

A RELEVÂNCIA DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Elizabete Ribeiro Sanches Da Silva

Antonio Cezar Bornia

Antônio Diomário de Queiroz

Carlos Eduardo Sanches Da Silva

Resumo:

Este artigo propõe um sistema de indicadores fundamentados na teoria do Balanced Scorecard, capazes de avaliar a gestão de instituições de ensino privadas. Para validação da sistemática proposta, foi realizada uma pesquisa-ação em um colégio particular, obtendo-se como resultados parciais uma maior integração e participação dos funcionários na gestão do colégio e aperfeiçoamento do sistema de gestão existente.

Palavras-chave:

Área temática: *Os Custos na área de Educação*

**A RELEVÂNCIA DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Elizabete Ribeiro Sanches da Silva, Msc.

Antonio Cezar Bornia, Dr.

Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Carlos Eduardo Sanches da Silva, Dr.

Universidade Federal De Santa Catarina – UFSC – Florianópolis/SC

Doutoranda Do Programa De Pós Graduação Em Eng. De Produção

e-mail: bribeiro@eps.ufsc.br - Rua Cel. Joaquim Francisco, 271, Itajubá/MG-
CEP37500-051

Área Temática: A Medição do Desempenho Gerencial

A RELEVÂNCIA DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Área Temática: A Medição do Desempenho Gerencial

RESUMO

Este artigo propõe um sistema de indicadores fundamentados na teoria do Balanced Scorecard, capazes de avaliar a gestão de instituições de ensino privadas. Para validação da sistemática proposta, foi realizada uma pesquisa-ação em um colégio particular, obtendo-se como resultados parciais uma maior integração e participação dos funcionários na gestão do colégio e aperfeiçoamento do sistema de gestão existente.

CONTEXTUALIZAÇÃO:

A educação particular fornecida por bons colégios é um serviço “caro” em relação à receita da maior parte das famílias. Em países como o Japão, Estados Unidos e França, escolas particulares cobram anualmente na ordem de U\$ 7.000,00 por aluno. Nestes países, a educação privada atinge 10% dos estudantes, os demais escolhem o ensino público. No Brasil ocorreu a degradação da escola pública, surgindo mercado para a educação privada como opção de ensino de qualidade. O governo brasileiro tem intensificado investimentos no ensino, cerca de 5% do PIB (MEC, 1999).

A escola pública tem se aperfeiçoado e passa a concorrer com os colégios privados. Agrava-se este contexto, dada a crise econômica. Resultado: as escolas privadas estão perdendo mercado, ou seja, sofrem redução no número de alunos. Segundo Finn (1997) “em 1965 existiam na Coreia cerca de 950 instituições de ensino primário e secundário privadas, o governo coreano investiu no ensino público e em 1975 existiam 300 instituições de ensino primário e secundário privadas”. No Brasil existem em 1999 cerca de 20.000 instituições de ensino primário e secundário (SINEP, 1999). Quais instituições privadas irão sobreviver? Muitos colégios terão de fechar ou fundir-se aos outros. Será necessário **agregar valor ao cliente**, ou seja, aperfeiçoar sua gestão estratégica, de inovações, de processos, do potencial humano, da produtividade (Silva, 2000).

Neste artigo é dado enfoque especial à questão da medição do desempenho nos colégios privados. Para tanto, será feito um breve embasamento teórico frente às mudanças de gestão que aqui são propostas.

O QUE É O BALANCED SCORECARD

Kaplan (1990) define o Balanced Scorecard como “um modelo conceitual que traduz a visão de uma organização em um conjunto de indicadores de desempenho distribuídos em quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo interno e de aprendizado e crescimento”.

A abordagem do Balanced Scorecard foi proposta por Robert Kaplan e David Norton, através de um artigo publicado na Harvard Business Review em 1992. Apesar de recente, o método vem sendo utilizado por grandes organizações ao redor do mundo e já tem despertado interesse das organizações de menor porte. O sucesso da abordagem se deve, entre outras coisas, à sua simplicidade e forte capacidade de estabelecer a correlação entre a visão da organização e as ações do dia-a-dia, ações estas que invariavelmente impactam a visão e que, uma vez gerenciadas, podem somar resultados necessários para a realização da visão.

Segundo Kaplan, as medidas financeiras do desempenho passado são complementadas com as medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do Balanced Scorecard derivam da visão e estratégia da empresa e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas, as quais forma a sua estrutura: financeira; do cliente; dos processos internos; de aprendizado e crescimento.

Os gestores passam a ter um instrumento para avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro.

Durante o processo de planejamento, as organizações estabelecem objetivos estratégicos que não são de natureza meramente financeira, como satisfação de clientes, ciclo de desenvolvimento de produtos, grau de inovação, etc. Esse é um dos fatos que justifica a necessidade de se adotar modelos de avaliação que contemplem os aspectos não-financeiros. Mesmo assim, não se pode estabelecer mecanismos que indiquem apenas o que está acontecendo, quando, como, que impactos têm causado sob ponto de vista econômico-financeiro e da imagem da organização... É preciso que se saiba as causas da ocorrência dos fatos.

Isoladamente, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos

Na economia da informação os ativos intangíveis como a lealdade dos clientes à habilidade dos funcionários é igualmente ou talvez até mais importantes do que os recursos tangíveis.

No ensino temos duas divisões de gerência, muitas vezes divergentes: a gerência administrativa que focaliza principalmente medidas financeiras agregadas, prestando menos atenção a medidas não financeiras; a gerência pedagógica que utiliza exclusivamente medidas não financeiras e raramente recebe informações sobre as conseqüências financeiras de suas atitudes.

Neste trabalho, é tratado o estudo de novos indicadores de desempenho do colégio estudado. Sugere-se a incorporação de novas idéias a fim de melhorar o atual sistema utilizado pelas gerências administrativa e pedagógica.

PESQUISA-AÇÃO EM UM COLÉGIO

Descrição do Método de Pesquisa:

O problema descrito neste trabalho é: como avaliar a gestão de custos ou gestão de desempenho nos colégios privados? O método mais adequado para este tipo de pergunta de pesquisa (como?) é a **Pesquisa-Ação** (Yin,

1994). A unidade de análise será o processo de um colégio, associado à análise da gestão por atividades.

O colégio escolhido apresenta as seguintes características: perda de alunos; resultado líquido em queda; consciência de “crise”; comprometimento da direção e dos funcionários com o aperfeiçoamento do atual sistema de gestão; inexistência de um sistema suficiente de medição de desempenho.

A seleção das unidades de estudo foi o atendimento das características descritas acima e sua relevância teórica, ou seja, a sua contribuição para o desenvolvimento do assunto e sugestões de melhorias. Dessa forma, procurou-se escolher um colégio que representasse a aplicação frente às teorias desenvolvidas.

Descrição do Colégio:

O Colégio foi fundado em 1966 e, atualmente, oferece os serviços de educação infantil, ensino fundamental (1º grau), ensino médio (2º grau), magistério e técnico em computação. A distribuição dos alunos, nos últimos anos, tem-se comportado em declínio. O resultado líquido o ano passado foi um prejuízo da ordem de R\$ 33.000,00.

O colégio analisado se preocupa com seu desempenho financeiro e pedagógico de maneira dissociada. Não existe um sistema integrado de informações. No entanto, existem vastas quantidades de dados, pedagógicos e administrativos, coletados de maneira sistematizada.

A atividade de educação obtém seus resultados efetivos no longo prazo. Logo o envolvimento dos professores é visto com suma importância para o sucesso. Esta preocupação vem ao encontro da teoria de Kaplan, o qual afirma: *“É importante que os executivos entendam que não serão superados pelos concorrentes se mudarem e se aperfeiçoarem contínua e mais rapidamente do que eles. Mas convém que se dêem conta de que a fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários da empresa – somente graças a ele é possível continuar melhorando as operações”*.

A direção da escola está preocupada e apesar de seus esforços os resultados financeiros apresentam tendências de piora, por exemplo, a inadimplência anual em 1999 foi da ordem de 30%. A escola, atualmente, é financeira e economicamente inviável. A consciência de crise encontra-se presente na diretoria e entre os funcionários. Porém, o colégio possui: tradição e prestígio na sociedade local, funcionários comprometidos com a sobrevivência da escola, infra-estrutura e proposta pedagógica atualizadas e consolidadas.

Através de uma pesquisa realizada entre os funcionários, obteve-se concordância unânime quanto à necessidade de aperfeiçoamento do atual sistema de gestão.

O colégio não possui um sistema completo de avaliação de desempenhos implementado e nenhum sistema de custos nem de orçamentos. Sabe-se o montante dos gastos realizados, mas estes dados não são gerenciados.

Outros dados do colégio: 42 professores, 6 funcionários administrativos, 9.000 m² de área construída, sendo 1.400 m² de salas de aula, turnos matutino e vespertino, serviços oferecidos: educação infantil, 1º grau e 2º grau.

Sistema de indicadores de desempenho da gestão proposto:

Primeiramente, é preciso verificar os indicadores utilizados pela gestão escolar.

O atual sistema de indicadores de desempenho é realizado basicamente sobre dois tipos de indicadores:

- pedagógicos clássicos: aprovação e reprovação. Avaliação anual dos marcos operativos (conteúdos ministrados) com os respectivos ajustes;
- econômicos e financeiros: obtidos dos demonstrativos contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado);

Estes indicadores podem ser vistos no quadro 1:

Quadro 1 – Indicadores utilizados na avaliação da performance da gestão escolar

Indicadores	Definição	Fórmula
Aprovação	Avalia o número de alunos aprovados – a cada período letivo e anualmente	$\frac{\text{Total de alunos aprovados}}{\text{Total de alunos - matrícula final}}$
Aprovação no vestibular	Avalia os alunos do colégio que obtiveram sucesso no vestibular - semestralmente	$\frac{\text{Total de alunos do colégio aprovados no vestibular}}{\text{Total de alunos do colégio que prestaram vestibular}}$
Inadimplência	Avalia o valor da inadimplência da mensalidade – mensal	$\frac{\text{Valor da receita das mensalidades não realizadas}}{\text{Valor da receita das mensalidades previstas}}$
Liquidez Corrente	Capacidade de uma empresa para satisfazer suas obrigações na data de vencimento	$\frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Margem Líquida	Mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive imposto de renda	$\frac{\text{Lucro Líquido após o IR}}{\text{Receitas}}$
Taxa de retorno sobre o ativo total	Mede a eficiência global da administração na geração de lucros com seus ativos totais; também chamada de retorno sobre o investimento (ROI) – Retorno sobre o investimento. Quanto mais alta for esta taxa melhor.	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$

Indicadores	Definição	Fórmula
Taxa de retorno sobre o patrimônio Líquido¹	Mede o retorno obtido sobre o investimento dos proprietários da empresa. Geralmente quanto maior for essa taxa de retorno, melhor para os proprietários da empresa.	$\frac{\text{Lucro Líquido depois do IR}}{\text{Patrimônio Líquido}}$

É importante destacar que, embora estes índices existam, os mesmos não são utilizados para fins gerenciais no colégio estudado.

Verificados os indicadores utilizados anteriormente, são definidos, então, os indicadores propostos no novo sistema de avaliação, conforme quadro 2:

Quadro 2 – Indicadores propostos para avaliação da performance da gestão escolar

Indicadores	Definição	Fórmula
Transferência de alunos	Avalia a saída de alunos no colégio a cada período letivo e anualmente	$\frac{\text{Total de alunos transferidos para outras escolas}}{\text{Total de alunos – matrícula final}}$
Captação de alunos	Avalia a entrada de alunos no colégio a cada período letivo e anualmente	$\frac{\text{Total de alunos transferidos de outras escolas}}{\text{Total de alunos – matrícula final}}$
Inserção no mercado	Avalia os alunos dos cursos profissionalizantes que obtiveram colocação no mercado um ano após a conclusão do curso – anualmente	$\frac{\text{Nº de ex-alunos empregados (um ano após formatura)}}{\text{Total de alunos formados}}$
Ações Realizadas	Avalia quantas ações planejadas foram realizadas - anual	$\frac{\text{Nº de ações Realizadas}}{\text{Total de Ações Previstas}}$
Atendimento pais/alunos/professores	Avalia o número de pais, alunos e professores atendidos pelo diretor e pelos setores específicos – mensalmente	$\frac{\text{Nº de pais atendidos}}{\text{Total de pais}}$
		$\frac{\text{Nº de alunos atendidos}}{\text{Total de alunos}}$
		$\frac{\text{Nº de professores atendidos}}{\text{Total de professores}}$
Reclamações	Avalia o número de reclamações internas e externas devidamente formalizadas mensalmente	$\frac{\text{Nº de reclamações internas atendidas}}{\text{Total de dias úteis mês}}$
		$\frac{\text{Nº de reclamações externas atendidas}}{\text{Total de dias úteis mês}}$

Indicadores	Definição	Fórmula
Satisfação Interna dos alunos	Avalia a satisfação interna dos alunos – anualmente por meio de pesquisas.	$\frac{\text{Nota obtida pelos grupos de foco de alunos}}{\text{Nota total possível de ser obtida pelos grupos de foco}}$
Satisfação Interna dos funcionários	Avalia a satisfação interna dos funcionários – anualmente por meio de pesquisas.	$\frac{\text{Nota obtida no nível de satisfação interna atual}}{\text{Nota obtida no nível de satisfação interna desejado}}$
Sustentação	Avalia a margem de retorno econômica – mensal	$\frac{\text{Receita Líquida} - \text{Inadimplência Despesas}}{\text{Despesas}}$
Receita por funcionário	Avalia o quanto de receita gera cada funcionário - anual	$\frac{\text{Receita Líquida}}{\text{Total de funcionários}}$
Crescimento da Receita	Avalia o crescimento da receita – anual	$\frac{\text{Receita atual} - \text{receita do ano anterior}}{\text{Receita do ano anterior}}$
Crescimento do N° de alunos	Avalia o crescimento do nº de alunos matrícula final (MF) - anual	$\frac{\text{Nº alunos MF atual} - \text{Nº alunos MF ano anterior}}{\text{Total de alunos MF ano anterior}}$
Receita de novos cursos	Avalia a participação de novos cursos na receita - anual	$\frac{\text{Receita proveniente de novos cursos}}{\text{Receita Total}}$
Lucratividade por Serviço	Avalia qual o lucro de cada serviço oferecido – mensal	$\frac{\text{Lucro gerado pelo serviço}}{\text{Receita gerada pelo serviço}}$
Crescimento do nº de alunos com novos cursos	Indica a pesquisa realizada para desenvolvimento de novos serviços.	$\frac{\text{Nº de Alunos de novos cursos}}{\text{Total de alunos matriculados}}$
Motivação dos funcionários	Determina a participação dos funcionários na melhoria do desempenho da escola.	$\frac{\text{Número de sugestões}}{\text{Total de funcionários}}$
Participação no mercado	Através do senso do MEC	$\frac{\text{Número de alunos do colégio}}{\text{Total de alunos da rede privada}}$
Duração média do relacionamento com aluno	Avalia o período médio de permanência do aluno no colégio.	$\frac{\sum (\text{Data saída} - \text{data de entrada}) \text{ dos alunos}}{\text{Total de alunos}}$
Infra-estrutura de informática - pedagógica	Avalia a melhoria das condições de estudo para os alunos.	$\frac{\text{Computadores adquiridos no ano}}{\text{Total de alunos no ano}}$

Indicadores	Definição	Fórmula
Infra-estrutura de informática - administrativa	Avalia a melhoria das condições de trabalho dos funcionários	$\frac{\text{Computadores adquiridos no ano}}{\text{Total de funcionários}}$
Permanência de pessoal	Avalia o número médio do tempo de casa	$\frac{\text{Somatório do tempo de permanência dos funcionários}}{\text{Total de funcionários}}$
Treinamento	Determina a média de despesas com treinamento com cada funcionário.	$\frac{\text{Despesas de treinamento}}{\text{Total de funcionários}}$

Os indicadores apresentados, com exceção da liquidez corrente, taxa de retorno sobre o ativo total e taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, podem ser estratificados em três níveis: por serviço oferecido; por classe; por turma.

Definidos os novos indicadores, o próximo passo será a sua efetiva implementação. Procurou-se, neste trabalho, desenvolver um novo sistema de indicadores, para avaliação do desempenho de uma instituição escolar, baseados na teoria proposta por Kaplan e Norton sobre o Balanced Scorecard. Os indicadores não são os mesmos colocados pelos autores, porém relacionam-se com as perspectivas propostas (financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento). A relação dos indicadores propostos com cada uma das perspectivas citadas anteriormente pode ser exposta conforme quadro 3.

Quadro 3 – Relação dos indicadores propostos e perspectivas do BSC

INDICADORES PROPOSTOS	PERSPECTIVAS DO BSC			
	Financeira	Clientes	Processos internos	Aprendizado e crescimento
Aprovação		■	■	□
Transferência		■		
Aprovação em vestibular		■	■	□
Inserção no mercado		■	□	□
Ações realizadas			■	
Atendimento		■	○	
Reclamações		■	○	□
Satisfação interna - alunos		■		
Satisfação interna - funcionários			■	

INDICADORES PROPOSTOS	PERSPECTIVAS DO BSC			
	Financeira	Clientes	Processos internos	Aprendizado e crescimento
Sustentações	■			
Receitas por funcionários			O	■
Crescimento da receita	■			
Crescimento do número de alunos		■	O	
Receita de novos cursos	O	O	■	□
Lucratividade por serviço	■			
Inadimplência	■		O	
Liquidez corrente	■			
Margem líquida	■			
Taxa de retorno do ativo	■			
Taxa de retorno do Patrimônio Líquido	■			
Crescimento do nº de alunos com novos cursos		O	■	□
Motivação dos funcionários			O	■
Participação no mercado		■		
Duração média do relacionamento com aluno		■	O	
Infra-estrutura de informática - pedagógica		■		
Infra-estrutura de informática - administrativa			■	
Permanência de pessoal				■
Treinamento				■
Legenda: ■ forte O médio □ fraco				

Os dados coletados devem ser tabulados e socializados nos setores através de quadros, promovendo a gestão à vista. Os indicadores propostos no quadro 2 representam um bom começo para o colégio amadurecer a idéia sobre a importância da avaliação do desempenho, levando em conta a falta de habilidade das pessoas.

A disposição dos dados obtidos através de gráficos facilita a compreensão dos funcionários. No entanto, a maioria dos funcionários tem dificuldade de compreender os indicadores econômicos/financeiros. Nesse caso é necessária a capacitação dos funcionários em um curso básico de economia e finanças.

A avaliação dessa nova sistemática de indicadores proposta e o desenvolvimento de ações de aperfeiçoamento fazem-se necessários, a fim de se obter uma melhoria contínua sobre esse novo modelo de avaliação de desempenho da gestão escolar. Essa etapa só poderá ocorrer com o uso prolongado do modelo.

COMENTÁRIOS FINAIS

A abordagem utilizada pela organização evidenciou a distância existente entre a área pedagógica e administrativa. Nesse sentido, reforça a necessidade da implementação de um sistema de desempenho composto de indicadores de todas as áreas operacionais, financeiros e não-financeiros. O sistema proposto para gestão do desempenho contribui no sentido de integrar as ações de todas as áreas assim como o entendimento de todo o desempenho do colégio e não apenas de gerências consideradas divergentes.

O sistema proposto de avaliação do desempenho sugere ser absorvido pelos funcionários, a fim de despertar nos mesmos o senso de envolvimento e a visão sistêmica do colégio, podendo assim servir de referência a outros colégios que buscam pela mesma excelência da qualidade de seus processos e serviços oferecidos.

BIBLIOGRAFIA

- FINN, Chester E. **Education That Works: Make the Schools Complete**. Harvard Business Review, Set-out 1997.
- KAPLAN, Robert S. **Measuring for Manufacturing Excellence**. Harvard Business School Press, Boston, 1990;
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997;
- MEC (1999)
- SILVA, C. E. S. **Definição das necessidades dos clientes de instituições de ensino** - SIMPOI Fundação Getúlio Vargas, set/2000.
- SINEP [1999]
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. (2nd ed.) Sage, Thousand Oaks, 1st ed. 1994;