11ª Jornada Científica e Tecnológica do IFSULDEMINAS & 8º Simpósio de Pós-Graduação

BALANCED SCORECARD APLICADO AO PLANEJAMENTO DE UMA ESCOLA ESTADUAL NO MUNICÍPIO DE POÇOS DE CALDAS/MG

Heloise Paula COSTA[1];

RESUMO

A presente pesquisa tem o propósito de gerar subsídios para a criação do planejamento estratégico em uma escola estadual no município de Poços de Caldas/MG. Para tanto, buscou realizar um diagnóstico das necessidades, potencialidades e desafios da instituição, a partir do qual foi criado um mapa estratégico seguindo as perspectivas do *Balanced Scorecard.*

Palavras-chave:
Gestão Educacional; Mapa Estratégico; Organização de Espaços Pedagógicos.

1. INTRODUÇÃO

Considerando a necessidade de criar subsídios para os gestores das instituições públicas da educação básica, a utilização adaptada da ferramenta do *Balanced Scorecard* (BSC) pode surgir como alternativa aos modelos pré-formatados de gestão escolar, sugeridos pelos Sistemas de Ensino. De acordo com Costa (2017) "os objetivos do BSC convertem-se numa responsabilidade conjunta da equipe de gestores e dos demais funcionários da organização, permitindo servir de instrumento organizador de um grande conjunto de ações e processos importantes de gestão".

A partir da adaptação do BSC buscou-se elaborar um mapa estratégico da instituição escolar, a fim de auxiliar os gestores no planejamento pedagógico e administrativo. Com o intuito de corresponder à realidade e às necessidades da instituição, o mapa estratégico foi elaborado a partir de um diagnóstico realizado com os profissionais da escola.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa adotou a abordagem qualitativa, com a finalidade de diagnosticar, coletar e analisar dados pertinentes ao problema investigado. A pesquisa foi realizada a partir de três eixos: análise documental, observação participante e grupos focais, a fim de coletar dados para a criação do mapa estratégico da instituição.

1 Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT) – IFSULDEMINAS *Campus* Poços de Caldas. E-mail: heloise.costa@alunos.ifsuldeminas.edu.br

A instituição para o qual se direciona o planejamento com base no BSC é uma escola estadual, situada na região central de Poços de Caldas/MG, que atende cerca de 900 estudantes nos três ciclos de ensino: Fundamental I, Fundamental II, Ensino Médio Regular e Ensino Médio na Educação de Jovens e Adultos.

O diagnóstico foi realizado através de análise de trechos do Projeto Político Pedagógico 2017-2019 (PPP), observação participante em reuniões de planejamento e realização de grupos focais. Os grupos focais foram realizados em duas reuniões de planejamento, e contou com a participação de dez profissionais, dentre os quais uma diretora, um vice-diretor, três supervisores e cinco professores das três etapas de ensino (Fundamental I e II e Ensino Médio).

Em relação ao PPP, foi analisado o eixo filosófico do documento, no sentido de compreender qual era a missão, a visão e os valores da instituição de ensino. A observação participante ocorreu em reuniões de planejamento que foram realizadas com a finalidade de atualizar o PPP da escola. Durante a observação participante foram registrados os principais pontos expostos pelos participantes que detonavam o que os mesmos compreendiam como "finalidade da instituição" (missão) e como a instituição deveria se projetar para cumprir com sua finalidade (visão). Os grupos focais foram realizados após as discussões de atualização do PPP, e tiveram como objetivo elucidar qual era a perspectiva dos educadores em relação aos pontos fortes e fracos da instituição e quais ameaças e oportunidades externas poderiam dificultar ou potencializar o desenvolvimento da missão da instituição.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da análise do PPP, da observação das reuniões e da realização dos grupos focais, reuniu-se material que serviu de base para a construção do diagnóstico SWOT, conforme demostra o Quadro 1:

Quadro 1 – Diagnóstico SWOT

	FORÇAS (*Strengths*)	**FRAQUEZAS (*Weakness)***
INTERNO	S1 - Profissionais comprometidos.	W1 - Falta de recursos financeiros para dinamizar o processo educativo.
	S2 - Gestão democrática e organizada.	W2 - Estrutura física limitada (laboratórios, quadra, salas, auditório, etc.).
	S3 - Corpo docente e administrativo permanente.	W3 - Falta de comunicação entre turnos.
	S4 - Boa relação interpessoal entre os profissionais.	W4 - Falta de contato com a comunidade.
	S5 – Presença de Grêmio Estudantil	W5 – Baixo desempenho nas avaliações externas.
	S6 – Momentos de estudo coletivo extraclasse (A.E.C.).	W6 – Dificuldade em direcionar de maneira assertiva as atividades extraclasse (A.E.C.).
		W7 – Falta de tempo e de planejamento coletivo, para direcionar a aplicação dos recursos financeiros.

EXTERNO	**OPORTUNIDADES (*Opportunities)***	**AMEAÇAS (*Threats*)**
	O1 – Parcerias com universidades.	T1 - Mudanças nas políticas públicas para a educação.
	O2 - Estágios para os estudantes (ex: Caixa Econômica, Prefeitura, Empresas).	T2 - Programas de aceleração de ensino.
	O3 – Projetos e doações da iniciativa privada.	T3 - Violência no entorno da escola.
	O4 - Projetos de voluntariado.	T4 – Desvalorização e desqualificação da escola enquanto espaço de produção de conhecimento.

Fonte: Dados da pesquisa

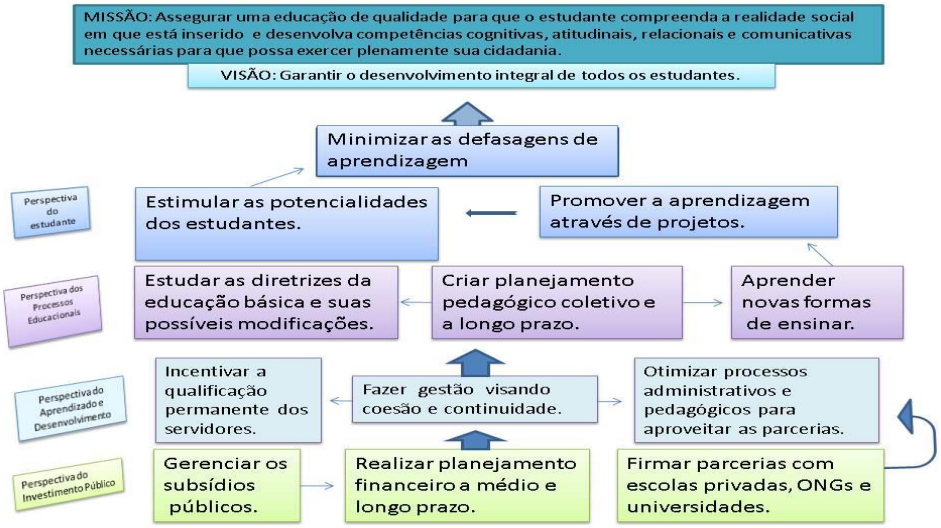
Partindo do diagnóstico SWOT foram gerados os objetivos estratégicos da instituição, seguindo as perspectivas do BSC. Optou-se por adaptar as perspectivas originais propostas por Norton e Kaplan (*apud* COSTA, 2017) devido à especificidade da instituição analisada, principalmente por se tratar de uma organização pública que não visa lucro, mas que necessita gerir seus recursos de maneira racional, a fim de realizar sua missão e visão. Neste sentido, serão utilizadas as nomenclaturas: Investimento Público (Financeiro), Estudante (Cliente), Processos Educacionais (Processos Internos) e Aprendizado e Desenvolvimento (Aprendizado e Crescimento). Adaptou-se os termos a partir das contribuições de Canan (2005), Cardozo (2018) e Costa (2017).

De acordo com Canan (2005), a nomenclatura "Investimento Público" é utilizada para designar a perspectiva "Financeira", pois, se deve considerar "quais são os benefícios esperados, uma vez que o retorno não **ocorre** financeiramente, e sim com o alcance dos objetivos que se propõe cada entidade" (p. 5, grifo nosso). Segundo Cardozo (2018) o uso da designação "Estudante" em substituição à "Cliente" está relacionada "ao atendimento das necessidades dos estudantes, visando assegurar sua permanência e êxito" (p. 74). A perspectiva dos "Processos Educacionais" mantém a mesma lógica da perspectiva dos "Processos Internos", uma vez que tem os mesmos objetivos da iniciativa privada, que seria identificar os processos internos que são críticos para a organização e monitorá-los (COSTA, 2017). A perspectiva do "Aprendizado e Crescimento" é adaptada para "Aprendizado e Desenvolvimento", por considerar que se trata de um planejamento para uma instituição pública de ensino, que depende da capacidade humana de tornar os processos administrativos e pedagógicos mais assertivos, visando o desenvolvimento humano e institucional.

Tomando como base o diagnóstico SWOT aplicado às quatro perspectivas do BSC foi gerado o mapa estratégico da instituição, que, como se pode observar no Quadro 2, a "Perspectiva do Investimento Público" está na base, por compreender que a "Perspectiva do Aprendizado e Desenvolvimento" necessita tanto dos subsídios públicos, quanto dos possíveis auxílios financeiros externos para criar um planejamento a longo prazo. O planejamento administrativo e financeiro efetuado a longo prazo, permite que os funcionários ("Perspectiva dos Processos Educacionais") se

organizem a fim de estabelecer planos e ações conjuntas que sejam assertivas para promover o desenvolvimento dos estudantes (“Perspectiva do Estudante”) e suprimir as defasagens de aprendizagem.

Quadro 2 – Mapa estratégico da escola



Fonte: Dados da pesquisa

5. CONCLUSÕES

Com a utilização do BSC no planejamento de uma instituição pública de ensino, percebe-se que é possível uma adaptação da ferramenta administrativa no contexto educacional, desde que resguardadas as especificidades da instituição escolar.

Considerando as diversas críticas que as instituições públicas de ensino têm recebido por serem rotuladas como “ineficientes”, a adaptação da ferramenta do BSC ao planejamento destas instituições pode servir de subsídio para garantir autonomia administrativa e pedagógica às escolas frente às reformas do atual momento histórico.

REFERÊNCIAS

CARDOZO, Fábio de Oliveira. **O planejamento do Instituto Federal Sul-rio-grandense: uma análise sob a ótica do Balanced Scorecard.** Pelotas: UFPEL, 2018. 94 f. Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, UFPEL, 2018. Disponível em http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/handle/prefix/4226 Acesso em: 03 jun. 2019.

COSTA, Cássio Henrique Garcia. **Modelo de gestão estratégica aplicado à agência de inovação do café (Inovacafé).** Lavras: UFLA, 2017. 266 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, 2017. Disponível em: http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/13299. Acesso em: 03 jun. 2019.

CANAN, Ivan. **Subsídios para o uso do Balanced Scorecard nas Instituições Públicas de Educação Básica.** IX Congresso Internacional de Custos Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1962. Acesso em: 03 jun. 2019.