



**Gustavo Hoffmann**  
Fellow pela Universidade de Harvard. Diretor do Grupo Anima Educação. Sócio-fundador da Easy to Learn, parceira do projeto SAGAH. Participa do Consórcio STHM Brasil e faz parte do Comitê de Especialistas do Horizon Project, do New Media Consortium. Professor das universidades corporativas do Simesp e da ABMES

# O IMPACTO DO MODELO ACADÊMICO NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE UMA IES

A folha de pagamento é a principal linha de custo de qualquer empresa prestadora de serviços. No Ensino Superior não é diferente. No Brasil, os custos com folha de pagamento normalmente consomem mais de 50% da receita líquida de uma IES, comprometendo de forma significativa seu resultado operacional. Desse custo, mais da metade representa a folha de pagamento do corpo docente. Instituições financeiramente saudáveis não costumam comprometer mais de 30% da receita líquida com folha de pagamento docente, mas não é isso que se vê com a maioria das IES brasileiras, principalmente as pequenas e médias.

Um modelo acadêmico eficiente é aquele que não somente visa a garantir resultados positivos nos indicadores

de qualidade externos, como Índice Geral de Cursos (IGC), Conceito Preliminar de Curso (CPC), Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) e o desempenho no exame da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), e internos, como empregabilidade, satisfação dos alunos, corpo docente, entre outros. Um modelo acadêmico eficiente visa, sobretudo, a assegurar a melhor alocação dos recursos disponíveis e, conseqüentemente, a entrega dos resultados financeiros de uma IES.

Na construção do planejamento estratégico de qualquer IES, é fundamental definir os indicadores de performance acadêmicos, financeiros e, especialmente, a inter-relação entre eles. Obviamente, a definição desses indicadores varia de acordo com a estratégia de cada IES, mas alguns deles, indepen-

dentemente do posicionamento estratégico, deveriam ser considerados em qualquer plano.

Um dos indicadores de performance mais importantes de qualquer IES é o comprometimento da receita líquida pela folha de pagamento docente. Trata-se da principal linha de custos de uma instituição de ensino. Por isso, uma boa gestão desse indicador é praticamente a garantia da entrega dos resultados financeiros. Ele é impactado basicamente por dois outros indicadores: de um lado, a receita líquida, que depende do portfólio da IES, do ticket médio e do número de alunos matriculados; e, do outro lado, a folha de pagamento docente, que depende do plano de carreira da IES, das convenções coletivas de trabalho estabelecidas entre os sindicatos patronais e os sindicatos dos professores, do número médio de alunos por turma e da carga horária semanal de atividades atribuída a cada curso.

Por exemplo, se uma IES possui uma média de 20 alunos por turma, seu custo com corpo docente será o dobro do custo que essa mesma instituição teria se a média de alunos por turma fosse 40. Simples assim! O número de alunos por turma é altamente impactado pela captação e pela evasão, mas também pela competência da IES de criar mecanismos favoráveis ao aumento do tamanho das turmas. Fatores como a adoção de matrizes sinérgicas, modularização de entradas de alunos e até mesmo uma distribuição inteligente dos tamanhos das salas de aula de um *campus* são fundamentais para o alcance de uma boa performance nesse indicador.

Outro indicador importante para reduzir o comprometimento da receita líquida pela folha docente é a carga horária semanal de atividades atribuídas a cada curso. Se um curso possui, em média, 15 aulas de atividades por semana, ele comprometerá 25% menos a receita líquida do que um curso que possui, em média, 20 aulas de atividades semanais.

Se houver uma grande sinergia entre as matrizes curriculares e se o tamanho das salas de aula não limitar a quantidade de alunos por turma, é possível atingir uma eficiência de enturmação aumentando o número de alunos por turma. Quanto maior for o número de alunos por turma, menor será o custo do pagamento docente e, conseqüentemente, o comprometimento da receita líquida pela folha de pagamento, aumentando a rentabilidade da IES.

É natural que IES que tenham diferentes cursos de uma mesma área já utilizem as matrizes sinérgicas a fim de melhorar sua eficiência operacional. No entanto, essa sinergia é normalmente adotada no início dos cursos, nos primeiros anos das matrizes, e este pode não ser o melhor modelo. Normalmente, as turmas dos primeiros períodos são maiores. A maioria das IES possui critérios rígidos, que preveem um número mínimo de alunos para a abertura de uma nova turma. Esse número mínimo depende de diversos fatores, entre eles o ticket médio e os custos diretos desse curso. Isso quer dizer que, via de regra, os primeiros períodos dos cursos iniciam com turmas cheias, ou seja, não há tanta necessidade de agrupar alunos de diferentes cursos em uma mesma sala de aula. Além disso, há aspectos relacionados à qualidade do ensino e à infraestrutura que podem contraindicar essa prática como regra nos períodos iniciais. Com a evasão natural dos alunos, que acontece principalmente nos dois primeiros anos de curso, o número médio de alunos por turma tende a se reduzir, ou seja, o ideal é que disciplinas sinérgicas sejam alocadas do segundo ano para frente, em que o tamanho das turmas é reduzido, ou seja, é quando a IES mais precisa lançar mão da enturmação para garantir eficiência.

Além da sinergia entre as matrizes, se a IES permitir a modularização das entradas de alunos, os calouros ingressarão em turmas que já estejam em andamento, aumentando ainda mais



a quantidade média de alunos por turma, reduzindo o custo da folha de pagamento docente e, conseqüentemente, o comprometimento da receita líquida pela folha de pagamento.

Outro elemento que contribui consideravelmente para o ganho de eficiência é a oferta de 20% do curso na modalidade EaD. Desde 2004, quando foi publicada a Portaria n. 4.059, é permitida a oferta semipresencial de até 20% da carga horária total dos cursos superiores reconhecidos.

No entanto, pesquisas recentes apontam que praticamente 60% das pequenas e médias IES não aproveitam essa oportunidade. Os motivos são vários e vão desde a falta de conhecimento em relação às possibilidades que a EaD traz até a ideia de que a modalidade não funciona ou possui menos qualidade do que o ensino presencial.



@thozone/Stockphoto

A oferta de disciplinas na modalidade semipresencial cria um cenário ideal para a promoção da inversão da sala de aula. Nesse modelo, tudo que diz respeito à oferta de conteúdo acontece online, respeitando o ritmo individual de aprendizagem de cada aluno. Os momentos presenciais são utilizados para a aplicação desse conteúdo, por meio de metodologias ativas de aprendizagem. Ou seja, a aula acontece em casa, no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), e os momentos presenciais, na escola, são utilizados para a resolução de exercícios e problemas. A lição de casa é feita na escola, e a aula acontece em casa. Por isso, a utilização do termo *inversão da sala de aula* (ou *flipped classroom*). Pesquisas recentes apontam que, no modelo híbrido (presencial + EaD), o aluno aprende mais, fica mais satisfeito, evade menos e ainda custa menos para a IES.

É muito provável que, em muito pouco tempo, tenhamos um modelo único de educação, que não será exclusivamente a distância nem exclusivamente presencial. Teremos um modelo híbrido (ou *blended learning*), com momentos presenciais facilitados por tecnologias da informação e comunicação que funcionam muito bem na EaD.

Resumindo, a modularização das entradas de alunos, a sinergia entre as matrizes curriculares, a adequação do tamanho das salas, um bom modelo de enturmação e a oferta inteligente dos 20% em EaD são elementos do modelo acadêmico que reduzem consideravelmente a principal linha de custo de qualquer IES, sem comprometer a qualidade, podendo determinar sua sustentabilidade financeira. ■

[gustavo\\_hoffmann@harvard.edu](mailto:gustavo_hoffmann@harvard.edu)