

Gestão (educacional) orientada a resultados

Márcio Sigaud*

De alguns anos para cá, falar de gestão orientada a resultados virou modismo nas empresas. Quando Norton e Kaplan lançaram os conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC), no início da década de 1990, virou febre a busca por ampliar os indicadores de desempenho nas organizações, a ponto de as empresas terem que rever os desdobramentos dos planos estratégicos para diminuir o número excessivo de indicadores criados. Empresas de grande porte passaram a ter, em alguns casos, mais de 1000 indicadores considerados importantes, em uma demonstração de confusão entre indicador de resultados com monitoramento de processos.

Apesar de alguns desajustes, a gestão orientada a resultados vem modificando o ambiente organizacional, contribuindo para uma nova cultura, que privilegia a qualidade dos processos, na busca constante pela melhoria

dos resultados finais medidos pelas empresas. Além disso, amplia os conceitos acerca de quais são, de fato, os resultados essenciais a serem alcançados. Kaplan e Norton propuseram, com o BSC, ampliar a base de medição de resultados, muito focada, na época, em resultados de ordem financeira ou produtiva. A criação de indicadores em áreas como gestão de pessoas, marketing e administração vem contribuindo para envolver todas as áreas e colaboradores na cultura da gestão focada em resultados, com visíveis melhorias naqueles mais tangíveis.

E na área educacional, como trabalhar com a gestão orientada a resultados?

Quais resultados são realmente importantes na educação? Já se passaram 20 anos da primeira

aplicação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), iniciando aí a cultura de avaliação da proficiência escolar no Brasil, que seria ampliada pela Prova Brasil (2005), mais detalhada, e por outros sistemas de avaliação públicos ou privados. Nesse caso, as avaliações têm um caráter diagnóstico importante para os gestores, que deveriam utilizá-las para modificar os sucessivos quadros caóticos. Nem sempre é o que vem acontecendo.

Porém, não basta apenas a avaliação da proficiência. É claro que ela é fundamental, a razão de existência da escola, mas outros indicadores se fazem muito importantes nas instituições públicas e privadas.



Tomando-se como base o *Programa Gestão Escolar de Qualidade*, da Fundação L'Hermitage em parceria com a Fundación Chile, podemos elencar seis grandes áreas para definição de indicadores nas escolas: Orientação aos alunos, famílias e comunidade; Liderança; Gestão das competências profissionais dos docentes; Planejamento; Gestão de processos; e Gestão dos resultados. É possível (e preciso) verificar como as instituições estão trabalhando em cada uma delas. É claro que existirão particularidades em relação ao contexto e à realidade de cada escola (pública ou privada, localização, classe social atendida, estrutura física, etc.), mas não se pode deixar de criar indicadores para todas essas seis áreas.

A partir de um planejamento adequado, com a definição de objetivos para impulsionar melhorias em toda a gestão educacional, definem-se metas claras, objetivas e tangíveis. A meta é o objetivo quantificado no tempo. Por exemplo, criar metas para melhorar os resultados no Enem: a pontuação da escola no Enem 2009 foi 718, e a meta para 2010 é de 754, ou seja, um aumento de 5% sobre o ano anterior.

Índices de inadimplência, taxa de evasão, número de pais presentes em eventos, horas de treinamento dos professores, avaliação dos docentes, resultados financeiros para escolas privadas, índice de execução orçamentária para escolas públicas (e privadas), acompanhamento de egressos e muito mais.

Mais importante do que criar indicadores para medir resultados é planejar bem a escola - e esse é um dos maiores problemas da

cultura das instituições educacionais no Brasil. Planeja-se muito pouco.

Os gestores educacionais passam grande parte de seu tempo cuidando de rotinas operacionais, "apagando muitos incêndios". Para um aluno que entra na escola aos cinco anos e sai aos 17, passaram-se 12 anos, um ciclo muito grande para que não se faça um planejamento adequado. Planejar adequadamente significa conhecer muito bem a realidade atual, as forças e as fraquezas da escola e como está o ambiente externo ligado a ela (concorrentes, legislações, comunidade, etc.).

A partir do autoconhecimento, elabora-se o planejamento, criando-se objetivos estratégicos para a melhoria da instituição. E é aí que entram os indicadores, os resultados a serem alcançados. É preciso criar planos de ação bem detalhados, definindo-se: O que fazer? Quando fazer? Quem é o responsável? Por que fazer? Onde fazer? Como fazer? Quanto custa fazer?

A gestão orientada a resultados necessita de processos bem organizados e de informações de qualidade. Mas o fundamental é trabalhar a cultura organizacional, impulsionar em todos os colaboradores o comprometimento com a melhoria contínua dos processos e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais. São as pessoas que alcançarão os resultados da escola, sejam esses positivos ou negativos. ■

*Superintendente da Fundação L'Hermitage

www.gestaoescolardequalidade.org.br

o que fazer?

quando fazer?

quem é o responsável?

por que fazer?

onde fazer?

como fazer?

quanto custa fazer?