



Prêmio Nacional de Gestão Educacional

Categoria: Gestão de Pessoas

COLÉGIO ANCHIETA
Porto Alegre/RS

2012



1 PRÁTICA DE GESTÃO EDUCACIONAL

1.1 Histórico da Prática Eficaz

1.1.1 A Instituição

O Colégio Anchieta é uma instituição educacional jesuíta que atende alunos da Educação Infantil ao Ensino Médio. Está localizado no Rio Grande do Sul, na cidade de Porto Alegre. Em Janeiro de 2012 completou 122 anos de existência, sendo considerado uma referência em educação básica na capital gaúcha, e a maior escola em número de alunos do Rio Grande do Sul com mais de 3 mil alunos. Conta atualmente com 385 funcionários, sendo 215 docentes e 170 administrativos. Seu campus possui uma área de 14 hectares, além de outras duas ainda maiores que servem para atividades curricular e extraclasse: Morro do Sabiá (Porto Alegre) e Casa da Juventude (Caxias do Sul).

Sua estrutura organizacional, quanto à direção, é composta por um diretor geral (jesuíta), um diretor acadêmico e um diretor administrativo. As coordenações das áreas acadêmicas ficam a cargo dos coordenadores de segmentos (corpo docente) e os coordenadores e líderes de processos respondem pelos setores da área administrativa.

1.1.2 Prática Eficaz de Gestão

O cenário da gestão nos 20 anos anteriores a 2009

Da década de 90 até abril de 2009 a instituição se caracterizava por ter uma administração com característica centralizadora, sendo as decisões e estratégias definidas e concentradas nas mãos do então diretor administrativo-financeiro. Da seleção e demissão, projetos e orçamentos, definição de plano de férias até mesmo comunicado/esclarecimento sobre atrasos, tudo passava pelo crivo do diretor administrativo-financeiro, principalmente no que se refere ao pessoal da área administrativa. Alguns indicadores, principalmente no que diz respeito à equipe administrativa, denunciavam a necessidade de mudança no estilo de gestão educacional:

- Equipe administrativa sem envolvimento no processo de decisões
- Chefias sem poder de decisão para seleção e demissão de pessoal
- Acentuado declínio na apresentação de projetos
- Salários não condizentes com a função exercida
- Sentimento de pouca valorização profissional apresentado pelos professores e, principalmente, pelo corpo administrativo
- Pouca exploração do potencial de gestão das chefias administrativas
- Equipe administrativa e docente com total desconhecimento quanto às estratégias administrativas e financeiras da Instituição



- Excessivo distanciamento e dificuldade de comunicação entre a alta direção e os liderados imediatos (chefias)
- Dificuldade de retenção de talentos da área administrativa e acadêmica
- Inexistência de áreas de apoio consideradas fundamentais na instituição, tais como Setor de Recursos Humanos
- Área administrativa com escassez de pessoal para atender às demandas
- Funcionários com pouco ou nenhum conhecimento das necessidades, dificuldades e atribuições dos demais setores
- Muitas chefias administrativas à margem da reunião administrativa semanal
- Inexistência de sistemática padrão e clara de prestação de contas
- Desempenho financeiro em crescente desaceleração

Diante deste quadro, a direção geral do Colégio Anchieta, em conjunto com a Mantenedora, contrata, no início do terceiro trimestre de 2009, novo diretor administrativo: Rogério Anele – profissional com larga experiência em administração e cargos de direção. Seu projeto, “Desenvolvendo Pessoas para Atingir Resultados Eficazes”, descrito neste Case, teve impacto direto e imediato na área administrativa, com resultados muitos promissores.

1.2 Objetivos da Prática Eficaz

Problemas de grande magnitude, desde ordem financeira à gestão de pessoal, culminavam com um quadro financeiro de R\$ 3.300.000,00 negativos. Para reverter tal estado, seu projeto teve como objetivo: *Estruturar e desenvolver uma equipe de trabalho eficaz e empreendedora de modo que possa atuar com autonomia, liderança, satisfação, tomada de decisão com assertividade e conquistas de resultados, através do desenvolvimento humano e com ferramentas de gestão de apoio, para que se reverta, em 28 meses, os índices financeiros e de clima organizacional há alguns anos em declínio, possibilitando ao diretor o espaço necessário para atuar em níveis estratégicos com vistas ao pleno desenvolvimento da Instituição.*

Para tanto, ao invés de tomar a decisão considerada por muitos especialistas como a mais óbvia, ou seja, cortar gastos para obter resultado e trocar de equipe, Rogério Anele apostou com este projeto no investimento financeiro em pessoas para gerar *superavit*. Um projeto que em 28 meses já proporcionou à Instituição um quadro financeiro promissor e a certeza de *superávit* para 2012, e ao diretor: uma admiração profissional que poucos executivos alcançam.

Os objetivos específicos que nortearam as ações do projeto:

- a) Desenvolvimento da equipe administrativa, com formação em gestão de pessoas, planejamento, tomada de decisão e liderança
- b) Mudança do modelo de gestão saindo de uma administração centralizada para descentralizada



- c) Integração entre os setores, desenvolvimento de espírito de grupo (time vencedor)
- d) Reorganização da estrutura administrativa (novos cargos, funções, plano de cargos e salários, layout das instalações)
- e) Capacitação para gestão de orçamento e projetos

1.3 Público-Alvo Atingido

Diretamente: Funcionários administrativos

Indiretamente: Funcionários docentes, alunos, fornecedores

1.4 Descrição das Atividades Implantadas

1.4.1 Conhecer para interagir

Conversas informais e formais, visitas aos setores, estudo da estrutura organizacional, atenção cuidadosa a toda informação e a todas as pessoas, contato com os principais fornecedores. A descontração e o entusiasmo do novo diretor administrativo serviram para promover a confiança e a aproximação pessoal. Constatação:

- a) Funcionários preocupados com o futuro da instituição
- b) Anseio, principalmente do corpo administrativo, por mudanças
- c) Alguns setores com muita demanda reprimida
- d) O potencial de alguns gestores era mal aproveitado ou não estimulado
- e) Distanciamento entre corpo administrativo e corpo docente
- f) Um quadro financeiro preocupante

1.4.2 Reunião administrativa como meio para integrar, capacitar e estimular

Oito chefias são convidadas a participar deste encontro, o dobro do modelo anterior, incluindo setores como Comunicação e Biblioteca – duas coordenações tidas como estratégicas em virtude da aproximação direta com a área acadêmica. Atualmente são 12 os participantes da reunião administrativa semanal. A forma sempre sincera e acolhedora, e a gestão descentralizada promoveram comprometimento por parte dos coordenadores para que o projeto tivesse êxito.

1.4.3 Reestruturação de setores

A prática de reduzir gastos com pessoal comprometia muito os serviços. Como consequência, havia prejuízos na área pedagógica. O projeto previu reestruturação gradual de muitos setores ao longo de 28 meses.

Central de Serviços: Passa de apenas 1 coordenador para administrar uma equipe com mais de 40 funcionários (Limpeza, Jardinagem, Manutenção, Compras, Patrimônio, Obras, Almoxarifado, Reprografia e Audiovisual) para ter 3 coordenações:



Manutenção e Obras (incluindo jardinagem): para coordenação é contratada uma engenheira.

Criado Setor de Suprimentos (incluindo Almoxarifado e Compras): objetivo de qualificar as negociações, trabalhar as políticas e critérios de compras, pré-qualificação de fornecedores, pensar a integração com as outras instituições de ensino, fortalecendo a rede jesuíta. Ter domínio, inclusive jurídico, de todos os contratos para que fossem mais rentáveis. Gerenciar as compras com foco em resultados operacionais ampliando esta cultura para todas as áreas. Coordenação: contratada profissional com larga experiência na implantação de processos, controles e negociações relacionados a compras e fornecedores.

Reprografia, Audiovisual e Limpeza: permanece o mesmo coordenador.

Patrimônio: passa a pertencer ao Setor Financeiro.

Comunicação: permanece o mesmo coordenador. Mudança de sala para melhor atendimento a clientes, imprensa e fornecedores.

Segurança: permanece o mesmo coordenador. Principais mudanças: grande investimento em equipamento/tecnologia, qualificação dos profissionais.

Financeiro: O diretor administrativo abre mão da coordenação do setor para, exatamente, administrá-lo melhor, e contrata para coordenação um profissional com experiência internacional em gestão financeira.

Criado Setor de Eventos: Muitas atividades sociais organizadas por pessoas diferentes e de forma particularizada acarretavam desperdício de materiais, enormes disparidades quanto à qualidade, problemas organizacionais e de comunicação entre a área pedagógica e administrativa. A secretária da direção (formada em Relações Públicas e com experiência na organização de eventos) passa a coordenar o novo setor. Para sua substituição é contratada uma Secretária Executiva.

Recursos Humanos: após 120 anos de Instituição é criado o Setor de RH. O Departamento de Pessoal passa a ser uma área do Setor de RH, que promove ações mais concretas em prol do colaborador. Contratação de psicóloga para coordenação.

Setor de Atendimento e Relacionamento (antiga Secretaria): Com dois profissionais, a Secretaria tinha característica estritamente cartorial. O projeto previa a necessidade de um setor de relacionamento único e que atendesse aos critérios de escolha dos pais: um serviço de ensino de qualidade para os filhos e um relacionamento família-escola de longo prazo.

O serviço de secretariado passou a ser uma área dentro do novo formato. Um profissional da área financeira do Colégio, com perfil inovador e visão no cliente e nos resultados, ficou à frente desta reestruturação, passando a coordenar o setor após um ano. A nova estrutura tem hoje 9 profissionais nas seguintes áreas: Secretaria Acadêmica, Assistência Social, Atendimento e Relacionamento, Recepção e Telefonia.



1.4.4 Contratação para qualificar os serviços

O projeto, com ações focadas nas pessoas, previu contratação de novos profissionais pra qualificar os serviços e, com isso, otimizar serviços e gerar receita. Em dezembro de 2009 o Colégio tinha 359 funcionários, atualmente tem 385.

1.4.5 Selecionar melhor e capacitar, demitir menos

Com a implantação do setor de RH o projeto previu investimento em qualificação profissional para os funcionários, seleções mais eficientes, além de critérios que consideram o papel da empresa no desempenho do funcionário. A exigência passa a ser maior, por outro lado, o colaborador passa a ser mais valorizado e a instituição passa a criar meios para reter seus talentos.

a) Capacitação dos Coordenadores: definidas e oficializadas as funções de Coordenador (profissional que gerencia todo o setor) e do Líder de Processo (pessoa que executada atividade fim, sem subordinados, e responde sozinho pela sua atividade técnica. Ex. Contador).

Contratação de Consultoria Empresarial para aplicação do seguinte método de capacitação:

- 1) *Assessment*: conhecimento e avaliação de perfil de lideranças, através de metodologia específica.
- 2) Desenvolvimento das lideranças: trabalhos de imersão.
- 3) Desenvolvimento de equipes: definições de negócio entre coordenadores e subordinados, incluindo visão do cliente, definição de produtos e serviços, entregas e responsabilidades.
- 4) Integração entre equipes: conhecimento interáreas para melhor condução dos serviços realizados.
- 5) Treinamento de condução de reuniões para as lideranças.
- 6) Acompanhamento através de *coaching* para as lideranças.

b) Capacitação para Atendimento ao Cliente: Recepcionistas, Telefonistas, Auxiliares de Pátio, Auxiliares de Biblioteca.

c) Capacitação para Planos de Ações: cada coordenador administrativo planeja o Plano de Ações Anuais para seu setor, apresenta aos demais coordenadores em reunião, e periodicamente presta conta, também em reunião, acerca do status do cronograma.



1.4.6 Prestação de contas aberta aos colaboradores

Quebra de paradigma deste projeto: prestação de contas a TODOS os funcionários. Pela primeira vez, em 120 anos, os funcionários ficaram cientes de todas as informações sobre a situação financeira da instituição. Isso se deu já no terceiro mês do projeto e foi um momento decisivo, porque ao mesmo tempo em que os números assustavam (mais de R\$ 3 milhões negativos), investimentos estavam sendo projetados.

1.4.7 Implantação de Política Orçamentária

No quinto mês do projeto inicia-se a capacitação dos coordenadores para habilitação em gestão sistemática do orçado X realizado, incluindo treinamento para uso de ferramenta do Sistema ERP. O coordenador passa a responder pela gestão financeira e investimentos do seu setor, inclusive, quanto à criação de métodos para geração de receita.

1.4.8 Proporcionar alegria e bem-estar para motivar

Festa de final de ano: A divulgação dos resultados financeiros gerou apreensão, entretanto, o projeto tinha foco no desenvolvimento e no bem-estar das pessoas para reverter o quadro. Uma festa de final de ano, com adesão de 95% dos funcionários e seus acompanhantes, marcou o compromisso e otimismo da direção na implantação do projeto. Desde então, a cada final de ano, um evento especial é realizado para comemorar e reafirmar as ações para o ano seguinte. Em média são investidos R\$ 80 mil em cada evento.

Verão Feliz: fim de semana estendido durante período de férias de verão, com folga na sexta-feira à tarde ou segunda-feira de manhã, conforme escala de cada setor e sem comprometimento dos serviços.

Presentear: os funcionários passam a ser presenteados em aniversários, Páscoa, Dia dos Pais e das Mães, Dia da Mulher e Natal, além de jubilamento pelo tempo de trabalho.

Política de Aumento Salarial: serviços de segurança, jardinagem, manutenção e limpeza são executados por funcionários do Colégio, pois é uma tradição na forma jesuíta de administrar que busca o comprometimento de seus funcionários com a educação. Baixos salários impunham dificuldade de retenção de pessoal, com considerável prejuízo nos serviços. Foi concedido aumento real de salário de 12% para estas categorias.

Embora a Escola esteja posicionada como líder de mercado em pesquisas de marca e sendo uma das maiores em referência pedagógica, a maior em área física e uma das melhores em infraestrutura, sua mensalidade e salários de professores estão entre o 8º e 10º lugar de



mercado. Ação: aumento gradual do salário do professor em consonância com a recuperação do valor da mensalidade. Pela análise verificou-se que o impacto na mensalidade não comprometerá a demanda face ao alto valor de marca percebido pela Comunidade.

1.4.9 O Cuidar nas relações do negócio

Setor de RH: implementou várias ações em consonância com a proposta do projeto:

- a) Posicionar o funcionário segundo suas habilidades e potencialidades, na função e no setor adequado ao seu perfil, conferindo-lhe satisfação para o trabalho.
- b) Plano de aposentadoria: preparar o funcionário emocionalmente para o desligamento da Instituição.
- c) PCDs: atenção especial na seleção e permanência do Portador de Deficiência, para conferir-lhe ambiente de trabalho adequado ao desenvolvimento de potencialidades.
- d) Revisão de benefícios: melhor e novas prestadoras de serviços.
- e) Processo de integração de novos funcionários: acolhida e apresentação da instituição
- f) Plano de carreira: oportunizar desenvolvimento e/ou crescimento profissional para o trabalhador e para a empresa, alinhando os projetos de desenvolvimento da instituição aos projetos de desenvolvimento das pessoas.
- g) Pesquisa de clima organizacional: diagnóstico quanto ao ambiente e satisfação no trabalho, bem como avaliar o momento atual do Colégio, visando melhoria contínua.
- h) Direção próxima do funcionário: apoio em projetos, presença em reuniões e eventos.

Setor de Assistência Social: concessão de bolsas de estudo: processos mais claros de seleção, incluindo visita à casa do candidato. Duas assistentes, sendo uma profissional Assistente Social, têm dedicação exclusiva para seleção e acompanhamento dos alunos bolsistas em sua vida escolar.

1.4.10 Ambientes que proporcionam integração

Adaptação do layout frente à reformatação dos setores: melhores condições de trabalho, maior integração e organização interna, melhor atendimento ao cliente interno e externo. Setores: Financeiro, Obras e Manutenção, Suprimentos, Comunicação, Eventos, Direção Administrativa, Informática. Para mar/2012 a Secretaria acadêmica, Atendimento e relacionamento à família, e Assistência Social estarão num mesmo ambiente físico, e os serviços de Recepção e Telefonia junto a esta sala, no hall de entrada do Colégio, pois se



entende que o “cliente família” deve ser atendido num único ponto e, neste, resolver ou encaminhar todas as suas necessidades.

1.4.11 Gestão para Inovação

Inovação tem a ver com ideias, independente do uso de novas tecnologias. Quebrar paradigmas também é inovar.

a) Busca de patrocínios e parcerias: Em 120 anos de Instituição, não ter patrocínios era uma estratégia. O projeto propõe ação neste sentido para gerar receita extra mensalidade, sempre dentro de critérios cuidadosamente planejados. As políticas para este fim estão sendo estudadas e a implementação ocorrerá a partir de 2012. A abertura do colégio para eventos em parcerias como a Orquestra Sinfônica de Porto Alegre e Orquestra da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) tem feito com que muitas pessoas conheçam o Colégio, e gerem propaganda a seu favor. Exemplo foi o Show da Fafá de Belém no final de 2010 e do Kleiton e Kledir em 2011.

b) Comissão 120 anos do Colégio Anchieta: com objetivo de celebrar o aniversário, contagiar a comunidade anchietana, e servir de publicidade para reforçar a imagem do Colégio, foi planejado um ano de ações festivas: reinauguração de espaços considerados, em pesquisa, como importantes para alunos e ex-alunos; Coquetéis para funcionários, fornecedores e personalidades da vida pública, incluindo show pirotécnico e programa de Rádio com transmissão ao vivo do Colégio; Inovação no layout da recepção; Primeiro Dia de Aula com inovação na comunicação visual nas salas e corredores. Boas vindas com faixas e galhardetes. Tangrans gigantes e móveis no pátio. Banda de Rock na recepção aos alunos; Exposição 120 anos: a comunidade foi convidada a participar com informações e imagens; Semana Literária: alunos produzem livro com suas memórias sobre o Colégio; Chá com desfile de moda para ex-alunas e Futebol para os ex-alunos; Semana Anchieta com atividades esportivas e recreacionistas tendo como inspiração os 120 anos; Anúncios em jornais e rádio durante o ano.

c) Criação do grupo de trabalho da Sustentabilidade: objetivo de pensar uma nova estratégia de reposicionamento da marca Anchieta, assumindo o compromisso de formar os alunos com a visão da sustentabilidade. Veio ao encontro da proposta de pensar os “próximos 120 anos”. A idealização deste novo reposicionamento já proporcionou ao Colégio Anchieta dois grandes prêmios: Ouro no Prêmio Destaque em Comunicação, com o Projeto “Sustentabilidade: comunicação do novo posicionamento gera envolvimento com a causa”; e Bronze na Categoria



Gestão Pedagógica em Educação, com o projeto “Caminhos da Sustentabilidade: inovação em espaços e práticas pedagógicas”.

d) Campanha de matrícula para 2011: uma das maiores e melhores campanhas já implementadas no Colégio, cujo tema, sustentabilidade, já estava sendo trabalho internamente. Uma campanha politicamente correta, com embasamento e propostas concretas. Com esta campanha publicitária a Agência Escala foi a vencedora do Grand Prix MaxMídia 2011, na categoria “Campanha Integrada”, considerada a maior vitrine da indústria de comunicação do Brasil, desbancando concorrentes como as companhias de telefonia e outras empresas de grande porte.

e) Estimular e apoiar o desenvolvimento de projetos: iniciando com o corpo administrativo e ampliando para o corpo docente, o estímulo e orientação para produção de projetos sustentáveis, inovadores e que cujos recursos financeiros e objetivos sejam claros e bem mensurados. Destaques nos seguintes projetos:

Projeto Laboratório de Matemática como Serviço de Biblioteca Escolar: Conquistou o prêmio Ouro de melhor projeto de Inovação em Educação da área privada do Rio Grande do Sul em 2011.

Projeto Show Musical: Com 45 anos de existência promovendo atividade de canto, música e dança extraclasse, inovou em 2011 quando levou 65 alunos e 20 adultos para uma turnê de 16 dias de apresentações na Itália. A partir deste sucesso está sendo criada a Escola de Artes, um espaço que pretende ser um centro irradiador de cultura, promovendo maior satisfação da comunidade, despertando o desejo de aprender e de prestigiar a arte, e proporcionando atividades artísticas aos moldes da *Young Americans*, dos EUA.

Projeto Anchieta Solar: implantação de um protótipo de captação de energia solar que utiliza a cobertura do estacionamento. Objetiva a conscientização dos alunos e pais sobre a aplicação de energia renovável 100% limpa no dia-a-dia da escola. A energia gerada pelos painéis fotovoltaicos abastece um dos prédios da instituição. A escola também substituiu um veículo elétrico que pode ser abastecido com energia renovável. Este projeto foi finalista no renomado prêmio IDEA/Brasil 2010.

f) Aluguel de Espaços do Colégio: Com muitos espaços sendo reestruturados e modernizados o Colégio busca gerar receita extra através de aluguel para eventos. O objetivo é implementar uma unidade de negócio. Um plano piloto já rendeu R\$ 34.815,00 de receita com aluguel.



1.4.12 Planejamento Estratégico

Formatação de grupo de trabalho composto por 38 pessoas (acadêmico, administrativo e mantenedora) com objetivo de estabelecer ações estratégicas para os próximos 5 anos da Instituição. Contratado consultor para capacitar a equipe durante as reuniões locais e de imersão. Período dos estudos: dezembro de 2010 a julho de 2011. Além dos 47 projetos oriundos deste trabalho, o grande ganho foi a integração entre área administrativa e área acadêmica. Alguns projetos já tiveram início em 2011.

2. LIDERANÇA

2.1 Equipe Envolvida com a Prática

Diretor administrativo Rogério Anele, os Coordenadores e Líderes de Processo da área administrativa. Ações como o Planejamento Estratégico teve grande participação do corpo Pedagógico.

2.2 Participação da Alta Direção

O projeto teve total apoio da Direção Geral e Direção Acadêmica. O Diretor Administrativo acompanha diretamente a implementação de cada ação, delegando, estimulando e orientando a equipe administrativa na tomada de decisões.

3. FOCO

Administrativo: foco na área administrativa para tornar seus processos eficientes ao ponto de proporcionarem mais qualidade na atividade fim: educação.

Econômico-Financeiro: ações concretas, com investimento em pessoas, cujo foco é a reversão da situação financeira negativa.

4 RESULTADOS

4.1 Formas de Avaliação

Antes de iniciar o projeto, foram realizados: amplo estudo da situação financeira e do clima organizacional, reuniões individuais e de equipe, contratação de uma consultoria. Todas as ações do projeto são discutidas antes de se iniciar a implantação, e após a execução os resultados são avaliados de forma verbal e mediante relatórios. Faz-se avaliações em grupo e individuais, inclusive com diretores. Além disso, periodicamente uma Consultoria é contratada para este fim.



4.2 Orçamento

De 2000 até 2009 a Instituição tinha uma operação deficitária, embora o colégio tivesse reservas financeiras de tempos anteriores e que aplicadas mascaravam os resultados. O que mais comprometia a geração de receita (ter mais alunos e otimizar os recursos) era exatamente o pouco investimento em infraestrutura e tecnologia. Isso repercutia diretamente na qualidade de ensino.

As políticas aplicadas para o exercício financeiro de 2010 e 2011, e a projeção para 2012 são:

- a) Incluir no orçamento do colégio 20% de Filantropia. O que não for feito em bolsa, repasse dos recursos para a Mantenedora;
- b) Buscar o equilíbrio nas finanças no sentido de não gerar mais déficit operacional e apresentar os dados sem incluir as receitas financeiras;
- c) Política de Investimentos: aplicar em investimentos o valor equivalente às despesas com depreciação, ou seja, não deixar a Escola "envelhecer".
- d) Reverter o quadro financeiro fazendo inicialmente investimentos de grande envergadura exatamente para gerar grandes receitas no futuro

Como isto é realizado

- a) Com um orçamento mais bem planejado, estruturado
- b) Com foco no resultado operacional, capacitando os gestores para gestão mais orientada no resultado
- c) Com racionalização de despesas e materiais de consumo
- d) Com melhor renegociação nos contratos de serviços e eficiência nas compras
- e) Com buscas de receitas alternativas como locação dos espaços, renegociação de contratos com parceiros, com novos serviços extraclasse
- f) Com diminuição da ociosidade nas salas de aula

4.3 Análise financeira - Gestão Financeira

- 1) Implementação de Orçamento Operacional com acultramento de gestão descentralizada:
 - a) Criação de função específica de um facilitador de orçamento
 - b) Elaboração de orçamento detalhado por área e gestor, saindo de um processo de "Planilha de Custos" para um Planejamento Orçamentário estruturado
 - c) Redução do déficit operacional de (-) R\$ 3.300.000,00 em 2009 para (-) R\$ 253.000,00 em 2011
 - d) Expectativa de superávit operacional de R\$ 520.000,00 para 2012
 - e) Implantação de Política de orientação para resultados, com implantação de indicadores econômicos por Centros de Custos
- 2) Renegociação de contratos, otimização do uso dos recursos
 - a) Reaproveitamento de materiais: setor de Eventos
 - b) Contratação de fornecedores mais qualificados e com melhores preços
- 3) Melhoria nos resultados dos ativos financeiros
 - a) Melhor gestão do Fluxo de Caixa, com aumento de 12,39% no valor das aplicações financeiras



- b) Maior performance nas aplicações financeiras, aumentando a rentabilidade dos ativos financeiros em 13,7%
 - c) Redução da inadimplência em 37,15%
 - d) Redução no valor das compras, fruto de negociações, ou seja, sem redução de qualidade e quantidade, na ordem de 21%
- 4) Apoio e liderança interna para implantação do novo Sistema ERP Totvs
- a) Controle de 100% das operações das mantidas pela Mantenedora
 - b) Consolidação dos dados de todas as mantidas on-line
 - c) Maior qualidade e eficiências nas entregas das declarações fiscais e filantrópicas
 - d) Planejamento da aplicação da filantropia, trazendo melhor resultado operacional
- 5) Aumento de receitas alternativas às mensalidades com atividades extraclasse: 821 alunos em 2009, 850 alunos em 2010, 1040 alunos em 2011. Estima-se que a Escola de Artes, com inauguração prevista para 2012, possibilitará o ingresso de mais 300 alunos em atividades extraclasse nos próximos dois anos.

4.4 Indicadores acadêmicos - Gestão Acadêmica

- 1) Tecnologia
- a) Investimento em computadores, projetores interativos e internet nas salas de aula e laboratórios em 2010 e 2011
 - b) Equipamento de computação, projetor e internet em 90 salas de aula e laboratórios em 2010 e 2011
Investimento: R\$ 3.200.000,00
- 2) Implantação do projeto pioneiro do Laboratório de Matemática como Serviço de Biblioteca Escolar, ganhador de Prêmio Ouro SINEPE-RS em Inovação Educacional
Investimento: R\$ 60.000,00
- 3) Criação da Escola de Artes para 2012
- a) Oferta de novos serviços para a Comunidade (aulas de música, canto, dança, teatro)
 - b) Resultado esperado: servir de referência regional de escola formadora de artistas
Investimento inicial: R\$ 450.000,00
- 4) Aumento da aplicação de recursos de bolsas de estudos, atendendo uma das diretrizes da Instituição, que é a filantropia, chegando em 2012 com um aumento dos valores de 185% em relação a 2009 com aplicação de R\$ 1.107.000,00 a mais do que vinha sendo feito.
- 5) Implantação do Projeto Caminhos da Sustentabilidade, com oito estações de trabalho pedagógico, ganhador do Bronze na Categoria Gestão Pedagógica do Prêmio SINEPE 2011, com o projeto "Caminhos da Sustentabilidade: inovação em espaços e práticas pedagógicas".
- a) Trabalhos em sala de aula em todas as séries, do Infantil ao Ensino Médio
 - b) Implantação da Caminhada da Sustentabilidade com 8 estações
 - c) Investimentos de R\$ 550.000,00

4.5 Indicadores de Gestão de Pessoas

- 1) Capacitação da Equipe de Coordenadores e Líderes de Processo para gestão de pessoas, liderança e tomada de decisão
- a) Desenvolvimento de 24 profissionais entre Coordenadores e Técnicos
 - b) 2056 horas de capacitação e desenvolvimento
 - c) R\$ 243.000,00 em investimentos, sem considerar as horas da equipe



Resultado: aumento de performance individual, setorial e Institucional.
Repercussão direta e positiva na receita e no clima interno

- 2) Plano de Cargos e Salários – Em desenvolvimento
 - a) Mapeamento de 100% dos cargos (atribuições e perfil)
 - b) Classificação da estrutura de cargos
 - c) Pesquisa de Mercado
 - d) Expectativa de implantação em Jul-12
- 3) Qualificação de processo interno de recrutamento, seleção e integração de novos Colaboradores
 - a) Maior exigibilidade no processo de seleção
 - b) Avaliação de desempenho demonstram maior acertatividade na ocupação das vagas
- 4) Melhoria significativa do Clima Organizacional
 - a) Maior aderência dos colaboradores nos eventos internos
 - b) Melhor desempenho frente às condições de trabalho
 - c) Melhor satisfação com as implementações
- 5) Desenvolvimento do Plano de Aposentadoria
 - a) Plano Piloto com trabalho de 100% junto aos colaboradores administrativos que foram ou estão sendo desligados por tempo de serviço
 - b) Expectativa de implantação plena em 2013, após conclusão do MBA em Gestão de Pessoas sendo realizado pela Coordenadora de RH
- 6) Revisão do Plano de Benefícios e implantação de Política de Recuperação de Salários
 - a) Implantação do Rancho Card
 - b) Melhoria do plano odontológico, com troca do fornecedor
 - c) Projeto: ampliação do benefício de refeição
 - d) Aumento real de salários para a equipe básica e projeção de aumento real para os professores nos próximos 5 anos, com expectativa de aplicação já em março-12
- 7) Incentivos e acompanhamento para inscrições e conquistas de prêmios como forma de desenvolver os líderes na documentação de processos e qualificação na gestão: Conquista de 7 premiações somente em 2011: 3 de Comunicação, 1 de Responsabilidade Social, 2 de Inovação Pedagógica, e 1 de Gestão Educacional.
- 8) Implantação de Programa de Pessoas com Deficiência:
 - a) Diminuição do turn-over dos colaboradores com deficiência
 - b) Execução de evento de Olimpíadas de pessoas com deficiência, envolvendo toda a comunidade da Grande Porto Alegre
 - c) Atingido o índice legal de exigência, saindo de 28% em 2009 para 100% em janeiro de 2012

4.6 Indicadores de Gestão de Clientes

- 1) Criação do Setor de Atendimento e Relacionamento
 - a) Serviços de atendimento de alto nível,
 - b) Interfaces com setores: Comunicação, Financeiro, estrutura acadêmica e TI
 - c) Olhar muito atento às demandas do atual e do potencial cliente,
 - d) Cuida para que as necessidades e críticas sejam levadas aos setores competentes e se revertam em soluções para serem disseminadas de maneira uniforme.
 - e) Melhora na prestação de serviços virtuais com diminuição de impressões para os familiares.



2) Cliente fidelizado

Existe todo um trabalho de fidelização do cliente. Dados como o registrado abaixo servem como indicadores:

Recentemente, no aniversário de 122 anos, o Colégio lançou campanha no Facebook convidando ex- alunos a participarem com fotos e depoimentos. Os dados em menos de 30 dias (e em período de férias):

2.787 likes (pessoas que curtiram a fan page)

Média de 600 interações por semana (comentários, compartilhamentos e curtir em posts)

Média de 350.000 pessoas alcançadas por semana (número de pessoas impactadas por postagens)

234 fotos publicadas no Yearbook

3) Desenvolvimento da equipe com vistas ao atendimento, trazendo o conceito de cliente para dentro da Instituição

a) Melhor acolhimento e atendimento personalizado

b) Mudança de paradigma, olhando a família como cliente

a. Implantação do conceito de Cliente Interno – Fornecedor

a) Maior e melhor diálogo e entendimento entre setores e equipe

b) Qualificação nas entregas

c) Mudança de paradigma: o colaborador passa a olhar os colegas como clientes internos

b. Nova configuração e envergadura nos eventos comunitários, trazendo maior participação, resultado financeiro e aumento da percepção da marca

a) Aumento da área física nos eventos em torno de 30%

b) Acréscimo de investimentos nos eventos de 240%

c) Aumento da participação da Comunidade em 40%

d) Realização de 10 eventos anuais para o público externo, trazendo mídia espontânea e novos públicos para dentro da Escola.

4.7 Indicadores de captação de clientes

1) Aumento gradual do número de alunos

2009 = 2974

2010 = 3007

2011 = 3028

Expectativa para 2012 = 3050

2) O projeto de construção da nova Escola Infantil está em aprovação junto à Prefeitura. Este espaço possibilitará implantação de turno integral e Maternal I e II. A expectativa é de um aumento de 200 alunos.

4.8 Resultados obtidos de responsabilidade Social

1) As ações concretas sobre sustentabilidade realizadas pelo Colégio Anchieta têm grande repercussão nas famílias dos alunos e dos colaboradores, além de ser destaque na mídia, influenciando a sociedade.

2) O Colégio ganhou outro prêmio Ouro na categoria Desenvolvimento Cultural do Prêmio de Responsabilidade Social, com o Projeto “Show Musical Anchieta Canto e Dança: arte que promove transformação para a vida”.



4.9 Outros Indicadores

4.9.1 Gestão Estratégica

- 1) Implantação do Planejamento Estratégico
 - a) Definição de 47 projetos entre estratégicos e operacionais
 - b) Envolvimento de 38 colaboradores, entre alta gestão, professores e administrativos
 - c) 2.634 horas de trabalho de desenvolvimento do plano
 - d) R\$ 106.000,00, sem considerar as horas da equipe envolvida
- 2) Plano Diretor de ocupação da área física
 - a) Diretrizes de obras para ampliação da área construída, aumentando dos atuais 37.900 m² para 161.100 m² até 2020
 - b) Ocupação do espaço físico da Escola com a UNISINOS – instituição também Jesuíta e eleita Melhor Universidade Particular da Região Sul pelo MEC/2010
 - c) Captação de 12.000 alunos para a Unisinos (mesma congregação)
 - d) Benefício para a Escola com a estrutura de uma universidade: Centro Cultural (biblioteca, museu, anfi-teatro, salas multi-uso); mais um Centro Esportivo; Centro Tecnológico.
- 3) Reestruturação Organizacional, com modelo padrão para as três Escolas da Província Brasil Meridional, com publicação de um livro orientativo
 - a) Eficiência Operacional com padronização de cargos, perfil e políticas de RH únicas
 - b) Novo organograma com melhor definição da estrutura da rede Jesuíta
- 4) Novo posicionamento de marca, com campanha Institucional do conceito de Sustentabilidade
 - a) Imagem positiva junto à Comunidade
 - b) Ampla divulgação espontânea na mídia especializada
 - c) Implantação de políticas de uso, descarte e reciclagem de materiais
 - d) Implantação de política de compras verdes
 - e) Investimentos na ordem de R\$ 1.400.000,00
 - f) Ganhador de Prêmio Ouro SINEPE-RS em 2011
- 5) Implantação de Planos de Ação setoriais, com definição de metas e indicadores
 - a) Maior organização das ações e melhorias de processos setoriais
 - b) Maior eficiência e gestão de orçamento, reduzindo drasticamente o déficit operacional
- 6) Maior integração entre as áreas Acadêmica e Administrativa, trazendo mais sinergia e resultados
 - a) Eficiência no processo de compras, com racionalização de uso de materiais e melhor negociação frente ao planejamento de necessidades
 - b) Implantação e acultramento da gestão de orçamento na área acadêmica
 - c) Melhor desenvolvimento dos eventos da Instituição

4.9.2 Gestão da Infra-Estrutura

- 1) Reformulação da Comunicação visual das salas de aulas, recepção, lounges e área externa do campus



- a) Imagem do Colégio associada à contemporaneidade e inovação
 - b) Ambiente mais agradável para aulas e convivência
- 2) Mudança de layout salas da área administrativa
- a) Integração dos setores, com melhor convivência e operacionalidade
 - b) Maior eficiência nos processos, principalmente nos atendimentos
 - c) Adequação à nova estrutura organizacional

5 LIÇÕES APRENDIDAS

O melhor investimento que uma instituição pode fazer é nas pessoas. Foi desta forma que se atingiu um dos resultados mais relevantes para a o Colégio Anchieta: trazer a Escola de um orçamento operacional com déficit em torno de R\$ 3.300.000,00 para um valor ainda de déficit menor que R\$ 253.000,00, e projetar o ano de 2012 com um superavit em mais de R\$ 520.000,00. Isso tudo considerando que houve investimentos totais neste período de aproximadamente R\$ 6.000.000,00 e aplicação em alunos bolsistas a mais do que era feito até 2009 na ordem de R\$ 1.107.000,00 / ano, além de aplicações em projetos sociais em mais de R\$ 3.000.000,00 / ano, tudo isto mantendo o nível de reservas financeiras existentes, ou melhor, aumentando-as através de melhores rentabilidades.

"Com aumento do número de coordenações, qualificação de todos os gestores e pela simples vontade da equipe de 'fazer as coisas', estamos conseguindo reverter um quadro financeiro preocupante. Descentralizar as decisões, ser um líder servidor, colocar as pessoas certas nos lugares certos, gerar desafios e mostrar a elas que são capazes de colocarem em prática as estratégias definidas. Descobrir em cada um deles o talento que eles tinham e simplesmente deixá-los aplicarem isto, incentivando-os e dando total apoio aos seus acertos e trabalhando incansavelmente os seus erros. Para ser gestor é preciso gostar de gente, eu gosto muito de desenvolver as pessoas."

Rogério Anele

Diretor Administrativo, autor e coordenador do projeto

6 AÇÕES DE CONTINUIDADE

Na área administrativa a ação imediata é a implantação de um modelo de gestão por Planejamento Estratégico, processo este já iniciado com o desenvolvimento e implantação da ferramenta, seguindo agora para a capacitação das pessoas para trabalhar neste modelo.

Ações:

1. Consolidar o modelo de gestão estratégica
2. Qualificar a equipe administrativa para uma performance de alta qualidade na gestão
3. Operação com resultado operacional positivo, com metas de chegarmos em 12% sobre a Receita Total de resultado até o ano de 2015
4. Consolidar o processo de rede da Província, gerando ainda mais benefícios como tecnologia em salas de aula, melhorias das instalações, racionalização na aplicação da estrutura funcional e de materiais
5. Ampliar o mix de serviços, oferecendo também uma Escola Técnica pós Ensino Médio
6. Estimular e dar condições para aperfeiçoamento profissional em cursos de graduação e pós-graduação

Tudo que o projeto de gestão na área administrativa vem trabalhando é para chegar numa melhor entrega final, que é a Educação em si. O maior desafio pedagógico, e também estratégico, é como manter-se em posição de vanguarda e referência, e é isto que nos mobilizará para os próximos anos.



Ações:

1. Aproximar o Colégio da Universidade UNISINOS para qualificar ainda mais a metodologia pedagógica, fazendo troca de experiência com a teoria da Universidade e a aplicação em sala de aula pela Escola;
2. Investir em preparo da equipe e alocação de recursos em tecnologia na sala de aula, de modo que se possa catalisar para o processo pedagógico toda a interação com estes meios;
3. Implantar um currículo flexível, inovador e diferencial a partir da abertura da nova legislação para o Ensino Médio;
4. Ampliar a sala de aula para o conceito de sala virtual, fazendo com que haja maior interação com o aluno independente do meio físico;
5. Construir materiais de estudos mais dinâmicos, agradáveis e condizentes com os avanços tecnológicos;
6. Ampliar e remodelar espaços de estudos como laboratórios, biblioteca e salas especializadas;
7. Proporcionar aos alunos experiências internacionais, com vivência em Escolas no exterior.