

Utilização do Balanced Scorecard (BSC) no Planejamento Estratégico de um Centro Educativo em Manaus Amazonas

*Using the Balanced Scorecard (BSC) in the Strategic Planning
of an Educational Center in Manaus Amazonas*

ANTONIO CLAUDIO KIELING

Centro Educacional Leonardo da Vinci, UNIASSELVI

PAULO BERWANGER RUSCHEL

Centro Educacional Leonardo da Vinci, UNIASSELVI

ELIETE DE SOUZA AMARAL

Centro Educacional Frances Burnett, CEFRAB

IZA REIS DE SOUZA

Centro Educacional Frances Burnett, CEFRAB

Abstract

The massification and globalization of information and knowledge in the last decades contributes with a lot of new information to be understood and implemented to maintain the competitive capacity of the institutions. In the educational area, knowledge management plays a key role in building this competitiveness, generating the constant need to adapt to news and a change of paradigms, so that the new and advantageous take the place of the old being outdated. New capacities, skills and attitudes are demanded to be possible build the necessary competitiveness, where challenges and difficulties in adapting to the constant changes are evident in educational institutions. In this way, the Balanced Scorecard appears as a tool that allows this construction of competitiveness. This work proposes to apply BSC in an Educational Center in Manaus, Amazonas, with the purpose of collaborating to improve its strategic performance. Indicators of financial, customers, internal processes and learning and growth perspectives are proposed and adapted to the reality of the educational business. Improvement suggestions are

proposed based on the results obtained. It was found that with the measurement of these indicators, the school management can get to know their reality and redirect their improvement and productivity efforts more effectively, as well as determine strategies and develop a plan that involves their employees and customers together, effective to enable your objectives and goals to be achieved and maintained over time.

Key words: School Administration. Business Performance. Productivity Indicators.

Resumo

A massificação e globalização da informação e do conhecimento nas últimas décadas contribui com muitas informações novas a serem compreendidas e implementadas para a manutenção da capacidade competitiva das instituições. Na área educacional, a gestão do conhecimento exerce papel chave na construção desta competitividade, gerando a necessidade constante de adaptação às novidades e uma mudança de paradigmas para que o novo e vantajoso tome o lugar do velho e ultrapassado. Novas capacidades, habilidades e atitudes são demandadas para que seja possível construir a necessária competitividade, onde desafios e dificuldades na sua adaptação as constantes mudanças são evidenciadas em instituições de ensino. Neste cenário, o Balanced Scorecard surge como uma ferramenta que permite esta construção de competitividade. Este trabalho se propõe a aplicá-lo para um Centro Educacional de Manaus, Amazonas, com o propósito de colaborar para a melhoria de seu desempenho estratégico. Indicadores das perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento são propostos e adaptados à realidade do negócio educacional. Sugestões de melhorias são propostas em base aos resultados obtidos. Verificou-se que com a medição destes indicadores, a direção da escola pode conhecer a sua realidade e redirecionar de forma mais efetiva seus esforços de melhoria e produtividade, bem como determinar estratégias e elaborar um planejamento que envolva em conjunto seus colaboradores e clientes de forma efetiva para permitir que seus objetivos e metas sejam alcançados e mantidos ao longo do tempo.

Palavras chave: Administração Escolar. Performance Empresarial. Indicadores de Produtividade

1. INTRODUÇÃO

A capacidade competitiva dos países está cada vez mais centrada no conhecimento e na sua propriedade intelectual gerada, potencializando a descoberta de ideias que podem se materializar em produtos e serviços que atendem necessidades da sociedade e facilitam as suas atividades fundamentais. A gestão de instituições de ensino vinculadas diretamente a disseminação do conhecimento neste ambiente é de fundamental importância para sua massificação.

Kaplan e Norton (1992) estudaram exaustivamente estratégias fracassadas de várias empresas e concluíram que na maioria dos casos o problema não é a má estratégia, mas sim a sua má execução. Para Drucker (2003), a estratégia determina quais são as atividades chaves da empresa, uma vez que exige conhecimento do negócio e o que ele deveria ser, ajudando desta forma a empresa a descobrir o que é realmente significativo para seus clientes. Assim, o cliente deve ser posicionado no centro da atividade empresarial, e como consequência, na elaboração das estratégias. A definição de missão é apenas o ponto de partida da estratégia, devido ao fato de que ela necessita de objetivos operacionais e enfoques específicos para as diferentes áreas da organização e que seja bem entendida em todos os níveis da organização.

Bem observam Niven (2005) e Herrero Filho (2005) que os empresários, os executivos e os analistas de negócios reconhecem a importância da estratégia para o sucesso da empresa, mas é questionável o fato da existência de muitas empresas sem sucesso em sua formulação e como consequência em sua implantação.

Para Kaplan e Norton (2004) existem algumas respostas para estes questionamentos. A raiz do problema consiste em um conjunto de fatores integrados, tais como: a estratégia competitiva ser abstrata, a alta administração com dificuldades para traduzir a estratégia em objetivos da organização, as pessoas com dificuldades em compreender o significado da estratégia e os sistemas gerenciais. O sucesso advém do entendimento da visão de futuro e a missão do negócio desde o topo

até a base da organização, e que os direcionadores para a tomada de decisão não sejam apenas financeiros, mas também voltados aos processos internos de excelência, recursos humanos capazes e principalmente ao entendimento e satisfação dos clientes.

2. O BSC NA ÁREA EDUCACIONAL

Oliveira (2013) apresenta estudo de caso em uma escola de ensino fundamental até o ensino médio, o Centro Educacional Pinheiros de Natal, Rio Grande do Norte, onde mostra a importância da utilização do BSC na determinação dos principais indicadores de performance nas esferas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, evidenciando a importância da definição de objetivos e metas alinhados a estas dimensões como forma de melhoria na competitividade organizacional. Os principais indicadores apontados por perspectiva foram: a) financeira: número de alunos matriculados, comportamento mensal das despesas, número de funcionários, adimplência e inadimplência, b) clientes (alunos e responsáveis): satisfação dos clientes, nível de aprendizado dos clientes, relacionamento dos clientes, índice de retenção dos clientes e perfil dos clientes, c) processos internos: desempenho dos setores e da administração, cumprimento do calendário, horários e a prática pedagógica e a estratégia de ensalamento, d) aprendizagem e crescimento: satisfação dos docentes, permanência dos docentes, fatores motivadores para os docentes e a eficácia das reuniões pedagógicas.

Almeida (2008) faz uma revisão bibliográfica referente aos estudos do BSC de Kaplan e Norton e apresenta uma proposta de implementação para uma escola de ensino fundamental. O estudo foi realizado por meio de referencial teórico sobre o tema e sobre a importância da ferramenta como suporte no alinhamento dos processos gerenciais, permitindo chegar à conclusão de que a ferramenta, além de ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional, é importante para a integração de medidas derivadas da estratégia na implementação de novas estratégias e na avaliação de ativos intangíveis de uma organização, incluindo uma instituição educacional.

Santos (2012) apresenta estudo de caso da Escola Prática de Polícia em Santarém, Pará, fundamentado em análise experimental e descritiva, alicerçado em técnicas de investigação qualitativas. Procurou identificar qual o modelo de avaliação de performance que mais se adequava às suas especificidades, com auxílio de questionamento por intermédio de entrevista semiestruturada propôs um modelo de BSC de aplicação restrita ao estabelecimento de ensino. Rocha (2000) apresenta estudo de caso de uma universidade privada em Santa Catarina, buscando identificar a relação entre as estratégias utilizadas e o estabelecimento de indicadores de performance, com a intenção de verificar a aplicabilidade de um BSC para esse tipo de organização. Procurou identificar a missão, visão estratégica e as estratégias adotadas pela organização, pois tais variáveis são a base para a construção de um BSC, identificando quais perspectivas deveriam ser adotadas definindo como perspectivas a serem utilizadas educação, clientes, responsabilidade financeira, processos internos e aprendizado e crescimento, respectivamente.

Duarte (2009) relata a aplicação do BSC em duas fazendas-escola da Fundação Bradesco, localizadas em Miranda, Mato Grosso do Sul, e Formoso do Araguaia, Tocantins, onde como resultado das metas preconizadas no mapa estratégico do BSC destas fazendas proporcionou um incremento geral da produtividade do setor pecuário, concluindo ser possível implementar o BSC nestes estabelecimentos por permitir alinhar a estratégia das operações em geral, proporcionando melhoria geral nos seus processos gerenciais e produtivos.

Canan (2005) estudando a educação básica no Brasil comenta que esta é estruturada através de estratégias que objetivam a preparação de cidadãos capazes de se envolverem como cidadãos aptos ao convívio social, buscando sua inserção nos meios de produção com capacidades de entendimento que permitem a autoaprendizagem e continuidade na construção do conhecimento. O estado financia a educação básica que é oferecida gratuitamente, como disposto constitucionalmente. Apesar deste investimento a forma de acompanhamento do desempenho das escolas ainda é precária. Seu estudo aborda as estratégias propostas pelas políticas públicas para a educação básica pelo enfoque da metodologia de mensuração de

desempenho do BSC como forma de subsidiar a discussão sobre melhoria do desempenho na educação.

Ribeiro (2005) desenvolve estudo em Portugal moldando o BSC para a Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança. Após uma pesquisa bibliográfica, detectando inicialmente por intermédio de observações e questionamentos interrogativos a existência de fraca cultura estratégica, foram definidos os objetivos estratégicos e os indicadores para as perspectivas (cliente, social, processos internos, aprendizagem e crescimento e responsabilidade financeira e orçamental), considerando suas relações de causa-efeito. Apresenta estratégias que permitem a escola cumprir a sua missão estratégica criando um modelo com cinco perspectivas, centrando a gestão estratégica da instituição no aluno (cliente), relegando para segundo plano a perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental e destaca o seu impacto social na comunidade.

Garcia (2006) realiza estudo bibliográfico sobre o BSC e apresenta um modelo para ser aplicado a instituições de ensino superior, discorrendo sobre os princípios básicos das perspectivas financeira, processos internos, aprendizado e crescimento e clientes. Na perspectiva financeira apresenta como indicadores a rentabilidade, lucratividade, EBITDA, faturamento, margem de lucro dos cursos, eficiência da receita, inadimplência, despesas administrativas e de marketing. Na perspectiva alunos apresenta como indicadores o número total de alunos, a evasão, a proporção de aprovados no processo seletivo, a satisfação do aluno e o reconhecimento da marca. Na perspectiva dos processos internos apresenta como indicadores aulas dinâmicas e envolventes, apostilamento das aulas, atendimento nas centrais, cobrança, negociação e financiamento, conforto nas salas de aula, laboratórios específicos, plataforma web, colocação profissional, tutoria (*mentoring*), segurança, serviços agregados, arquitetura dos currículos, acompanhamento e monitoramento dos processos pedagógicos, estratégia de ensalamento, gestão dos custos fixos, acesso a fontes alternativas de receitas, gestão da marca, relacionamento com escolas, relacionamento com empresas e associações e campanha publicitária. Na perspectiva dos docentes e funcionários apresenta como indicadores a capacitação, motivação e supervisão como elementos centrais a serem monitorados para um bom desempenho das atividades.

Fossati e Souza (2013) apresentam o BSC como direcionador da estratégia da Unilasalle em Canoas, Rio Grande do Sul, principalmente por ser uma ferramenta objetiva de apoio à decisão, de fácil e rápida implementação, e o planejamento estratégico convencional não ter sido até o momento bem-sucedido. Em função de seus resultados financeiros não satisfatórios, pela necessidade de ser uma organização autossustentável e pela necessidade em otimizar seus processos principais a Unilasalle optou por utilizar a metodologia do BSC para esta mudança.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Adota-se neste estudo o método dedutivo, que parte de uma observação geral para o particular segundo Lakatos e Marconi (2007) e Andrade (2000). Na fase exploratória analisa-se o ambiente, os dirigentes da instituição de ensino e seus colaboradores, com o objetivo de delimitar o tema da pesquisa de elementos importantes. Lakatos e Marconi (2007) afirmam ainda que a pesquisa bibliográfica, ou de fonte secundária, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicação avulsa, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses e meios de comunicação orais. São aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas aos alunos e seus representantes, funcionários e professores da instituição, com o objetivo de coletar dados referentes a investigação. Técnicas de manipulação de dados utilizando-se ferramentas estatísticas, matemáticas e tabulações são utilizadas para uma melhor visualização e interpretação dos elementos de interesse.

Na primeira etapa deste trabalho são realizadas pesquisas bibliográficas através de fontes secundárias, onde os materiais referentes aos estudos bibliográficos foram produzidos por terceiros, referentes ao tema Balanced Scorecard e sua utilização na área da educação, bem como a definição dos principais indicadores a serem monitorados na sua utilização como ferramenta estratégica para o direcionamento da tomada de decisões.

Na segunda etapa são colhidas informações referentes as observações *in loco*, onde entrevistas com as diretoras da instituição são conduzidas para entender as diferentes visões da metodologia

estratégica utilizada sobre os elementos considerados centrais para a escola em alinhamento as dimensões teóricas do BSC (financeira, processos internos, aprendizado e clientes). Os resultados da aplicação dos questionários são tabulados e formatados apropriadamente para melhor visualização.

Na terceira etapa são formuladas possíveis sugestões de melhorias e direcionamentos em base aos resultados apontados pelo processo de coleta e interpretação dos dados. Ao final, na quarta etapa, são apresentadas para a direção da escola os resultados e as sugestões geradas a partir deste processo investigativo.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O trabalho referente ao desenvolvimento e proposta de aplicação da metodologia do BSC foi desenvolvido no Centro Educacional Frances Burnett (CEFRAB), com sede na cidade de Manaus, Amazonas, Brasil, instituição educacional que se destina à prestação de serviços de Educação Básica e Ensino Fundamental (1º ao 9º ano).

A escola define sua missão “Servir com excelência, por meio da educação, formando cidadãos éticos, solidários e competentes”, visão “Ser referência local e estadual na área de Educação” e valores “Ética - Observar os mais elevados princípios e padrões éticos, dando exemplo de solidez moral, honestidade e integridade, Responsabilidade Social - Exercer a cidadania contribuindo, por meio da Educação, para o desenvolvimento da Sociedade e respeito ao meio ambiente, Ser Humano - Propiciar um tratamento justo a todos, valorizando o trabalho em equipe, estimulando um ambiente de aprendizagem, desenvolvimento, respeito, colaboração e autoestima, Gestão - Valorizar e seguir os princípios da Transparência, Equidade, Prestação de contas e Responsabilidade Corporativa e Qualidade - Estimular a inovação e criatividade de forma planejada e integrada, com foco na qualidade e nos resultados, propiciando a perenidade da organização”.

Os objetivos organizacionais do CEFRAB são definidos de duas formas. Os objetivos educacionais definidos em conjunto com o corpo docente, a direção e a equipe pedagógica, e os objetivos financeiros definidos pelas duas professoras administradoras em conjunto. Os principais indicadores de performance utilizados pela

escola são: o rendimento escolar dos alunos (direcionam a tomada de decisões pedagógicas) e receitas e despesas incorridas no negócio (direcionam as metas financeiras da escola). Os principais elementos do negócio para que a escola funcione de forma adequada são as suas instalações, que devem sempre estar em bom estado, a secretaria, a coordenação pedagógica, a diretoria, a biblioteca, os professores e funcionários e sua prática pedagógica diferenciada, procurando sempre ligar os elementos do dia a dia com atividades práticas em sala de aula.

A relação da escola com o meio ambiente, vizinhos, órgãos governamentais e com a sociedade em geral é de cordialidade, atenção, respeito e interação comunitária, principalmente nas campanhas educacionais, tais como a de combate as drogas e *bullying*, que são anualmente conduzidas, e nas feiras de ciências, onde membros da comunidade são convidados a avaliar os trabalhos apresentados pelas turmas. A escola está em conformidade com os requisitos legais municipais, estaduais e federais para seu funcionamento.

No sentido de mensurar o desempenho empresarial do CEFRAB de forma alternativa e permitir um melhor direcionamento da sua estratégia competitiva futura, os dados obtidos na investigação são alinhados e tabulados em indicadores de performance do negócio no modelo de mensuração BSC proposto no Quadro 1.

Quadro 1: Indicadores propostos para o CEFRAB em base ao BSC para a tomada de decisões estratégicas

PERSPECTIVA BSC	INDICADORES
Financeira	Nº de alunos matriculados Comportamento mensal das despesas Nº de funcionários Adimplência/Inadimplência
Clientes (Alunos e responsáveis)	Satisfação dos alunos/responsáveis Nível de aprendizado dos alunos Relacionamento com alunos/responsáveis Índice de retenção de alunos Perfil dos alunos/responsáveis
Processos Internos	Performance dos setores e administração do CEFRAB Cumprimento do calendário, horários e prática pedagógica
Aprendizagem e Crescimento	Satisfação dos docentes do CEFRAB Retenção dos docentes

Fonte: Elaboração própria.

4.1 INDICADORES DA PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira considera os dados referentes à performance financeira da escola para verificar a saúde da sua administração financeira. Desta forma, realizou-se coleta de dados nos arquivos financeiros do CEFRAB nos balanços patrimoniais e demonstrativos do resultado do exercício para os anos considerados. A Tabela 1 apresenta os dados do número de alunos matriculados no período de 2012 a 2015.

Tabela 1: Número de Alunos matriculados no CEFRAB

Número de Alunos Matriculados (2012-2015)				
Ano	2012	2013	2014	2015*
Nº de alunos matriculados por ano	504	516	457	416*

*projeção. Fonte: Dados secundários obtidos na pesquisa.

O aumento do número de alunos em 2013 decorre de campanha publicitária realizada em outdoors ao final de 2012, enquanto que a diminuição do número de alunos em 2014 e 2015 deve-se a concorrência existente de escola militar aberta recentemente no bairro Cidade Nova, próximo do conjunto Manoa, onde está localizado o CEFRAB, e também devido a crise em que o país está enfrentando atualmente com reflexos na área de educação.

O comportamento anual do lucro da escola está apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Receita e despesas do CEFRAB em Reais (R\$)

Receita x Despesa (2012-2015)				
Ano	2012	2013	2014	2015*
Receita	988.311	970.425	1.017.266	926.001
Despesa	764.744	787.762	844.433	757.469
Lucro	223.567	182.663	172.833	168.532

*projeção. Fonte: dados secundários obtidos na pesquisa.

O lucro apresenta-se constante ao longo dos últimos 3 períodos após seu maior valor em 2012, em função da escola ter investido em melhorias em suas instalações, culminando em 2015 com a instalação

de um completo equipamento de combate a incêndios atendendo solicitação do corpo de bombeiros durante vistoria em 2014.

O número de funcionários da instituição é importante devido a seu impacto nas despesas anuais da escola. É importante para que a instituição monitore seus gastos em despesas administrativas e gerais. A Tabela 3 apresenta os funcionários da escola.

Tabela 3: Número de funcionários/função no CEFRAB

Quadro de Funcionários (2014)	
Função	Quantidade
Professor	21
Porteiro	1
Auxiliar de Serviços Gerais	3
Coordenador Pedagógico	1
Diretor	2
Secretárias	2
Bibliotecária	1
Total	31

Fonte: dados secundários obtidos na pesquisa.

Outro indicador importante é o da taxa de adimplência/inadimplência, apresentado na Tabela 4, que sempre se mostra um desafio para as instituições de ensino particular em geral. Esta situação se intensifica porque a lei 9870/99, que dispõe sobre as anuidades escolares sem que seja aplicada penalidade acadêmica ao aluno inadimplente, permite a transferência do aluno mesmo inadimplente com a instituição de ensino, que arca com todos os gastos da educação do aluno sem que haja a certeza de sua quitação ao final.

Tabela 4: Taxa de adimplência/inadimplência anual

Item	Objetivo	Indicador de desempenho (un. de medida)	2012	2013	2014	2015*
Taxa de Adimplência	>90%	(nº contratos em dia/nº de contratos)x100	82%	81%	82%	78%
Taxa de Inadimplência	<10%	(1-taxa de adimplência)x100	18%	19%	18%	22%

*projeção. Fonte: Dados secundários obtidos na pesquisa.

Verifica-se que a taxa de inadimplência está preocupantemente ao redor de 20%.

4.2 INDICADORES DA PERSPECTIVA DE CLIENTES

A perspectiva dos clientes inicialmente apresenta o perfil dos alunos, seu nível de aprendizado, o relacionamento aluno-escola e a sua fidelização. Também será incluída nesta perspectiva a opinião dos pais e responsáveis, considerando seu perfil, nível de satisfação e relacionamento escola-responsáveis, permitindo assim ao CEFRAB o conhecimento mais detalhado dos seus clientes. A Figura 1 apresenta o perfil dos alunos que estudam no CEFRAB inclui conhecimento do sexo, a idade e com quem moravam.

Figura 1: Indicador perfil dos alunos do CEFRAB



Fonte: dados primários obtidos na pesquisa.

Verifica-se que 51% dos alunos são do sexo masculino e 49% são do sexo feminino. Os entrevistados eram das sétimas e oitavas séries do ensino fundamental, inexistindo alunos com idade inferior a 10 anos. A idade de 13 a 15 anos totaliza 73%. A maioria dos alunos, 71%, moram com o pai e com a mãe, enquanto 21% moram com a mãe, 4 % com os pais e com os avós.

O indicador nível de aprendizado na perspectiva dos alunos apresenta-se no Quadro 2.

Quadro 2: Indicador nível de aprendizado na perspectiva dos alunos

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIAS							
	1	2	3	4	5	total	RM	
A - Como é o nível de acompanhamento dos professores aos alunos no processo de aprendizagem	n	0	8	8	13	24	53	4,00
	%	0%	15%	15%	25%	45%	100%	
B - A escola realiza alterações no sistema de avaliação e disciplinar, quando preciso, visando à melhoria dos mesmos e melhores resultados na aprendizagem dos alunos	n	0	7	24	16	6	53	3,40
	%	0%	13%	45%	30%	11%	100%	
C - A escola procura saber o grau de satisfação em relação ao seu funcionamento, organização e resultados na aprendizagem dos alunos	n	7	15	14	11	6	53	2,89
	%	13%	28%	26%	21%	11%	100%	
D - Você está satisfeito (a) com o ensino e a aprendizagem no CEFRAB	n	0	11	11	13	18	53	3,72
	%	0%	21%	21%	25%	34%	100%	

Fonte: dados primários obtidos na pesquisa.

As opções de respostas dadas pelos entrevistados estão ajustadas quantitativamente através da relação: 1 – péssimo, 2 – ruim, 3 – bom, 4 – muito bom e 5 – ótimo, critério este considerado até o final deste trabalho. RM (Ranking médio) significa a média aritmética entre as afirmativas.

A afirmativa “A” diz respeito a como os professores acompanham os alunos no processo de aprendizagem. 70% dos alunos avaliam como muito bom ou excelente e 30% como bom ou ruim, A atuação da coordenação pedagógica foi positiva em ajudar aos professores obterem bons resultados, apresentando média 4,00 – muito bom.

A afirmativa “B” se relaciona com a escola realizar, sempre que necessário, alterações nos sistemas de avaliação e de disciplina com vistas a proporcionar melhores resultados na aprendizagem dos alunos, onde 41% dos alunos avaliam com média 3,40 – bom.

A afirmativa “C” questiona se a escola procura conhecer o grau de satisfação dos alunos com relação ao seu funcionamento, organização e resultados na sua aprendizagem, 33% avaliaram como muito bom ou ótimo este quesito, com média 2,89 – próximo de bom.

A afirmativa “D” apresentou 59% dos alunos avaliando seu grau de satisfação referente ao ensino e aprendizado no CEFRAF como muito bom ou ótimo, com média 3,72 – próximo de muito bom.

A média aritmética geral resulta 3,50 – ponto médio entre bom e muito bom, acentuando a necessidade da criação de formas para melhorar o grau de satisfação dos alunos com relação ao seu funcionamento, bem como organização e resultados na sua aprendizagem.

O indicador do relacionamento escola/aluno avalia os mecanismos de comunicação, instrumentos para informar aos alunos os resultados da aprendizagem e a orientação recebida pelos mesmos, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3: Indicador relacionamento escola/aluno

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIAS						RM
	1	2	3	4	5	total	
A - Como é o nível de comunicação da escola para com os alunos	n	1	14	15	8	15	3,42
	%	2%	26%	28%	15%	28%	
B - Como são os instrumentos que a escola adota para informar os alunos sobre os resultados da aprendizagem de cada um (informativos, boletins de notas e outros relatórios)	n	3	9	18	14	9	3,32
	%	6%	17%	34%	26%	17%	
C - Como é a orientação e o cuidado recebidos com relação a questões como a violência, discriminação, preconceitos, drogas, bullying e outros	n	8	9	10	7	19	3,38
	%	15%	17%	19%	13%	36%	

Fonte: Dados primários obtidos na pesquisa.

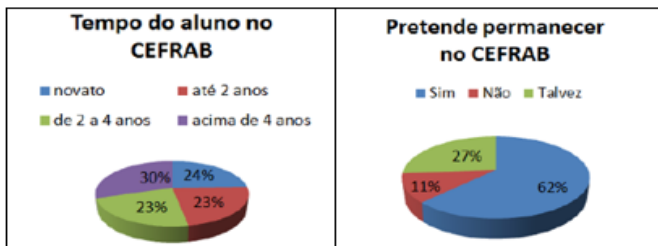
Na afirmativa “A”, referente ao nível de comunicação da escola para com os alunos, 43% avaliaram como muito bom ou ótimo, média 3,42 – ponto médio entre bom e muito bom, existindo uma média sintonia na comunicação entre os alunos e os membros da escola.

A afirmativa “B” sugere que a escola utiliza instrumentos adequados para comunicar aos alunos sobre sua performance de aprendizado, 43% dos alunos avaliaram como muito bom ou ótimo, média 3,32 – ponto médio entre bom e muito bom, talvez explicado por apenas a escola informar os alunos quando da entrega dos boletins.

A afirmativa “C” investiga orientações referentes a violência, bullying, preconceito e outros, 49% dos alunos avaliaram este quesito como muito bom ou ótimo, média 3,38 – média sintonia neste item, em que pese a escola ter programa oficial durante uma semana sobre o assunto, este não fica bem retido na mente dos alunos, mostrando que deveria ser talvez melhorada a forma de comunicação.

A média aritmética geral para o relacionamento escola/aluno resulta 3,34 – um pouco acima do limiar de indiferença, sugerindo que a escola deve incrementar e melhorar os mecanismos da relação de seus interlocutores com os alunos. Uma sugestão seria a escola criar um site institucional para uma maior aproximação com os alunos. O indicador de fidelização dos alunos verifica o tempo em que o aluno estuda na escola e a sua pretensão em permanecer estudando nela, indicado na Figura 2.

Figura 2: Indicador de fidelização dos alunos do CEFRAB



Fonte: Dados primários obtidos na pesquisa.

Verifica-se que 53% dos alunos apresentam um tempo de permanência superior a 2 anos, o que demonstra uma positiva fidelização dos alunos com a escola, também se verifica que 24% são novatos, mostrando a eficiência da escola em captar novos clientes.

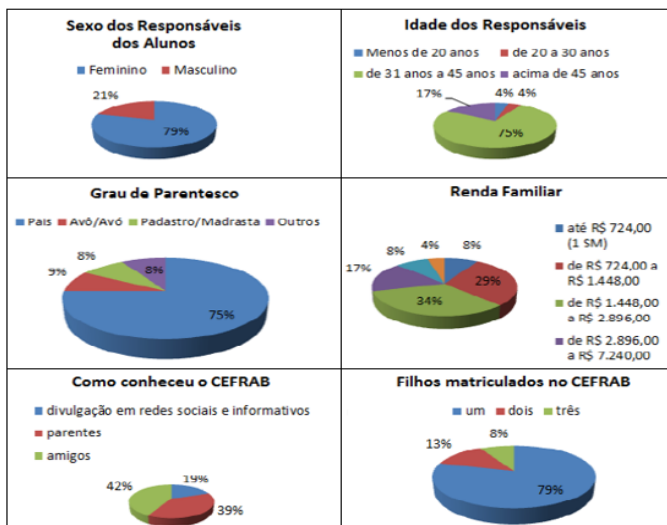
Referente a possível continuidade do aluno na escola no ano seguinte, 62% manifestam sua certeza em continuar no CEFRAB e apenas 11% não demonstram interesse em permanecer, com 26% de indecisos, mostrando a escola que esta deve concentrar esforços em conquistar esta parcela de indecisão.

Nesta perspectiva também se avalia a visão dos pais e responsáveis dos alunos quanto ao seu perfil sócio econômico, seu nível de satisfação, o relacionamento da escola com os responsáveis, bem como o nível de aprendizado percebido que é oferecido aos seus filhos ou dependentes. Os aspectos de sexo, idade, o grau de parentesco com os alunos, quantos filhos estão matriculados na escola, sua renda familiar e de que forma veio a conhecer a escola, estão na Figura 3.

79% dos respondentes foi do sexo feminino e 21% masculino, evidenciando que as mães dos alunos na sua maioria responderam o questionário proposto, 75% está na faixa etária entre 31 a 45 anos. 62% dos pais/responsáveis recebem dois salários mínimos ou mais, sugerindo que o preço das mensalidades é um fator relevante.

No que tange ao número de filhos matriculados no CEFRAB, 79% reportam um filho matriculado, enquanto 21% tem dois ou mais filhos matriculados. 80% conheceram a escola através de parentes e amigos, evidenciando uma forte campanha boca-a-boca presente na escola em sua divulgação.

Figura 3: Perfil dos responsáveis dos alunos do CEFRAB



Fonte: Dados primários obtidos na pesquisa.

O nível de satisfação na perspectiva dos responsáveis dos alunos, aborda a satisfação dos mesmos com os serviços oferecidos pela escola, a infraestrutura, serviço de atendimento, satisfação do filho com o CEFRAB como pode ser evidenciado no Quadro 4.

A afirmação “A” relaciona-se aos serviços de atendimento presentes na escola (coordenação, secretaria e direção), 50% afirmam que a escola apresenta um atendimento de qualidade, média 3,42 – ponto médio entre bom e muito bom.

A afirmação “B” refere-se à satisfação do filho estudar na escola, 50% reportam alta satisfação e 4% não estão satisfeitos, média 3,63 – ponto médio entre bom e muito bom.

A afirmação “C” considera a questão de uma adequada manutenção da infraestrutura da escola (salas, pátios, banheiros), onde 46% dos responsáveis reportaram como ruim ou péssima e apenas 17% consideram como muito boa, evidenciando uma oportunidade substancial de melhoria neste quesito, média 2,50.

Na afirmativa “D” a escola busca conhecer o grau de satisfação dos pais ou responsáveis com relação ao seu grau de satisfação referente ao seu funcionamento, sua organização e os resultados na aprendizagem dos alunos. 34% reportam que este grau de satisfação da escola é muito bom ou ótimo, porém 42% consideram como ruim ou

péssimo este quesito, demonstrando uma oportunidade de melhoria neste aspecto, média 2,88.

Na última afirmativa “E” considerou-se uma questão de suma importância na visão dos pais ou responsáveis, a sua satisfação geral com a escola. 26% reportam como muito boa ou ótima, enquanto 33% reporta como ruim ou péssima, evidenciando uma oportunidade de melhoria, média 2,96.

Quadro 4: Indicador nível de satisfação na perspectiva dos responsáveis dos alunos

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIAS							
	1	2	3	4	5	total	RM	
A - Como o senhor(a) se sente satisfeito com os serviços de atendimento existentes na escola (coordenação, secretaria, direção)	n	0	4	8	10	2	24	3,42
	%	0%	17%	33%	42%	8%	100%	
B - Como o senhor(a) se sente satisfeito com o seu filho estudando no CEFRA	n	0	1	11	8	4	24	3,63
	%	0%	4%	46%	33%	17%	100%	
C - Existe uma adequada manutenção da infraestrutura (salas, pátio, banheiros, etc.) da escola	n	5	6	9	4	0	24	2,50
	%	21%	25%	38%	17%	0%	100%	
D - A escola procura saber o grau de satisfação dos responsáveis em relação ao seu funcionamento, organização e resultados da aprendizagem dos alunos	n	4	6	6	5	3	24	2,88
	%	17%	25%	25%	21%	13%	100%	
E - Como o senhor(a) está satisfeito com a avaliação geral da escola	n	0	8	10	5	1	24	2,96
	%	0%	33%	42%	21%	4%	100%	

Fonte: dados primários obtidos na pesquisa.

A média aritmética geral resultante do nível de satisfação na perspectiva dos responsáveis dos alunos é 3,07. Esta pontuação sugere que a escola deva incrementar e melhorar urgentemente os mecanismos que possam levar mais satisfação aos seus clientes.

O próximo indicador refere-se ao relacionamento escola e os pais/responsáveis dos alunos, onde são considerados os quesitos da escola em conhecer os pais e responsáveis, os mecanismos de comunicação regularmente adotados, a orientação referente a vida escolar do aluno, ferramentas de informação do resultado do processo de aprendizagem, a indicação da escola para outras pessoas e a potencialidade de renovação da matrícula do seu filho para o ano seguinte. O Quadro 5 apresenta os resultados, sendo este configurado com seis afirmativas.

A afirmativa “A” se refere a escola procurar conhecer os pais e responsáveis dos alunos, 54% consideram como ruim ou péssima esta

tentativa de conhecimento, mostrando assim um descontentamento da forma como a escola procura se aproximar com os pais ou responsáveis, média 2,54 evidenciando oportunidade de melhoria urgente.

A afirmativa “B” avalia como a escola adota procedimentos e mecanismos regulares e eficientes de comunicação com os pais ou responsáveis, 50% reportam sua insatisfação considerando a comunicação ruim ou péssima, média 2,50 evidenciando oportunidade de melhoria urgente.

A afirmativa “C” investiga como os pais ou responsáveis são regularmente orientados sobre a necessidade de acompanhar a vida escolar de seus filhos, 29% manifestam como péssima ou ruim esta orientação e 21% como muito boa, média geral 2,83 evidenciando oportunidade de melhoria.

Quadro 5: Indicador nível de relacionamento escola/responsáveis dos alunos do CEFRAB

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIAS							
	1	2	3	4	5	total	RM	
A - O CEFRAB procura conhecer os pais e responsáveis dos alunos	n	6	7	5	4	2	24	2,54
	%	25%	29%	21%	17%	8%	100%	
B - A escola adota procedimentos e mecanismos regulares e eficientes de comunicação com pais e responsáveis	n	4	8	9	2	1	24	2,50
	%	17%	33%	38%	8%	4%	100%	
C - No CEFRAB os pais e os responsáveis são regularmente orientados sobre a necessidade de acompanhar a vida escolar dos seus filhos	n	2	5	12	5	0	24	2,83
	%	8%	21%	50%	21%	0%	100%	
D - A escola utiliza ferramentas adequadas (informativos, boletins de notas ou outros relatórios) para informar os seus alunos e responsáveis sobre o resultado da aprendizagem	n	3	2	11	6	2	24	3,08
	%	13%	8%	46%	25%	8%	100%	
E - Como senhor(a) indicaria a escola para outras pessoas	n	3	1	10	9	1	24	3,17
	%	13%	4%	42%	38%	4%	100%	
F - O senhor(a) pretende renovar a matrícula do seu filho(a) no próximo ano	n	4	4	8	2	6	24	3,08
	%	17%	17%	33%	8%	25%	100%	

Fonte: Dados primários obtidos na pesquisa.

A afirmativa “D” se associa a escola utilizar ferramentas adequadas para informar seus alunos e responsáveis sobre o resultado da aprendizagem, 28% apontam como muito boas ou ótimas estas ferramentas de informação, enquanto 21% como péssimas ou ruins, média 3,08 podendo melhorar, onde escola informa apenas no boletim de rendimento escolar.

A afirmativa “E” se relaciona a escola ser indicada para outras pessoas, 42% reportam como muito boa ou ótima esta possibilidade, 17% a considera como ruim ou péssima, média 3,17 a melhor pontuação neste bloco.

Por último, a afirmativa “F” se refere a possibilidade do pai ou responsável renovar a matrícula dos seus filhos no próximo ano, 33% classificam como muito boa ou ótima esta possibilidade, 34% consideram como ruim ou péssima, média de 3,08 para este quesito.

A média aritmética final 2,99 está no limiar de indiferença. Esta pontuação sugere que a escola deve incrementar e melhorar urgentemente mais uma vez os mecanismos que possam levar mais satisfação na relação com seus clientes.

No próximo indicador, o nível de aprendizagem na perspectiva dos responsáveis dos alunos é avaliado, onde são abordadas a satisfação com o ensino e aprendizagem dos seus filhos, a utilidade do aprendizado e também com o material didático utilizado nesta relação, cujas informações estão no Quadro 6.

Quadro 6: Indicador nível de aprendizagem na perspectiva dos responsáveis dos alunos

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIAS							RM
		1	2	3	4	5	total	
A - Qual seu grau de satisfação com o ensino e aprendizagem do seu filho(s) no CEFRAB	n	1	4	9	8	2	24	3,25
	%	4%	17%	38%	33%	8%	100%	
B - O senhor(a) considera útil o que seu filho(a) aprende em sala de aula	n	2	2	7	9	4	24	3,46
	%	8%	8%	29%	38%	17%	100%	
C - O senhor(a) está satisfeito com o aprendizado do seu filho(s) com o material didático indicado	n	2	5	9	5	3	24	3,08
	%	8%	21%	38%	21%	13%	100%	

Fonte: dados primários obtidos na pesquisa.

A afirmativa “A” se refere ao grau de satisfação com o ensino e o aprendizado, 41% reportam como muito bom ou ótimo, 21% como ruim ou péssimo, média 3,25.

A afirmativa “B” se relaciona a utilidade do que os filhos aprendem em sala de aula, 55% consideram muito boa ou ótima a utilidade, 16% consideram como ruim ou péssima, a melhor performance para este bloco com média 3,46.

A afirmativa “C” se associa a satisfação com o aprendizado dos filhos com o uso do material didático indicado pela escola, 34%

consideraram esta satisfação como muito boa ou ótima, 29% ruim ou péssima, resultando média 3,08 no limiar de indiferença.

A média aritmética final resultante 3,26 para o indicador nível de aprendizagem na perspectiva dos responsáveis está pouco acima do limiar de indiferença, sugerindo que a escola ainda tem o que melhorar nesta perspectiva.

4.3 INDICADORES DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva de processos internos considera a performance interna da escola, onde foram investigados indicadores da performance dos setores administrativos do CEFRAB, o cumprimento do calendário acadêmico e horários, bem como a prática pedagógica, a partir de questionamentos feitos aos alunos, pais e responsáveis e informações proporcionadas por parte da direção.

Esta perspectiva proporciona a identificação dos processos mais importantes e críticos no oferecimento de valor para os clientes da organização, proporcionando vantagem competitiva e sustentação do negócio no curto, médio e longo prazos.

O primeiro indicador avaliado, o desempenho dos setores e administração sob a visão dos alunos pode ser verificado no Quadro 7.

Quadro 7: Indicador desempenho dos setores e administração do CEFRAB sob a visão dos alunos

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIAS							RM
	1	2	3	4	5	total		
A - Como você avalia a Diretoria do CEFRAB	n	3	8	16	13	13	53	3,47
	%	6%	15%	30%	25%	25%	100%	
B - Como você avalia a Coordenação	n	5	8	16	12	12	53	3,34
	%	9%	15%	30%	23%	23%	100%	
C - Como você avalia a Secretaria	n	6	12	17	12	6	53	3,00
	%	11%	23%	32%	23%	11%	100%	
D - Como você avalia a Biblioteca	n	15	14	15	7	2	53	2,38
	%	28%	26%	28%	13%	4%	100%	
E - Como você avalia o ambiente de sala de aula	n	6	14	11	11	11	53	3,13
	%	11%	26%	21%	21%	21%	100%	
F - Como você avalia o material didático	n	2	7	16	14	14	53	3,58
	%	4%	13%	30%	26%	26%	100%	
G - Como você avalia o ambiente físico da escola	n	10	10	15	10	8	53	2,92
	%	19%	19%	28%	19%	15%	100%	
H - Qual é a sua avaliação geral da escola	n	5	5	25	9	9	53	3,23
	%	9%	9%	47%	17%	17%	100%	

Fonte: dados primários obtidos na pesquisa.

A afirmativa “A” avalia a diretoria do CEFBRAB, 50% dos alunos reportam uma avaliação muito boa ou excelente, 21% considera ruim ou péssima, resultando média 3,47 para a performance da diretoria.

A afirmativa “B” avalia a coordenação, 46% reportam uma avaliação muito boa ou ótima, enquanto 24% a consideraram como ruim ou péssima, resultando média 3,34 para a performance da coordenação.

A afirmativa “C” avalia a secretaria, 34% reportam uma avaliação muito boa ou excelente, 34% ruim ou péssima, resultando média 3,00 no limiar de indiferença.

A afirmativa “D” avalia a biblioteca, 17% reportam avaliação muito boa ou ótima, a maioria 54% considera como ruim ou péssima, média 2,38 a mais baixa deste bloco apontando a uma necessária urgente ação de melhoria por parte da diretoria da escola.

A afirmativa “E” avalia o ambiente da sala de aula, 42% reportam como muito boa ou ótima, 37% ruim ou péssima, média 3,13 para o ambiente da sala de aula.

A afirmativa “F” avalia o material didático utilizado na escola, 52% reportam este ser muito bom ou ótimo, 17% o reportam como ruim ou péssimo, média 3,58 configurando-se como o item melhor avaliado neste bloco.

A afirmativa “G” avalia o ambiente físico da escola, sua fachada, partes externas e internas, 34% reportam como muito boa ou ótima, 38% consideram ruim ou péssima, média 2,92 denotando que ações de melhorias se fazem necessárias.

Finalmente a afirmativa “H” avalia de forma geral a escola, 34% reportam como muito boa ou excelente, 18% ruim ou péssima, média 3,23 para a avaliação geral da escola.

A média aritmética final 3,13 dos setores e administração no ponto de vista dos alunos sugere que a escola ainda tem oportunidades de melhoria em sua administração e nos serviços prestados pelos setores afins.

O segundo indicador, o cumprimento dos horários e do calendário na perspectiva dos alunos, apresenta a opinião destes quanto à distribuição dos horários das aulas, o cumprimento dos horários por parte dos professores e do calendário escolar, está apresentado no quadro 8.

Quadro 08: Indicador do cumprimento dos horários e do calendário na perspectiva dos alunos

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIAS							RM
	1	2	3	4	5	total		
A - Como você avalia a distribuição dos horários das aulas	n	3	12	15	10	13	53	3,34
	%	6%	23%	28%	19%	25%	100%	
B - Como você avalia o cumprimento dos horários por parte dos professores	n	2	11	12	13	15	53	3,53
	%	4%	21%	23%	25%	28%	100%	
C - Como você avalia o cumprimento do calendário escolar anual	n	4	8	10	12	19	53	3,64
	%	8%	15%	19%	23%	36%	100%	

Fonte: Dados primários obtidos na pesquisa.

A afirmativa “A” avalia a distribuição dos horários das aulas na opinião dos alunos, 44% reportam como muito boa ou ótima, 29% como ruim ou péssima, convergindo para uma média 3,34 para este quesito. A afirmativa “B” avalia o cumprimento dos horários por parte dos professores, 53% reportam como muito bom ou ótimo, 25% como ruim ou péssimo, média 3,53.

A afirmativa “C” avalia o cumprimento do calendário escolar anual, 59% consideram muito bom ou ótimo, 23% ruim ou péssimo, a melhor avaliação por parte dos alunos para este indicador com média 3,64.

A média aritmética final do indicador cumprimento dos horários e calendário na perspectiva dos alunos resultou 3,50, pouco acima do limiar de indiferença, sugerindo que a escola ainda tem oportunidades de melhorias.

O seguinte indicador, a prática pedagógica e metodologia, considera-se na perspectiva dos alunos e na perspectiva dos pais ou responsáveis. A perspectiva dos alunos está representada no quadro 9.

Quadro 9: Indicador da prática pedagógica e da metodologia na perspectiva dos alunos

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIAS							RM
	1	2	3	4	5	total		
A - Como você avalia a normas disciplinares e o funcionamento da escola	n	4	11	16	11	11	53	3,26
	%	8%	21%	30%	21%	21%	100%	
B - Como você avalia os métodos de ensino utilizados pelos professores	n	1	2	15	16	19	53	3,94
	%	2%	4%	28%	30%	36%	100%	
C - Como você avalia o processo de avaliação (provas)	n	3	5	14	20	11	53	3,58
	%	6%	9%	26%	38%	21%	100%	
D - Como você avalia a proposta pedagógica da escola	n	5	10	21	8	9	53	3,11
	%	9%	19%	40%	15%	17%	100%	

Fonte: Dados primários obtidos na pesquisa.

A afirmativa “A” avalia normas disciplinares e o funcionamento do CEFRAB, 42% dos alunos reportam muito bom ou ótimo, 29% ruim ou péssimo, média 3,26 para este quesito.

A afirmativa “B” avalia métodos de ensino utilizados pelos professores em sala de aula, 66% reportam muito bom ou ótimo, 6% ruim ou péssimo, a melhor avaliação deste bloco com média 3,94.

A afirmativa “C” avalia o processo avaliativo utilizado, 59% dos alunos reportam muito bom ou ótimo, 15% ruim ou péssimo, convergindo para média 3,58.

A afirmativa “D” avalia a proposta pedagógica da escola, 32% dos consideram muito boa ou ótima, 28% ruim ou péssima, média 3,11.

A média aritmética final resultou 3,47 para o indicador prática pedagógica e metodologia na perspectiva dos alunos, pouco acima do limiar de indiferença, sugerindo que a escola ainda tem oportunidades de melhoria nesta perspectiva dos alunos.

O indicador da prática pedagógico e metodologia na perspectiva dos pais ou responsáveis dos alunos está representada no Quadro 10.

Quadro 10: Indicador prática pedagógica e metodologia na perspectiva dos responsáveis

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIAS							
	1	2	3	4	5	total	RM	
A - Como o senhor(a) avalia a normas disciplinares e o funcionamento da escola	n	2	4	9	8	1	24	3,08
	%	8%	17%	38%	33%	4%	100%	
B - Como o senhor(a) avalia os métodos de ensino utilizados pelos professores	n	1	6	8	6	3	24	3,17
	%	4%	25%	33%	25%	13%	100%	
C - Como o senhor(a) avalia o processo de avaliação (provas)	n	2	3	11	7	1	24	3,08
	%	8%	13%	46%	29%	4%	100%	
D - Como o senhor(a) avalia a proposta pedagógica da escola	n	1	7	7	8	1	24	3,04
	%	4%	29%	29%	33%	4%	100%	

Fonte: dados primários obtidos na pesquisa.

A afirmativa “A” avalia normas disciplinares e o funcionamento da escola, 37% dos responsáveis reportam muito bom ou ótimo, 25% ruim ou péssimo, apresentando um média 3,08 para este quesito.

A afirmativa “B” avalia os métodos de ensino utilizados pelos professores em sala de aula, 38% dos responsáveis consideram muito

bom ou ótimo, 29% ruim ou péssimo, média 3,17 a melhor avaliação deste bloco.

A afirmativa “C” investiga o processo avaliativo utilizado no CEFRAB, 33% dos responsáveis reportam muito bom ou ótimo, 21% reportaram ruim ou péssimo, média 3,08 para este quesito.

A afirmativa “D” avalia a proposta pedagógica, 37% reportam muito boa ou ótima, 33% a reportam ruim ou péssima, convergindo para média 3,04 no limiar de indiferença.

A média aritmética final para o indicador prática pedagógica e metodologia na perspectiva dos responsáveis resultou 3,09, pouco acima do limiar de indiferença e sugere que a escola ainda tem oportunidades de melhoria nesta perspectiva.

4.4 INDICADORES DA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A perspectiva de aprendizado e crescimento considera basicamente o nível de satisfação dos docentes da escola. Está representada no Quadro 11.

Quadro 11: Indicador nível de satisfação dos docentes do CEFRAB

QUESTÃO	FREQÜÊNCIA DE OCORRÊNCIAS						RM
	1	2	3	4	5	total	
A - Com relação à realização profissional, em que grau você está realizado com o seu trabalho	n 0	0	0	5	7	12	4,58
%	0%	0%	0%	42%	58%	100%	
B - Você se sente reconhecido pelo trabalho realizado no CEFRAB	n 0	0	2	4	6	12	4,33
%	0%	0%	17%	33%	50%	100%	
C - A escola demonstra atenção ao seu crescimento profissional	n 0	0	4	3	5	12	4,08
%	0%	0%	33%	25%	42%	100%	
D - Com relação a colaboração, os professores colaboram entre si no CEFRAB	n 0	0	2	2	8	12	4,50
%	0%	0%	17%	17%	67%	100%	
E - Como você vê o apoio da administração da escola ao pessoal docente	n 0	0	1	2	9	12	4,67
%	0%	0%	8%	17%	75%	100%	
F - Em que grau se dá a facilidade de obter os recursos adequados para o ensino	n 0	0	2	5	5	12	4,25
%	0%	0%	16%	42%	42%	100%	
G - Você tem participado de cursos ou eventos de atualização pedagógica	n 0	0	5	4	3	12	3,83
%	0%	0%	42%	33%	25%	100%	
H - Você cumpre os horários do início ao fim das aulas	n 0	0	0	2	10	12	4,83
%	0%	0%	0%	17%	83%	100%	
I - Você apresenta de forma clara os seus objetivos em relação aos alunos	n 0	0	0	6	6	12	4,50
%	0%	0%	0%	50%	50%	100%	
J - Você considera os resultados obtidos nas avaliações dos alunos na revisão de seus procedimentos de ensino	n 0	0	2	8	2	12	4,00
%	0%	0%	16%	67%	17%	100%	
K - Como você avalia as oportunidades de inovação e criatividade existentes no CEFRAB	n 1	0	3	5	3	12	3,75
%	8%	0%	25%	42%	25%	100%	
L - O ambiente de trabalho contribui em que grau para seu desempenho docente no CEFRAB	n 0	0	2	2	8	12	4,50
%	0%	0%	16%	17%	67%	100%	
M - Em que grau você considera a autonomia para propor melhorias na execução de seu trabalho	n 0	0	2	7	3	12	4,08
%	0%	0%	17%	58%	25%	100%	
N - Como você avalia a sua satisfação com relação às instalações físicas (salas de aula, quadra, ambiente de trabalho) no CEFRAB	n 0	0	4	6	2	12	3,83
%	0%	0%	33%	50%	17%	100%	
O - Como você avalia o atendimento demonstrado pela secretaria e coordenação aos professores	n 0	0	1	1	10	12	4,75
%	0%	0%	8%	9%	83%	100%	
P - Como você avalia a autonomia existente para planejar e modificar o plano de aula	n 0	0	1	4	7	12	4,50
%	0%	0%	8%	34%	58%	100%	
Q - Como você avalia a qualidade dos serviços ofertados pelo CEFRAB	n 0	0	1	7	4	12	4,25
%	0%	0%	8%	59%	33%	100%	
R - Como você avalia as informações prestadas sobre o seu desempenho pelo CEFRAB	n 0	0	0	9	3	12	4,25
%	0%	0%	0%	75%	25%	100%	
S - Você está satisfeito com a carga horária que lhe é atribuída pelo CEFRAB	n 0	0	1	1	10	12	4,75
%	0%	0%	8%	8%	84%	100%	
T - Você considera em que grau o seu salário justo com relação ao trabalho que executa	n 0	0	2	6	4	12	4,17
%	0%	0%	17%	50%	33%	100%	

Fonte: Dados primários obtidos na pesquisa.

Inicialmente, a afirmativa “A” avalia a realização profissional com o trabalho de professor, 100% reportam muito bom ou ótimo, média 4,58 ótimo.

A afirmativa “B” se refere ao reconhecimento dado pelo trabalho de professor, 83% reportam muito bom ou ótimo, 17% reportam bom, média 4,33 muito bom.

A afirmativa “C” avalia a questão da atenção ao crescimento profissional do professor, 77% reportam muito bom ou ótimo, 33% reportam bom, apontando para média 4,08 muito bom.

A afirmativa “D” avalia a colaboração dos professores entre si, 83% reportam muito bom ou ótimo, 17% considera bom, convergindo para média 4,50 ótimo.

A afirmativa “E” avalia se a direção da escola apoia os professores, 92% reportam este apoio muito bom ou ótimo, 8% consideram bom, média 4,67 ótimo.

A afirmativa “F” avalia a facilidade em se obter os recursos para ensinar, 84% reportam muito bom ou ótimo, 16% consideram bom, média 4,25 muito bom.

A afirmativa “G” investiga os professores em participarem de eventos para atualização pedagógica, 58% reportam muito bom ou ótimo, 42% consideram bom, média 3,83 muito bom para esta afirmação.

A afirmativa “H” investiga o cumprimento do horário do início e de fim das aulas, 100% dos professores reportam muito bom ou ótimo, média 4,83 ótimo.

A afirmativa “I” avalia se os professores apresentam de forma clara e objetiva os conteúdos aos alunos, 100% reportam muito bom ou ótimo, média 4,50 ótimo.

A afirmativa “J” avalia se o resultado das avaliações dos alunos são critério para a redefinição dos procedimentos de ensino, 84% reportam muito bom ou ótimo, 16% a reportam bom, média 4,00 muito bom.

A afirmativa “K” verifica as oportunidades de criação e inovação existentes no CEFRA, 77% as reportam muito bom ou ótimo, 8% reportam péssimas, média 3,75 muito bom.

A afirmativa “L” avalia o ambiente de trabalho em colaborar para a performance dos professores, 84% reportam muito bom ou ótimo, 16% reportam bom, média 4,50 ótimo.

A alternativa “M” avalia a autonomia do professor em propor melhorias, 83% reportam muito bom ou ótimo, 17% consideram bom, média 4,08 muito bom.

A afirmativa “N” investiga a satisfação dos professores em relação as instalações físicas do CEFRAB, 67% reportam muito bom ou ótima e 33% bom, média 3,83 muito bom.

A afirmativa “O” verifica o atendimento da secretaria e coordenação aos professores, 92% reportam muito bom ou ótimo e 8% bom, média 4,75 ótimo.

A afirmativa “P” avalia a autonomia existente em planejar e modificar o plano de aula, 92% reportam muito bom ou ótimo e 8% bom, média 4,50 ótimo.

A afirmativa “Q” avalia a qualidade dos serviços ofertados na visão dos professores, 92% reportam muito bom ou ótimo e 8% bom, média de 4,25 muito bom.

A afirmativa “R” analisa as informações prestadas sobre o desempenho do professor pelo CEFRAB, 100% reportam muito bom ou ótimo, média de 4,25 muito bom.

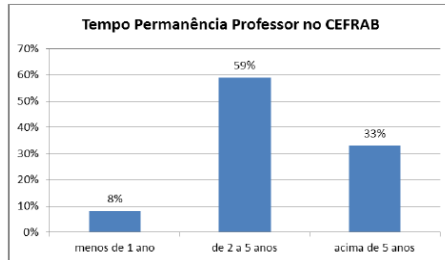
A afirmativa “S” avalia a satisfação do professor com a carga horária que lhe é atribuída, 84% reportam ser muito bom ou ótimo e 16% bom, média 4,75 ótimo.

E finalmente, a afirmativa “T” avalia em que grau o professor do CEFRAB considera seu salário justo com relação ao trabalho que executa, 83% reportam muito bom ou ótimo o salário e 17% bom, média 4,17 muito bom.

A média aritmética final resulta 4,32 para o indicador de satisfação dos docentes do CEFRAB, considerando este muito bom. Esta pontuação sugere que a escola está indo no caminho certo na visão se seus professores, este é o bloco que apresentou a melhor performance entre todas as dimensões do BSC mensuradas na escola. Verifica-se assim que a escola apresenta uma preocupação muito intensa com relação a satisfação de seus professores, o que certamente impacta no nível do ensino oferecido pelo CEFRAB a sua comunidade. O segundo indicador desta perspectiva é o nível de retenção ou permanência dos professores na escola, onde as respostas apontam para 59% dos professores trabalhando de 2 a 5 anos, 33% acima de 5 anos e 8% menos de um ano, evidenciando assim a satisfação da

maioria dos professores em trabalhar nesta instituição de ensino. A Figura 4 apresenta este resultado.

Figura 4: Tempo de Permanência dos Professores no CEFRAB



Fonte: Dados secundários obtidos na pesquisa.

5. CONCLUSÃO

Dados primários e secundários são obtidos por intermédio de instrumentos de coleta de dados e pesquisa, onde os indicadores de performance propostos avaliam a performance empresarial do CEFRAB, evidenciando inicialmente na perspectiva financeira que o número de matrículas sofre uma redução em 2015 referente a 2014, e 2014 referente a 2013, fruto da concorrência acirrada nas proximidades da escola no mercado de prestação de serviços educacionais, bem como a recessão econômica pela qual o país vem atravessando. Com relação ao lucro, verifica-se que apesar da redução da quantidade de alunos, este mantém uma proporcionalidade ao longo do período analisado

Ainda na perspectiva financeira, a direção da escola necessita urgentemente incentivar um plano de redução de despesas, procurando canalizar também esforços para incrementar o relacionamento com os alunos e seus pais ou responsáveis, visando manter e fidelizar seus clientes ao longo do ano corrente, bem como procurar reconquistar a parcela dos alunos que por algum motivo deixou o estabelecimento ao final do ano de 2014 em relação a 2015.

Relevante também é o índice de inadimplência, onde se constata que 10% dos clientes pagam em atraso. Formas de melhorar este índice devem envolver planos alternativos de cobranças, flexibilizando parcelas de mensalidades variáveis ajustadas ao potencial financeiro momentâneo dos que não conseguirem pagar em

dia suas obrigações para com a escola, considerando para os pais que não quitarem suas dívidas ao final do ano o impedimento dos filhos serem matriculados no ano seguinte.

Na perspectiva dos clientes, verifica-se tanto na visão dos alunos como de seus pais ou responsáveis, oportunidades de melhoria para a direção da escola, onde inicialmente no nível de aprendizado na perspectiva dos alunos, se evidencia a necessidade de criação de mecanismos para melhorar o grau de satisfação dos alunos com relação ao funcionamento da escola, bem como organização e resultados na sua aprendizagem.

No relacionamento escola/aluno na perspectiva dos alunos, deve-se incrementar e melhorar os mecanismos de relacionamento. Uma sugestão é criar um site institucional para uma maior aproximação com os alunos. Com referência a possível continuidade dos alunos na escola no ano seguinte, existe um significativo percentual de indecisos, mostrando a oportunidade para a escola concentrar esforços em fidelizar estes alunos.

Para o nível de satisfação na perspectiva dos responsáveis dos alunos, é necessária manutenção adequada da infraestrutura da escola (salas, pátios, banheiros). O grau de satisfação geral dos responsáveis com a escola demonstra que é necessário melhorar.

Referente ao relacionamento escola/responsáveis dos alunos sugere-se a direção do CEFRAB procurar conhecer melhor os pais e responsáveis que demonstram um descontentamento na forma como a escola procura se aproximar destes, uma oportunidade de melhoria ganhar a sua fidelidade ao longo do tempo. Os responsáveis pelos alunos também reportam insatisfação considerando ruim ou péssima a comunicação da escola, sendo este um ponto importante a melhorar. Com relação a necessidade de acompanhar a vida escolar de seus filhos, também manifestam os responsáveis um ponto a melhorar, juntamente com mecanismos que possam levar mais satisfação no nível de aprendizado escolar.

Para os processos internos do negócio, inicialmente a avaliação da secretaria sugere melhorar esta central, ponte de conexão com os alunos e responsáveis, através de uma melhor interação e atendimento das suas necessidades com mais velocidade. A avaliação da biblioteca da escola foi considerada a mais baixa performance desta perspectiva, sugerindo urgente ação de melhoria

por parte da diretoria da escola. O ambiente físico da escola, sua fachada, partes externas, internas, também se configura como um item onde melhorias se fazem necessárias.

O cumprimento dos horários e calendário na perspectiva dos alunos, pouco acima do limiar de indiferença, sugere neste item oportunidades de melhoria, bem como o indicador da prática pedagógica e metodologia na perspectiva dos alunos e dos seus responsáveis, sugerindo necessidade de melhoria nesta perspectiva.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, constata-se que os professores estão bastante satisfeitos em trabalhar no CEFRAB, demonstram gostar do que fazem e estão bastante integrados entre si nas atividades do seu trabalho. Frente a esta realidade, cabe a escola reforçar ainda mais esta satisfação junto aos professores para mantê-la e incrementá-la, procurando desenvolver atividades que visem qualificá-los ainda mais do ponto de vista pedagógico.

Sugere-se, para que a escola possa se desenvolver adequadamente na direção do cumprimento de sua missão, os seguintes objetivos estratégicos:

a) melhorar o gerenciamento em geral da escola a partir da implantação de um planejamento estratégico formal e bem definido em etapas, baseado no BSC;

b) incrementar os processos de gestão e planejar melhor as atividades operacionais e administrativas no dia-a-dia da organização, através de treinamento em gestão de projetos ágeis;

c) melhorar a infraestrutura e melhorar o relacionamento com seus clientes por intermédio da criação de um website institucional do CEFRAB de acesso fácil para os alunos e seus responsáveis;

d) incrementar seus processos de ensino e aprendizagem com foco na atenção as necessidades e deficiências manifestadas pelos alunos;

e) avaliar o mercado de educação em seu segmento de atuação com maior frequência, antecipando possíveis ameaças ao seu negócio e ajustar suas estratégias;

f) procurar parcerias com editoras de livros que ofereçam interação ao acesso de seus portais de conhecimento para os alunos e professores da escola, incrementando a biblioteca com uma opção virtual;

g) promover e manter constante reconhecimento e incentivo ao desenvolvimento da capacidade competitiva do seu capital humano, os professores e funcionários;

h) criar uma metodologia de melhoramento contínuo de seus processos internos através da introdução de um sistema de acompanhamento ou “*coaching*” na área financeira e na área de controle e manutenção dos indicadores de performance propostos neste trabalho;

i) elaborar um mecanismo de compartilhamento de informações e incentivar a transparência organizacional em todos os níveis da instituição, melhorando assim a comunicação em todos os níveis.

Conclui-se, diante deste trabalho de investigação, que os fundamentos da metodologia do Balanced Scorecard – BSC são adequados e aplicáveis em escolas da iniciativa privada, permitindo orientar e direcionar com mais facilidade as atividades centrais do negócio e melhorar significativamente seus processos de decisão, uma vez que ajustes nas fortalezas e as fraquezas organizacionais permitem uma readequação e redirecionamento da capacidade competitiva no mercado de atuação. A utilização do BSC permitirá ao CEFRAV vislumbrar significantes melhorias estratégicas contínuas, direcionando alta qualidade e performance em suas atividades educacionais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. M. V. A. **PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD NUMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL**. Trabalho de Conclusão de Curso. Bacharelado em Administração de Empresas. Centro Universitário de Brasília. UniCEUB, 2008.
- ANDRADE, M. M. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. 172 p.
- CANAN, I. **Subsídios para o uso do balanced scorecard nas instituições públicas de educação básica**. IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005.
- DRUCKER, P. **DRUCKER ESENCIAL: LOS DESAFIOS DE UN MUNDO SIN FRONTERAS**. Edhasa, 2003

- DUARTE, J. C. S. **O BSC APLICADO NAS ESCOLAS FAZENDA BRADESCO**. Dissertação de Mestrado em Administração. UFRGS, 2009.
- FOSSATI, P.; SOUZA, R. V. **CONTRIBUIÇÕES DA FERRAMENTA DE GESTÃO BALANCED SCORECARD PARA A TOMADA DE DECISÕES NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: O CASO DO UNILASALLE**. XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2013.
- GARCIA, M. **Um modelo de Balanced Scorecard aplicado a instituições privadas de ensino superior**. MGAR Gestão e Tecnologia Educacional, 2006.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1992). **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**. Harvard Business Review. January – February 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 13ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2005. 424 p.
- OLIVEIRA, W. V. M. P. **Aplicação do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta estratégica: Um estudo de caso no Centro Educacional Pinheiros de Natal/RN**. Trabalho de Conclusão de Curso. Bacharelado em Administração de Empresas. UFRN, 2013.
- RIBEIRO, N. A. B. **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Universidade do Minho, 2005.
- ROCHA, D. J. A. **DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD PARA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA – ESTUDO DE CASO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS 4 DA UNIVERSIDADE GAMA**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. UFSC, 2000.
- SANTOS, F. D. **O Balanced Scorecard e a sua Aplicação na Escola Prática de Polícia**. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública. Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, 2012.
- SOUZA, F. **An Introduction to the Balanced Scorecard and the Strategy Focus Organization**. Balanced Scorecard Collaborative, 2009.