

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**KÉLEN GONÇALVES DE ABREU**

**INDICADORES DA GESTÃO ATUAL DAS ESCOLAS PARTICULARES  
DE ENSINO MÉDIO NO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS**

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – ESAG  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA DAS  
ORGANIZAÇÕES  
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE INOVAÇÕES E TECNOLOGIAS  
ORGANIZACIONAIS**

**KÉLEN GONÇALVES DE ABREU**

**INDICADORES DA GESTÃO ATUAL DAS ESCOLAS PARTICULARES  
DE ENSINO MÉDIO NO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dra. Martha Kaschny Borges  
Co-Orientador: Dr. Mário César Barreto Moraes

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2009**

**KÉLEN GONÇALVES DE ABREU**

**INDICADORES DA GESTÃO ATUAL DAS ESCOLAS PARTICULARES  
DE ENSINO MÉDIO NO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção de título de Mestre em Administração e aprovada, em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina.

**BANCA EXAMINADORA:**

**Orientador:**

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Martha Kaschny Borges**  
**Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC**

**Membro**

---

**Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes**  
**Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC**

**Membro**

---

**Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo**  
**Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC**

**Membro**

---

**Prof. Dr. Luís Moretto Neto**  
**Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC**

**Florianópolis, 18/02/2009.**

## AGRADECIMENTOS

Mais um caminho é trilhado: o mestrado. E para chegar aqui devo agradecer a todos que sempre estiveram torcendo para que alcançasse degraus mais altos.

Agradeço em primeiro lugar ao meu grande guia, Deus, que está sempre ao meu lado me disponibilizando esta imensa força para vencer cada obstáculo.

Agradeço aos meus pais que, mesmo com dificuldades, nunca me deixaram abandonar os estudos.

Agradeço às tantas “mães” que tive e tenho no meu caminhar: Mariley, Stela, Dete e D. Cássia.

Aos “pais”, Amaro e Ruiz.

Ao meu irmão Ezequiel que vem, mesmo novo, seguindo meus passos e que tem em mim seu exemplo: que eu jamais o decepcione.

Aos demais familiares que também, embora longe, sempre torcem por mim, obrigada e desculpe-me muitas vezes as ausências devido a este tal mestrado que vocês tanto reclamavam.

Aos amigos e amigas (Fabi, Rejane, Flávia, Bruna, Carol, Flaviana, Cleisi) que também deixei de lado por muitas horas porque tinha que estudar e namorar.

À incansável Clair, que tanto acredita na educação de qualidade, por nossas longas conversas e idéias para uma melhor gestão das escolas privadas e pela força e coragem para que realizasse não só este trabalho.

Ao consultor Marco Antônio Ferraz, em quem me espelho para seguir nesta longa caminhada.

À Sabrina, companheira de lar, que via meus sofrimentos e ouvia minhas reclamações durante esta etapa.

À minha cara Martina, que com paciência leu e releu meu trabalho, com direito a grandes puxões de orelha.

Aos meus eternos professores, pois graças a eles aqui estou, alfabetizada e formada.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Martha, e ao meu co-orientador, Prof. Dr. Mário César Moraes.

Ao meu eterno orientador, Prof. Dr. Luis Moretto Neto.

Ao Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo, por ter me recebido tão bem;

E claro, ao meu sempre namorado e marido Billy, que com sua alegria e companheirismo me deu tranquilidade e serenidade necessárias para continuar e concluir este trabalho.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a duas pessoas especiais: a Vó Tonha (*in memoriam*), cuja felicidade em me ver fazendo este mestrado era transparente e ao meu querido irmão Ezequiel.

“Quanto menos inteligente um homem é, menos misteriosa lhe parece a existência”.

(Arthur Schopenhauer)



## RESUMO

ABREU, Kélen G. de. **Indicadores da gestão atual das escolas particulares de ensino médio no município de Florianópolis**. 2008. 87f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

A escola, enquanto empresa, tem como objetivo, além da qualidade do ensino e formação do educando, proporcionar retorno aos investidores. Estes necessitam de ferramentas de gestão para alcançar os melhores resultados. Alguns já utilizam em suas atividades do dia a dia aquilo que a literatura oferece e, dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo analisar os indicadores que definem a gestão atual em instituições particulares de ensino médio no município de Florianópolis na perspectiva dos gestores. Para tanto se desenvolveu uma pesquisa considerando o perfil dos gestores e as dimensões da administração financeira, de recursos humanos, de materiais, mercadológica, de serviços, de organização e métodos e da administração pedagógica. A pesquisa teve sua abordagem qualitativa e exploratória em um primeiro momento, caracterizando-se como teórico-empírica; quanto ao método, sua abordagem foi qualitativa e quantitativa. Foram realizadas primeiramente entrevistas semi-estruturadas para estruturação do instrumento de coleta de dados. O questionário foi utilizado para coleta dos dados da população, composta pelas instituições de ensino médio da rede particular de ensino com sede em Florianópolis. A amostra foi composta por seis gestores destas escolas. De maneira geral pode-se inferir que os resultados estão próximos do que a literatura apresenta: que o gestor escolar tem sua formação em nível superior e a maioria das escolas já funciona há mais de 10 anos; que a maior importância atribuída dentro das áreas definidas referiu-se à definição de política de descontos e à existência de um perfil definido dos colaboradores e professores; também a importância quanto à pesquisa de fornecedores antes de efetuar qualquer compra; à preservação da imagem interna e externa da instituição; à excelência no atendimento; à existência de um planejamento estratégico e de uma metodologia pedagógica. Conclui-se que a preocupação do gestor deve ser não só para com o funcionamento da escola na prestação de serviços educacionais, mas também com funcionamento da mesma na condição de empresa com preocupações administrativas no sentido de sua sobrevivência.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Indicador de gestão. Florianópolis.

## ABSTRACT

School, like companies have their goals more than the quality of education and training of educating but, provide the returns to the investors. They need management tools to achieve the best results. Some investors already practice what the specific literature presents in their day-by-day activities. So this study has as a target to analyze the indicators that define the current private High School management in the city of Florianopolis on the managers' perspective. To this end has developed a profile of the search recital managers, and the dimensions of financial management, human resources, equipment, marketing, service, organization and methods of administration and teaching. The research had its qualitative approach and exploratory in its first moment, characterizing it as a theoretical and empirical, the method his approach was qualitatively and quantitatively. We performed first semi-structured for structuring the data collection instrument. The questionnaire was used to collect the data of the population that was composed by institutions of high school attending a private school based in Florianopolis. The sample consisted of six managers of these schools. In general it can be inferred that the results are close to the leaflet shows. That the school manager has his training at a higher level, most schools now works for over 10 years. That the increased emphasis within the areas were defined as the policy setting discounts, there is a defined profile of employees and teachers, about the importance of search providers before any purchase, preservation of internal and external image of the institution, the excellence in service, the existence of a strategic planning and a teaching methodology. It follows that the manager's concern should be not only the operation of schools in the provision of educational services, more so in the same operation as a company with administrative concerns for their survival.

**Key-words:** School management. Indicator of management. Florianopolis.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1. O processo de planejamento financeiro em curto prazo (adaptado de GITMAN, 2004 p. 589) .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 2. Indicadores da gestão atual nas escolas particulares de Florianópolis (Elaborada pela autora).....</b>	<b>70</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1. Tempo de existência do Ensino Médio na Escola .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 2. Tempo que o gestor trabalha na instituição.....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 3. Prioridades dos gestores quanto à Administração Financeira.....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 4. Prioridades dos gestores quanto à Administração de Recursos Humanos...</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 5. Prioridades dos gestores quanto à Administração de Materiais .....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 6. Prioridades dos gestores quanto à Administração Mercadológica .....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 7. Prioridades dos gestores quanto à Administração de Serviços .....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 8. Prioridades dos gestores quanto à Organização e Métodos .....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 9. Prioridades dos gestores quanto à Administração Pedagógica.....</b>	<b>65</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b>	<b>Cargo que ocupa na instituição atual.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 2.</b>	<b>Experiência de gestão de escola anterior à instituição atual pesquisada .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabela 3.</b>	<b>Motivos para abertura da instituição.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabela 4.</b>	<b>Área de formação.....</b>	<b>58</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	15
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
2.1	BREVE HISTÓRICO DO SISTEMA EDUCACIONAL NO BRASIL.....	16
2.1.1	Monopólio jesuíta.....	17
2.1.2	Ensaio de secularização ou Período Pombalino.....	18
2.1.3	Reconstrução e academização.....	19
2.1.4	Abandono público e a fase áurea da iniciativa particular.....	19
2.1.5	Reformas consecutivas e desconexas.....	20
2.1.6	Ensaio de democratização e adaptação às condições brasileiras.....	21
2.1.7	Período do Estado Novo aos dias atuais.....	22
2.2	A ESCOLA COMO EMPRESA.....	23
2.2.1	Administração Financeira.....	25
2.2.2	Gestão dos recursos tecnológicos.....	33
2.2.3	Administração de recursos humanos.....	36
2.2.4	Administração de materiais.....	42
2.2.5	Administração mercadológica.....	46
2.2.6	A administração de serviços.....	50
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>52</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	52
3.2	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DE ESTUDO.....	52
3.2.1	Amostra.....	53
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA.....	54
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	54
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	66
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	71
5.3	RECOMENDAÇÕES.....	71

<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
----------	-------------------------	-----------

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A função da educação é desenvolver o educando, preparando-o para o exercício da cidadania e desenvolvimento para o trabalho (BRASIL, 1996). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, promulgada em dezembro de 1996, passou a ser o guia para o direcionamento da educação no Brasil. É com base nela que o governo define tanto as políticas de investimento no setor bem como diretrizes, direitos e deveres tanto do Estado quanto da iniciativa privada.

A Educação, dever da família e do Estado, de acordo com a mesma Lei e com base na Constituição Federal de 1988, também viu ampliada a possibilidade do processo da participação da livre iniciativa por parte de pessoas físicas e jurídicas, caracterizadas, a partir de então, como entidade privada prestadora de serviços de educação. Para isso, devem cumprir algumas exigências feitas pela Constituição Federal, em seu artigo 209: o cumprimento das normas gerais da educação nacional, autorização e avaliação de qualidade pelo poder público e comprovação pela entidade mantenedora de autofinanciamento, este último item acrescentado pela Lei Complementar nº 170, de agosto de 1998, do Sistema Estadual de Ensino, artigo 9º.

Neste ponto a escola particular possui os mesmos deveres da pública: agir conforme as leis que regem a educação e permitir ser fiscalizada pelos órgãos públicos, os quais ainda detêm a responsabilidade pela educação. Entretanto, as escolas particulares diferenciam-se das públicas com relação ao quesito financiamento, devendo ser autofinanciadas e, por conseguinte, terem como objetivo o lucro.

Assim sendo, a educação particular tornou-se um nicho de mercado com possibilidades de ganhos, desde que bem administrada. Preocupando-se com as questões básicas da educação, com o desenvolvimento de projetos político-pedagógicos, cumprimento das leis, bem como com a preocupação financeira de gerar lucro, configura uma empresa e necessita, dessa forma, de profissionais capacitados. Preocupando-se, conforme já apontado, com as questões básicas da educação, com o desenvolvimento de projetos político-pedagógicos, o cumprimento da legislação, bem como com o aspecto financeiro, representado pela geração



de lucro, ela precisa agir como uma empresa. Logo, a escola particular necessita de profissionais capacitados na área da administração e gestão.

De acordo com o “pai” da moderna administração, Drucker (1962), a primeira função da empresa é a realização econômica, ou seja, ela precisa buscar a obtenção de lucro e acrescenta que esta é uma atribuição da administração.

Com vistas à produção de riqueza nos meios econômicos, são necessárias algumas qualidades gerenciais para os diretores das escolas, considerados aqui administradores escolares, os quais farão com que o objetivo da organização seja alcançado.

Das qualidades mencionadas, Lacombe e Heilborn (2003) citam como primordial a de saber tomar decisões, apesar de não existirem decisões perfeitas a serem tomadas. O papel do administrador é pesar entre as vantagens e desvantagens de cada alternativa para que produza resultados eficientes.

Com o intuito de facilitar o processo de tomada de decisão, o administrador precisa também de alguns conhecimentos, os quais tanto Lacombe e Heilborn (2003) quanto a pesquisa feita pelo Conselho Federal de Administração – CFA (2004) em relação ao perfil do administrador, consideram mais importante o de possuir uma visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas do conhecimento.

Além do que já foi citado, o administrador necessita de habilidades específicas, de acordo com a posição e atividade desenvolvida. Tais habilidades, conforme Lacombe e Heilborn (2003), podem ser técnicas, humanas e conceituais.

No caso dos diretores gerais de escolas particulares, deve haver preponderância da habilidade conceitual, já que terão que possuir visão periférica da organização, considerando a importância também da habilidade humana, pois estará constantemente lidando com pessoas: os funcionários da organização, os alunos e seus responsáveis.

No tocante à habilidade técnica, as exigências são de conhecimentos administrativos e pedagógicos para poder atingir os objetivos da instituição escolar.

Além das habilidades, há necessidade do estabelecimento de um perfil para um gerente, que facilitará o processo administrativo: seu modo de agir, seu comportamento ético, profissionalismo, atitude empreendedora, todos tópicos discutidos na pesquisa do CFA (2004).

Ao falar na administração da educação, o diretor da instituição necessita agir como administrador, dispor também de conhecimentos específicos das Leis que regem a educação, assim como o comprometimento de prezar por uma educação de qualidade e com

responsabilidade, o que torna este um cargo importante e de extrema confiança perante a sociedade.

Tem-se aqui a escola particular como uma empresa, no que tange à necessidade de gestão. Precisa de uma estrutura administrativa que lhe dê suporte para continuar suas propostas iniciais, além de proporcionar uma boa qualidade de ensino, formar cidadãos e gerar lucro.

Como escola, a instituição precisa cumprir as leis específicas e formar cidadãos. Para tanto, necessita de uma gestão pedagógica coerente com os seus propósitos. E como empresa precisa o gestor escolar estar atento às melhores práticas administrativas.

As melhores práticas tanto na gestão pedagógica como na administrativa precisam de um referencial para que o gestor saiba se os rumos tomados estão dentro do esperado. A fim de alcançar o referencial, o gestor busca livros e artigos que possam lhe mostrar os melhores caminhos.

Alguns estudos produzidos focam-se mais nas instituições públicas, como é o caso dos estudos de Ribeiro (1982). Já outros são mais voltados à escola particular e discutem especificamente as questões empresariais, como é o caso dos autores citados a seguir: Colombo (2004), Pestana (2003), Carvalho e Berbel (2000). Eles alternam seu foco de estudo: ora tratam somente da parte pedagógica, ora somente das questões empresariais. Há necessidade, no entanto, de unir estes dois grandes eixos das escolas particulares: a área pedagógica, que se preocupa com o ensino-aprendizagem, os cidadãos formados pela instituição; e a área administrativa, que tem como eixo a sobrevivência financeira da empresa-escola.

A preocupação com uma gestão administrativa voltada para as escolas já remonta de algum tempo. Motta (1986) descreveu estudos feitos no Brasil, influenciados pela Escola Clássica das Teorias Administrativas. Porém nota-se que tais estudos, embora tenham trazido também benefícios para as escolas privadas, estão muito mais voltados às escolas públicas. O gestor da escola privada deve orientar-se além dos ditos pelas escolas públicas, deve pensar na sobrevivência financeira de sua instituição.

A não existência de um referencial conhecido para avaliar a gestão da escola particular, em termos tanto pedagógicos quanto administrativo-financeiros, passa a ser um problema para o gestor escolar, fazendo com que se questione: que indicadores se destacam na gestão atual em instituições particulares de ensino médio, um estudo de *multi* casos, no município de Florianópolis sob a perspectiva dos gestores?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os indicadores que se destacam na gestão atual em instituições particulares de ensino médio, um estudo de multi casos, no município de Florianópolis, sob a perspectiva dos gestores.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil dos gestores das instituições privadas de ensino médio do município de Florianópolis
- Identificar e ordenar os indicadores atuais de gestão de instituições de ensino privadas do município de Florianópolis
- Comparar os indicadores atuais de gestão das escolas com as ferramentas teóricas existentes na literatura na gestão financeira, de materiais, mercadológica, de serviços, de recursos humanos, organização e métodos e gestão pedagógica.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pelo interesse da pesquisadora, por estar profissionalmente ligada com o tema proposto e por ver no ensino gerido com qualidade a melhor forma de unir satisfação dos pais, alunos, colaboradores, comunidade e gestores de forma, em que todos atingirão seus objetivos dentro da escola. O gestor como um empresário bem-sucedido; os alunos que, além de aprender para o vestibular, aprendem para a vida. Os pais que, sabendo da boa gestão da escola, investem seu dinheiro no futuro dos filhos; os colaboradores que, tendo uma boa gestão na escola, constroem um ambiente saudável para trabalhar, com incentivo e maior motivação. E a comunidade, a qual, através de políticas de boa gestão, consegue beneficiar-se por atividades intra e extraclasse, além de receber os cidadãos, aqui estudantes, que tiveram uma boa formação, com consciência e cidadania.

Justifica-se também pela viabilidade financeira e temporal, já que será financiada totalmente pela pesquisadora, que possui tempo suficiente para finalizar o estudo dentro do prazo proposto.

A presente pesquisa também é continuidade de outra já feita pela pesquisadora durante sua vida acadêmica e profissional.

Quanto a vida acadêmica desde 2001 quando iniciou sua graduação em administração estuda a gestão das escolas privadas. Iniciando já nos trabalhos acadêmicos das disciplinas que compunham o currículo do curso.

Em relação à vida profissional, já durante o curso trabalhou em uma instituição de ensino e mais à frente, como atualmente, trabalha em uma empresa de consultoria para instituições de ensino, o que acompanha no Brasil e no mundo os retratos e dificuldades das instituições de ensino privadas.

Tendo os indicadores como parâmetros, poderá o gestor avaliar suas ações de forma a melhorar cada vez mais a administração de sua escola.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo delimita-se às escolas particulares de ensino médio do município de Florianópolis cuja autorização de funcionamento completou cinco anos até janeiro de 2008, bem como aos conjuntos de indicadores escolhidos.

É importante destacar que também existem, no âmbito do Ministério da Educação, outros métodos de avaliação de desempenho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura apresentará o processo histórico do sistema educacional brasileiro. Dessa forma é possível observar a importância das instituições privadas desde o período do Descobrimento. E por tratar-se de uma instituição privada, relata-se a importância de a escola ser vista como empresa e, por fim, as áreas da administração que fortalecem e embasam o gerenciamento eficiente das empresas.

### 2.1 BREVE HISTÓRICO DO SISTEMA EDUCACIONAL NO BRASIL

A evolução do ensino privado no Brasil confunde-se com sua própria história; seus marcos e mudanças na sociedade influenciaram diretamente o sistema educacional brasileiro como um todo.

Rhoden (1985) divide a periodização da evolução histórica do sistema educacional brasileiro em:

- a) Monopólio Jesuíta
- b) Ensaio de secularização
- c) Reconstrução e academização
- d) Abandono público e fase áurea da iniciativa particular
- e) Reformas consecutivas e desconexas
- f) Ensaio de democratização e adaptação às condições brasileiras
- g) Expansão de um sistema educacional alienado da realidade
- h) Aproximação às necessidades da sociedade global

Acrescentamos ainda o período estudado por Bello (2007), que dá sequência aos já citados, partindo do Estado Novo até os dias atuais. Em obediência, então, à ordem cronológica, iniciaremos o estudo pelo monopólio jesuíta, conforme segue.

### 2.1.1 Monopólio jesuíta

Com as dificuldades encontradas pelas capitâneas hereditárias no Brasil, em 1532, com o objetivo de povoar, defender e propagar a fé católica, é criado o Governo Geral com o dever de apoiar as capitâneas.

O processo colonizatório possuía algumas diretrizes, como a conversão dos indígenas à fé católica e a instrução europeia. Para realizar tal feito, vieram para o Brasil os seis primeiros jesuítas, sob orientação de Manoel da Nóbrega.

O processo de instrução era promissor na aculturação da sociedade indígena e intensificava cada vez mais os valores da sociedade ocidental cristã.

Rhoden (1985) coloca que, aos poucos, a organização escolar do Brasil-Colônia estava vinculada à forma de colonização da política portuguesa.

A companhia de Jesus, formada por um grupo de jesuítas vindos de Portugal, iniciou suas atividades catequéticas e educadoras. Incluíam em seus processos de formação e alfabetização o ler e o escrever, bem como moral, filosofia e línguas clássicas, enquanto os estudos de Medicina e Direito aos futuros jesuítas eram realizados na universidade jesuítica de Coimbra. É importante salientar que tais estudos eram dirigidos às famílias mais influentes da época.

Como práticas pedagógicas, os jesuítas adotavam a música, o teatro e as festas, a fim de atender a uma realidade indígena.

Calmon (1935) destaca que a preocupação dos jesuítas não era somente com as escolas, incluindo também cuidados com fazendas, construção de engenhos, comércio e outras atividades lucrativas. Dessa forma, verifica-se a preocupação com um ensino teórico adequado à realidade histórica da época. (CALMON, 1935)

O financiamento para as atividades educativas vinha através das atividades lucrativas citadas há pouco: organização de fazendas e engenhos feitos pelos próprios jesuítas.

A preocupação com a manutenção do financiamento das escolas pelos jesuítas através de atividades que geravam recursos deveu-se pela falta de auxílio financeiro da Metrópole para a instrução pública na Colônia.

Embora tenha havido dificuldades financeiras, econômicas e administrativas, o trabalho jesuítico produziu muitos frutos nos dezessete colégios e dez seminários gratuitos, à custa das atividades realizadas pelos próprios jesuítas. Portanto, conforme se pode constatar, a instrução do Brasil Colônia ficou quase inteiramente a cargo dos jesuítas.

Berger (1977) destaca que por terem o monopólio da educação, os jesuítas desenvolveram um sistema educacional marcado pelos objetivos e doutrina da ordem, difundindo, assim, a fé cristã através das escolas.

Bello (2007) acrescenta que os jesuítas não trouxeram somente a moral, os costumes e a religiosidade européia: trouxeram também os métodos pedagógicos. Esse período funcionou por 210 anos até a expulsão dos mesmos pelo Marquês de Pombal. O que havia sido estruturado passou ao estado de caos absoluto, vigente até a chegada da Família Real que, fugindo de Napoleão na Europa, resolve transferir o Reino para o Novo Mundo.

Nota-se neste início do processo educacional brasileiro a existência da educação gratuita em troca de atividades e trabalho dos jesuítas, não havendo auxílio do governo.

### **2.1.2 Ensaios de secularização ou Período Pombalino**

Este período é marcado pela tentativa de secularização baseada no Iluminismo europeu e também pela expulsão dos jesuítas pelo Marquês de Pombal.

Berger (1977) coloca que, com a expulsão dos jesuítas de Portugal e de suas províncias ultramarinas pelo marquês de Pombal em 1759 e influenciada pelo Iluminismo, houve a paralisação das atividades das escolas.

Neste período existiam dezessete colégios, dez seminários, 26 residências e 36 missões. (BEAULIEU, 1966)

Com a expulsão dos jesuítas, o Brasil passou por um período de quase um século caracterizado por uma desorganização em que o foco, primeiramente com a reforma pombalina, estava dirigido à Metrópole, deixando de lado as colônias. Após algum período foram fundadas escolas e aulas-régias: eram as escolas de latim, grego e retórica. Claro que em número insuficiente e com profissionais inaptos, ministrando disciplinas avulsas.

“Enquanto os jesuítas preocupavam-se com o proselitismo e o noviciado, Pombal pensava em reerguer Portugal da decadência em que se encontrava diante de outras potências europeias da época. A educação jesuítica não convinha aos interesses comerciais emanados por Pombal. Ou seja, se as escolas da Companhia de Jesus tinham por objetivo servir aos interesses da fé, Pombal pensou em organizá-las para servir aos interesses do Estado” (BELLO, 2007).

A contradição era grande: de um lado estavam as escolas jesuíticas mostrando que teriam um futuro promissor; a implantação das escolas e aulas-régias difundia a idéia da

democratização do ensino sob influência das teorias liberais europeias, algo marcado por um grande fracasso.

O Brasil deveria cumprir seu papel de Colônia, pois a Metrópole não tinha interesse em um sistema educacional eficiente. Havia uma grande elitização do ensino e uma herança da ilusão de que se pode desenvolver um sistema escolar fundamental com aulas isoladas, avulsas e independentes.

Com isso se percebe que os ideais da escola aberta trazidos pelas teorias europeias constituíam uma verdadeira utopia. Iniciou-se um processo de elitização e desinteresse pela formação escolar do cidadão, que por muito tempo iria pendurar no Brasil, sendo assim uma massa de fácil manipulação.

### **2.1.3 Reconstrução e academização**

Este é o período joanino, conforme coloca Bello (2007). Foi um período marcado pela vinda da família real portuguesa para o Brasil, ocorrida em 1808. Inicia-se, assim, um novo estágio para o ensino educacional brasileiro.

Neste período foi criada a primeira biblioteca pública, a imprensa, foram adotadas medidas administrativas e de infraestrutura para reconstruir o que se teria perdido do rudimentar sistema escolar jesuíta.

Com isso, Dom João VI rompeu com o programa escolástico e literário do período colonial e iniciou a base para o ensino técnico-profissional. Desta forma acreditava-se na formação específica dos alunos, possibilitando a eles o exercício de uma profissão.

Também agregadas à formação profissional foram criadas as primeiras escolas superiores e incentivado o ensino primário. Na sequência, foram instalados cursos jurídicos em São Paulo e Olinda e promulgadas muitas leis para incrementar o ensino popular e gratuito. Porém faltavam recursos financeiros e o ensino secundário foi esquecido nesta época.

Rhoden (1985) ressalta que o período em questão foi marcado pela falta de um órgão específico que pudesse centralizar e fosse encarregado da educação.

### **2.1.4 Abandono público e a fase áurea da iniciativa particular**

Azevedo (1963) destaca que, com a transferência da tarefa da administração do ensino primário e secundário para as províncias, em 1834, através do Ato Adicional à Constituição



do Império, atingiu-se de tal forma o desenvolvimento da formação de um sistema escolar. Tem-se aqui a transferência de responsabilidades bem como de todos os problemas administrativos e financeiros advindos daquela época.

Segundo Rhoden (1985), o resultado só poderia ser um completo abandono do ensino primário e secundário e a educação caminhava conforme as condições da própria província.

Esse abandono ocorreu entre 1834 e 1889, porém algo positivo também pode ser destacado, como a criação do Colégio Pedro II, em 1834. É evidente que, em se tratando de um colégio secundário não voltado para o povo e sim para as elites, obteve sucesso tal que outras províncias tentam seguir o exemplo, porém sem sucesso.

Até a Proclamação da República, em 1889, pouco se fez de concreto pela educação brasileira. O Imperador D. Pedro II, quando perguntado que profissão escolheria caso não fosse Imperador, respondeu que gostaria de ser "mestre-escola". Apesar de sua afeição pessoal pela tarefa educativa, pouco foi feito, em sua gestão, para que se criasse no Brasil um sistema educacional (BELLO, 2007).

Beaulieu (1966) sustenta que a salvação da instrução secundária do Império foi a iniciativa privada, através de colégios confessionais ou não, como os colégios protestantes, por exemplo.

Nota-se a importância da iniciativa privada neste período, o que fez com que (que ou quem???)fossem prestados também por outras ordens e futuramente livre para qualquer pessoa jurídica, independente de religião.

Outro ponto marcante do período em foco foi o retorno dos jesuítas em 1842. Porém o sistema escolar já estava sendo prestado também por outras ordens que não a dos católicos, metodistas ou presbiterianos, adotando no Brasil idéias pedagógicas americanas (BERGER, 1977).

### **2.1.5 Reformas consecutivas e desconexas**

Este período foi marcado pela existência de reformas desconexas, superficiais, sem preocupação de continuidade em relação a aquisições anteriores e teve sua vigência durante a Primeira República (1889-1930) (RHODEN, 1985).

O desenvolvimento era tanto, que a primeira Constituição Republicana, promulgada pelo governo provisório em 1891, manteve muitas formas de governo do Império. A responsabilidade das escolas primárias, normais e técnicas era competência dos estados e municípios, e o ensino superior, da União (AZEVEDO, 1963).

Em contrapartida, as particulares e as primárias eram fiscalizadas pelos estados, enquanto as secundárias, pela União e estados.

Em sua análise, Bello (1961) afirma que a primeira Constituição Republicana apenas definiu atribuições em se tratando da educação, mas não se preocupou com previsões de recursos, tampouco de quantidade e qualidade do ensino.

Repetiu-se o que já havia ocorrido: sem condições administrativas e financeiras, os municípios não podiam assumir tais responsabilidades (BEAULIEU, 1966).

As reformas eram freqüentes; porém, com poucas preocupações para a educação, já que não havia um órgão próprio para regulá-la.

Assim, pode-se inferir que o período de 1889 a 1930 não passa de um intervalo em que ocorreram somente reformas variadas, mas sem resultados positivos, conforme ressalta Berger (1977).

### **2.1.6 Ensaio de democratização e adaptação às condições brasileiras**

Este período é marcado por grandes mudanças no sistema de ensino brasileiro. A partir da crise de 1929 e da Revolução de 1930, houve mudanças tanto políticas quanto econômicas e educacionais.

É a primeira vez que, sob a influência da industrialização, urbanização e do populismo se abrem as chances para as camadas populacionais (BERGER, 1977).

Com a crise de 1929, há uma substituição do modelo agroexportador; chega, então, a crise do café, o que obriga o governo a dar maior importância aos setores de produção. (FREITEG, 1977). Porém não há mão-de-obra qualificada e, mesmo assim, começa a se estruturar a primeira universidade brasileira.

Já na Constituição de 1934, em seu artigo 150, torna-se visível a necessidade de um plano nacional de educação para financiar o ensino e implantar a obrigatoriedade e gratuidade do ensino primário. A Constituição de 1937, além de absorver muitas coisas, inclui a introdução do ensino profissionalizante e obriga as indústrias e sindicatos a criarem escolas profissionalizantes para os filhos de seus empregados (FREITEG, 1977).

### **2.1.7 Período do Estado Novo aos dias atuais**

Em 10 de novembro de 1937, é outorgada uma nova constituição, pautada por preocupações capitalistas, suscitando o objetivo da preparação de mão-de-obra profissional para as novas oportunidades abertas no mercado.

É importante ressaltar que a nova Constituição propõe que a arte, a ciência e o ensino sejam livres à iniciativa individual e à associação ou pessoas coletivas públicas e particulares, tirando do Estado o dever da educação, conforme Bello (2007).

Já na vigência do regime militar, observa-se uma grande preocupação em erradicar o analfabetismo; porém no que tange à liberdade, houve retrocesso.

O período anterior, de 1946 ao princípio do ano de 1964, talvez tenha sido o mais fértil da história da educação brasileira. Foi nele que exerciam suas profissões grandes educadores, deixando seus nomes na história da educação por suas realizações, conforme aponta Bello (2007). Nesse período atuaram educadores do porte de Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo, Lourenço Filho, Carneiro Leão, Armando Hildebrand, Pachoal Leme, Paulo Freire, Lauro de Oliveira Lima, Durmeval Trigueiro, entre outros.

Extinto o regime militar, acreditava-se que poderia novamente discutir questões relativas à educação de uma forma democrática e aberta. A discussão envolvendo questões educacionais já havia perdido o seu sentido pedagógico e assumido um caráter político, argumenta Bello (2007).

Houve a participação de diversos pensadores de outras áreas do conhecimento tratando a educação num sentido mais amplo do que somente as questões pertinentes à escola, à sala de aula, à didática e à dinâmica escolar em si mesma.

O Projeto de Lei da nova LDB foi encaminhado à Câmara Federal, pelo Deputado Octávio Elisio, em 1988. No ano seguinte o Deputado Jorge Hage envia à Câmara um substitutivo ao projeto anterior e, em 1992, o Senador Darcy Ribeiro apresenta um novo projeto, que acaba por ser aprovado em dezembro de 1996.

Marcante em sua gestão, o Ministro Paulo Renato Souza cria o Conselho Nacional de Educação, vinculado ao Ministério da Educação e Cultura, mudança que tornou o Conselho menos burocrático e mais político. Ao longo da história da educação no Brasil, pode-se observar que a mesma está ganhando maior destaque com a execução de diversos projetos, o que trouxe, acima de tudo, resultados.

Nesse contexto histórico, verifica-se o papel da escola particular já no seu início e com os espaços alcançados, principalmente pela impossibilidade de atendimento total por parte do

Estado. Tem a escola particular o direito de prestar o serviço da educação para a sociedade, de forma sustentável e, na condição de pessoas jurídicas, devem ser estruturadas de tal forma organizada que possam dar continuidade às suas atividades; tem-se aqui a escola particular como uma empresa.

## 2.2 A ESCOLA COMO EMPRESA

O planejamento específico de uma instituição escolar de ensino particular tem gerado muitas discussões por parte de alguns autores. No que tange à sua caracterização, há muitas controvérsias acerca do modo como deve ser administrada uma escola: se com teorias administrativas, genéricas a outras empresas ou com teoria própria, voltada somente para a escola.

Félix e Fátima (1985) apresentam o seguinte questionamento: a administração escolar é um problema educativo ou empresarial? As mesmas autoras concluem que, embora haja necessidade de se ter uma literatura específica para a administração escolar, as teorias administrativas voltadas para organizações genéricas podem também ser utilizadas aqui, já que se incluem na administração escolar também as quatro funções administrativas: planejamento, direção, controle e organização. Afinal, a escola é uma unidade de produção, caracterizada principalmente pela prestação de serviços. E como tal, requer a aplicação de princípios, métodos e técnicas de gestão para otimização dos recursos disponíveis, bem como possui funções que a caracterizam, essencialmente pelas atividades de coordenação, supervisão e direção do processo de ensino que decorrem do conjunto social, político e econômico que afeta o modo de vida das pessoas, criando novas necessidades a exigirem respostas rápidas e precisas.

Ligado a isso se tem a escola como uma organização sistêmica aberta, resultado da atuação de um conjunto de pessoas com diferentes papéis, estrutura de relacionamentos, ambiente físico que interagem mutuamente, trocando influências com o meio no qual está inserida (FÉLIX e FÁTIMA, 1985).

Nesse ambiente dinâmico no qual se estrutura a escola, inclusive a particular, incluem-se questões quanto ao planejamento educacional e organizacional que não podem ser deixadas de lado.

Há o entendimento também de que a escola, na sua estrutura, é mantida por uma pessoa jurídica de direito privado, ou seja, uma mantenedora, a qual ficaria responsável por toda a gestão administrativa, delegando somente a área pedagógica para o gestor escolar.

Porém a realidade é bastante diferente: empresa e escola se confundem e aqui temos efetivamente a escola como uma empresa.

Assim, o administrador escolar não pode ser compreendido como o elemento que prevê recursos materiais e humanos necessários à efetivação do trabalho docente e põe em prática o conjunto de normas legais existentes, garantindo apenas o dia a dia da escola. Contrariamente, ele deve ser visto como aquele que toma decisões, organiza, planeja e supervisiona todo o trabalho da escola (ALONSO, 1983). O gestor escolar, independentemente de sua condição de educador, exerce papel de agente facilitador que viabiliza os meios e acompanha o emprego sustentado dos mesmos para o alcance dos objetivos corporativos.

Silva (2001) defende a escola como empresa no momento que coloca que o gestor, através de sua liderança, na condição de pessoa que exerce grande influência na definição do clima organizacional.

O mesmo autor ainda traz as escolas da administração utilizada nas empresas até os dias de hoje para justificar uma melhoria no desempenho organizacional, principalmente no destaque quanto à questão humana.

O clima organizacional existente em uma escola é trazido por Carvalho (1992) como sendo subjetivamente definido, uma vez que depende da percepção de cada indivíduo envolvido: pai, aluno, colaboradores, por exemplo.

Ainda em defesa da escola como empresa, Freitas (2006) mostra a preocupação com a gestão da escola e a formação dos gestores das mesmas. E também: sobre quais conteúdos deveriam ser preparados, visto que, além de questões pedagógicas, têm toda a carga administrativa para gerenciar.

Alonso (1983) frisa algumas definições para a administração escolar; dentre elas, duas são apresentadas a seguir:

- a) as funções da administração escolar variam de um sistema escolar para outro;
- b) para cada sistema escolar é preciso estabelecer um conjunto de objetivos, antes de definir ações, incluindo sempre:
  - planejamento e coordenação de programas de relações públicas;
  - manutenção de regimentos do pessoal escolar;
  - coordenação de atividades e recursos didáticos para o processo de ensino-aprendizagem;
  - supervisão do pessoal profissional;
  - aquisição de suprimento e equipamento necessário.

Acrescentando a tais funções, coloca-se a importância da sobrevivência da organização, que aqui envolve o modo como é conduzida a administração financeira, discutido a seguir, bem como as preocupações para melhorar a imagem da escola e captar maior número de alunos.

### **2.2.1 Administração Financeira**

Os recursos financeiros de uma organização podem vir de diversas fontes. No caso da organização escolar privada, a fonte financeira primordial provém do valor arrecadado com as mensalidades a partir dos serviços prestados no setor da educação, tendo ainda a possibilidade de obtenção de recursos públicos com bolsas de financiamento a estudantes.

A gestão financeira tem a responsabilidade de equilibrar as receitas da organização, juntamente com suas despesas e investimentos, primando por um processo de planejamento financeiro para evitar surpresas futuras. Gitman (2004) afirma que o planejamento financeiro é parte essencial da estratégia financeira das empresas.

Colombo (2004, falta colocares o número da página em que está a citação) corrobora tal idéia, mencionando a importância do planejamento financeiro. E ainda cita Ross (1995), entendendo que o planejamento financeiro:

estabelece as diretrizes de mudanças nos empreendimentos, devendo incluir: a identificação de metas financeiras, a análise das diferenças entre estas metas e a situação financeira corrente, além de propor um enunciado de ações necessárias para que a instituição atinja seus objetivos.

O planejamento em questão deve ocorrer de forma estruturada e estar baseado nos indicativos, resultados e planilhas organizacionais, de maneira a facilitar o processo. Para tanto, os dados devem ser fidedignos com a realidade. Peça fundamental na organização, Gitman (2004) considera o planejamento de caixa como “espinha dorsal” da empresa, pois só a partir do conhecimento de quanto se tem em caixa, é que o administrador saberá a necessidade de financiamentos bancários.

O planejamento financeiro deve iniciar-se com a estruturação do orçamento, instrumento indispensável para qualquer instituição, pois a partir daí a instituição poderá prever suas necessidades econômicas e financeiras, podendo prever de forma mais precisa como transcorrerão os negócios ao longo do ano (COLOMBO, 2004).

Kelly e Kelly (1995) acrescentam que o diretor financeiro deve ser um bom comunicador e um pensador analítico com ampla visão, informando-se das ocorrências financeiras de dentro e de fora da organização.

O processo de planejamento financeiro não difere dos demais planos. Ele resulta da elaboração do plano financeiro de longo prazo, o qual direcionará os planos e orçamentos operacionais para o curto prazo (GITMAN, 2004).

Segundo Sanvicente (1983), o plano financeiro de longo prazo pressupõe previsões do comportamento esperado pela empresa no meio em que está atuando, fixação de objetivos amplos e a elaboração de documentos que formalizam o planejamento. Já o planejamento de longo prazo, conforme o mesmo autor, decorre de estudos do ambiente e dos objetivos traçados para a empresa no futuro.

Isso ressalta a necessidade de a organização definir primeiramente seus objetivos, em seguida o que vem a ser curto e longo prazo, adequando o calendário ao ramo de negócio onde a empresa atua, para então o administrador financeiro tomar suas medidas de início do planejamento, com base nas políticas adotadas também pela organização.

Objetivo organizacional, para Sanvicente (1983), define-se como constituinte das posições em que a empresa deseja estar no futuro. E como objetivo primordial a empresa deve eleger a maximização do valor de investimentos dos proprietários.

O retorno financeiro aos sócios-investidores fará com que ocorram maiores investimentos na instituição, propiciando melhoras na prestação dos serviços e captação de novos alunos.

A escola como empresa deve preocupar-se com o planejamento financeiro, desde a formação do orçamento para o próximo ano antes do final do ano letivo, bem como do seu fluxo de caixa. Ao manter um fluxo de caixa sob controle não terá o gestor escolar surpresas no final de ano, período em que há muita saída de dinheiro da escola, haja vista a necessidade de pagamento de férias, décimo terceiro e o fato de haver poucas receitas.

Devido à importância da definição e divisão do cumprimento dos objetivos nos de curto e de longo prazos, serão discutidos a seguir os planos financeiros de longo prazo, ditos estratégicos; e os de curto prazo, denominados operacionais.

#### 2.2.1.1 Planos financeiros de longo prazo

Os planos financeiros de longo prazo representam ações elaboradas para um futuro distante, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros (GITMAN, 2004).

O período deste planejamento abarca, na maioria dos casos, dez anos, podendo ser de cinco em cinco anos. No entanto, a rapidez com que as mudanças econômicas, políticas e de mercado acontecem, tende a fazer com que os planos estratégicos sejam revistos periodicamente.

As empresas que possuem um elevado grau de incerteza operacional e ciclos de produção relativamente curtos tendem a adotar planejamentos também mais curtos (GITMAN, 2004).

Nas escolas, por exemplo, o período característico de planejamento de longo prazo pode ser dividido de acordo com o ano letivo, dependendo da necessidade da instituição.

Ao elaborar um plano financeiro de longo prazo terá o administrador financeiro a preocupação de responder questões que facilitarão na sua tomada de decisão. Principalmente questões que ligam estratégia financeira a de negócio. Kelly e Kelly (1995) citam algumas perguntas que os tomadores de decisões devem fazer e responder, tais como: em relação aos objetivos e às estratégias da companhia – o risco do negócio neste mercado e especificamente para a empresa, quais fatores podem influenciar a necessidade de numerário no futuro? Qual a atual posição financeira da empresa e qual será a situação provável nos próximos anos?

A elaboração de um plano financeiro de longo prazo não deve partir exclusivamente de dados existentes nas planilhas financeiras, mas deve se basear na integração dos planos de *marketing* e serviços projetados.

Numa instituição educacional, as decisões financeiras de longo prazo são determinadas pelos objetivos da escola. E, conforme Kelly e Kelly (1995), podem ser decisões de investimento, de administração de capital e/ou de financiamento.

A primeira refere-se à decisão de aplicar o dinheiro da instituição em alguns projetos, como por exemplo, a compra de um novo prédio para o aumento da escola. No entanto, são necessárias algumas análises quanto à estrutura de capital, análise econômica e análise estratégica (KELLY e KELLY, 1995).

Já as decisões de administração de capital irão verificar o quanto será investido. Quanto pode a instituição investir na compra do novo prédio ou mesmo do maquinário para o estabelecimento. Decisões tomadas com base nos balanços e nas demonstrações da organização.

E, por último, as decisões de financiamento. Nesse aspecto é preciso decidir quanto e em que irá a empresa educacional investir. É a hora de determinar a melhor forma de adquirir os fundos para a realização do investimento.



Para uma escola as fontes de financiamento mais comuns são bancos e empresas de créditos. No entanto, não se limitam aí. O administrador deverá conhecer outras maneiras de adquirir fundos para os investimentos necessários ao crescimento da organização. Uma das formas é a procura por sócios-investidores.

#### 2.2.1.2 Planos financeiros em curto prazo

Os planos financeiros de curto prazo ou operacionais são “ações planejadas para um período curto (de um a dois anos), acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros” (GITMAN, 2004 p. 588). Os resultados mais expressivos, ainda segundo Gitman (2004), incluem inúmeros orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas. Na sequência é ilustrado o processo de planejamento em curto prazo para instituições educacionais privadas.

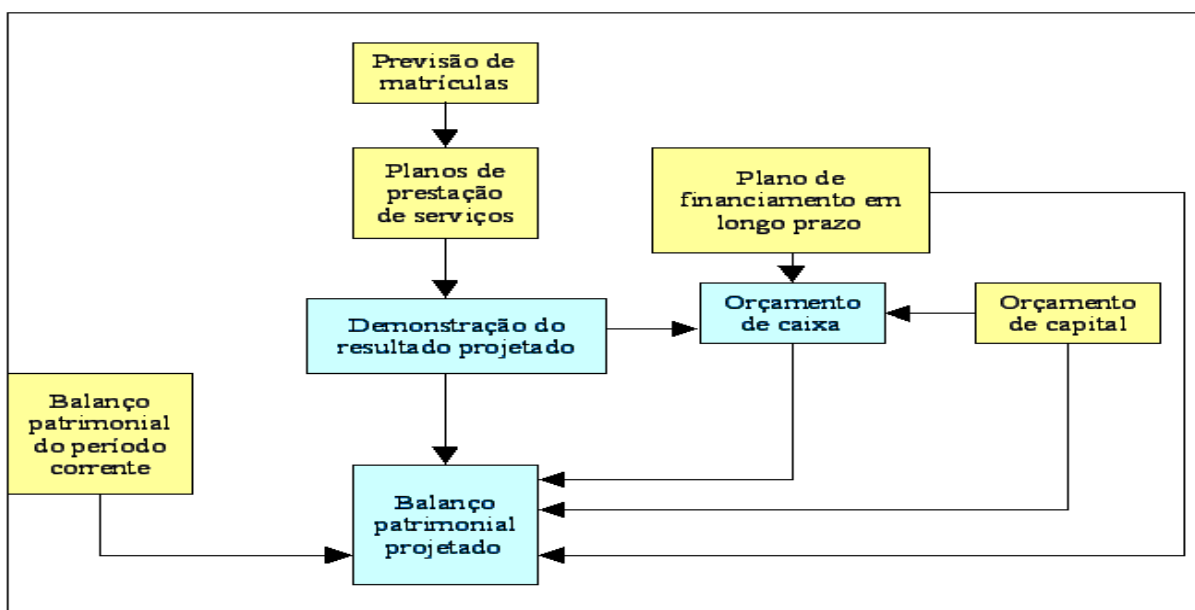


Figura 1. O processo de planejamento financeiro em curto prazo  
Fonte: adaptado de GITMAN, 2004 p. 589

A partir da previsão das matrículas, são desenvolvidos planos para a prestação dos serviços educacionais, número de pessoas envolvidas no processo, salas de aula, material didático, recursos tecnológicos e despesas operacionais. Tendo preparadas essas estimativas, é possível preparar a demonstração de resultados e o orçamento de caixa projetado, por meio do qual, juntamente com o plano de financiamento de longo prazo, o plano de investimentos de capital e o balanço patrimonial do período corrente, pode ser elaborado o balanço patrimonial projetado.

Estando o orçamento pronto, são imprescindíveis o acompanhamento e o controle das operações, de maneira a manter uma boa gestão durante o período de vigência do orçamento aprovado.

Colombo (2004) cita o fluxo das principais operações financeiras de uma instituição de ensino como ferramenta essencial para a boa gestão. Assim em relação ao faturamento e aos recebimentos, destacando o primeiro como tendo sido gerado a partir da assinatura de contrato entre a escola e os responsáveis financeiros; logo, a instituição saberá quando e quanto faturar com cada contratado, de forma a iniciar e controlar os seus recebimentos, seja na forma de boleto bancário ou mesmo via tesouraria. Item que, inclusive, deverá ser analisado pela instituição, avaliando seus prós e contras.

Para que seja mantido um fluxo de operações financeiras, a instituição deverá também estabelecer algumas normas e procedimentos de forma a validar as informações financeiras. Estabelecer, por exemplo, como deverá ser o controle das contas a pagar e seus devidos pagamentos. No caso, a instituição deverá definir pessoas responsáveis para tratar desses assuntos; também identificar se o fluxo de caixa permite uma despesa a mais; manter uma reserva de pagamentos para saldar despesas em períodos específicos, como férias, décimo terceiro e momentos de inadimplência.

É no final do ano que as instituições sentem o dinheiro saindo mais com as despesas de décimo terceiro salário, férias, manutenções e vêm a pouca receita, já que é período de férias e normalmente os pais deixam para fazer as matrículas dos filhos somente no retorno das férias. Dessa forma, a instituição deve utilizar-se de estratégias que garantam o caixa positivo.

Para tanto, deverá manter um acompanhamento e uma manutenção do fluxo de caixa previsto versus realizado. Tais acompanhamentos só serão possíveis se a instituição possuir relatórios de fácil acesso e elaboração para que possa, de forma eficiente, tê-los sempre disponíveis, evitando surpresas indesejadas.

Definidos os objetivos financeiros, seus planos de curto e longo prazo, acompanhado de seu fluxo anual, é o momento de questionar-se acerca do quanto será cobrado pelo produto ou serviço vendido, pois segundo Kelly e Kelly (1995), as finanças de uma empresa se refletem na maneira como os preços dos serviços e produtos são fixados. Assim será definida e apresentada a formação de preço.

### *Formação de preços*

Definir o quanto cobrar pela prestação de serviços ou venda de um produto não é tarefa fácil; por isso, cabe ao administrador analisar uma série de dados e definir quais parâmetros utilizar para formar o melhor preço.

A formação de preços “é o processo em que uma empresa, com base em seus custos, estimativas de vendas e outras variáveis relacionadas com sua produção ou operação, determina o preço ideal de venda de seus produtos ou serviços” (SANTOS, 2001 p. 197).

Colombo (2004) acrescenta a necessidade de a escola ter definido seus custos quando determina o número de cursos e turmas que irá abrir. Embora muitas vezes somente os custos fixos, como professores, aluguéis, por exemplo, sejam possíveis de serem mensurados.

Porém a análise mencionada é importantíssima para tomada de decisão quanto à abertura ou não de novos cursos e quanto ao estabelecimento de políticas de preços.

Apesar de as decisões de políticas de preços fazerem parte das políticas de *marketing*, elas têm muito mais embasamento financeiro do que propriamente mercadológico; porém ambas devem caminhar juntas para definirem um preço que venha atender tanto objetivos mercadológicos quanto financeiros.

Santos (2001) acrescenta que existem dois pontos de vista a considerar na administração de preços. Um com vistas somente no mercado, que define o preço da organização, enquanto que o outro tem sua formação baseada em cálculos econômicos.

A formação de preços de uma organização depende das políticas adotadas pela mesma de acordo com seus objetivos de curto e longo prazo. O objetivo básico de toda empresa é a obtenção de um retorno financeiro de longo prazo sobre o capital investido, o que influencia de maneira definitiva sua política de preços (SANTOS, 2001).

As políticas de preços citadas por Santos (2001) são: preço de penetração, preço-nata, preço promocional, preços em situação de capacidade ociosa, preços para venda financiada e preços para otimização.

Para a formação de preços existem alguns métodos específicos que serão discutidos a seguir: método prático, margem sobre o custo unitário total, margem de lucro sobre o preço de venda, retorno sobre o investimento e método misto.

*Método Prático* – o uso deste método para a formação dos preços dá-se a partir do uso de um multiplicador sobre o custo da operação ou produção. É um método bastante empírico que não retrata a realidade, podendo o produto ou serviço estar sendo vendido por valor muito acima ou abaixo do correto.

*Margem Sobre Custo Unitário Total* – este método consiste no acréscimo de uma margem sobre o custo unitário total, objetivando a obtenção do lucro desejado pela empresa.

*Margem de Lucro Sobre o Preço de Venda* – este método consiste no estabelecimento do preço baseado no custo unitário apurado, objetivando um acréscimo de lucro sobre o preço a ser calculado. O percentual de acréscimo referido também é elaborado de forma empírica, não condizendo muitas vezes com a realidade do mercado no qual a empresa atua.

*Retorno Sobre o Investimento* – neste método é considerada a rentabilidade pretendida com o investimento, o que torna mais objetiva a formação de preços.

*Método Misto* – como determinar o preço com a utilização de um único método pode trazer inúmeras desvantagens, o uso do método misto pode diminuir a ocorrência de erros, pois poderá agregar a margem de lucro juntamente com o retorno do investimento desejado.

A formação de preços para uma escola é bastante dificultosa na medida em que os fatores envolvidos são variados e intangíveis, tornando o papel do gerente financeiro importante no que tange ao atendimento de tal quesito. Definidos os planos financeiros e os respectivos preços a serem cobrados pelos serviços, terá o gestor a responsabilidade de definir os processos e preparar-se para evitar e até mesmo atacar, caso seja necessário, a inadimplência, ponto que será tratado a seguir.

### Inadimplência

Inadimplência é a falta de pagamento ou o não cumprimento das cláusulas contratuais; em outras palavras, é o não pagamento da dívida (SEHN e CARLINI JUNIOR, 2007).

Em uma pesquisa realizada em 2004, em Recife, verificou-se que a educação está em terceiro lugar como prioridade de pagamentos. A saúde encontra-se em primeiro, com 45,93% do orçamento familiar; a habitação, com 26,65% e a educação, com 19,43% (SEHN e CARLINI JUNIOR, 2007). Os números apontados demonstram uma grande preocupação com saúde e habitação por parte dos moradores da cidade de Recife.

A primeira renegociação de dívida de que se tem notícia data de 1898, tendo como envolvido o Estado (SEHN e CARLINI JUNIOR, 2007).

Gitman *apud* Sehn e Carlini Junior (2007) defende que a principal causa da inadimplência é a má gestão do contrato, representando mais de 50% dos casos. Aqui está sendo entendida como má administração a expansão excessiva, as medidas financeiras inadequadas, a força de vendas insuficientes e os altos custos de produção.

Para Blatt (1998), existem várias causas para a inadimplência, dentre elas: negligência para uma avaliação correta, documentos e garantias, contato pouco frequente com o cliente.

Com o intuito de evitar a inadimplência, alguns estudiosos citam ações importantes, que devem ser levadas em consideração ao prestar o serviço:

a) Atualização das informações cadastrais – somente com essas informações mantidas atualizadas será possível contatar o devedor (SEHN e CARLINI JUNIOR, 2007; MÜLLER, 2007).

b) Preenchimento correto e completo do cadastro com dados que demonstrem a situação econômica, financeira e patrimonial do cliente (SEHN e CARLINI JUNIOR, 2007).

c) Pesquisa junto ao SPC – não há dúvida quanto a pesquisar ou não o contratante: é perfeitamente legal (SEHN e CARLINI JUNIOR, 2007; MÜLLER, 2007).

d) Documentação e conferência – nota-se que há um despreparo grande do pessoal de secretaria para conferência no momento da verificação dos documentos e checagem dos responsáveis financeiros. Há dois tipos de documentos: os pedagógicos (histórico escolar, transferência, ficha médica e escolar do aluno) e os financeiros (requerimento de matrícula, contrato educacional, comprovantes de endereço, RG, CPF, certidões, etc.). O que não pode haver é a ausência do contrato assinado pelo responsável financeiro, situação que inviabiliza a cobrança da dívida do responsável financeiro, pois não existiria um título válido para tal (MÜLLER, 2007).

e) Uso correto dos boletos bancários – este instrumento também é subutilizado. Deveria ser regra o envio dos boletos pelo correio. Nas escolas de ensino fundamental e médio, o nome do aluno não deveria constar na qualidade de sacado, mas sim apenas o do responsável financeiro. Um ponto importante também são as instruções escritas no boleto, que dificilmente equivalem às penalidades constantes no contrato (MÜLLER, 2007).

f) Sigilo – as condições diferenciadas quanto a descontos, bolsas, benefícios devem ser mantidas em sigilo e concedidas somente a alguns alunos, não podendo ser abertas aos demais; isso tende a contaminar e gerar insatisfação, constituindo motivo para a inadimplência (MÜLLER, 2007); ademais esse item deve ser previsto também pelo gestor, ao orientar a importância de manter as informações em sigilo, orientação que deve ser estendida aos próprios pais.

A instituição de ensino, tendo todos os cuidados elencados, poderá diminuir os riscos de inadimplência e o gestor financeiro deve geri-la como se fosse um banqueiro, analisando diariamente relatórios que possam lhe dar uma posição de quem e quantos são os inadimplentes e se for o caso, tomar algumas medidas imediatas, como entrar em contato logo no primeiro atraso, para que depois não seja tarde demais; buscar identificar a causa do atraso; criar sistemática para agir assim que o atraso ocorrer, desenvolvendo políticas de cobrança;

combater imediatamente, visto que as pessoas costumam pagar a quem lhes cobra primeiro; fazer com que todo o quadro de pessoal da instituição aja da mesma forma, pois assim ninguém preferirá falar com uma ou outra pessoa para fazer o acerto, por ser ela mais “boazinha”; comunicar a seus clientes que novas práticas estão sendo adotadas (MACHADO, 2006).

Com um cuidado maior na documentação e em alguns processos internos, a instituição conseguirá aumentar sua arrecadação de forma a investir em recursos tecnológicos, por exemplo, algo indispensável na era da informação.

## **2.2.2 Gestão dos recursos tecnológicos**

Os recursos tecnológicos fazem parte dos insumos básicos de uma organização. Décadas atrás seria um diferencial, mas no século XXI é ferramenta obrigatória em qualquer tipo de empresa, variando somente em números e tecnologia de ponta, de acordo com a especificidade do negócio, do mercado em que atua e de seu posicionamento estratégico frente aos concorrentes.

Um gerente que seja contrário à tecnologia terá grande chance de insucesso, na medida em que as mudanças são acentuadas e as tecnologias é que permitem posicionamento de mercado, já que os processos tendem à agilidade e seu uso é imprescindível.

Com o crescimento no setor de serviços nas organizações americanas – 75% – e no Brasil em torno de 60% da mão-de-obra trabalha na área de serviços (FERNANDES e BERTON, 2005). A escola como organização também é uma grande prestadora de serviços e o uso da tecnologia tende a agilizar os processos e a facilitar o sistema de informações, além de garantir a possibilidade do ensino de forma não presencial.

O uso da tecnologia tende a permitir a interação dos alunos de maneira a possibilitar que cada um aprenda e estude a seu tempo, independentemente da presença em sala de aula. Moore *apud* Jacobsen (2004) coloca que o formato do ensino a distância oferece benefício a muitos alunos, pois possibilita a aprendizagem, reduzindo os obstáculos existentes na educação formal; assim, o aluno mais lento torna-se capaz de contribuir tanto quanto o mais rápido e extrovertido.

O conjunto de tecnologias disponíveis para o uso no contexto da educação denomina-se tecnologia da inteligência, entendida como “construções internalizadas nos espaços da memória das pessoas e que foram criadas pelos homens para avançar no conhecimento e aprender mais” (KENSKI *apud* JACOBSEN, 2004, p. 49).

As instituições de ensino podem fazer uso dos recursos em questão para então provarem o quanto podem ampliar o processo de ensino e aprendizagem oferecido ao seu público de alunos.

Os recursos tecnológicos vêm desde o uso de telefones, vídeos, televisão, recursos de multimídia, computadores e da Internet.

Quanto maior for o potencial da tecnologia para facilitar o processo de armazenamento e recuperação de informação, maior será a capacidade de compreensão e retenção do conhecimento, destacando-se as tecnologias digitais, sem esquecer a mídia escrita (JACOBSEN, 2004). Mas é importante frisar que não são as tecnologias em si que garantem um processo de ensino aprendizagem de qualidade, mas sim o projeto educacional da instituição, que define qual será a abordagem educacional a orientar o uso das tecnologias.

Segundo Fernandes e Berton (2005), o impacto da Internet sobre a vida atual e o mundo dos negócios é uma das maiores revoluções acontecidas nos últimos anos. Isso porque, ao observar as pessoas no seu dia a dia, verifica-se o quanto elas despendem tempo navegando pela rede, em função de pesquisas, fazendo pagamentos, visitando páginas de organizações ou simplesmente enviando seus e-mails.

O crescimento da Internet foi bastante impactante. Fernandes e Berton (2005) colocam que, segundo pesquisas realizadas no *Internet World Stats*, o uso da Internet na década de 1990 era somente acadêmico; em 1997, ela já detinha mais de 100 milhões de usuários e em 2001 havia alcançado o número de 1 bilhão de internautas.

Seu uso é infundável, principalmente no que tange ao comércio eletrônico: de acordo com o Instituto *Forrester Research apud* Fernandes e Berton (2005), em 1997 a Internet movimentou US\$ 250 milhões, o que até o final de 2003 já representava US\$ 2,5 trilhões.

A tecnologia não se destaca somente com a Internet: a informática e a automação têm diminuído postos de trabalho em muitas empresas, como a Ford de São Caetano do Sul, que reduziu o número de operários de 10 mil, em 1995, para 7 mil, em 1997 (FERNANDES e BERTON, 2005).

Recentemente é nos serviços que a automação tem se destacado. Caixas eletrônicas, catracas eletrônicas, máquinas de atendimento automático. O resultado dela tem trazido aumento da produtividade, da qualidade dos produtos e serviços bem como a redução dos custos, embora tenha feito aumentar a taxa de desemprego (FERNANDES e BERTON, 2005).

Quem pensa que a tecnologia é somente para o uso de grandes organizações incorre em grave erro. Existem no mercado softwares disponíveis para o controle integrado na gestão

de pequenas empresas, considerando desde estoques, controles financeiros até geração de faturas e pagamentos, o que facilita o trabalho de gestores de pequenas e médias empresas.

A informática veio também para facilitar a vida dos gestores no que tange aos sistemas gerenciais de informação. Porém seu uso deve ser planejado de forma a não causar problemas futuros, como constantes mudanças de prioridade, sub ou superdimensionamento de recursos, mau dimensionamento dos recursos humanos, implantações mal sucedidas, grande rotatividade na área de informática. Isso porque em muitos casos a alta administração desconhece a função e a importância de um sistema de informação e também prazos usuais, custos de desenvolvimento e funções, criando expectativas fora da realidade (ALMEIDA, 2002).

Conforme Cassaro *apud* Malucha (2000, p. 55), sistema é “um conjunto de funções logicamente estruturadas, com a finalidade de atender a determinado objetivo”. A informática numa organização pode ser considerada como um sistema.

Já O’Brien (2004, p. 6-7) afirma que “sistema é um grupo de elementos inter-relacionados ou em interação que formam um todo unificado”, enquanto que sistema de informação “é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização”.

As pessoas têm buscado os sistemas de informações para se comunicarem. Para as organizações, eles fornecem apoio às operações e atividades bem como auxiliam no processo de tomada de decisão, obtendo assim vantagem competitiva.

Embora existam diversas classificações para os sistemas de informações, será discutido neste trabalho somente o Sistema de Informação Gerencial (SIG) que, conforme O’Brien (2004), gera produtos de informação que auxiliam e apoiam no momento da tomada de decisão da administração e tem como objetivo a interação dos três níveis gerenciais: estratégico, staff e de linha. O fluxo de informações ocorre nos dois sentidos, porém as decisões de longo prazo passam do nível estratégico ao staff até chegar ao operacional ou de linha.

O SIG é dividido em áreas e funções organizacionais, sendo composto pelos seguintes módulos:

O Sistema de Informações Financeiras (SIF) dá suporte aos tomadores de decisão. No seu nível operacional, facilita a organização de dados contábeis que serão utilizados no futuro para análises e tomada de decisão. Sua inserção de dados deve ser automática, a partir das operações da empresa.



O Sistema de Vendas e de *Marketing* (SVM) trabalha com dados que estão sob controle dos gerentes de vendas, bem como seus registros de vendas realizadas; sua utilização permite que os projetos de *marketing* futuros possam ser elaborados de acordo com os interesses corporativos.

O Sistema de Recursos Humanos (SRH) possibilita a avaliação e o desempenho dos colaboradores, bem como armazenamento de dados pessoais e auxílio na manutenção e planejamento dos recursos humanos.

O Sistema de Planejamento e Controle da Produção (SPCP) tem por finalidade manter a quantidade e a qualidade dos produtos e serviços de acordo com critérios impostos pelo consumidor e auxiliar no controle de matérias-primas e padrões, facilitando o processo produtivo.

O Sistema de Gerenciamento de Materiais (SGM) serve para facilitar o controle de estoques, de forma a ter um custo mínimo na compra de lotes econômicos, e ainda auxilia nos processos de compra, especificações e armazenamento.

E o Sistema de Informação de Serviços Administrativos (SISA) visa fornecer apoio administrativo às unidades funcionais bem como integrá-las.

A organização detentora de tais ferramentas do sistema de informações terá seus processos agilizados bem como uma ferramenta essencial para facilitar na tomada de decisão. No entanto, é sabido que a alimentação do sistema depende, principalmente, das pessoas de cada nível, cabendo ao gerente prezar por treinamento e sensibilizar cada membro alimentador do sistema acerca da necessidade de mantê-lo atualizado.

Para o trabalho diário, a ajuda de sistemas de informações informatizados é essencial. Valendo-se de rapidez para a inserção dos dados, como consultas e, mais uma vez, é essencial para apoiar no processo de tomada de decisão.

### **2.2.3 Administração de recursos humanos**

As pessoas são os recursos mais importantes da organização, principalmente em se tratando de administração escolar; são igualmente os recursos essenciais para que sejam atingidos os objetivos da organização. Elas não só trabalham, mas antes são a organização (PUGH e HICKSON, 2004) e sua gestão merece total destaque. Os ativos intangíveis ocupam papel relevante no estabelecimento de posição competitiva organizacional, embora não estejam representados no balanço patrimonial.

Dessa maneira, Kelly e Kelly (1995) sustentam que, embora não apareçam nos balanços, os ativos de uma companhia, relativos aos recursos humanos, têm a mesma importância quanto os ativos fixos, como: tecnologia, reservas financeiras e matérias-primas. Acrescente-se que as idéias dos empregados estabelecerão efetivamente a diferença entre uma companhia bem-sucedida e outra, fadada ao fracasso.

Paulo (2004) destaca que os recursos humanos não são mais apenas um departamento pessoal, a cuidar somente da parte burocrática: refere-se a muito mais do que isso. Trabalha, dentre outras, com questões que vão desde motivação, escolha do profissional ideal, planejamento de carreira, clima organizacional, saúde, segurança, treinamento, desenvolvimento até avaliação de desempenho.

A gestão de pessoas em uma instituição de ensino envolve duas áreas distintas: o pessoal especificamente voltado às questões do ensino, incluindo-se coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, supervisores e professores, os quais devem ter formação suficiente que atenda às exigências da LDB, e o pessoal atuante na área administrativa.

A Lei de Diretrizes e Bases, em seus artigos 62 e 64, define que, para os cargos de supervisão e orientação, deverá o profissional ter formação em cursos de pedagogia em nível de graduação ou em nível de pós-graduação. (BRASIL, 1996). Em relação aos professores, é exigida, quando atuantes na educação básica, formação em nível superior em curso de licenciatura.

Tratam-se de preocupações que, no momento de contratações, os diretores de escolas devem ter, pois o não cumprimento dos pré-requisitos listados poderá acarretar em penalidades para a escola.

O segundo grupo de colaboradores, executantes de funções administrativas, como gerentes, diretores, auxiliares e outros funcionários devem ter suas habilidades e competências compatíveis com o tipo de tarefa a ser desenvolvido.

Desse modo, a contratação dos novos colaboradores, seja na área pedagógica ou administrativa, deve seguir certos passos para não incorrer no erro da contratação inadequada. A alocação da pessoa certa na função certa é um constante desafio aos gestores das organizações de produção e no gerenciamento escolar o processo não é distinto.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), podem-se destacar como atividades praticadas na área de recursos humanos: seleção e admissão; treinamento e desenvolvimento; administração de cargos e salários; registros e pagamentos. Já Kelly e Kelly (1995)

acrescentam recrutamento, treinamento e aconselhamento, além de implantação de políticas de promoção e dispensa.

Assim, serão utilizados para descrever as atividades de gestão de pessoas o recrutamento, a seleção, a admissão, o treinamento e o desenvolvimento e administração de cargos e salários.

#### 2.2.3.1 Recrutamento de pessoas

O recrutamento é um importante conjunto de processos e práticas que disponibiliza à organização maior número de candidatos para as vagas existentes (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Na etapa em estudo, marca-se o início do processo do fluxo de recursos humanos e é necessário que se estabeleçam alguns parâmetros relacionando o perfil dos cargos e sua respectiva remuneração (KELLY e KELLY, 1995).

Ainda segundo Kelly e Kelly (1995 p. 175), “os recrutadores devem estar familiarizados com as qualificações exigidas para o correto desempenho de cada função, com o tipo de cultura existente na organização e as características mais prováveis de levar ao sucesso da organização”.

Paulo (2004) destaca a importância para a escola em definir primeiramente sua missão, cultura e visão de futuro, bem como o perfil da vaga: valor de salário, horários de aula, benefícios oferecidos, atividades exigidas pelo cargo, entre outros.

Antes mesmo de divulgar a vaga, a escola deve definir o perfil pessoal e profissional de seus futuros funcionários, levantando dados relativos à idade, sexo e local de moradia. Desse modo, as chances de que seja escolhida a pessoa certa para a função certa são maiores.

Vários são os métodos de recrutamento. Lacombe e Heilborn (2003) destacam as maneiras possíveis de efetuar o recrutamento, tanto o de natureza interna quanto o de externa à organização.

O recrutamento interno é prioritário, segundo Lacombe e Heilborn (2003), e justifica-se por ser motivadora a possibilidade do aproveitamento do pessoal da própria organização. Demonstra-se ser mais rápido, além de valorizar-se o funcionário e as perspectivas de ascensão na carreira; somado a isso, o custo torna-se mais baixo.

Já o recrutamento externo traz pessoas com novas experiências, conhecimentos e percepções. Em determinados estágios da vida organizacional, as modalidades de recrutamento interno e/ou externo apresentam resultados distintos e cabe ao gestor avaliar o procedimento mais adequado ao momento vivenciado. No entanto, os mesmos autores

acrescentam que a organização não deve ater-se a um tipo de recrutamento; ao contrário, deve mesclá-los para que se construa uma maior probabilidade de sucesso.

Definido o perfil ideal do colaborador, há necessidade de anúncios para encontrar o melhor profissional para a vaga definida. São algumas opções de divulgação para captação de novos profissionais: anúncio em jornal ou revista, sites especializados, anúncio no próprio site da escola, controle das divulgações (PAULO, 2004).

Nas escolas também é possível colocar avisos na sala dos professores, conversar com eles sobre a necessidade de um novo profissional, visto ser comum alguns ministrarem aulas em mais de uma escola, o que facilitaria o recrutamento.

### 2.2.3.2 Seleção e admissão

Feito o recrutamento, o próximo passo a tomar é a seleção, o que segundo Lacombe e Heilborn (2003 p. 120) “é o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

No entanto, “contratar a pessoa certa para a organização é crucial para reduzir uma rotatividade desnecessária e garantir que o trabalho seja bem-feito ao custo certo” (KELLY; KELLY, 1995, p.175).

Para que a seleção seja efetuada de modo a encontrar a pessoa certa para a organização, Labombe e Heilborn (2003) definem alguns métodos que podem ser utilizados no processo de selcionar, como entrevistas na unidade de seleção, com o objetivo de observar e checar informações acerca do currículo; o levantamento de informações de pessoas confiáveis; e a aplicação de testes técnico-profissionais, muito comum em seleções, os quais visam avaliar a competência técnico-profissional do candidato. Além dos citados, seguem os testes psicológicos, com o intuito de avaliar as características de personalidade; as dinâmicas de grupo; levantamento de informações nas empresas onde o/a candidato/a tenha trabalhado anteriormente, exames médicos e, para os professores, prova didática, na qual o candidato simula a realização de uma aula perante uma banca de profissionais.

Destaque importante feito pelos autores diz respeito ao aparecimento de casos especiais, como, por exemplo, em empresas pequenas e médias, muitas das quais deixam de seguir algumas das etapas para a redução de custos, o que muitas vezes pode ser prejudicial; mas quando se trata de pequena e média empresa, o erro da seleção pode ser corrigido rapidamente, já que o conhecimento sobre as pessoas é maior.

Especificamente a admissão é tramitada após o processo de seleção. Caracterizada, conforme Lacombe e Heilborn (2003), como a comunicação do resultado ao candidato e a solicitação dos documentos necessários exigidos pela empresa e legislação.

É importante que os demais candidatos participantes do processo de seleção sejam comunicados de que a vaga já foi preenchida, por questões de respeito e mesmo para participação em novos processos.

Admitidos, os novos funcionários necessitam ser informados sobre os objetivos e práticas da empresa, tornando o processo de integração mais efetivo e facilitando o melhor desempenho do novo colaborador.

Após a integração do colaborador na organização, o processo de ambientação e assimilação da função requer a realização do treinamento para o trabalho. Nas escolas pode ser realizado através de encontros e reuniões pedagógicas, encontros com outros profissionais, planejamento de atividades de docência e até mesmo encontros de confraternização de início de ano, com atividades lúdicas para uma maior ambientação do novo profissional.

#### 2.2.3.3 Treinamento e desenvolvimento

Yoder (1969) considera o treinamento uma maneira de desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados, enquanto o desenvolvimento se divide em educação e treinamento: o treinamento significa preparar a pessoa para o cargo, enquanto a educação tem como propósito preparar a pessoa tanto para o trabalho quanto para fora dele. A educação é um processo que possibilita a formação de uma visão plural acerca do mundo, das pessoas e das coisas que o cercam. Educar é o sentido das coisas, educar é tomar as relações mais fraternas, humanas e justas.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 270) contribuem conceituando treinamento como “qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar sua capacidade para suas funções atuais ou prepará-las para novas funções”.

Com a obrigatoriedade das organizações de manterem pessoas competentes e motivadas para produzir, Lacombe e Heilborn (2003) colocam que a empresa não pode escolher se irá ou não treinar seus funcionários, pois as pessoas admitidas possuem formação genérica que necessita ser vista voltada para as necessidades das organizações. Destacam ainda a razão pela qual as empresas treinam: proporcionar aos empregados a descoberta de novas habilidades ou o aperfeiçoamento daquelas que já possuem.

Quanto ao desenvolvimento, Lacombe e Heilborn (2003) citam que cabe às pessoas a responsabilidade de desenvolverem-se, tornando o desenvolvimento algo além do treinamento: educação, de forma a preparar o indivíduo não somente para o cargo, mas também para a vida fora do ambiente do trabalho.

No que se refere à educação, o treinamento e o aperfeiçoamento de pessoal são fatores fundamentais, já que se trata de uma dimensão profissional que tem como prioridade a formação plena do sujeito e que lida com o conhecimento. Logo, a formação continuada dos profissionais da educação precisa ser estimulada e mesmo assegurada pela escola, através de encontros pedagógicos na própria escola, seminários, congressos ou mesmo cursos de especialização.

A escola, preocupada com o desenvolvimento e treinamento de seus colaboradores, terá profissionais mais preparados para lidar com os alunos, razão de existir da escola. O que resultará em uma prestação de serviços de melhor qualidade.

No entanto, o funcionário necessita saber quais são os planos para ele no estabelecimento de ensino, a fim de que também planeje sua vida e formação profissional; em função disso, o item apresentado a seguir trata da administração de cargos e salários.

#### 2.2.3.4 Administração de cargos e salários

A política de administração de cargos e salários deve estar bem definida desde a organização, de forma que todos os colaboradores tenham acesso aos passos e saibam a respeito dos mesmos, para que possam galgar novas posições e benefícios.

A estruturação em cargos visa facilitar a coesão interna e externa da organização em relação à política de remuneração. Os cargos, segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 277), envolvem “um conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum”.

É por meio da definição e descrição dos cargos que as organizações podem administrar sua política salarial.

Conforme Kelly e Kelly (1995), as políticas de remuneração concentram-se além dos salários: são bonificações, aumentos por merecimento, vantagens adicionais e uma infinidade de outras recompensas não econômicas, com o intuito de comunicar, dirigir e motivar os subordinados.

É importante salientar que a eficiência de um sistema de remuneração não se faz somente com recompensas econômicas, mas, conforme Kelly e Kelly (1995), é uma das formas de tornar a remuneração mais efetiva e menos dispendiosa, maximizando as recompensas não econômicas, visto que, se a empresa der maior destaque a questões monetárias, corre o risco de perder seus funcionários mais bem capacitados para outras organizações que ofereçam maiores salários ou vantagens complementares.

Kelly e Kelly (1995) consideram que, independentemente das formas de remuneração adotadas, elas devem ser constantemente reajustadas, atentando-se às mudanças nas forças de trabalho, nas diferentes funções e nas condições de negócios.

Ao gerir os recursos humanos, terá o gestor a responsabilidade de planejá-los e avaliá-los constantemente, de modo, a estar sempre informado acerca da qualidade e da motivação da equipe.

Sua avaliação deve ser clara e dada grande ênfase ao planejamento, pois caso não haja um bom planejamento de recursos humanos e uma atenção permanente da alta administração à manutenção de um quadro de alto nível, a organização corre o risco de ficar com pessoas de baixa qualificação (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Para Paulo (2004), “a escolha do professor reflete a imagem da escola. Acertar na seleção do professor ideal para a instituição criará, além de um clima agradável, uma imagem melhor para seus clientes”.

A gestão eficiente de política de cargos e salários na organização necessita estar acompanhada de processo similar no trato dos recursos financeiros, incluindo também os recursos materiais, o que será tratado na sequência.

#### **2.2.4 Administração de materiais**

Os recursos materiais numa empresa de prestação de serviços, sob a ótica da investibilidade, num primeiro momento, podem parecer de pouca importância e se justificam por não haver possibilidade de grandes estoques para a produção. No entanto, se falhar, por exemplo, a entrega do material didático, poderá trazer consequências negativas para a organização, na medida em que parte do princípio de que, para haver uma prestação de serviços educacionais suficiente, há necessidade de existir material didático para o acompanhamento das aulas.

Sendo assim, faz-se fundamental dar especial atenção ao tópico “administração de materiais” e, nesse sentido, Arnold (1999) coloca como objetivos a maximização dos recursos da empresa e o fornecimento de acordo com os padrões requeridos de serviços ao consumidor.

Gonçalves (2004a) corrobora como sendo o objetivo da administração de materiais conciliar interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais da organização.

O cumprimento de seus objetivos faz da administração de materiais peça importante para a redução de custos dos serviços prestados; pois se bem planejado, poderá prever possíveis consumos, evitando excesso de estoque ou mesmo falta de material.

Os materiais mais utilizados para a prestação dos serviços de educação são os recursos didáticos, incluídos aqui, livros, apostilas, CD-ROM, impressão de provas, pastas, uniformes, dentre outros. Todos esses itens devem ser de tal forma analisados e previsíveis de acordo com dados das matrículas para estarem a tempo na escola e evitarem transtornos, o que poderá levar a perda de alunos ou mesmo ao comprometimento da imagem da organização.

A administração de materiais, segundo Gonçalves (2004a), pode ser estudada a partir das três áreas: gestão de compras, de estoques e gestão do centro de distribuição.

A área de gestão de compras tem como foco assegurar o suprimento dos bens e serviços necessários para dar continuidade às atividades da empresa. Preocupa-se com a busca de fornecedores que tenham condições de oferecer produtos de boa qualidade, entregando no período desejado e com boas condições de fornecimento.

Já a área de gestão de estoques prima por dar garantia do suprimento de materiais necessários para o bom funcionamento da empresa, evitando paradas na produção e satisfazendo as necessidades de clientes e usuários.

E por último, porém não menos importante, a área de gestão do centro de distribuição, que tem como maior objetivo o de atender às solicitações dos usuários nos diversos setores da empresa, suprindo-os em quantidades desejadas e no momento certo.

Ao administrar uma instituição de ensino, dentre as áreas especificadas por Gonçalves (2004a), a gestão de compras demonstra maior importância, o que será estudado nos próximos tópicos.

Para gerir os recursos materiais, o gestor deverá saber qual a sua demanda: é o primeiro passo para a gestão dos estoques.

Existem diversos modelos para ser determinada a demanda, conforme está apresentado na sequência.



#### 2.2.4.1 Métodos para determinar a demanda

Os modelos para a determinação da demanda são elaborados a partir de dados históricos de consumo, com base em registros estatísticos que permitem a construção de um modelo matemático representando o comportamento do consumo de cada material (GONÇALVES, 2004a).

Para uma empresa prestadora de serviços como a escola, prever a demanda dos serviços ofertados é o início para programar a quantidade de materiais a ser utilizada, tais como os materiais didáticos ou uniformes comercializados muitas vezes nas próprias escolas.

E prever a prestação de serviços em uma escola remete à programação do número de matriculados, com base em dados históricos.

Dentre os métodos de previsão utilizados no processo, Gonçalves (2004a) aponta dois grupos: os métodos qualitativos e os quantitativos. Os primeiros são baseados em critérios subjetivos, na intuição, por meio de experiências ou mesmo a partir da percepção relacionada aos fatos observados.

Já os métodos quantitativos são estimações elaboradas com base na existência de dados históricos e incluem: previsões baseadas em médias móveis, previsões baseadas em médias móveis ponderadas e regressão linear. Gonçalves (2004a) cita dois aspectos que podem levar a resultados insatisfatórios, mesmo sendo analisados através de um modelo matemático. Primeiro por envolverem a escolha de um modelo para fazer as previsões e, segundo, por fazerem referência a uma série de eventos que provocam as mudanças nas demandas anteriores, as quais não afetarão as futuras.

Neste momento, a experiência e o conhecimento do administrador são fatores preponderantes, pois ele terá o papel de diminuir a ocorrência de erros nas projeções, com base em análises internas e externas da empresa.

Com a finalidade de que ocorra o controle sobre as previsões, o estudo da sazonalidade é importante para um administrador de escolas, na medida em que a quantidade de alunos tende a oscilar num determinado período do ano em virtude das férias escolares.

Definida a demanda e a previsão de materiais a serem utilizados para uma melhor prestação dos serviços, é chegada a hora de entrar em contato com os fornecedores e efetuar a compra dos produtos.

#### 2.2.4.2 O processo de compra de materiais

Apesar de todos saberem comprar, em função da vida diária, é imprescindível a conceituação da atividade, que significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade e quantidade especificada e no prazo necessário, a um preço que seja considerado justo para o bom funcionamento, a manutenção ou ampliação da empresa (VIANA, 2002).

Viana (2002) divide o ato de comprar em seis etapas: a determinação do que e quando comprar; o estudo de fornecedores e de sua capacidade técnica; a promoção de concorrência para a seleção do fornecedor-vencedor; o fechamento do pedido, mediante autorização de fornecimento ou contrato; o acompanhamento ativo durante o período que decorre entre o pedido e a entrega e o encerramento do processo, após o recebimento do material; controle da qualidade e entrega.

O gestor responsável pela função de compras deverá ter em mente as etapas estipuladas para diminuir a possibilidade de erros no processo, sejam eles quanto à qualidade ou aos prazos de entrega, que poderão acarretar prejuízos para a prestação dos serviços, bem como o preço, pois a empresa poderá deixar de investir em outras áreas caso não pague um preço justo no material comprado.

Além do cuidado de comprar bem, deverá o setor de compras estar organizado para que as informações necessárias estejam prontas no momento de necessidade; para tanto, o setor deve ter autoridade para compra, registro de compras, de preços e de fornecedores (VIANA, 2002). Tais cuidados agilizarão o processo de compras.

Nas escolas esse processo é bastante dinâmico, envolvendo diversos setores. Além de materiais de escritório, manutenção e limpeza, há necessidade de providenciar a compra ou confecção do material didático, incluindo livros ou mesmo apostilas próprias ou de redes de ensino. Assim, o responsável pelo setor deverá verificar a quantidade necessária para o ano letivo e qual a melhor opção para escola, considerando a região e seu método de ensino.

A maioria das escolas, por segurança, define uniformes que também são entregues aos alunos, o que se torna muitas vezes uma gestão complexa, se feita na própria escola. Alternativas para isso são parcerias firmadas com lojas de confecção, de forma a reduzir o número de atividades desenvolvidas na escola que não sejam sua atividade-fim, além de evitar problemas com fiscalização, já que as escolas, na sua maioria, não estão autorizadas a vender mercadorias.

A gestão dos recursos materiais, quando bem executada, torna-se um diferencial na prestação dos serviços, pois juntamente com os recursos humanos e tecnológicos irá facilitar o processo de atendimento ao consumidor.

Para tanto, é necessário que o consumidor dirija-se à organização, responsabilidade da área de *marketing*, que tem o papel de atrair e manter cada cliente.

### **2.2.5 Administração mercadológica**

Conforme discutido no item relativo ao setor financeiro, a forma de obtenção de recursos dessa ordem em caixa provém do pagamento das mensalidades pagas pelos alunos, que optam pela instituição por uma série de fatores preponderantes. Em pesquisa feita no centro comercial de Florianópolis, em três dos colégios com maior número de matriculados, a escolha preponderante deu-se pela localização próxima ao terminal urbano, instalações e desempenho didático dos professores (GONÇALVES et al., 2004b). Tudo levado ao conhecimento dos alunos através de campanhas publicitárias, amigos, colegas, irmãos e isso nada mais é do que uma forma de *marketing* utilizada para captar alunos.

Colombo (2004) destaca alguns tipos de *marketing* para instituições de ensino, como o *marketing* de relacionamento, principalmente para construir uma relação duradoura com os alunos e seus familiares; o *marketing* um a um, dito o estágio mais avançado do *marketing* de relacionamento, em que cada aluno é tratado individualmente; o *marketing* direto, de forma a direcionar as ações de *marketing* ao público-alvo; o *endomarketing*, promotor de ações motivacionais a todos os colaboradores da escola; um outro termo interessante é o *dreamketing*, que lida com o conceito de sonho nas ações de *marketing* de forma a estimular os alunos para estudarem nela; o *marketing* digital ou *webmarketing*, as ações de *marketing* feitas por meios eletrônicos e a fidelização ou retenção, ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição nas matrículas.

O planejamento de *marketing* de uma escola deve estar baseado em princípios sólidos de manutenção desses alunos na escola. Importante ressaltar que a captação expressiva de alunos no início do ano letivo não é suficiente, quando a estrutura não oferece condições de permanência dos mesmos no processo. Antes se faz necessário um planejamento que consiga de forma eficiente manter os alunos na instituição.

É oportuno colocar que o número de matriculados em escolas particulares diminuiu e dois motivos podem ser considerados fundamentais para tal redução: novas escolas no

mercado, aumentando a competitividade e a oferta; e o fato de as mulheres estarem adiando a maternidade, o que, conseqüentemente, diminui o número de alunos para se matricularem.

Desta forma a escola deve dar relevância à atração, mas principalmente à retenção dos alunos, haja vista que o custo é bem menor. Então, logo após será tratado o processo de atração e retenção dos alunos nas instituições de ensino.

#### 2.2.5.1 Atração e retenção de alunos

A existência dos alunos é que justifica a razão de ser das instituições educacionais. (KOTLER, 1994). E é sob tal perspectiva que o gestor deve dar ênfase ao trabalho de atração e retenção de alunos, tarefa difícil em meio a grande concorrência.

Com a importância dada pela sociedade à educação, esse nicho de mercado começou também a ser visto como promissor, o que fez surgir inúmeras escolas. No entanto, a instituição que queira alcançar a efetividade no meio onde atua deve ter uma política de *marketing* definida para ser vencedora dentre tantas novas escolas.

Para aumentar o número de matriculados a cada ano, o processo de recrutamento de alunos é primordial e Kotler (1994) divide-o nas seguintes etapas: identificação dos problemas e necessidades das matrículas em relação aos recursos e missão da organização; definição das metas e objetivos de matrículas conforme a estratégia institucional; elaboração de pesquisa para segmentar o mercado de alunos potenciais e outros mercados-alvo a fim de conhecer o processo de decisão dos alunos e determinar o tamanho do potencial de mercado; determinação da estratégia de *marketing* para recrutamento, inclusive para mercado-alvo, composto de *marketing* e nível de despesas de *marketing*, planejamento e implementação de programas de ação e avaliação de resultados e procedimentos, inclusive a eficácia de custo-benefício dos esforços de recrutamento e satisfação dos alunos matriculados.

Ao identificar os problemas e verificar as necessidades das matrículas em relação aos recursos e missão da instituição, deverá a mesma ter primariamente a sua missão definida, seu ponto de equilíbrio e a disponibilidade dos recursos, bem como sua capacidade de prestação de serviços limitada por números de salas de aula. Em seguida deve analisar se estão todos preparados para o número de matrículas estipuladas pela instituição: funcionários administrativos, orientadores e professores. Identificados e solucionados os problemas, parte-se para a definição das metas e objetivos de matrículas.

Ao defini-los de acordo com a estratégia educacional, se destacam o aumento do número de matriculados e a melhora na qualidade das novas turmas; após essa definição, é imprescindível repassá-la aos responsáveis pela atração de novos alunos, para que juntos

possam atingir as metas estabelecidas. Concluídas as duas primeiras etapas, o setor responsável pela atração de alunos pode realizar pesquisas de *marketing*.

As pesquisas de *marketing* podem auxiliar a responder algumas perguntas, como: histórico das matrículas, resultados em termos de médias, tamanho de mercado e potencial, características dos alunos e principais concorrentes. No entanto, a posse dos dados citados é negligenciada por algumas instituições, que somente dão a devida importância quando o número das matrículas cai. Por isso deve o responsável manter os dados organizados de forma a gerar informações para facilitar o processo de tomada de decisão. Embasada nas informações geradas, a organização parte para a determinação das estratégias de *marketing*, que incluem, segundo Kotler (1994), a seleção dos mercados-alvo mais promissores, o estabelecimento do composto de *marketing* (produto, preço, promoção e distribuição) e a determinação do volume de despesas de *marketing* adequadas à realidade organizacional para que seja possível, posteriormente, planejar a implementação.

O planejamento e implementação de programas de ação incluem o que e quando será feito. Como qualquer plano, o de ação deve ser flexível e contar com revisões periódicas. (KOTLER, 1994). E como etapa final, a avaliação dos resultados e procedimentos deve ser produzida para verificar os resultados e possíveis alterações nos métodos.

A atração ainda requer questões muitas vezes bastante óbvias, porém que fazem a diferença: organizar o espaço físico, fazer da recepção da escola um ponto de venda e também manter o local de trabalho organizado e com os materiais disponíveis para a execução da tarefa. São pontos importantes citados por Pestana (2003), que destaca a importância de se ter um ambiente de matrículas separado do atendimento rotineiro, onde os pais possam sentir-se à vontade. Isso inclui a existência de poltronas confortáveis, jornais do dia, lanches, sucos e um brinde útil para que levem de lembrança.

Feito o encantamento inicial, o responsável pelo atendimento do futuro aluno deve levar os pais e alunos a conhecerem a escola e então evidenciarem os pontos mais importantes do seu estabelecimento, sua história e aproveitar também para coletar dos pais e alunos suas expectativas em relação à nova escola e à educação de seus filhos (PESTANA, 2003).

Realizados os processos de atração de alunos, resta a instituição a tarefa mais difícil: a manutenção dos mesmos.

Manter os alunos na instituição não é somente tê-los frequentando as aulas e pagando suas mensalidades, mas sim mantê-los satisfeitos com a instituição e impedi-los que saiam e reproduzam sua insatisfação para futuros ingressos. Por isso um programa para verificar

sistematicamente a satisfação dos alunos faz-se necessário por parte de uma instituição de ensino, o que auxilia no processo de retenção dos alunos.

Ações de *marketing* para criarem uma organização voltada para o aluno não devem ser praticadas somente em épocas de matrículas, ou seja, isoladamente. Ao contrário, a manutenção de alunos requer ações integradas por um longo período de tempo, gerando resultados mais positivos e lucros maiores (COLOMBO, 2004).

Reter alunos requer esforço de toda a escola, desde o porteiro, com um “Bom dia!” aos pais que chegam para deixar seus filhos, até os professores e diretores, que se mostram preocupados com cada um, ao longo do ano e não somente nas vésperas da renovação da matrícula.

Kotler (1994) define algumas etapas-chave para um programa de retenção: estabelecimento de um comitê de direção da retenção; avaliação da situação de retenção; determinação das causas que levam os alunos a abandonar uma instituição; encorajamento de uma atitude de serviços aos alunos; estabelecimento de condições que atendam aos objetivos de recrutamento e admissões; facilitação do trânsito do aluno nas instalações da instituição; prestação de aconselhamento e orientação e criação de um ambiente de atenção, orientado para os alunos.

O estabelecimento de um comitê de direção da retenção tem como objetivo principal se organizar e exercer o seu papel de, junto com a instituição, tomar frente no processo de retenção de alunos, no qual o comitê avalia a situação de retenção com base em dados históricos, estudando as causas dos abandonos nos anos anteriores. Definidas as causas, é necessário um encorajamento de uma atitude de melhor prestação de serviços aos alunos.

A etapa de melhoria nos serviços, segundo Kotler (1994), deve partir dos professores, orientadores e serviços de apoio. Muitas vezes também são necessárias mudanças nas instalações e treinamentos para capacitar o corpo docente, de forma a atender, prestar aconselhamentos e orientações aos alunos. As orientações podem ser oferecidas desde o modo como se localizar na escola até o encaminhamento para as atividades profissionais que irão traçar futuramente. Para uma escola de ensino médio, o público transeunte está numa faixa etária de mudanças; portanto, orientá-lo e aconselhá-lo será tarefa obrigatória. Junto à preocupação de orientação, o aluno necessita, acima de tudo, atenção dentro da escola.

Sendo assim, é necessária a criação de um ambiente de atenção para o aluno, estabelecendo condições sociais e acadêmicas que estimulem o crescimento pessoal, sucesso acadêmico e sentimento de posse, enfim, construindo um ambiente que encoraje o aluno a não abandonar a instituição (KOTLER, 1994).

Estudados os pontos principais para a administração de uma instituição de ensino, a saber, o planejamento de recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e de *marketing* para atração e retenção de alunos, é hora de partir para a administração dos serviços, algo igualmente essencial em uma escola.

### **2.2.6 A administração de serviços**

A escola como empresa é uma prestadora de serviços com características próprias próprias. Fitzsimmons (2005) apresenta a natureza dos serviços com características de simultaneidade, ou seja, eles são criados e consumidos ao mesmo tempo, não podendo serem estocados.

Constituem mercadorias perecíveis, ou seja, como um serviço que não pode ser estocado e, se não for usado, estará perdido para sempre. Acrescenta-se a isso sua característica de intangibilidade, por configurarem idéias e conceitos. Quando se trata de um produto, o cliente pode olhar, usá-lo e dizer se gostou ou não; no caso dos serviços não é possível ser assim. E por último os serviços são heterogêneos, muito embora haja o uso das tecnologias de automação, devido à interação que existe entre o cliente e o fornecedor dos serviços; isso faz com que o serviço prestado varie de pessoa para pessoa, como é o caso de uma aula. Dependendo dos alunos as aulas serão diferenciadas, tornando-se impossível repeti-las.

Expostas as características dos serviços, torna-se essencial um melhor preparo por parte dos colaboradores e educadores das escolas. Para as instituições de ensino, cujo objetivo é a prestação de serviços educacionais, estão incluídos no preparo que há pouco foi referido, o atendimento a pais e alunos e as aulas ministradas, por exemplo, o que contará para a avaliação final dos serviços.

Um bom atendimento de secretaria faz com que os alunos e pais tenham-na como referência e, se bem atendidos, retornem e a recomendem para colegas e vizinhos (COLOMBO, 2004).

Grönroos (2004) cita a importância do papel dos serviços, argumentando que o mundo ocidental experimenta uma economia pós-industrial baseada em serviços por mais de duas décadas. É através da prestação do serviço dentro do ambiente da escola que um pai irá definir se retornará e mesmo se será criado um relacionamento em longo prazo na instituição de ensino.

A satisfação dos alunos e pais quanto à prestação dos serviços da escola particular depende de uma gestão integrada entre todos os setores da instituição. A preocupação com a gestão administrativa para a sustentabilidade da instituição como empresa gerou a apresentação, neste capítulo, de questões importantes para que possa estruturar a seguinte pesquisa e a definição dos métodos, conforme veremos a seguir.



### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A fundamentação teórica apresentada anteriormente tem por finalidade embasar o estudo e orientar a escolha da metodologia utilizada, com o intuito de responder a pergunta da presente pesquisa, a qual visa analisar os indicadores que se destacam na gestão atual em instituições particulares de ensino médio, um estudo de multi casos, no município de Florianópolis, na perspectiva dos gestores.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para responder a pergunta de pesquisa, o trabalho de pesquisa ora apresentado foi orientado pela abordagem teórico-empírica, buscando nas escolas concordâncias ou discordâncias com a revisão de literatura estudada, o que possibilitou dar uma contribuição prática para o problema em questão.

Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, cujo objetivo é analisar os indicadores que se destacam na gestão atual em instituições particulares de ensino médio, um estudo de multi casos, no município de Florianópolis, sob a perspectiva dos gestores.

Quanto ao método, a presente pesquisa apresenta uma abordagem ‘quali-quantitativa’: qualitativa, quando se opta por um estudo mais profundo dos dados levantados, bem como das correlações entre o perfil dos pesquisados, resultados obtidos e a literatura estudada. E quantitativo quando se busca por quantificar e classificar as informações coletadas através de métodos matemáticos (RICHARDSON, 1999).

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DE ESTUDO

A população do estudo foi composta por instituições de ensino médio da rede particular<sup>1</sup> com sede na cidade de Florianópolis e que possuem mais de cinco anos de existência.

A escolha pela instituição de ensino médio deveu-se ao fato de o mesmo, durante muitos anos ter sido oferecido pela rede privada, já que o governo, por lei, tinha a

---

<sup>1</sup> Entendidas como particulares as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características das filantrópicas, comunitárias e confessionais. (BRASIL, 1996)

responsabilidade somente pelo ensino fundamental. Optou-se também, ao estudar sobre os indicadores de gestão, pela rede particular de ensino em função da necessidade de ser auto-suficiente financeiramente, necessitando de ferramentas de gestão para alcançar os seus objetivos.

O intervalo de cinco anos foi definido tendo por base a pesquisa do Sebrae – SC, o qual apresenta uma mortalidade muito maior das empresas catarinenses nos primeiros cinco anos, sendo que, na grande Florianópolis, no primeiro ano de vida da organização, o índice de mortalidade é de 71%, taxa que se reduz a 46,38% no quinto ano. (SEBRAE, 2006). E ainda pelo período em questão representar pelo menos um ciclo dos três anos do ensino médio. Assim, acredita-se que a instituição já está mais “madura” por ter passado pelo menos por um ciclo dos alunos ingressantes no primeiro ano do ensino médio até o momento de sua formação no terceiro ano.

A partir de uma lista de escolas particulares do ensino médio elaborada pela Secretaria Estadual de Educação, observou-se que nem todas as escolas estavam contempladas, por não ter obrigatoriedade de entrega do censo. Com a lista de escolas particulares de Florianópolis fornecida pelo Sindicato das Escolas Particulares de Santa Catarina, juntamente com as escolas que haviam solicitado o reconhecimento de curso do Ensino Médio a partir de 2003 junto ao Conselho Estadual de Educação, chegou-se ao total de onze escolas privadas de ensino médio no município de Florianópolis com mais de cinco anos de existência, considerando o quinto ano completado em janeiro de 2008.

### 3.2.1 Amostra

A amostragem foi não probabilística e por acessibilidade, sendo que das onze escolas, seis tiveram interesse em participar da pesquisa. Dentre elas, cinco representantes das escolas que participaram do estudo eram sócios da instituição e apenas um não mantém vínculo de sociedade (Tabela 1).

Tabela 1. Cargo que ocupa na instituição atual

<b>Cargo</b>	<b>f</b>
Diretor Geral	2
Diretor Pedagógico	2
Sócio-Diretor	2
<b>Total</b>	<b>6</b>

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário com perguntas fechadas e abertas, estruturado a partir de levantamento bibliográfico e de forma que respondesse a pergunta de pesquisa.

Também foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com especialistas em gestão escolar de instituições privadas, e guiadas pelo método de avaliação externa das instituições de ensino superior – SINAES. A partir daí foram definidos oito pontos específicos a serem tratados na pesquisa: caracterização do gestor, administração financeira, de recursos humanos, administração de materiais, administração mercadológica, administração de serviços, organização e métodos e administração pedagógica. A definição dos mesmos foi realizada com base em experiências profissionais para gestão de instituições de ensino e em relatos de pesquisas anteriores.

Com base nos dados coletados na entrevista semi-estruturada com especialistas na área de educação, considerando três colaboradores do Sindicato das Escolas Particulares de Santa Catarina – SINEPE/SC – e dois consultores na área de gestão escolar, foi elaborado o questionário para aplicação nas instituições de ensino.

Esse instrumento resultou em um questionário com perguntas abertas e fechadas, dividido em duas grandes partes. A primeira define o perfil do gestor e a segunda é voltada às dimensões Administrativa e Pedagógica. O pesquisado deveria, na primeira parte, selecionar a resposta que melhor se aplicasse ao seu perfil e, na segunda, ordenar suas respostas àquelas mais representativas da realidade de sua instituição, de acordo com sua experiência.

O questionário foi submetido a uma especialista em revisão de texto e sua validação de clareza e conteúdo foi realizada por cinco diretores de escolas e sete administradores que não fizeram parte da amostra. Após reunidas as sugestões, chegou-se ao instrumento definitivo, ilustrado no Anexo 1, intitulado Questionário de Pesquisa Científica.

O instrumento é composto por uma breve apresentação da pesquisa e seu objetivo, seguida de dez questões de múltipla escolha que visam buscar conhecer o perfil do gestor respondente e mais sete questões nas quais o mesmo deveria ordenar o item de maior ao de menor importância.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os questionários foram aplicados durante os meses de junho e julho de 2008, tendo o cuidado de manter em sigilo as informações e de executar os seguintes procedimentos: a)

entrou-se em contato com a escola para solicitar o nome completo do diretor; b) ligou-se para marcar um horário para aplicação do questionário; c) enviou-se por *e-mail* o questionário para que o diretor tomasse conhecimento do que se tratava; d) visitou-se a instituição para aplicação do questionário. Aos que não puderam atender, foram feitas ligações em datas distintas e enviado *e-mail*, até o momento em que disseram não ter interesse em participar do estudo. A seguir, o relato sucinto da execução do processo em questão:

No dia 02 de junho foram enviados e-mails para todos os diretores abarcados pela população da pesquisa; no dia 03 foi recebido o retorno de duas instituições para aplicação do questionário. No dia 12 do mesmo mês, foi agendado e aplicado mais um dos questionários; no dia 13, recebido por e-mail um dos questionários respondidos; nos dias 9 e 10 de julho foram aplicados os últimos questionários àqueles que haviam dado respostas positivas.

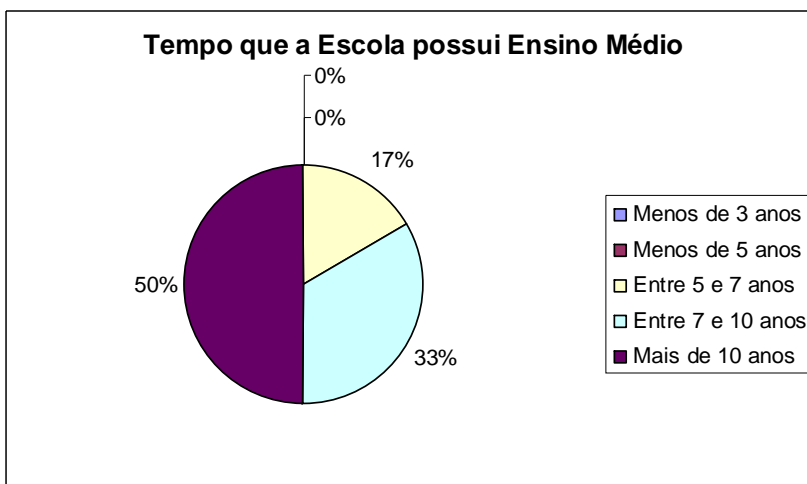
Foram feitos contatos de agendamento para visita e participação na pesquisa nos dias: 12 de junho, através de e-mail; 24 de junho, através de ligação telefônica; 09 de julho, ligação telefônica; 17 e 18 de julho, visita nas instituições que não respondiam aos contatos feitos. As respostas a não participação na pesquisa foram recebidas respectivamente nos seguintes dias: 03/06/2008; 06/06/2008; 10/06/2008; 15/06/2008 e 20/07/2008.

A partir da coleta, foram organizados os questionários e tabulados em uma planilha Excel, e a análise dos dados ocorreu em duas etapas. A primeira foi por meio de estatística descritiva (média, medidas de tendência central e desvio padrão). Na segunda etapa foram somadas as respostas dos sujeitos sobre os aspectos e indicadores de gestão da escola e assim foi possível ranquear os indicadores mais importantes para cada dimensão estudada (gestão financeira, gestão de pessoas, etc.). Para a descrição e discussão dos resultados sobre os indicadores de gestão, foram apresentados os resultados dos três indicadores com **menores** rankings, considerados os indicadores mais importantes para cada dimensão, assim como foram apresentados os três indicadores com **maiores** rankings, considerados os indicadores menos importantes para cada dimensão. Para fim de melhor visualização, os resultados da soma foram invertidos e, assim, os indicadores mais importantes aparecem com maiores índices e o contrário também se faz verdadeiro. Os resultados completos encontram-se no Anexo 2.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados e a análise dos resultados, com o intuito de responder a pergunta de pesquisa: quais indicadores definem a gestão atual em instituições particulares de ensino médio no município de Florianópolis? Para caracterizar o perfil dos gestores das instituições privadas de ensino médio do município de Florianópolis, foram feitos questionamentos quanto ao tempo de trabalho na instituição, área de formação, experiência em gestão de escolas, cargo que ocupa e razões que motivaram a abertura da escola.

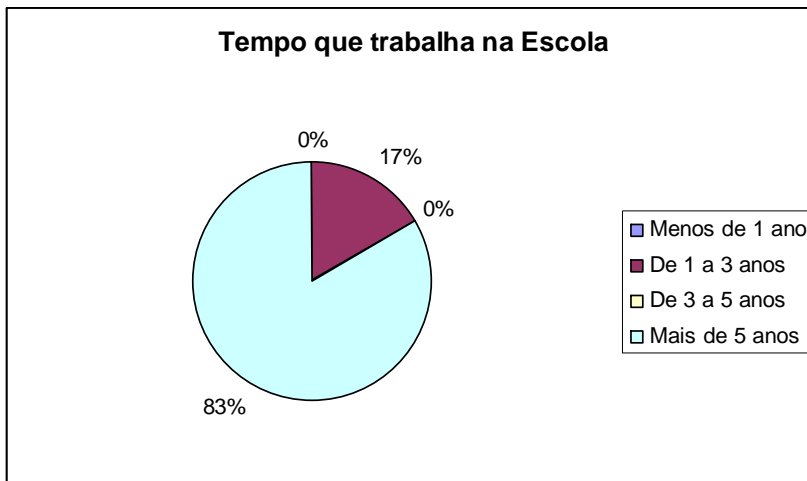
Quanto ao tempo de existência do Ensino Médio nas escolas pesquisadas, observa-se, no Gráfico 1, que 50% possuíam mais de 10 anos de existência do ensino médio na instituição e que 33% possuíam de sete a dez anos e 17% entre cinco e sete anos (Gráfico 1)



**Gráfico 1. Tempo de existência do Ensino Médio na Escola**

De acordo com dados do SEBRAE (2006), a partir de cinco anos de existência, há uma menor probabilidade de falência, o que pode retratar uma gestão mais efetiva e também ser causado pela passagem de pelo menos um ciclo de entrada e saída de alunos do ensino médio. No caso das escolas participantes do estudo, os dados colhidos representam que a maioria delas apresenta maior solidez no negócio.

Quanto ao tempo que atua na escola, observou-se que 17% dos entrevistados trabalhavam de um a três anos e que o restante (83%) já estavam há mais de 5 anos na instituição (Gráfico 2).



**Gráfico 2. Tempo que o gestor trabalha na instituição**

Com os dados apresentados, pode-se inferir que estão acompanhando o desenvolvimento da instituição em pelo menos cinco anos.

Depreende-se também que já passaram por um ciclo completo do ensino médio, acompanhando as dificuldades da gestão da escola durante o período, e possivelmente, foram implementadas melhorias para a sobrevivência da instituição nos anos que se passaram.

Na tabela 2, quanto à experiência anterior em gestão escolar, verificou-se que quatro dos pesquisados já apresentavam-na (Tabela 2).

Tabela 2. Experiência de gestão de escola anterior à instituição atual pesquisada

Experiência anterior em gestão escolar	f
Sim	4
Não	2
<b>Total</b>	<b>6</b>

Em pesquisa apresentada pelo o SEBRAE (2006), concluiu-se que para o empreendedor que possui experiência no negócio no qual atua, as chances de sobrevivência são maiores do que as daqueles que não possuem. Infere-se, portanto, que os índices de fechamento de empresas estão relacionados ao tempo de experiência anterior no segmento. Isso se justifica pelo fato de a experiência anterior gerar auxílio no aprendizado e melhora na prática no dia a dia, em virtude da complexidade e rapidez com que as coisas acontecem em uma escola.

Com relação aos motivos e à importância de se abrir uma escola, tornou-se possível observar o fato de 100% dos participantes do estudo terem destacado que, na tomada de decisão, levaram em consideração “acreditar na educação”. Em seguida, 60% (n=4) ainda

destacaram como importante o “desejo de ter seu próprio negócio” e 60% (n=4) citaram “aumentar a renda/melhorar a vida” como pouco importante (Tabela 3).

Tabela 3. Motivos para abertura da instituição

Motivos	Muito importante	Importante % (f)	Pouco Importante
Acredita na educação	100 (6)		
Deseja ter o próprio negócio		60 (4)	20 (1)
Para aumentar a renda/melhorar a vida		20 (1)	60 (4)
Tempo disponível			20 (1)
Influência de outras pessoas		20 (1)	

Nota-se, então, que ao abrirem as escolas, os gestores têm como ponto de partida o crédito na educação, seguido pelo desejo de ter seu próprio negócio, corroborando os dados levantados pela pesquisa do SEBRAE (2006), que comprovam como fato marcante o desejo de ter o próprio negócio.

O fato de acreditarem na educação como muito importante evidencia a formação da maioria dos pesquisados, que se dá na área da Pedagogia.

Quanto à formação, conforme citado anteriormente, a maior parte dos gestores são pedagogos e, quanto ao grau de escolaridade, tem-se nota-se que um é apenas graduado, 1 é especialista e os demais são mestres (Tabela 4).

Tabela 4. Área de formação

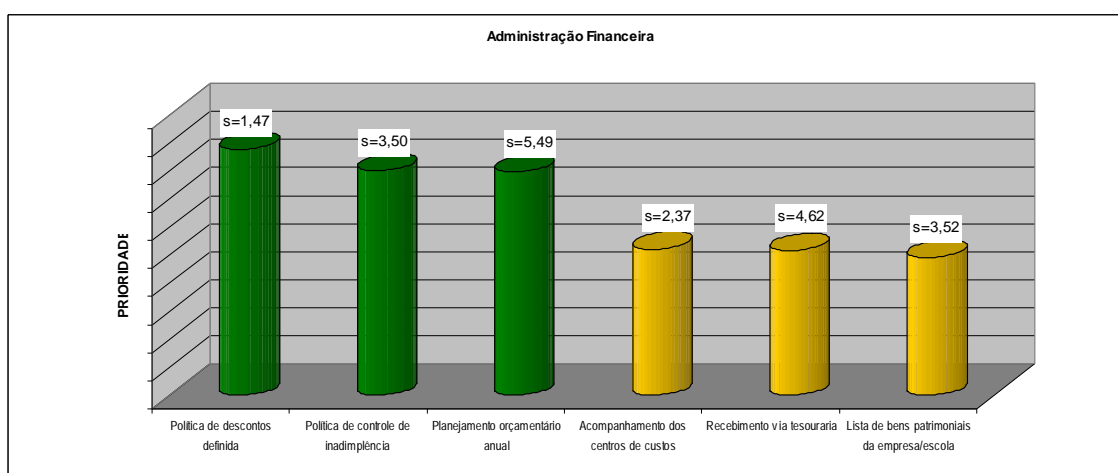
Sujeito	Área	Escolaridade
Q1	Agronomia	Graduação
Q2	Pedagogia	Especialista
Q3	Pedagogia	Mestre
Q4	Pedagogia	Mestre
Q5	Química	Mestre
Q6	Física	Mestre

Segundo os autores Alonso (1983), Carver e Sergiovanni (1976) e Félix e Fátima (1985), há necessidade de o gestor escolar ter uma formação básica e algumas características para administração de empresas e em particular de escolas. Tal experiência e formação trazem ao empreendedor maiores chances de sucesso no seu negócio (SEBRAE, 2006).

Os gestores estudados, por sua formação na área da educação, em sua maioria demonstra uma formação básica para o cuidado com a área pedagógica da instituição. Em contrapartida, a formação básica na área de administração é inexistente, o que vem de encontro à afirmativa dos autores citados. Embora um deles tenha especialização em gestão escolar (Q2), a maioria continuou seus estudos no âmbito da educação. Isso faz levar crer que a

gestão da instituição é feita muito mais pelo aprendizado do dia a dia, nos acertos e erros do que numa formação específica em administração ou, mais ainda, em gestão escolar.

Ao serem questionados quanto à **Gestão Financeira** da instituição escolar, verificou-se que o item com maior índice de prioridade foi a *definição de uma política de descontos* ( $s=1,47$ ); em seguida destacou-se a *política de controle à inadimplência* ( $s=3,50$ ) seguido ainda pelo *planejamento orçamentário anual* ( $s=5,49$ ). Já os itens com menores índices de prioridade citados pelos gestores foram, respectivamente, *acompanhamento dos centros de custos* ( $s=2,37$ ), *recebimento via tesouraria* ( $s=4,62$ ) e *lista de bens patrimoniais da escola* ( $s=3,52$ ) (Gráfico 3).



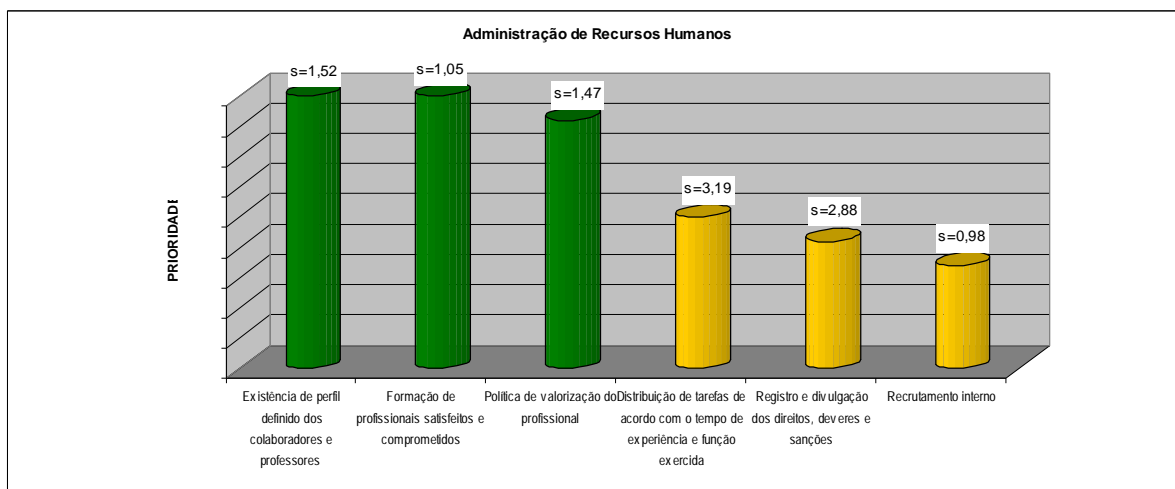
**Gráfico 3. Prioridades dos gestores quanto à Administração Financeira**

Ao analisarmos a situação apresentada pelos gestores e a citada pela literatura, pode-se observar que esta destaca com maior importância a definição de um fluxo de caixa para elaboração do orçamento anual, o acompanhamento e controle do fluxo para verificar o que foi planejado e o que está sendo executado, para que a instituição não tenha surpresas em seu futuro e disponha de uma boa gestão de inadimplência (GITMAN, 2004; COLOMBO, 2004; KELLY e KELLY, 1995).

Desta forma verifica-se que as ações tomadas atualmente pelos gestores das escolas particulares de ensino médio estão de acordo com o que os autores têm apresentado em relação à gestão financeira das organizações. Porém, embora entre os itens com maior índice de prioridade, a definição do orçamento e fluxo de caixa, deve ser colocado como essencial e primordial no planejamento financeiro de uma instituição (GITMAN, 2004 e COLOMBO, 2004), pois a partir dele tem-se uma visão ampla do que deverá acontecer durante o ano em questão.



Com relação à Administração de Recursos Humanos, observa-se no Gráfico 4 que os itens apontados com maior prioridade foram a *existência de um perfil definido dos colaboradores e professores* ( $s=1,52$ ), *formação de profissionais satisfeitos e comprometidos* ( $s=1,05$ ) e *política de valorização profissional* ( $s=1,47$ ). Os itens com menor prioridade, conforme a opinião dos entrevistados foram, nesta ordem, *distribuição de tarefas de acordo com o tempo e a experiência e função exercida* ( $s=3,19$ ), *registro e divulgação dos direitos, deveres e sanções* ( $s=2,88$ ) e *recrutamento interno* ( $s=0,98$ )



**Gráfico 4. Prioridades dos gestores quanto à Administração de Recursos Humanos**

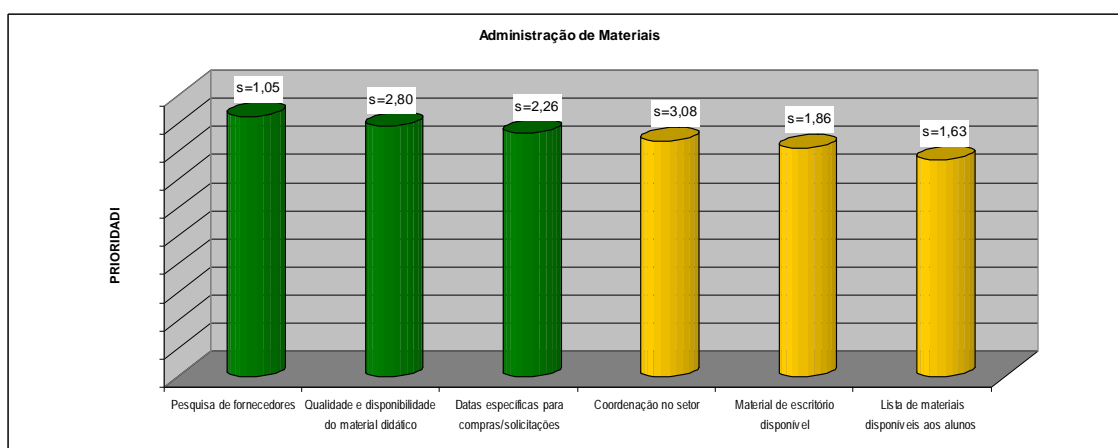
Estes dados corroboram as colocações de Lacombe e Heilborn (2003) e Paulo (2004), ao defenderem a importância da definição, primeiramente, do perfil dos colaboradores que se deseja. Ter como prioridade um perfil para profissionais da escola é um ponto positivo, pois demonstra que a escola se preocupa em escolher o profissional certo para a função correta. Outro ponto importante é ter colaboradores satisfeitos e comprometidos, igualmente citado pelos pesquisados e também por Paulo (2004), pois são as idéias dos colaboradores que muitas vezes fazem as escolas com sucesso diferirem das demais. Por conseguinte, manter uma política de valorização do profissional, e não somente visando aos benefícios econômicos, diminui o risco de perda de profissionais para outra empresa por uma questão salarial. A concordância entre o que apresentam os autores Colombo (2004) e Paulo (2004) com os diretores pesquisados destaca a experiência e a manutenção desses estabelecimentos de ensino por um período maior de cinco anos e, em sua maioria, maior de dez.

O ponto importante e preocupante a destacar é a pouca importância dada ao recrutamento interno, algo que a literatura defende, por exemplo com o pensamento de

Lacombe e Heilborn (2003) e Kelly e Kelly (1995), principalmente no que diz respeito a dar maior motivação aos profissionais a fim de se capacitarem e exercerem novas funções.

Em relação à Administração de Materiais, os gestores apontaram como item prioritário nesta dimensão a *pesquisa de fornecedores* (s=1,05); em seguida citaram a *qualidade e a disponibilidade do material didático* (s=2,80); depois, *datas específicas para compra e solicitações* (s=2,26).

No que se refere a itens colocados como de menor prioridade, citados pelos gestores, tem-se a *coordenação do setor* (s=3,08), *material de escritório disponível* (s=1,86) e *lista de materiais disponíveis aos alunos* (s=1,63).



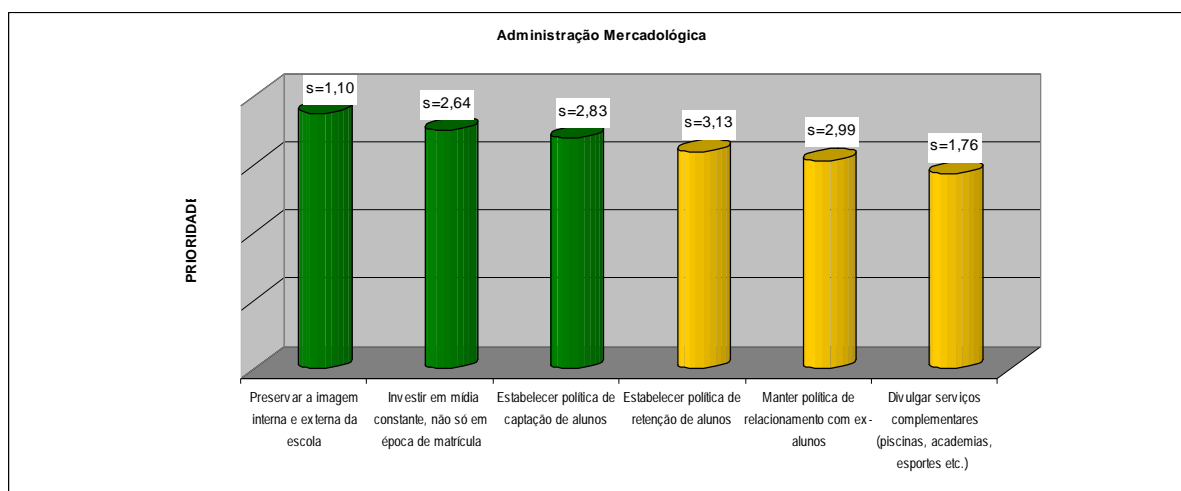
**Gráfico 5.** Prioridades dos gestores quanto à Administração de Materiais

Com isso constata-se a coerência com a literatura no que tange aos itens essenciais. Já que os autores Arnold (1999) e Gonçalves (2004a) citam a importância de haver qualidade e disponibilidade do material assim como pesquisa dos fornecedores para uma boa compra e para uma maior organização, então, a definição de datas para compras e solicitações por parte dos integrantes da escola. (não entendi como a parte em vermelho se encaixa no restante do período)

Em relação aos itens menos importantes, citados pelos participantes do estudo, há de se destacar que uma coordenação no setor e material de escritório disponível, talvez acarretasse maiores despesas e também não representasse uma necessidade, já que o movimento de compra e utilização destes materiais não é tão grande para o tamanho das instituições estudadas.

O tempo de existência e sucesso aparente destas escolas pode ser o reflexo de uma administração coerente entre o relatado e o que aponta a literatura.

Quanto à Administração Mercadológica, os gestores apontaram como prioridade primeiramente a preocupação em *preservar a imagem interna e externa da escola* (s=1,10), seguido por *investir em mídia constante* (s=2,64), além de estabelecer uma *política de captação de alunos* (s=2,83). Foram considerados menos importante *o estabelecimento de política de retenção de alunos* (s=3,13), seguidos por *manter uma política de relacionamento com ex-alunos* (s=2,99) e *divulgar serviços complementares* (s=1,76).



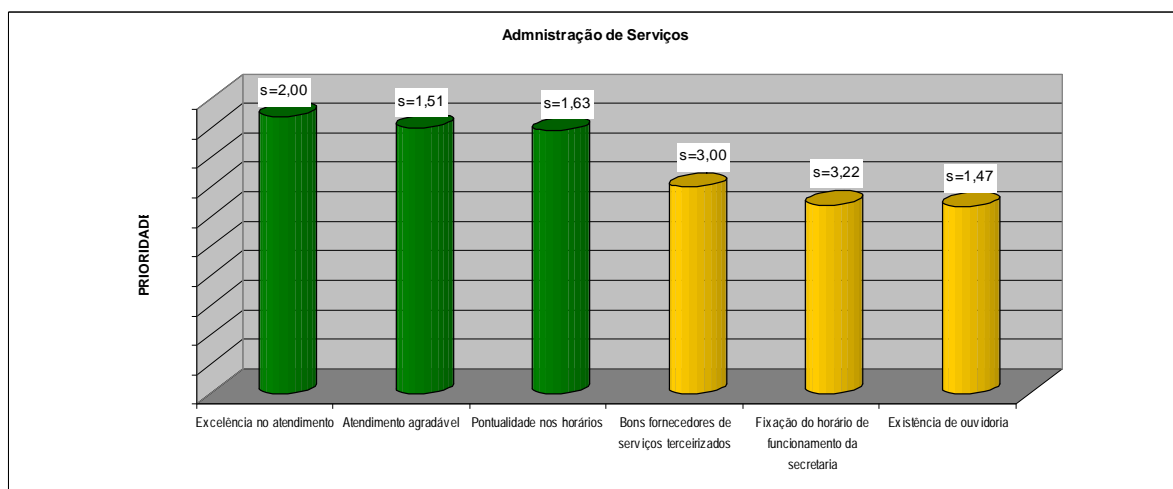
**Gráfico 6. Prioridades dos gestores quanto à Administração Mercadológica**

Com relação ao investimento em mídia constante, ou seja, investimentos na área não somente em época de matrícula, corrobora a tese de Colombo (2004) e Pestana (2003), que sustenta a idéia de a escola dever investir em mídia o ano inteiro, independentemente do período de matrícula. Deve destacar suas ações e eventos durante todo o período letivo.

Ao manter uma boa imagem interna e externa, a escola consegue atrair mais alunos; porém, conforme colocado, não é somente a atração que mantém a sustentabilidade de uma escola, mas sim uma proposta de retenção. Uma escola não se mantém somente pela captação de alunos (KOTLER, 1994). Esta proposta requer comunicação entre os colaboradores, destacando as metas e os objetivos definidos pela instituição e envolvendo todos num melhor atendimento tanto aos alunos quanto aos pais, para manter um índice de satisfação alto. Os gastos com publicidade, assim, serão menores tendo em vista o *marketing* boca a boca, fazendo que os atuais e ex-alunos possam trazer para a escola mais alunos.

No que concerne à Administração dos Serviços, os entrevistados apresentaram como prioridade, respectivamente, a *excelência no atendimento* (s=2,00), o *atendimento agradável* (s=1,51) e a *pontualidade nos horários* (s=1,63). Os itens que receberam menor prioridade

foram: *bons fornecedores de serviços terceirizados* ( $s=3,00$ ), *fixação de horário de funcionamento da secretaria* ( $s=3,22$ ) e *existência de ouvidoria* ( $s=1,47$ ).



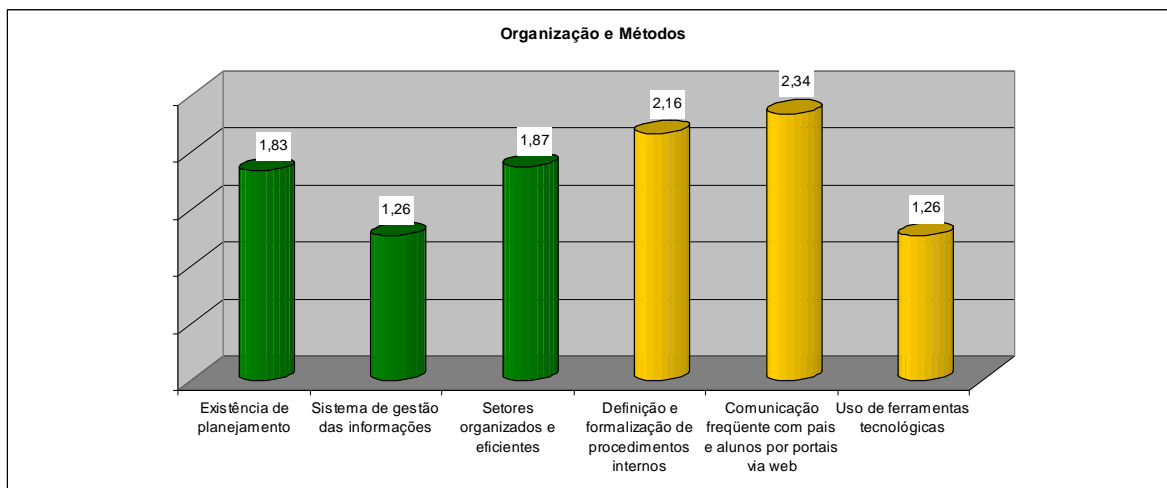
**Gráfico 7. Prioridades dos gestores quanto à Administração de Serviços**

Nos itens apresentados destacam a preocupação com a comunidade escolar, haja vista que é importante destacar o quanto um bom atendimento faz com que pais e alunos retornem ou não à escola. Esta característica também é citada por Colombo (2004), radicando a importância num bom atendimento como chave essencial na prestação de serviço. Porém é importante destacar as características dos serviços, principalmente o quanto o serviço depende de pessoa para pessoa, devido à intangibilidade, já que são as idéias e conceitos que irão demonstrar um bom atendimento na prestação de serviços.

Por isso o setor em foco depende muito da comunicação interna e das informações repassadas aos colaboradores para que todos possam prestar o melhor atendimento. A pontualidade nos horários cumpridos por parte da escola também foi um item a destacar, demonstrando respeito aos pais e alunos (COLOMBO, 2004). Entre os itens que receberam menos destaque, estão a escolha de bons fornecedores de serviços terceirizados, fixação de horário de funcionamento da secretaria e existência de ouvidoria. No entanto, é importante destacar que a escola deva ter seu contato direto com os pais, alunos e colaboradores através de um canal, de maneira que possa se fornecer um *feedback* quanto aos serviços apresentados, com o objetivo de melhorá-los sempre.

No item **Organização e Método**, as respostas mostraram-se coesas entre os participantes do estudo, apresentando a seguinte ordem de prioridade: *preocupação com a existência do planejamento estratégico* ( $s=1,83$ ), *possuir um sistema de gestão das informações* ( $s=1,20$ ) e *setores organizados e eficientes* ( $s=1,87$ ). Entre os itens com menor

prioridade, observou-se a *definição e formalização de procedimentos internos* (s=2,16), *comunicação frequente com pais e alunos por portais via web* (s=2,34) e *uso de ferramentas tecnológicas* (s=1,26).



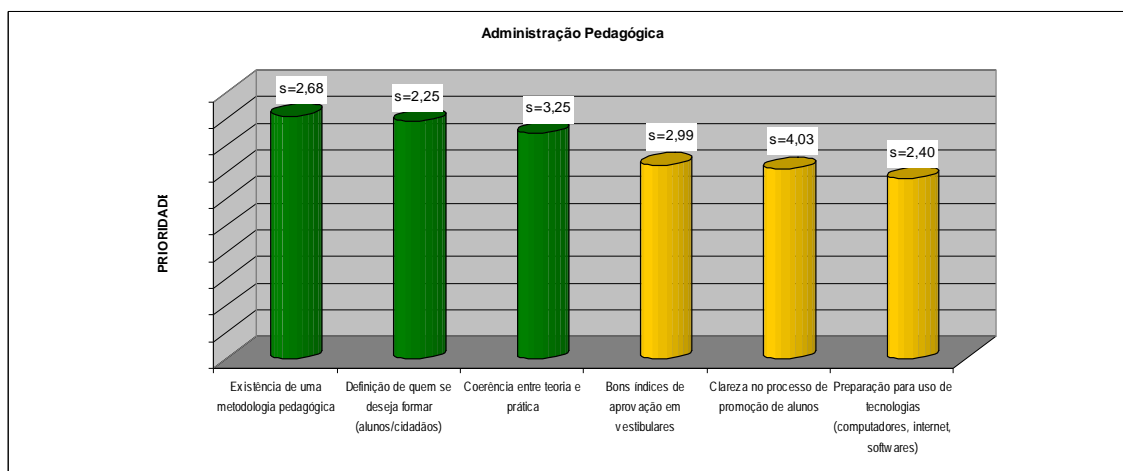
**Gráfico 8. Prioridades dos gestores quanto à Organização e Métodos**

As escolas pesquisadas demonstraram, na pessoa do gestor, ter preocupação com o planejamento, o que vem em primeiro lugar. Segundo na ordem de prioridade foi citada a necessidade de a escola possuir um sistema de gestão das informações, principalmente acadêmicas e financeiras para prestar um melhor serviço à comunidade escolar, mas principalmente para dar maior dinamismo nas atividades diárias dos colaboradores e oferecer ao gestor informações precisas para tomada de decisão. No terceiro item optado pelos gestores como de maior prioridade, destacou-se a organização dos setores, de forma a conferir eficiência para as tarefas desenvolvidas. Num ambiente organizado, as atividades são melhor desenvolvidas, o que auxilia no bem-estar dos colaboradores e ainda demonstra a pais e alunos preocupação para com a ordem da escola.

Por último, foram citadas a definição e formalização de procedimentos internos, comunicação com os pais e alunos por meio de portais *web* e uso de ferramentas tecnológicas por parte dos alunos. Desta forma pode-se observar que a tecnologia ainda não ocupou totalmente seu espaço nas escolas pesquisadas, uma vez que o uso das ferramentas tecnológicas e portais *web* não é uma constante nas escolas pesquisadas. No entanto, é preocupante o pouco destaque dado à definição e formalização de procedimentos internos, pois na sua ausência torna o trabalho dos colaboradores mais complexo e fora de padrões que poderão ora agradar alguns pais, ora desagradá-los, pois dependendo da pessoa que executa determinada tarefa ou fornece qualquer tipo de informação, esta poderá variar.

O'Brien (2004) apresenta a importância do uso de tecnologias da informação para auxiliar o gestor na sua tomada de decisão, conferindo maior fidelidade nos dados e ainda agilidade nos processos. Isso faz com que o gestor escolar tenha mais tempo para outras áreas que compõem o seu universo de atuação.

Com relação à **Administração Pedagógica**, destacaram-se como prioridade, em primeiro lugar, a *existência de uma metodologia pedagógica* ( $s=2,68$ ), seguido de *definição de quem a escola deseja formar* ( $s=2,25$ ) e da *coerência entre teoria e prática* ( $s=3,25$ ). Entre os itens citados como as menores prioridades da escola, figuram os *bons índices de aprovação nos vestibulares* ( $s=2,99$ ), *clareza no processo de promoção dos alunos* ( $s=4,03$ ) e *preparação para uso de tecnologias* ( $s=2,40$ ).



**Gráfico 9. Prioridades dos gestores quanto à Administração Pedagógica**

Embora as respostas tenham-se apresentado menos coesas neste item, apresentando altas taxas de desvio-padrão, é importante destacar a incoerência entre os resultados e o que se vê no dia a dia nas escolas e espalhado nos *outdoors* e propagandas na televisão. Parece ser maior importância dada pelas escolas no que diz respeito aos bons índices de aprovação nos vestibulares, por exemplo. Por outro lado é coerente quando está colocada a preparação para uso de tecnologias como menos significativo, o que já havia sido afirmado quando tratado no gráfico 8, de organização e métodos. É importante sim ter a metodologia pedagógica da escola definida, afinal é seu norte, devendo existir também na prática, assim como a clareza no processo de promoção dos alunos. Pois muitas vezes são desenvolvidas fórmulas de avaliações mirabolantes, até mesmo incompreensíveis por parte da comunidade escolar, acabando por delegar à escola o poder de definir a promoção ou não de determinado aluno.

A definição de quem se deseja formar é papel da escola e ela deve divulgar e trabalhar para que tal objetivo seja atingido dentro da proposta pedagógica pretendida pela mesma.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais a que chegou o presente trabalho, sendo compostas pelas conclusões, resgate dos objetivos da pesquisa, bem como das recomendações para novos estudos.

### 5.1 CONCLUSÕES

A escola privada como empresa necessita de métodos de gestão para que consiga atingir seus objetivos: o lucro e a formação de alunos cidadãos.

A presente pesquisa buscou analisar os indicadores que definem a gestão atual em instituições particulares de ensino médio no município de Florianópolis na perspectiva dos gestores e para isso foi dividida em objetivos específicos: a) caracterizar o perfil dos gestores das instituições privadas de ensino médio do município de Florianópolis; b) identificar e ordenar os indicadores atuais de gestão de instituições de ensino privadas do município de Florianópolis; e c) comparar os indicadores atuais de gestão das escolas com as ferramentas teóricas existentes na literatura.

Foi constatado que as instituições pesquisadas possuem, em sua maioria, mais de dez anos de existência com o ensino médio (50%), seguidas por instituições que possuem entre sete e dez anos (33%) e de cinco a sete anos (17%). E ainda que a maioria de seus gestores trabalham há mais de cinco anos na instituição; que 66% dos participantes da pesquisa das instituições selecionadas apresentaram experiência anterior à atual em gestão escolar e também nível escolar de pós-graduação.

Dos dados levantados, pode-se constatar que o tempo de existência da instituição retrata uma preocupação com a gestão, já que para uma instituição privada sobreviver há a necessidade de manter os recursos financeiros em dia. A formação na área pedagógica destaca a preocupação com o ensino e ressalta o motivo pelo qual as escolas foram abertas: o de acreditar na educação, visto que 100% dos entrevistados colocaram-no como mais importante. O que se percebe também é a continuidade na formação dos gestores, que procuram se especializar em gestão de escolas e, até mesmo na observação durante a aplicação dos questionários, é possível notar a existência de profissionais da área de

administração para auxiliar esses gestores a melhorarem o desempenho de sua função à frente das escolas.

O tempo de existência dos estabelecimentos de ensino no mercado educacional de Florianópolis aponta que já amadureceram seus processos e aprenderam com os erros do passado.

Em relação aos objetivos definidos anteriormente, em especial do que trata de identificar e ordenar os indicadores atuais de gestão nas instituições de ensino privadas do município de Florianópolis e o de comparar com as ferramentas teóricas apresentadas na literatura, foram feitas entrevistas inicialmente com conhecedores da área de gestão de escolas e gestores não participantes da amostra, a fim de que, a partir daí, fosse estruturado o questionário para aplicação na amostra selecionada.

A seguir identificou-se que, em se tratando de gestão financeira, a importância dada pelos gestores atuais foi a definição da política de descontos, a política de controle de inadimplência e o planejamento orçamentário anual. Os dados colhidos corroboram o que é apresentado na literatura, porém com a ressalva de que a definição do orçamento anual deve ser prioritária para que se possa, então, acompanhar o fluxo de caixa anual e evitar surpresas indesejadas no futuro.

Quanto à administração de recursos humanos, os gestores apresentaram como prioridade a existência de um perfil definido dos colaboradores e professores com o intuito de encontrar a pessoa certa para a função correta; a formação de profissionais satisfeitos e comprometidos, seguida da política de valorização profissional. Partindo das preocupações defendidas pelos autores, as escolas devem agir fortemente na formação dos profissionais, pois ela se faz de pessoas. É o professor em sala de aula, individualmente, e a relação com os alunos que representa toda a instituição naquele momento. E esse, insatisfeito ou mal qualificado, poderá refletir no bom andamento da instituição.

A preocupação com a administração de materiais, embora pareça ser algo de pouca relevância em uma escola, já que a ela não necessita de muitas “matérias-primas”, mostra seu significado a partir do momento em que, definido o material de trabalho, este não se encontra disponível ou, se estiver, for de baixa qualidade; nesse caso, não poderá a escola prestar bem os seus serviços. Igualmente no que se refere a essa questão, os gestores relacionaram *a pesquisa de fornecedores* como item prioritário, seguido da qualidade e disponibilidade do material didático e datas específicas para compra e solicitação de compra. A literatura aponta que a maior preocupação recai sobre a qualidade dos produtos e materiais disponíveis para os alunos. Isso se justifica pelo fato de que, como prestadora de serviços, a escola deve preservar



a qualidade daquilo que oferece. E para uma boa organização interna, a definição de datas e pesquisa de fornecedores facilita o processo interno, fazendo com que todos se antecipem nas solicitações, auxiliando a administração financeira a prever as despesas necessárias e também buscando produtos com o melhor preço.

No tocante à administração mercadológica, os autores apresentam preocupações não só com a captação de alunos, mas também na retenção deles. . Uma vez que a instituição deve prever espaço, serviços e profissionais suficientes para manter os alunos satisfeitos em suas dependências. Assim os gestores apresentaram prioridades próprias em relação à administração mercadológica, estando em primeiro lugar a preocupação em preservar a imagem interna e externa da escola, seguido por investir em mídia constante, e não somente em época de matrícula, além de estabelecer uma política de captação de alunos.

A instituição educacional tem, portanto, um grande desafio: preservar sua imagem interna e externa e, ao mesmo tempo, manter seus alunos. Tarefa que requer profissionais capacitados e motivados, dispostos a prestar um melhor serviço sempre, de forma que o próprio aluno seja replicador para conquistas de novas matrículas.

Tratando-se de uma melhor prestação de serviços, os gestores foram questionados quanto à administração de serviços e ao grande destaque dado, do mesmo modo que o apresentado pela literatura, é quanto ao atendimento, que deve ser de excelência, agradável e também no relacionado à pontualidade nos horários. É na política de uma prestação de serviços com qualidade que deve estar sustentada a escola. E a prestação de serviços não se resume somente na direção ou na equipe de secretaria, mas se estende desde o porteiro, que dá as boas-vindas e bom dia aos pais e alunos, até o professor, com a sua forma de agir com os alunos em sala de aula.

Quanto à organização e métodos, as preocupações foram quanto à existência de planejamento estratégico, sistema de gestão das informações e setores organizados e eficientes. É importante destacar a preocupação da instituição com o planejamento estratégico, pois é a partir dele que a mesma avalia seu ambiente interno e externo, evidenciando forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta. Em se tratando da necessidade de um sistema de gestão das informações e setores organizados, a partir do momento em que a escola conta com um, poderá manter seus espaços mais organizados e dar respostas mais precisas e eficientes.

No centro da escola está a administração pedagógica. É por meio dela que a escola se destaca quanto aos seus métodos de ensino e propostas para a formação de um aluno-cidadão e mostra realmente a sua importância perante a sociedade. No item em estudo, os gestores

apresentaram a existência de uma metodologia pedagógica, a definição de quem se deseja formar – alunos/cidadãos – e a coerência entre a teoria e a prática. A preocupação quanto à metodologia pedagógica deve ser evidenciada, pois ela configura o norte da instituição, quem se deseja formar para, então, definir-se o que será ministrado e praticado dentro e fora das salas de aula. É importante ressaltar, porém, que o item que tange à preocupação com bons índices nos vestibulares, colocado como menos importante para os gestores, não é o que se apresenta na prática, pois é notável o destaque dado às aprovações nos vestibulares, tornando-o motivo de decisão para um pai ou aluno ao optar por uma escola. Isso deve ser preocupação constante da escola, porém não a mais importante, pois a formação do aluno, acima de tudo para a vida, deve ser prioritária.

A seguir, a figura apresentada serve para representar a situação da gestão escolar atual, onde a área pedagógica encontra-se como atividade-fim da instituição e as áreas da administração auxiliam a sua sustentabilidade como empresa.



**Figura 1.** Indicadores da gestão atual nas escolas particulares de Florianópolis, elaborada pela autora com os resultados desta pesquisa

Por fim, ao tecer o comparativo entre os indicadores considerados importantes pelos gestores escolares e os utilizados na gestão profissional das empresas, entende-se que aquilo que dá certo em organizações produtivas poderá ser utilizado na escola, ou seja, reduzir o custo com insumos e aumentar o seu retorno.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante a pesquisa exploratória, a pesquisadora identificou a escassa revisão de literatura e mesmo de pesquisas científicas na área de gestão escolar para instituições de ensino particular. Existem, porém, muitos estudos na gestão escolar voltada para instituições públicas, o que em muitos momentos implica a necessidade de adaptações ou interpretações que poderão ser aproveitadas também pelas escolas privadas; no entanto, correm-se riscos por dificuldades de interpretação ou mesmo por não haver possibilidade de adaptações.

Outro ponto a ressaltar é que a pesquisa de campo foi feita na perspectiva da verbalização dos gestores atuais das instituições. O que significa a preponderância de experiências e interpretações dos profissionais entrevistados.

## 5.3 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se que, a partir do presente trabalho, sejam feitas novas pesquisas com o intuito de expandir para outros municípios e estados, bem como testados os resultados apresentados em uma pesquisa longitudinal e ainda comparados com melhores práticas em outros países, na gestão de instituições particulares.

Outrossim, é importante que os gestores e demais estudiosos da área desenvolvam e publiquem seus trabalhos, de forma a divulgar idéias e dados que sirvam ao assessoramento de uma melhor gestão das instituições de ensino privado do Brasil.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Administração estratégica de sistemas de informações**. Florianópolis: [s.n.], 2002. (apostila)

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: DIFEL, 1983.

ARNOLD, Tony J.R. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

AZEVEDO, Fernando. **A Cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil**. 4.ed. São Paulo: Melhoramentos, 1963.

BEAULIEU, G. **Educação brasileira e colégio de Padres**. São Paulo: Heder, 1966.

BELLO, José Luiz de Paiva – **História da Educação no Brasil**. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb3.html> . Acesso em 24 jun.2008.

BELLO, Ruy Ayres. **Pequena história da educação**. São Paulo: Ed. Brasil, 1961.

BERBEL, M. C.; CARVALHO, B. G. **Marketing Educacional: como manter e conquistar mais alunos**. São Paulo: Alabama, 2000. v. 1.

BERGER, Manfredo. **Educação e dependência**. 2.ed. Rio de Janeiro/São Paulo: DIFEL, 1977.

**BRASIL**. Constituição (1988).

**BRASIL**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9394/96, de 23 de dez. de 1996.

**BRASIL**. Lei do Sistema Estadual de Ensino de Santa Catarina. Lei complementar nº 170, de 07 de ago. de 1998.

CALMON, Pedro. **Espírito da sociedade colonial**. São Paulo: Ed. Nacional, 1935.

CARVALHO, L.M. **Clima de escola e estabilidade dos professores**. Lisboa: Educa, 1992.

CARVER, F. D; SERGIOVANNI, Thomas J. **O novo executivo escolar**. São Paulo: E.P.U., 1976.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962. 2v.

FÉLIX, Costa; FÁTIMA, Maria de. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1985.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAG, Bárbara. **Escola, Estado e Sociedade**. São Paulo: EDART, 1977.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Gestão da educação presencial e a distância. **Gestão em ação**. Salvador, v.9, n.3, p.407-417, set./dez. 2006

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo v. 35 n. 3 p.20-29, mai-jun. 1995.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004(a).

GONÇALVES, Kélen et al. **Fatores relevantes na escolha de um pré-vestibular**. 2004. Trabalho de conclusão de disciplina (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004(b).

GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA.** Censo Escolar. Brasília. Disponível em <[http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Matricula/censoescolar\\_2004](http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Matricula/censoescolar_2004)> . Acesso em 18 fev. 2008.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Interação aluno-aluno em ambiente de educação convencional e a distância**: um estudo de caso no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da UFSC. 2004. 275f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

KELLY, Francis J.; KELLY, Healthier Mayfield. **O que realmente se ensina na Escola de Administração de Harvard**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LACOMBE, Francisco; GILBERTO, Heilborn. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, Dorival dos Santos. **Inadimplência**: viciamos os clientes e sofremos as consequências. *Revista Gestão Educacional*, Curitiba, p. 26, dez. 2006.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia de qualidade**. 203f. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**: uma introdução. 13. ed., São Paulo: Pioneira, 1986.

MÜLLER, Célio. Prevenir é melhor que remediar. *Revista Gestão Educacional*, Curitiba, p. 10-11, abr. 2007.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**:. Tradução de Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PAULO, Adriana Lúcia de. **Seleção de professores**: como encontrar e escolher os melhores profissionais. Coleção competitividade escolar. Cotia: Alabama Editora, 2004.

PESTANA, André. **Gestão e Educação**: uma empresa chamada escola. Rio de Janeiro: Catedral das Letras, 2003.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RHODEN, João Cláudio. **A escola Particular e a Democratização do Ensino**. Curitiba: Rosário, 1985.

RIBEIRO, Jose Querino; MENESES, João Gualberto de Carvalho. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. 2ed. rev., anotada e ampl. por João Gualbert. São Paulo: Saraiva, 1982.

RICHARDSON, Jarry Roberto. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ed., São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2ed. São Paulo: Atlas 1999.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

**SEBRAE**. Sobrevivência das micro e pequenas empresas. Florianópolis. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>>. Acesso em 16 jun. 2008.

SEHN, Carlos Fernando; CARLINI JUNIOR, Reginaldo José. Inadimplência no sistema financeiro de habitação: um estudo junto à Caixa Econômica Federal (caixa). **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 59-84, abr. 2007.

**SINDICATO DOS ESTABELECIMENTOS PRIVADOS DE ENSINO DE SC**. Números do ensino privado. Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.sinepesc.org.br/fenep/fenep\\_fgv.pdf](http://www.sinepesc.org.br/fenep/fenep_fgv.pdf)>. Acesso em 18 de fev. de 2008.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Gestão em ação**, Salvador, v.4, n.2, p.49-59, jul./dez.2001.

VERGARA, Sylvia C. Tipos de pesquisa em administração. **Cadernos EBAP**, FGV, Rio de Janeiro, nº 52, jun. 1990.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

YODER, Dale. **Administração de pessoal e relações industriais**. São Paulo: Mestre Jou, 1969.



## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado(a) gestor(a),

Sou aluna do Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina – **UDESC** – e gostaria de contar com seu apoio para participar de minha pesquisa, que tem o seguinte objetivo: **identificar os indicadores que retratam uma gestão profissional em instituições particulares de ensino médio no município de Florianópolis.**

As informações serão utilizadas exclusivamente para a presente pesquisa, cujo objetivo não é diferenciar dados mencionando as instituições. Ou seja, os participantes não terão sua identificação divulgada.

*As questões abaixo correspondem aos dados gerais do respondente e sua instituição de ensino. Assinale somente um item.*

### **1) Há quanto tempo a escola onde você trabalha possui ensino médio?**

- 1- ( ) Menos de 3 anos
- 2- ( ) Menos de 5 anos
- 3- ( ) Entre 5 e 7 anos
- 4- ( ) Entre 7 e 10 anos
- 5- ( ) Mais de 10 anos

### **2) Em qual a categoria abaixo se enquadra a instituição onde você trabalha?**

- 1-( ) Particular em sentido estrito
- 2-( ) Comunitária
- 3-( ) Confessional
- 4-( ) Filantrópica

### **3) Há quanto tempo trabalha na instituição? Assinale com um x o que melhor retrata sua situação.**

- 1 – ( ) Menos de 1 ano
- 2 - ( ) De 1 a 3 anos
- 3 - ( ) De 3 a 5 anos

4 - ( ) Mais de 5 anos

**4) Possuía alguma experiência em gestão de escolas antes de trabalhar na atual instituição?**

1- ( ) Sim

2- ( ) Não

**5) Se respondeu não à questão 4 pule para a questão 6. Se respondeu sim, há quanto tempo?**

1- ( ) Menos de 1 ano

2 - ( ) De 1 a 3 anos

3 - ( ) De 3 a 5 anos

4 - ( ) Mais de 5 anos

**6) Qual o cargo exerce na instituição atualmente?**

1-( ) Diretor geral

2-( ) Diretor pedagógico

3-( ) Diretor financeiro

4-( ) Diretor de recursos humanos

5-( ) Coordenador pedagógico

6-( ) Sócio-Diretor

7-( ) Professor

8-( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**7) Qual seu grau de instrução?**

1-Ensino fundamental incompleto

2-Ensino fundamental completo

3-Ensino médio incompleto

4-Ensino médio completo

5-Ensino superior incompleto. Em que? \_\_\_\_\_

6-Ensino superior completo

7-Especialização. Em que? \_\_\_\_\_

8-Mestrado. Em que? \_\_\_\_\_

9-Doutorado. Em que? \_\_\_\_\_

**8) Qual sua área de formação?**

- 1- ( ) Pedagogia
- 2- ( ) Administração
- 3- ( ) Licenciatura (Química, Física, Matemática, Letras, Biologia, História, Geografia)
- 4- ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**9) Você é sócio da escola?**

- 1- ( ) Sim
- 2- ( ) Não

**10) Se sim, quais motivos o levaram a abrir a instituição? Se não, pule para a questão 11. Ordene em ordem crescente de importância os 3(três) principais motivos, iniciando pelo mais importante.**

- ( ) Experiência anterior em gestão escolar
- ( ) Oportunidade do negócio
- ( ) Acredita na educação
- ( ) Desejo de ter o próprio negócio
- ( ) Para aumentar a renda/melhorar a vida
- ( ) Tinha tempo disponível
- ( ) Tinha capital disponível
- ( ) Influência de outras pessoas
- ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

*De acordo com suas experiências acadêmicas e profissionais, quais aspectos/indicadores considera importante atualmente para a gestão de sua instituição de ensino? De acordo com as áreas relacionadas abaixo, indique, de forma crescente, a ordem de importância dos indicadores, indicando pelo número 1 o mais importante e assim sucessivamente.*

**11) Administração financeira:**

- ( ) Contrato elaborado com base na legislação
- ( ) Política de controle de inadimplência

- Política de descontos definida
- Definição de equipe para conceder descontos
- Controle de recebíveis
- Conhecimento do faturamento
- Registro das contas a pagar
- Planejamento orçamentário anual
- Controle do orçamento planejado e executado
- Acompanhamento de fluxo de caixa previsto e realizado
- Definição de colaborador responsável pela autorização para pagamento de despesas
- Lista de bens patrimoniais da empresa/escola
- Política de formação de preços
- Acompanhamento dos centros de custos
- Recebimento via boleto bancário
- Recebimento via tesouraria
- Débito em conta
- Investimentos em melhorias
- Elaboração de planilha de custos
- Conhecimento sobre o quanto é destinado à folha de pagamento
- Gestão de impostos

**Outros:**

---

---

---

**12) Administração de materiais:**

- Material de escritório disponível
- Requisição para compra de material
- Datas específicas para compras/solicitações
- Pesquisa de fornecedores
- Coordenação no setor
- Mobiliário adequado ao tamanho do aluno
- Qualidade e disponibilidade do material didático

- Clareza na lista de materiais (individual e coletivo)
- Lista de materiais disponíveis aos alunos

**Outros:**

---

---

---

**13 )Administração mercadológica (marketing):**

- Investir em mídia constante, não só em época de matrícula
- Propiciar envolvimento da comunidade com a escola (patrocinando eventos importantes para a comunidade, por exemplo)
- Criar motivos para pais e alunos frequentarem a escola em períodos fora do horário das aulas
- Preservar a imagem interna e externa da escola
- Manter um índice de satisfação dos clientes internos e externos
- Preservar a coerência entre oferta conforme propaganda
- Estabelecer política de captação de alunos
- Estabelecer política de retenção de alunos
- Valorizar o marketing viral (boca a boca)
- Divulgar serviços complementares (piscinas, academias, esportes etc.)
- Manter política de relacionamento com ex-alunos

**Outros:**

---

---

---

**14 ) Administração de serviços:**

- Excelência no atendimento
- Bons fornecedores de serviços terceirizados
- Atividades extracurriculares
- Aulas de monitoria
- Atendimento agradável
- Pontualidade nos horários
- Pontualidade nas solicitações

- Atualização constante
- Surpreender com mudanças reais
- Atendimento às reclamações através de um mediador
- Existência de ouvidoria
- Secretaria como ponto de referência
- Arquivo organizado com possibilidade de consulta rápida
- Fixação do horário de funcionamento da secretaria
- Serviços aos pais, como aulas de natação, dança etc.

**Outros:**

---

---

---

**15) Administração de recursos humanos:**

- Existência de plano de carreira
- Existência de perfil definido dos colaboradores e professores
- Política de valorização do profissional
- Formação continuada
- Formação de profissionais satisfeitos e comprometidos
- Seleção e recrutamento
- Recrutamento interno
- Registro e divulgação dos direitos, deveres e sanções
- Distribuição de tarefas de acordo com o tempo de experiência e função exercida

**Outros:**

---

---

---

**16) Organização e métodos:**

- Setores organizados e eficientes
- Definição e formalização de procedimentos internos
- Existência de planejamento estratégico
- Formação e conhecimento pela comunidade escolar da filosofia da escola
- Sistema de gestão das informações

- Comunicação frequente com pais e alunos por portais via web
- Uso de ferramentas tecnológicas

**Outros:**

---

---

---

**17) Administração pedagógica:**

- Existência de uma metodologia pedagógica
- Bons índices de aprovação em vestibulares
- PPP elaborado juntamente com a comunidade escolar
- Execução de ações conforme o PPP
- Existência de regimento interno
- Divulgação e ações conforme regimento interno
- Definição de quem se deseja formar (alunos/cidadãos)
- Avaliação do ensino-aprendizado coerente com o PPP
- Preparação para a vida e para prosseguir os estudos no ensino superior
- Coerência entre teoria e prática
- Clareza no processo de promoção de alunos
- Definição de objetivos mínimos para formação
- Preparação para uso de tecnologias (computadores, Internet, softwares)

**Outros:**

---

---

---

Obrigada por sua participação!

## ANEXO 2 – DEFINIÇÃO DE TERMOS

**Gestão Financeira:** equilíbrio entre receitas, despesas e investimentos da organização.

**Gestão Pedagógica:** definição de métodos e princípios para orientar os educandos e prepará-los para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho.

**Gestão de Marketing:** processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

**Gestão de Recursos Humanos:** contratação da pessoa certa para a função certa através do recrutamento, seleção, admissão, treinamento e desenvolvimento e administração de cargos e salários.

**Administração de serviços:** gestão de atividades de natureza mais ou menos intangível que, ordinária, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores (pais, alunos) e colaboradores, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor.

**Sistemas e Métodos:** estudo cuidadoso da estrutura organizacional da empresa, seus sistemas, para que seja bem definida e possa atender as necessidades reais e os objetivos estabelecidos.

**Gestão de Materiais:** conciliar interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais da organização.



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)