



## COMO SER EFICIENTE, EFICAZ E EFETIVO NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

*Convite à reflexão, para planejamento de 2015*



Cada vez mais, as escolas têm sido desafiadas a atingir um alto grau de excelência, para que tenham a possibilidade de conquistar lugar de destaque no mercado da educação. Para este fim, elas precisam ser:

- ✓ **Eficientes**, para que consigam administrar seus recursos de forma sustentável e satisfatória;
- ✓ **Eficazes**, com a finalidade de alcançar as metas que se propõe;
- ✓ **Efetivos**: para que através do alcance das metas, consigam gerar impactos produtivos e transformadores dentro da realidade ou comunidade que estão inseridas. Neste item merece destaque a importância da gestão escolar identificar qual é o seu diferencial competitivo.

Temos razões para crer que grande parte dos estabelecimentos escolares estão imbuídos e desejam alcançar os 3 Es (Eficiência, Eficácia e Efetividade).

Contudo, com a correria e complexidade da rotina escolar, algumas escolas relatam a dificuldade em atingir tais parâmetros de excelência. Tal condição pode estar associada à existência de variáveis que ao não serem identificadas ou subestimadas, contribuem para: 1) a queda da qualidade dos serviços prestados, 2) a possibilidade de alcançar os 3Es e 3) o surgimento de fontes geradoras estressoras que repercutem na qualidade da gestão escolar.

Daí, ressalta-se a importância das escolas estarem atentas a estas variáveis, em que neste artigo, abordaremos algumas situações que podem ser desencadeadoras desta realidade disfuncional.



Portanto, o objetivo deste artigo será chamar a atenção das escolas para sua realidade e sensibiliza-las para possíveis aprimoramentos que possam ser incluídos no planejamento de 2015. Para este fim, aconselhamos o leitor, ter uma ferramenta para anotar as variáveis que precisariam ser aprimoradas e espaço para registrar estratégias e metas (passo a passo) para cada uma que precise de reajustes e aperfeiçoamento.

**Observação:** *É certo, que muitas organizações já perceberam e percebem a necessidade de cuidar destes elementos, em que já adotam medidas profiláticas para que eventos disfuncionais não ocorram. Contudo, para que pudéssemos provocar uma maior reflexão sobre o tema e para que pudéssemos abranger uma maior população de empresas escolares, optamos por construir um mapa sistêmico, em que cada instituição poderá aprofundar o processo de reflexão, nas áreas que identificam como defasadas, levando-se em consideração as características e necessidades de sua própria organização. Devemos salientar que quanto maior for o crivo e detalhamento deste processo, maior será a probabilidade de se construir estratégias e metas eficientes, eficazes e efetivas.*

A seguir apresentaremos o mapa, em que descreveremos algumas situações que fazem parte do contexto escolar, em que se aconselha à gestão ficar atenta. Desejamos que ele seja útil para algumas escolas que necessitem da análise deste processo.

### Em relação à clareza de missão e dos objetivos da Instituição escolar



A missão e valores de qualquer empresa apontam para a razão da sua existência e quais são os caminhos que ela deverá percorrer para atingir este fim. A organização que tem este processo consciente e internalizado, terá maior probabilidade de construir objetivos e metas mais claras. Condição esta que contribui para a eficácia, eficiência do processo de comunicação, em que todos saberão COMO e ONDE chegar. Sendo assim, é pertinente que a escola esteja atenta a alguns pontos, como:

- ✓ Está claro para todos que fazem parte da realidade desta escola (gestão administrativa, coordenação, funcionários e clientela), qual é a metodologia de ensino, missão, valores da organização?



- ✓ Todos sabem, inclusive os pais, qual é o papel que cada um deve exercer na vida do aluno, para que o processo de educação tenha êxito? A escola adota estratégias para atingir esta finalidade?
- ✓ A escola verifica se os valores e expectativas da escola estão alinhadas com as dos interessados que queiram ingressar nesta organização? (Funcionários e clientela)
- ✓ Método, missão e valores estão claramente presentes e servem de parâmetro para execução de várias ações, como: atividades educativas e recreativas, processo seletivo e de aprimoramento profissional?
- ✓ Os gestores e lideranças podem afirmar que a sua equipe de trabalho conseguiria explicar claramente à sua clientela, qual é a metodologia de ensino e missão, valores da sua organização?

## Em relação ao processo de comunicação...

Uma vez que a missão, valores da organização e objetivos a que se pretende atingir estão claros para os todos (gestão, coordenação, equipes de trabalho e clientela), a transparência do diálogo torna-se em uma realidade factível. Com práticas e ferramentas de monitoramento, a organização poderá edificar um processo de comunicação de maneira eficaz, eficiente e efetiva, cujos resultados terão grande probabilidade de gerar um ambiente mais saudável e mais produtivo

Sendo assim, é pertinente que a escola esteja atenta a alguns pontos, como:

- ✓ As normas e diretriz da instituição escolar são claras para TODOS que estão envolvidos no processo de educação e funcionamento da organização? (Equipes da escola e clientela). Em que há consciência do porquê da existência de cada uma delas?
- ✓ Os gestores podem afirmar que conhece a sua clientela e sabe explicar o porquê ela procurou a sua escola e o que ela deseja de sua organização?





- ✓ Está claro para todos qual é o papel que se espera que cada um execute dentro deste processo?
- ✓ No que se refere às competências, conhecimento, objetivos e metas, os gestores podem afirmar que as suas equipes de trabalho sabem o que a sua escola espera delas? A escola sabe quais são as competências que espera encontrar em seus profissionais? E quais são os comportamentos que identificam estas competências?
- ✓ A escola possui ferramentas, que auxiliam os colaboradores monitorarem seu próprio desempenho? E alcance de metas?
- ✓ As lideranças de sua escola realizam sistematicamente ações que envolvam feedback <sup>1</sup>e follow-up<sup>2</sup>
- ✓ Há abertura por parte da escola para acolher sugestões de colaboradores para aprimoramento do processo da gestão e organização escolar?

### Refinando o processo de Comunicação ...Um olhar para o processo seletivo e aprimoramento/desenvolvimento de competências

Fazer o levantamento e manter atualizada a descrição das funções e competências, permite à gestão escolar a:

- a) Identificar os perfis de profissionais que deseja para a sua organização e o que precisa ser aprimorado na sua equipe de trabalho.
- b) Estimular o funcionário a adotar uma postura mais proativa em relação ao o alcance de seus objetivos, metas profissionais e desenvolvimento de suas próprias competências. Tal condição só será possível,



<sup>1</sup> **Feedback** é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta. Termo muito utilizado em Teorias de Administração de empresa, quando é dado um parecer para uma pessoa ou grupo de pessoas na realização de um trabalho, com o intuito de avaliar o desempenho, tendo em vista, o aprimoramento e melhoria de processos de trabalho

<sup>2</sup> **Follow-up** é uma expressão em inglês que significa **acompanhar** ou **fazer o acompanhamento**. Geralmente é feito, para verificar se as metas estão sendo alcançadas



se ele tem consciência do que se espera dele e práticas que permitam monitorar seu desempenho. Ex: Ferramentas que possuam Indicadores de desempenho, e ações de Feedback e follow-up por parte de gestores e coordenadores.

Sendo assim, neste item, torna-se pertinente que a escola esteja atenta a alguns pontos.

1. Levando-se em consideração o método, missão, valores, descrição de funções e levantamento de competências, a organização utiliza estas variáveis como referenciais para:
  - ✓ Realizar o processo seletivo?
  - ✓ Identificar a necessidade de aprimoramento e desenvolvimento de competências na sua equipe de trabalho?
  - ✓ Identificar a necessidade de trabalho especializado a ser desenvolvido com colaboradores e que possam estar impactando em sua produtividade? Ex: Acompanhamento em saúde física e/ou mental, treino de habilidade social ou oratória, etc.
2. A organização disponibiliza recursos, em que seus funcionários possam monitorar, aprimorar seu desempenho e otimizar o tempo de trabalho? Ex: Planilhas, web, redes sociais, reuniões para troca de informações e ideias etc.
3. Sua escola estimula seus colaboradores a realizarem aperfeiçoamentos e aprimoramentos?
4. O que ela faz para manter seu funcionário motivado? Para que ele possa atuar de forma eficiente, eficaz e eficiente?

## Em relação à saúde e bem-estar dos membros da organização

Cada vez mais e principalmente na área de educação, as organizações tem tido dificuldade em encontrar bons profissionais no ramo da educação, o que remete às escolas o grande desafio em reter esta mão de obra qualificada em suas organizações.

O que o gestor não pode esquecer é que sua equipe de trabalho é o organismo VIVO da organização escolar e que este será o principal elemento que irá receber, acolher e reter sua clientela na instituição. A forma que esta população é atendida





pelos profissionais interfere significativamente na permanência e propagação da imagem da empresa escolar no mercado, seja ela positiva ou negativa. Portanto há razões para crer que se o grupo de trabalho estiver bem e satisfeito, melhor será a qualidade dos serviços prestados, com maior probabilidade de fidelizar a população que escolhe. Sendo assim,

- ✓ A gestão acredita que os seus colaboradores estão satisfeitos com a gestão da sua escola?
- ✓ A escola está atenta à saúde de seus colaboradores? E as possíveis razões que podem levar ao adoecimento?
- ✓ A gestão acredita que os materiais, as condições ambientais, contribuem para que os colaboradores possam ter saúde e uma boa produtividade?
- ✓ Realiza ou promove ações para que os meus colaboradores possam cuidar da saúde e sentirem-se bem no ambiente de trabalho? (Física e mental)
- ✓ Raramente há colaboradores que pedem afastamento ou faltam por motivos pessoais ou de saúde?
- ✓ Raramente os colaboradores que ingressam na minha escola, procuram outra alternativa de trabalho, por estarem insatisfeitos?
- ✓ Raramente os colaboradores reclamam por estarem envolvidos em conflitos interpessoais?

### Em relação à gestão administrativa.



Há razões para crer que se a escola construir um mapa detalhado de sua realidade, ela terá mais condições de criar estratégias e metas, com possibilidade de acompanhá-las e monitorá-las, para que a saúde da organização seja uma realidade sólida e sustentável. Sendo assim, aconselha-se a escola estar atenta aos seguintes questionamentos.

A escola...

- ✓ Possui um perfil sociodemográfico e de saúde de sua clientela? E cria estratégias para melhor atendê-la?
- ✓ Possui planilhas que acompanham minuciosamente o controle de realização de matrículas e evasão de alunos? Verificando quais foram as fontes de encaminhamento para matrícula? Quais foram as causas de evasão?
- ✓ Possui planilhas que acompanham minuciosamente o controle de impostos e alíquotas?



**Núcleo de  
Desenvolvimento  
Humano**



- ✓ Possui planilhas que acompanham minuciosamente, passivos trabalhistas, rotatividade de funcionários, custo absenteísmo (nº de faltas)?
- ✓ Possui planilhas que monitoram o consumo de água, luz e materiais de consumo?
- ✓ Cria estratégias eficientes para utilização otimizada destes recursos? Utiliza práticas sustentáveis? Se estas práticas são adotadas, há mensuração de sua eficácia e eficiência? Promove ações que visem a ampliação de consciência no que se refere à educação relativa à adesão de práticas sustentáveis? Se a resposta for sim, há mensuração da efetividade destas ações na sua organização escolar?

Algumas escolas poderão achar que esta é uma realidade pouco palpável, mas lembrem-se que com planejamento e com a implantação de estratégias e metas que vão das mais simples para as mais complexas, as organizações poderão atingir resultados mais promissores. Só terão que determinar O QUE FAZER? COMO FAZER? QUANDO FAZER? E principalmente, não se esqueçam monitorar os RESULTADOS, para verificar se eles estão sendo EFETIVOS. Caso não tenham atingido nível de excelência, o monitoramento poderá ajuda-las localizar aonde estão as falhas, para que os processos possam ser realinhados ou aperfeiçoados. Desta forma, poderá a sua escola chegar aonde almeja com EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE E SUCESSO!!



*Obs: Para as escolas que pertencem ao nível Golden no Plano de Fidelidade do NDH, estaremos enviando uma planilha que possa ajuda-las no processo de levantamento de estratégias.*

**Shirleine Ap. Larubia Gimenes**  
Psicóloga e Consultora do NDH  
CRP 06/40017