funcionários, nas áreas necessárias. Quanto a materiais e equipamentos, uma pesquisa financeira de mercado acarretaria um esforço desnecessário devido a oscilação de preços e orçamentos e, uma vez que não se tem o quantitativo inicial, é preciso diagnosticar a necessidades das escolas e definir quais e em que serão atendidas primeiramente. O ideal seria atender todas, porém tendo em vista a situação atual econômica do Estado de Minas Gerais, de contenção de gastos, poderá ocorrer por etapas ou por região. Em seguida será utilizado um modelo de tabela para responder às perguntas supracitadas.

Tabela 3: Plano de Ação. Fonte: elaboração própria

<b>Problema:</b> baixa incidência de gestão logística em escolas estaduais em Minas Gerais				
<b>Objetivo:</b> elevar o nível de gestão logística em escolas públicas estaduais no Estado de Minas Gerais, no que se refere a organização, agilização e integração de seus diferentes segmentos e serviços, de modo a refletir na qualidade dos serviços educacionais prestados à sociedade.				
<b>Ação</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Período</b>	<b>Local</b>	<b>Atores envolvidos</b>
1) Otimizar a organização e funcionamento das escolas em termos de materiais e serviços.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificação inicial <i>in loco</i> do que a escola possui e o que precisa ser suprido ou implementado. Nesse processo, será fundamental ouvir corpo docente, alunos, comunidade escolar e outros funcionários.</li> <li>- Promoção de uma efetiva informatização do ambiente escolar.</li> <li>- Estímulo à valorização do patrimônio e bem público.</li> </ul>	A definir.	Nas próprias escolas.	SEE, SRE, equipe técnica governamental e Direção escolar e outros servidores (Diretor, vice-diretor, secretária, supervisor, professores, etc.)
2) Identificar prioridades setoriais e gerais no cotidiano escolar e potencializar as estratégias integradoras e participativas entre os segmentos e servidores, de maneira a provê melhor nível de rentabilidade nos serviços prestados aos alunos, professores e à comunidade escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação da Direção Escolar, para desenvolver meios e estratégias administrativas eficientes e eficazes, de maneira a proporcionar um bom nível de serviços à comunidade local.</li> <li>- Motivação dos servidores a trabalharem com metas internas, objetivando com isso que haja mais empenho e dedicação, para alcançar objetivo comum a todos.</li> <li>- Busca de parcerias entre o Estado e faculdades/universidades de curso de Administração e de Gestão Pública em nível de graduação e pós-graduação para promover capacitações voltadas para gestão de pessoas.</li> </ul>	A definir.	Em locais de órgão público que podem ser cedidos para essa finalidade, como em auditório de alguma escola.	Estado (SEE, SRE e escolas), bem como uma equipe técnica formada para essa finalidade, de estar trabalhando essas questões de motivação com o Diretor e funcionários da escola.
3) Implementar ou ampliar a aplicação de princípios e estratégias logísticas no contexto escolar, objetivando responder com agilidade às demandas cotidianas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aperfeiçoamento do planejamento, implementação e controle de fluxo efetivo, tanto de materiais, como de serviços, desde o ponto de origem até o consumidor final, o que possibilitará também que as coisas aconteçam em tempo hábil e necessário.</li> <li>- Construção de uma rede de capacitação que beneficiará direção da escola e responsáveis de cada setor, para uma melhor logística no contexto escolar, de modo a oferecer oportunidades de aperfeiçoamento para os servidores.</li> <li>- Busca de parcerias entre o Estado e faculdades/universidades de curso de Administração e de Gestão Pública, bem como entre outras organizações do terceiro setor, de áreas específicas (informática, controle e qualidade, empreendedorismo, etc.) ou com</li> </ul>	A definir	Nos espaços cedidos pelas instituições educacionais e nas próprias escolas envolvidas	SEE, SRE, Organizações parceiras e outras da sociedade civil / Sistema S (Senai, Senac, Sesi, Sesc), bem como empresas privadas.

	outras empresas para promover capacitações.			
4) Potencializar a atuação do gestor no ambiente escolar, de modo a atender às demandas da comunidade local e do mundo contemporâneo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de capacitação em gestão escolar, de modo que o gestor consiga estar atento à dinâmica integral da escola, gerindo a instituição dentro de um modelo contemporâneo de gestão.</li> <li>- Busca constante, pelo gestor, de melhor forma de gerir a escola, de modo a adequar às mudanças da atualidade e elevar os resultados da escola.</li> <li>- Fomentar projetos internos interdisciplinares, para motivar os alunos a buscarem novos conhecimentos.</li> </ul>	A definir.	Em locais acordados	Estado, SEE, SRE e gestor.
5) Ampliar a participação da comunidade escolar, para além de conselhos escolares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca de envolvimento maior da família com a instituição em que o aluno estuda, de modo a participar mais da vida escolar dele, de projetos e eventos promovidos pela escola.</li> </ul>	A definir.	Nas próprias escolas	Direção, equipe pedagógica, professores e outros funcionários.

Com base nas 05 (cinco) ações expostas na tabela anterior, será apresentado a seguir na Tabela 4 um cronograma de atividades possíveis de serem desenvolvidas, correspondente a cada ação, para se alcançar o resultado proposto neste projeto.

**Tabela 4: Cronograma propositivo de ações e atividades**

<b>Cronograma de ações e atividades</b>						
<b>AÇÃO 1:</b> Otimizar a organização e funcionamento das escolas em termos de materiais e serviços.						
<b>Período:</b>	<b>Ano 1</b>		<b>Ano 2</b>		<b>Ano 3</b>	
<b>Atividades a serem desenvolvidas</b>	1o semestre	2o semestre	1o semestre	2o semestre	1o semestre	2o semestre
- Reunião de planejamento (SEE, SRE e equipe técnica).	X	X	X	X	X	X
- Assessoria à manutenção do ambiente da escola que deve permanecer limpo e organizado, com mobília e equipamentos em condições de uso. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoção de leilão para sucata de mobília e outros equipamentos sem condições de manutenção (desobstrução da carga patrimonial)</li> <li>▪ Solicitação à SRE, com o devido processo legal, de equipamentos, mobília do aluno, espaço que precisa de melhorias, entre outros, necessitando de substituição ou reforma, antes de perderem as condições de uso, de modo a evitar a precarização do ambiente de sala de aula e outros espaços escolares.</li> <li>▪ Suprimento de materiais e recursos pedagógicos nas escolas que pouco os possuem (máquinas de xerox suficientes para atender ao pedagógico; mais data show para atender à demanda do turno em funcionamento, entre outros recursos digitais; além de ventiladores, fechaduras para portas de sala de aula, bem como outras necessidades básicas).</li> </ul>	X	X		X		X
		X		X		X

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estruturação de projetos internos para conscientização da importância da manutenção e zelo pelo patrimônio público, para serem desenvolvidos com os alunos da escola, objetivando conservação do espaço e de equipamentos escolares.</li> <li>▪ Aproveitamento de todas as salas de aula para trabalhos pedagógicos, de maneira a atender a demanda local.</li> </ul>	X		X		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessoria para intensificação do planejamento e da organização da cadeia de suprimento local, de modo a viabilizar que as coisas aconteçam em tempo hábil e necessário.</li> <li>▪ Montagem anual de plano de suprimento de materiais comuns e específicos, de maneira a zelar para que não falte nenhum produto e exceda em outros.</li> <li>▪ Acompanhamento do devido controle de insumos no interior da escola, para que as devidas reposições sejam feitas tempestivamente e não haja interrupção no fluxo contínuo de suprimentos.</li> <li>▪ Efetivação da disposição de materiais adquiridos no momento necessário, principalmente para o pedagógico, setor em que se concretiza o ensino, atividade-fim da escola.</li> </ul>	X		X		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão da suficiência de recursos financeiros destinados a materiais comuns e específicos de uso no cotidiano escolar.</li> </ul>	X		X		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separação de recursos financeiros para a reprodução de materiais pedagógicos das despesas de manutenção comum (xerox para provas e atividades diferenciadas).</li> </ul>	X		X		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencialização da tecnologia no âmbito escolar, para um pleno funcionamento a favor da educação, tanto no aspecto pedagógico como operacional.</li> <li>▪ Funcionamento eficiente da internet nos vários espaços da escola: laboratórios de informática, sala de professor, salas de aula, entre outros ambientes (conectividade ativa).</li> <li>▪ Incentivar pedagogicamente professores a usarem com mais frequência o laboratório de informática e outras tecnologias.</li> <li>▪ Aumento da visita de técnicos de informática à escola, de modo a não deixar computadores sem funcionamento, promovendo as manutenções necessárias.</li> <li>▪ Viabilizar aproveitamento de professores que estão em ajustamento funcional, respeitando a limitação médica, para contribuir no uso da informática na escola. (controlar agenda, observar o uso do laboratório, auxiliar o professor em uso desse espaço, entre outros). Não havendo essa possibilidade, viabilizar dentro do possível a contratação de profissional para essa atuação, ainda que seja só por algum tempo.</li> <li>▪ Uso operacional da informática para controle de suprimentos nos setores.</li> <li>▪ Uso informacional da tecnologia para Diretor, professores e outros servidores.</li> <li>▪ Promoção de capacitação tecnológica para professores e outros servidores.</li> </ul>	X	X	X	X	X	X
<p><b>AÇÃO 2:</b> Identificar prioridades setoriais e geral no cotidiano escolar e potencializar as estratégias integradoras e participativa entre os segmentos (setores) e servidores, de maneira a provê melhor nível de rentabilidade nos serviços prestados aos alunos, professores e à comunidade escolar.</p>						
<b>Período:</b>	<b>Ano 1</b>		<b>Ano 2</b>		<b>Ano 3</b>	
<b>Atividades desenvolvidas</b>	1o semestre	2o semestre	1o semestre	2o semestre	1o semestre	2o semestre
	X		X		X	

- Promoção de palestras formativas para Direção Escolar (Gestão de RH, Gestão Participativa, entre outras temáticas pertinentes) ou cursos online.						
- Incentivo a efetivação de reunião administrativa com cada setor, de maneira a motivar os servidores e conscientizá-los que o bom desempenho de suas tarefas refletirá no resultado final da escola e também no de outros setores.	X		X		X	
▪ Delegação de atividades, conforme a função de cada servidor, com definição de tarefas e boa articulação para otimizar tempo e potencializar suas habilidades a favor de um bom nível de serviço.	X		X		X	
▪ Acompanhamento do cumprimento das funções do servidor, motivando-os e valorizando sua dedicação no Processo de Avaliação de Desempenho Individual.	X	X	X	X	X	X
▪ Manutenção de uma linha uniforme de trabalho nos turnos em que a escola funciona, respeitando suas peculiaridades.	X	X	X	X	X	X
- Motivação dos servidores a trabalharem com metas internas, construídas coletivamente.	X		X		X	
▪ Estas podem ser por setores (pedagógico, secretaria da escola, biblioteca, cantina) e/ou a da escola.	X	X	X	X	X	X
▪ Em cada setor que houver o seu cumprimento, este entrará na prioridade de mais investimento nas suas condições de trabalho e assim sucessivamente em todos os departamentos, objetivando com isso que todos se empenhem e se dediquem, para ofertar um melhor nível de serviço.		X		X		X
- Estímulo à valorização do patrimônio e bem público.	X		X		X	
▪ Envolvimento do servidor em projetos de valorização e conservação do patrimônio público da escola e do que for investido, para posteriormente obter mais investimento.						
- 1ª Avaliação semestral		X				
- 2ª Avaliação semestral			X			
- 3ª Avaliação semestral				X		
- 4ª Avaliação semestral					X	
- 5ª Avaliação final dos resultados						X
<b>AÇÃO 3:</b> Implementar ou ampliar a aplicação de princípios e estratégias logísticas no contexto escolar, de modo a refletir positivamente na qualidade dos serviços prestados aos alunos, professores e comunidade escolar						
<b>Período</b>	<b>Ano 1</b>		<b>Ano 2</b>		<b>Ano 3</b>	
<b>Atividades desenvolvidas</b>	1o semestre	2o semestre	1o semestre	2o semestre	1o semestre	2o semestre
- Palestras formativas (“Importância de uma boa gestão logística”, entre outros temas), presencial ou online.	X		X		X	
- Ampliação do planejamento global, de modo a traçar o caminho a percorrer pelos serviços prestados, para se ter uma visão clara de todas as etapas do planejamento. Isso permitirá ao gestor intervir de maneira segura, direcionando ou redirecionando alguma ação, caso haja necessidade.	X	X	X	X	X	X
- Envolvimento dos setores ou segmentos da escola para que trabalhem de modo a formar uma rede logística, com representação física dos pontos ou papel de cada setor no processo de prestação de serviços à comunidade escolar.	X		X		X	
- Construção de mapas de processo juntamente com os responsáveis ou integrantes de cada setor, de maneira que todos possam visualizar e compreender a importância de seu papel para a qualidade na prestação do serviço pela instituição escolar.	X		X		X	

- Montagem de planilhas ou outras formas de controle e registros internos de materiais de uso comum, de maneira que se tenha sempre um posicionamento real do que a escola possui, do que necessita e quais produtos precisam de reposição, com a devida antecedência e estimativa de prazos para o seu provimento, de maneira que não venha faltar nenhum item essencial no cotidiano escolar.	X	X	X	X	X	X
- 1ª Avaliação semestral		X				
- 2ª Avaliação semestral			X			
- 3ª Avaliação semestral				X		
- 4ª Avaliação semestral					X	
- 5ª Avaliação final dos resultados						X
<b>AÇÃO 4:</b> potencializar a atuação do gestor no ambiente escolar, de modo a atender às demandas locais e do mundo contemporâneo.						
<b>Período</b>	<b>Ano 1</b>		<b>Ano 2</b>		<b>Ano 3</b>	
<b>Atividades desenvolvidas</b>	1o semestre	2o semestre	1o semestre	2o semestre	1o semestre	2o semestre
- Palestras formativas para Direção Escolar (“O papel do gestor na atualidade”, entre outras temáticas pertinentes).		X		X		
- Organizar-se previamente para cumprimento de prazos, tanto relacionada à SRE a que está vinculada, como internamente para aquisição de materiais de uso cotidiano e não ter que devolver recurso financeiro, bem como para melhor organizar os eventos da escola.	X		X		X	
- Prática de delegação de funções e responsabilidades, de modo a não centralizar a execução de tarefas para ele. Deve estar voltado para acompanhar o trabalho de cada setor, de maneira a intervir e redirecionar ações quando necessário.	X		X		X	
- Confeção de cronograma de trabalho, de forma que cada dia da semana tenha um foco e consiga estar atento a todas as áreas da administração escolar: financeiro, pedagógico, RH, administrativo, salvo as questões urgentes que devem ser resolvidas com prioridade.	X		X		X	
- Conhecimento das legislações pertinentes a todas as áreas da Direção Escolar (processos licitatórios, quadro de pessoal, Estatuto do Servidor, vida escolar do aluno, entre outras) para amparar suas decisões dentro da legalidade, por se tratar de órgão público.	X	X	X	X	X	X
- Atuação efetiva e participativa no setor pedagógico da escola, uma vez que sem ele as outras áreas podem deixar gradativamente de existir.	X	X	X	X	X	X
- Valorização e motivação dos servidores que participarem de capacitações tecnológicas, objetivando controle de suprimentos, aspecto informacional e pedagógico.	X	X	X	X	X	X
- Uso de autonomia administrativa para melhor organizar os serviços internos da escola, dentro da legalidade e de modo a garantir eficiência e eficácia na prestação do serviço educacional.	X	X	X	X	X	X
- 1ª Avaliação semestral		X				
- 2ª Avaliação semestral			X			
- 3ª Avaliação semestral				X		
- 4ª Avaliação semestral					X	
- 5ª Avaliação final dos resultados						X

<b>Ação 5:</b> Ampliar a participação da comunidade escolar, para além de conselhos escolares.						
<b>Período</b>	2020		2021		2022	
	1o semestre	2o semestre	1o semestre	2o semestre	1o semestre	2o semestre
<b>Atividades desenvolvidas</b>						
- Palestras formativas (exposição de experiências exitosas em que a comunidade participa e se faz presente nas escolas).		X		X		X
- Busca de parceria com o comércio e instituições locais, promovendo uma melhor articulação com a comunidade.	X		X		X	
- Envolvimento da comunidade escolar na atualização do Projeto Político Pedagógico.	X		X		X	
- Participação maior da comunidade em projetos internos à escola, objetivando contribuir para melhor comportamento e rendimento dos filhos, como “Mães na escola”, nos horários de entrada, saída e recreio dos alunos.	X	X	X	X	X	X
- Promoção de campeonatos esportivos entre pais de alunos de uma turma com outra.	X	X	X	X	X	X
- Homenagem de alunos destaques em reunião de pais, para incentivá-los a uma maior participação na vida escolar do filho.	X	X	X	X	X	X
- Sorteio de produtos, como cesta básica e outros doados pelo comércio local ou servidores, em dias de reunião de pais e outros eventos na escola.	X	X	X	X	X	X
- 1ª Avaliação semestral		X				
- 2ª Avaliação semestral			X			
- 3ª Avaliação semestral				X		
- 4ª Avaliação semestral					X	
- 5ª Avaliação final dos resultados						X

Após apresentação das ações, estratégias e atividades propostas como importantes para solucionar o problema observado, segue-se, então, a fase de avaliação que é de extrema importância na implementação de políticas públicas.

## 5. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

Para atingir o objetivo esperado neste projeto que é potencializar o nível de organização, planejamento e controle do fluxo de materiais e serviços no contexto escolar, de modo a impactar positivamente o processo de ensino-aprendizagem nas escolas mineiras, é fundamental estar sempre avaliando a implementação das ações propostas, ou seja, averiguar se os objetivos planejados estão sendo alcançados, até mesmo para redirecionar alguma ação ou atividade caso haja necessidade.

As medidas adotadas como estratégias de intervenção para a resolução dos problemas necessitam de acompanhamento e monitoramento constante para garantir sua efetividade e eficiência. Entre as sugestões propostas estão a observação periódica de indicadores que demonstrem a redução da baixa gestão logística no contexto escolar, bem como pesquisas de satisfação com corpo docente e outros servidores, em termos de suprimento, materiais e organização no contexto escolar, conforme sugerido no Marco Lógico em seguida.

O Marco Lógico, que também é conhecido como Matriz Lógica, Quadro Lógico, entre outras nomenclaturas, trata-se de uma metodologia das mais difundidas, utilizadas no planejamento, monitoramento e avaliação de programas e projetos. Esse método é utilizado por diversas agências internacionais de financiamento, como o Banco Mundial, o Banco Internacional de Desenvolvimento (BID) e a Agência Alemã de Cooperação Internacional (GTZ), que o incorporou ao seu método ZOPP - Planejamento de Projetos Orientado a Objetivos (CAMPOS, 2002).

## 5.1 Marco Lógico

MARCO LÓGICO			
RESUMO NARRATIVO	INDICADOR PARA ACOMPANHAMENTO	FONTES DE DADOS	PRESSUPOSTOS RELEVANTES
<p><b><u>Objetivo de impacto</u></b></p> <p>1. Melhorar o nível de organização, planejamento e controle do fluxo de materiais e serviços no contexto escolar, de modo a impactar positivamente o processo de ensino-aprendizagem nas escolas de Minas Gerais.</p>	<p>1.1 Que mais de 95% das escolas contempladas com o projeto, consigam promover uma organização interna, de modo que as coisas aconteçam em tempo hábil e necessário, de maneira integrada e participativa.</p>	<p>1.1 Registro da equipe técnica responsável pelo serviço de acompanhamento da escola.</p> <p>1.2 Questionário (anônimo) de satisfação do corpo docente e outros servidores.</p> <p>1.3 Índices de avanços no nível educacional, verificáveis em órgãos oficiais (INEP, MEC), mídia e outros sites.</p>	
<p><b><u>Objetivos do produto:</u></b></p> <p>1. Ampliar os modos como os gestores organizam o funcionamento das escolas e solucionam os problemas do cotidiano escolar, em termos de materiais e serviços.</p> <p>2. Identificar prioridades no cotidiano escolar e potencializar as estratégias exercidas nas escolas em torno a uma gestão integradora e participativa, com vistas para melhor desempenho e organização dos</p>	<p>1.1 Nivelar em 100% o número de escolas que têm intensificado o planejamento e a organização da cadeia de suprimento local, com o devido controle e abastecimento de materiais e equipamentos básicos, em 3 anos.</p> <p>1.2 Diminuir em 60% a ausência de recursos financeiros para reprodução de materiais pedagógicos, sendo 20% a cada ano, nos 2 primeiros anos, e ampliando mais 20% posteriormente.</p> <p>1.3 Ampliar significativamente o investimento em tecnologia nas escolas, com suprimentos, manutenção e capacitação de servidores, por mais de 60% em 3 anos.</p> <p>2.1 Efetivar em mais de 30%, em 3 anos, estratégias integradoras e participativas entre os segmentos e servidores, de maneira a provê melhor nível de rentabilidade nos serviços.</p>	<p>1.1 Análise e inspeção visual pela equipe técnica governamental ou serviço de acompanhamento à escola.</p> <p>1.2 Questionário (anônimo) de satisfação de docentes e outros funcionários.</p> <p>2.1 Registros administrativos públicos.</p> <p>2.2 Cumprimento de metas internas,</p>	

<p>serviços e atividades da escola.</p> <p>3. Promover a implementação ou ampliação da logística na gestão da escola, de modo a refletir na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos alunos, professores e comunidade escolar.</p> <p>4. Potencializar o papel do gestor em escolas estaduais do Estado de Minas Gerais, no que se refere à administração e coesão entre os setores.</p> <p>5. Ampliar a participação da comunidade escolar, para além de conselhos escolares.</p>	<p>Aumentar a motivação dos servidores por meio de metas internas, associando investimentos a resultados, em mais de 30% em 3 anos, sendo 10% no primeiro ano, mais 10% no segundo e mais 10% no terceiro.</p> <p>2.2 Reduzir em 70% os altos índices de desvalorização do patrimônio público, de modo a erradicar a precariedade de equipamentos, de mobília inadequada em sala de aula principalmente, pichações, vandalismo, etc.</p> <p>3.1 Elevar em 60% o nível de planejamento, organização e controle do fluxo efetivo de materiais e serviços, desde o ponto de origem até o consumidor final, objetivando a efetivação de uma gestão logística eficiente e eficaz no cotidiano escolar.</p> <p>3.2 Aumentar em 60% as escolas que usam de mapas de processo, planilhas e outros instrumentos para melhor organizar e controlar os suprimentos na escola.</p> <p>4.1 Elevar em mais de 40% a atuação do gestor como agente de mudanças, como motivador de resultados positivos no trabalho, agindo de forma integrada e participativa, para atender às demandas locais e da atualidade, em 3 anos.</p> <p>5.1 Aumentar em mais de 50% o envolvimento das famílias e da comunidade local com as atividades escolares, em 3 anos.</p>	<p>verificáveis no próprio contexto escolar.</p> <p>2.3 Melhoria e ampliação das condições básicas de trabalho.</p> <p>3.1 Questionário (anônimo) de satisfação do corpo docente, outros servidores, alunos e comunidade escolar.</p> <p>3.2 Documentos internos e inspeção visual</p> <p>4.1 Verificação do nível de engajamento do Diretor com o Projeto Político Pedagógico (PPP)</p> <p>4.2 Questionário (anônimo) de satisfação do corpo docente, outros servidores e comunidade escolar</p> <p>5.1 Lista de presença do responsável em reunião de pais e eventos da escola.</p>	
--	--	---	--

<p><b>Produto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento do quantitativo de escolas que vêm apresentando excelente organização e funcionamento em termos de materiais e serviços, promovendo melhoria na qualidade dos serviços educacionais prestados à sociedade mineira</li> <li>2. Melhoria das estratégias integradoras e participativas entre os segmentos, para ofertar um melhor nível de serviço, motivando-os por meio do cumprimento de metas internas e aperfeiçoamento do ambiente de trabalho, bem como através da valorização do bem público.</li> <li>3. Efetivação de uma gestão logística eficiente e eficaz no cotidiano escolar, de modo a oferecer um ambiente organizado para a prestação do serviço educacional no tempo certo, no lugar certo e da forma desejada.</li> <li>4. Potencialização do papel do gestor no contexto escolar, como agente de mudanças, como motivador de resultados positivos no trabalho, de maneira integrada e participativa.</li> <li>5. Ampliação da participação da comunidade escolar e local, com a instituição educacional da região.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevar o nível de organização e planejamento do espaço escolar, da cadeia de suprimento e do uso da tecnologia, para mais de 60%, em 3 anos.</li> <li>2. Aumentar a rentabilidade e qualidade nos serviços educacionais, em 30% por 3 anos, elevando em média 10% anualmente a partir do patamar em que a escola se encontra.</li> <li>3. Reduzir gradativamente a ingerência administrativa em mais de 40%, em 3 anos, de modo a garantir um espaço organizacional suprido e com controle efetivo de fluxo de materiais e serviços.</li> <li>4. Aumento do engajamento do Diretor escolar no processo integral de gestão da escola, em 40% em 3 anos, de modo a estar atento a todas as áreas (pedagógico, administrativo, financeiro e RH).</li> <li>5. Elevação em 50% do nível de envolvimento da comunidade escolar e local, com a instituição em que os alunos estudam.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registros da equipe técnica responsável ou inspeção escolar.</li> <li>2. Documentos internos públicos.</li> <li>3. Consulta ao corpo docente e outros servidores (questionário anônimo) e inspeção escolar</li> <li>4. Consulta ao corpo docente e outros servidores (relatório anônimo) e inspeção escolar</li> <li>5. Lista de presença em reunião de país, de entrega de Boletim escolar e participação em eventos escolares.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que 99% das Diretoras se empenhem em potencializar seu planejamento e a organização interna da sua escola.</li> <li>2. Que os profissionais da educação se dediquem em elevar a qualidade do seu trabalho e se capacitem, além de se empenharem no trabalho coletivo, para alcance de objetivo comum.</li> <li>3. Que 99% das Direções Escolares focalizadas pelo projeto se disponham a buscar novos conhecimentos, novas formas de administrar a escola, para melhores resultados educacionais e satisfação profissional.</li> <li>4. Que 99% dos gestores estejam atentos às necessidades de inovação, de mudanças e de motivação dos servidores para melhores resultados educacionais.</li> <li>5. Que a comunidade escolar queira e se mova também para a melhoria da qualidade educacional nas escolas da região e, principalmente, da que seu filho estuda.</li> </ol>
--	--	---	---

## 6. IMPACTOS ESPERADOS

Por meio da implementação deste projeto, os impactos esperados estão relacionados a aperfeiçoar não só o nível de organização, planejamento e fluxo de materiais e serviços no interior das escolas, mas também impactar positivamente a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, de modo a promover melhorias no nível educacional das instituições.

Para a concretização desses anseios, espera-se que as ações e atividades propostas neste projeto venham promover entregas significativas, objetivando melhorias no processo de ensino-aprendizagem. Isso ao considerar que o professor terá melhor resultado do seu trabalho no exercício da docência, podendo contar com uma cadeia de suprimento abastecida e organizada; com uso da conectividade e outros recursos digitais a favor do ensino; com os necessários suportes/recursos pedagógicos e humanos; bem como conseguindo fomentar uma efetiva participação das famílias no contexto escolar; e sem ignorar a importância da atuação efetiva do Diretor Escolar, que deve estar envolvido com a dinâmica integral da escola, de modo a estar sempre buscando estratégias para melhores resultados do ensino em sua instituição.

O ambiente organizacional da escola estando bem planejado e estruturado, certamente o profissional que atua em sala de aula também promoverá uma organização maior e melhor, além de ser um aspecto motivador para o profissional da educação, bem como para os alunos em se envolver mais com os estudos, o que contribuirá também para evitar evasão de muitos alunos do ensino médio.

Quando se fala em melhorar o nível educacional, sabe-se que trata de uma questão complexa, por envolver também questões sociais e econômicas, mas não impossível, quando há de fato um trabalho sério e comprometido com a qualidade do ensino. Muito se deve fazer não só em Minas Gerais, mas também em toda sociedade brasileira para resolver, ainda que a médio e longo prazo, os problemas educacionais e socioeconômicos.

Certamente, vários são os investimentos necessários para melhorar a qualidade do ensino público. Dentre eles, uma das formas é investir na educação com foco na gestão escolar, além de também estar constantemente atento à necessidade de aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem, da formação dos profissionais da educação, de modo que todos estejam se envolvendo e se movendo

em prol de um objetivo maior: a formação do aluno na sua integralidade, de maneira a atender às demandas da sociedade contemporânea. Isso se dará por meio de efetiva atuação coletiva: governo, direção escolar, professores, outros servidores e famílias, objetivando avançar na qualidade do ensino público.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, A. C. **Logística Aplicada**: suprimento e distribuição física. São Paulo: Editora Afiliada, 1994.
- ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais**. Trad. Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física; tradução Hugo T. Y. Yoshizack. São Paulo: Atlas, 2010.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Trad. Elias Pereira. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: Transportes, administração de materiais e distribuição física. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARATTO, R. Diferença de IDHM entre regiões brasileiras diminuiu nas últimas décadas. **Arch Daily**. Coluna Notícias. 08 de abril de 2016. Disponível em: <<https://www.archdaily.com.br/br/784994/diferenca-de-idhm-entre-regioes-brasileiras-diminuiu-nas-ultimas-decadas>>. Acesso em 30/01/2019.
- BARBOSA, R. G. **Análise do processo de gestão da logística aplicada em catorze escolas públicas do Município de Contagem - MG, Brasil, em termos da organização, agilização e integração de seus diferentes segmentos e serviços**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Educação), Universidad Americana. Asunción, p.96. 2014.
- BELLO, J. L. P. Educação no Brasil: a história das rupturas. **Pedagogia em Foco**. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em <<https://pedagogiaaopedaletra.com/artigo-educacao-no-brasil-a-historia-das-rupturas-resumos-e-resenhas/>>. Acesso em 26/04/2019.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BRASIL. **LDB - Lei de Diretrizes e Base da Educação**. Brasília: A Secretaria, 1996
- CAMPOS, A. E. M.; ABEGÃO, L. H.; DELAMARO, M. C. **O Planejamento de Projetos Sociais: dicas, técnicas e metodologias**. Caderno da Oficina Social. Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania. Rio de Janeiro, n. 9. 2002
- CASTRO, A. M. D. A. Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 24, n. 3, p. 389-406. 2008. Quadrimestral. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/20387>>. Acesso em 28/04/2019.

CAVALCANTI, M. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. de Janeiro: Campus, 2001.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: estratégia, Planejamento e Operação. S P: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2007.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Picture, 1999.

DOWBOR, L. **Tecnologias do conhecimento**: os desafios da educação. Petrópolis: Vozes, 2001.

FERNANDES, R. **Índice de Desenvolvimento da Educação básica (IDEB)**: metas intermediárias para a sua trajetória no Brasil, estados, municípios e escolas. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2005. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_basica/portal\\_ideb/o\\_que\\_sao\\_as\\_metas/Artigo\\_projecoes.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/o_que_sao_as_metas/Artigo_projecoes.pdf)>. Acesso em 30/01/2019.

FERREIRA, N. S. C (org). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2000.

GADOTTI, M. Projeto Político Pedagógico da Escola: fundamentos para a sua realização. In: ROMÃO, José Eustáquio e GADOTTI, Moacir (orgs). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 3. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.

GANDIN, D. **Escola e transformação social**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

GRONROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

GURGEL, C. **Evolução do pensamento administrativo**. São Paulo: FESP, 2003.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **O Pisa e o Ideb**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/pisa-e-o-ideb>>. Acesso em 30/01/2019.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Portal do Governo Brasileiro**. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>>. Acesso em 30/01/2019.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=NOVOS+CAMINHOS+DA+ADMINISTRA%C3%87%C3%83O+P%C3%9ABLICA+BRASILEIRA&btnG=>](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=NOVOS+CAMINHOS+DA+ADMINISTRA%C3%87%C3%83O+P%C3%9ABLICA+BRASILEIRA&btnG=>)>. Acessado em 28/04/2019.

KOTLER, P. **Administração**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2000.

LAMBERT, D. M. et al. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LEITE, M. R. **A Gestão Escolar como Elemento Facilitador no Atendimento Satisfatório a Alunos Provenientes de Ambientes Desfavoráveis à Escolarização**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. ed. Goiânia: Ed. Alternativa, 2004.

LIMA, M. **Custos Logísticos – Uma Visão Gerencial**. ILOS – Especialistas em logísticas e supply Chain. 10 de dezembro de 1998. Disponível em: <<https://www.ilos.com.br/web/category/artigos/page/20/>>. Acesso em 15/01/2020.

LUCK, H. **Ação integrada**. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

LIMA, T. P. A Importância da Eficiência e Eficácia na Gestão pública. **Portal Educação**. Seção Administração e Negócios. [2014]. Disponível em <<https://blog.portaleducacao.com.br/a-importancia-da-eficiencia-e-eficacia-na-gestao-publica/>>. Acesso em 09/01/2020.

LUCK, H. Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

MENDES E. G.; NUNES, L. R. O. P. Integração e Inclusão o que revelam as teses e dissertações em educação e Psicologia. In: NUNES, F. P. S. **Inclusão educacional: pesquisa e interfaces**. Rio de Janeiro: Livre Expressão, 2005.

MOORE, M. H. **Criando valor público: gestão estratégica no governo**. Brasília: Enap, 2002.

MORENO, A. C. Brasil cai em ranking mundial de educação em ciências, leitura e matemática. **G1 Globo**, caderno Educação, 06 de dezembro de 2016. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/brasil-cai-em-ranking-mundial-de-educacao-em-ciencias-leitura-e-matematica.ghtml>>. Acesso em 30/01/2019.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 2 ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2007.

PALUDO, A. V. **Administração Pública – teoria e questões**. 2ª edição revisada e atualizada - Elsevier – Rio de Janeiro, 2012.

PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (organizadores). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª edição – Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro, 2006.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.14, pp. 155-167, jan-abr. 2007.

PORTER, M. E. (org). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. In: PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **A competição essencial da corporação**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1987.

REPRESENTAÇÃO DA UNESCO NO BRASIL. **Gestão da educação pública com uso de tecnologia digital características e tendência**. UNESCO Office in Brasília. Brasília: UNESCO, 2018. 18 p. Disponível em: <[http://www.unesco.org/new/pt/brasil/abouthis-office/single-view/news/gestao\\_da\\_educacao\\_publica\\_com\\_uso\\_de\\_tecnologia\\_digital/](http://www.unesco.org/new/pt/brasil/abouthis-office/single-view/news/gestao_da_educacao_publica_com_uso_de_tecnologia_digital/)>. Acesso em 31/01/2019.

SALDAÑA, P. Alunos brasileiros não chegam ao fim de prova em avaliação mundial. **Folha de São Paulo**, Caderno Educação, 19 de julho de 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2018/07/alunos-brasileiros-nao-chegam-ao-fim-de-prova-em-avaliacao-mundial.shtml>>. Acesso em 26/01/2019.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista da Administração Pública**. ISSN 0034-7612. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Data de acesso: 28/04/19.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 1999.

VAZ, J. C.; LOTTA, G. S. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública** vol.45 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2011.

VENTURA, M. et al IDH: educação não avança e Brasil fica estagnado no ranking de bem-estar da ONU. **O Globo**, caderno Economia, 14 de abril de 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/idh-educacao-nao-avanca-brasil-fica-estagnado-no-ranking-de-bem-estar-da-onu-23067716>>. Acesso em 26/01/2019.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.