



Posse de bola não é gol

Como as escolas podem melhorar a gestão de seus processos escolhendo os indicadores adequados



Marcelo Freitas
Consultor em Gestão Estratégica e Responsabilidade Social da Linha Direta e diretor da Corporate Gestão Empresarial

No inverno de 2014, o Brasil era tomado por uma bolha de euforia. Em meio às crises políticas e um noticiário econômico nada animador, o circo do futebol fazia unir ideologias antagônicas em torno da Seleção Brasileira de Futebol. A Copa do Mundo era a cortina de fumaça que trazia a alegria de volta ao cenário tupiniquim. Era a pátria de chuteiras em campo.

Se não encantava pela magia da Seleção de Telê Santana, o "selecionado canarinho" avançava no torneio e chegava às semifinais contra a simpática, e politicamente correta, Seleção da Alemanha. O palco não poderia ser mais acolhedor. Mineirão lotado, hino nacional cantado à capela e um belo horizonte como moldura. Mas...

Se hoje um extraterrestre fizesse um *pit stop* no Brasil e pegasse um dos jornais da época, lá encontraria os principais números do jogo:

- Posse de bola: Brasil, 52%. Alemanha, 48%.
- Chutes a gol: Brasil, 18. Alemanha, 14.
- Faltas cometidas: Brasil, 11. Alemanha, 14.
- Impedimentos: Brasil, 3. Alemanha, 0.
- Minutos com a bola: Brasil, 32. Alemanha, 30.

O ET não teria dúvidas quanto à sequência. Enfim, Brasil na final. Mas todos sabemos, amargamente, que não foi bem isso o que aconteceu. Alemanha 7, Brasil 1.

Esse episódio nos leva a pensar em uma situação muito comum no mundo corporativo (e a escola não está fora dele): a eleição de indicadores de performance para auxiliar a gestão da organização na tomada de decisões. É a partir do seu monitoramento que muitas delas traçam planos estratégicos, conferem o andar dos processos, definem as prioridades e estabelecem objetivos e metas.

Acontece, porém, que, em muitos casos, esses indicadores, com o tempo, se afastam dos reais fatores de sucesso de uma organização. Isso faz com que as lideranças passem a buscar a melhoria do desempenho em processos que já não são mais relevantes para o resultado, em virtude de mudanças no ambiente, seja ele interno, seja externo.

O exemplo da nossa Seleção fala bem de perto nesse caso, e serve para mostrar esse desvio. Os objetivos do jogo de futebol são fazer gol e tentar não levar. Mas muitos técnicos se prendem a estatísticas como essa para justificar o injustificável. Aproveitando a contundência do placar naquela fatídica partida, é importante ressaltar algumas lições importantes que podemos levar para a escola:

Posse de bola não é gol. Qual Seleção foi mais eficiente: a do Brasil, que se manteve o maior tempo com a bola nos pés, mas não foi capaz de converter isso em gols, ou a da Alemanha, que, mesmo não tendo superioridade na posse da bola, foi objetiva em transformar as oportunidades que teve em vantagem no placar? Isso se chama *foco no resultado!*

Chute a gol não conta ponto. Tentar, apenas, não adianta. É preciso eficiência nos processos para gerar resultados. Treinar a equipe, tendo como base o objetivo final, é fundamental. Agregar valor é uma missão de todos no time, cada um na sua esfera de competência. E nesse ponto é preciso que haja eficiência e produtividade.

Impedimento é retrabalho. Quando um jogador é pilhado em impedimento, todo o trabalho de construção da equipe é jogado por terra. A falha de posicionamento de apenas um atleta representa o mesmo que a existência de um elo fraco no processo. Daí a necessidade de ter todas as atividades alinhadas com a proposta de valor da organização, neste caso particular, os processos que realmente são necessários à eficiência da escola.

Em todas essas questões, um bom planejamento e um olhar crítico sobre a necessidade de cada processo existente são fundamentais. Nesse aspecto, é importante que haja desprendimento dos gestores para abandonar práticas obsoletas quando se constata que o ambiente mudou. Em muitos casos, é preciso promover a disrupção e abandonar definitivamente processos e modelos que tornaram aquela escola um expoente durante muitos anos, mas que já não conseguem mais responder à proposta de valor da escola junto aos seus clientes.

Para tornar mais ágil e eficiente essa análise, o auxílio de recursos tecnológicos, hoje disponíveis em abundância, tornam o trabalho mais assertivo, reduzindo o risco implícito nas decisões. Alguns deles, como o Panorama Escola, uma plataforma que agrega recursos de pesquisa e *dashboard* de gerenciamento de indicadores, podem encurtar a distância entre a obsolescência e a efetividade. Essa plataforma, criada pela Corporate Gestão Empresarial, utiliza conceitos de *business intelligence*, permitindo ao gestor cruzar dados internos e externos para avaliar possíveis desalinhamentos e mudanças de rumo do mercado.

Assim como um técnico de futebol, os gestores educacionais devem ter em mente o foco principal e os objetivos a serem alcançados. Pesquisar, analisar e acompanhar os processos-chave por meio de indicadores eficientes evita que suas decisões se baseiem em uma cortina de fumaça.

Ao contrário, trabalhar com afinco para tornar melhores velhos processos que foram sucesso no passado, mas não agregam valor à demanda atual da escola significa investir nos "impedimentos" e nas "bolas chutadas para fora". E a escola não pode ser eficiente em tomar de 7 a 1, não é mesmo? ■

www.corporateconsultoria.com