

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

TÍTULO: PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA UMA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO TÉCNICO

AUTORA

JULIANA LOBO FECCI

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
jufecchi@gmail.com

Resumo

Atualmente a globalização pressiona as empresas a realizarem atualizações e constante transformação e adaptação no mercado. O mercado no qual as empresas estão inseridas não é fixo e constante como muitos empreendedores pensam, o mercado está em constante mudança e para a sobrevivência das empresas é necessário um acompanhamento das mudanças. Para evitar o declínio nos resultados das empresas é preciso planejar suas estratégias e projetar seus objetivos. A empresa que se estabelece melhor no mercado e possui um posicionamento estratégico definido e comunicado a todos os envolvidos, considerando funcionários e parceiros da organização, tem uma maior probabilidade de vencer a concorrência. As estratégias da empresa devem ser estabelecidas, traduzidas e controladas utilizando de ferramentas que auxiliem neste processo. A ferramenta proposta neste artigo é o *Balanced Scorecard* que utiliza o Mapa Estratégico como forma de tradução e controle da estratégia por meio de seus indicadores. A principal referência utilizada é o mapa estratégico proposto por Kaplan e Norton (2004). Com a utilização desta ferramenta a empresa traduz de que maneira é a sua atuação no mercado e o que ela espera alcançar estrategicamente no seu negócio. Se a empresa não traduz, controla e divulga a sua estratégia para as suas partes interessadas ela tem uma grande chance de não conseguir se posicionar no mercado e consequentemente não atingir seus objetivos estratégicos estabelecidos.

Palavras-chave: Mapa estratégico. *Balanced Scorecard*. Ensino médio técnico.

Abstract

Today the globalization presses firms to perform updates and constant changes and adaptation in the market. The market in which firms are embedded is not fixed and constant as many entrepreneurs think, the market is constantly changing and companies to survive it must keep pace with these changes. To avoid the decline in companies' results the firms need to plan their strategies and design goals. The company that provides best on the market and has a strategic position defined and communicated to all involved, considering the organization's employees and partners, has a higher probability of winning the competition. The company's strategies should be established, translated and checked by tools that assist in this process. The tool proposed in this paper is the Balanced Scorecard that uses the Strategy Map as a way to translate the strategy and control over their bookmarks. The main reference used is the Strategic Map proposed by Kaplan and Norton (1994). Using this tool the company defines how is its performance in the market and it hopes to achieve in its business. If the company does not translate, manage and disclose its strategy to its stakeholders it has a great chance of not being able to position itself in the market and therefore do not achieve its objectives.

Key words: Strategy map. *Balanced Scorecard*. Secondary technical education.

INTRODUÇÃO

Atualmente a globalização força o mercado a sofrer constantes transformações, a mudança no mercado é contínua e cada vez mais acelerada. O mercado possui um cenário de concorrência acirrada entre as empresas já atuantes e um aumento de entrada de novas empresas. Para que as empresas sobrevivam e consigam um posicionamento neste cenário do mercado atual é necessário que possuam uma definição, um controle e uma divulgação das suas estratégias de atuação por meio de utilização de indicadores de desempenho.

Este artigo apresenta a análise dos indicadores de controle estratégico utilizado pela escola de ensino médio técnico X. Como a organização não possui um sistema de informação e comunicação da estratégia bem estruturado, o artigo propõe como ponto de melhoria para a organização uma nova modelagem de tradução e controle das estratégias mais adequadas à sua realidade. A proposta é a utilização de uma ferramenta pela escola de ensino médio técnico com o objetivo criar um sistema de tradução e controle estratégico para administrar a estratégia a curto e em longo prazo.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A organização analisada é uma escola de nível médio técnico, os alunos estudam o Ensino Médio comum concomitante com o Técnico em Administração, Técnico em Contabilidade ou Técnico em Informática. A duração do curso é de quatro anos, um ano a mais que o ensino médio comum, pois o ensino médio técnico possui em sua grade horária as disciplinas do núcleo nacional comum a todas as escolas de ensino médio e as disciplinas específicas que formam os alunos como técnicos. Esta escola foi fundada em 2008 e iniciou suas atividades com uma única turma de 26 alunos, hoje ela conta com 22 turmas e mais de 600 alunos.

Com este aumento crescente no número de alunos e a crescente concorrência no mercado a organização identificou a necessidade de se posicionar de maneira mais efetiva no mercado. Ficou visível a importância do estabelecimento concreto das estratégias, sua tradução, implantação e divulgação a todos os colaboradores envolvidos no processo de ensino. A metodologia aplicada será o *BSC - Balanced Scorecard*, preconizadas por Kaplan e Norton (1997) que descreve a relação de causa e efeito entre os indicadores estabelecidos pela utilização de uma metodologia específica para a tradução da estratégia e alcance do alinhamento estratégico por meio da criação e definição de um Mapa Estratégico.

REFERENCIAL TEÓRICO

No mundo dos negócios a definição de uma estratégia é fator essencial para a sobrevivência de uma organização. Segundo site Enciclopédia de Gestão (2012) estratégia é definido como o conjunto de decisões adotadas pelas empresas que visam proporcionar aos clientes maior valor que os oferecidos pelos concorrentes, buscando assim atingir melhores resultados organizacionais. Uma boa estratégia definida pela empresa é aquela que se antecipa aos concorrentes na descoberta de oportunidades geradoras de elevado valor percebido pelo cliente. “Os executivos reconhecem que a sobrevivência depende da previsão de tendências e de se mover mais rapidamente que a concorrência” (DUCLÓS e SANTANA, p. 57, 2009).

Segundo Martins (2010) existem cinco perspectivas orientadas à estratégia:

1. Liderança: Os líderes devem estar focados pela estratégia da organização, todas as ações dos líderes devem ser norteadas pela estratégia;
2. Estratégia em operações: A estratégia deve estar no dia a dia da organização por meio do mapa estratégico que deve ser visualizado rotineiramente por todos. Assim a estratégia estará no pensamento de todos;
3. Sinergia: Todos devem trabalhar em cima desta estratégia, todos precisam possuir o mesmo foco e objetivos na empresa;
4. A estratégia é tarefa de todos: A estratégia deve ser comunicada e entendida por toda a organização para que todos ajudem no alcance dos seus resultados;
5. A estratégia contínua: A estratégia é um processo de aprendizagem contínua e sempre deve ser atualizada.

DUCLÓS e SANTANA (2009), afirmam que a maturidade estratégica de uma organização é definida por meio da Figura 1, que compõem um modelo de evolução descrito por meio de quatro fases que apresentam evolução da estratégia organizacional. A fase um comprehende o planejamento financeiro que visa à criação de um orçamento que controle as variações financeiras da empresa. A fase dois comprehende o planejamento e as previsões de futuro da empresa utilizando análises históricas e projeções futuras. Neste momento a empresa inicia a análise com o objetivo de reduzir a diferença entre as metas estabelecidas e os resultados obtidos.

Na fase três a empresa passa a criar uma busca por vantagem e inicia o seu pensamento estratégico alinhado com seus recursos, é nesta fase que se encontra a escola de ensino médio técnico analisada no artigo, após análise diagnóstica apresentada na metodologia. Na quarta e última fase a empresa passa a criar o futuro por meio de uma gestão estratégica. A empresa possui uma fonte de vantagem competitiva, pois passa a ter a habilidade de responder rapidamente as mudanças do mercado. Nesta última fase é essencial que a empresa seja capaz de monitorar e influenciar o ambiente competitivo com inovações para formular e implementar estratégias efetivas.

FIGURA 1 – Evolução da Gestão Estratégica

Evolução da Gestão Estratégica

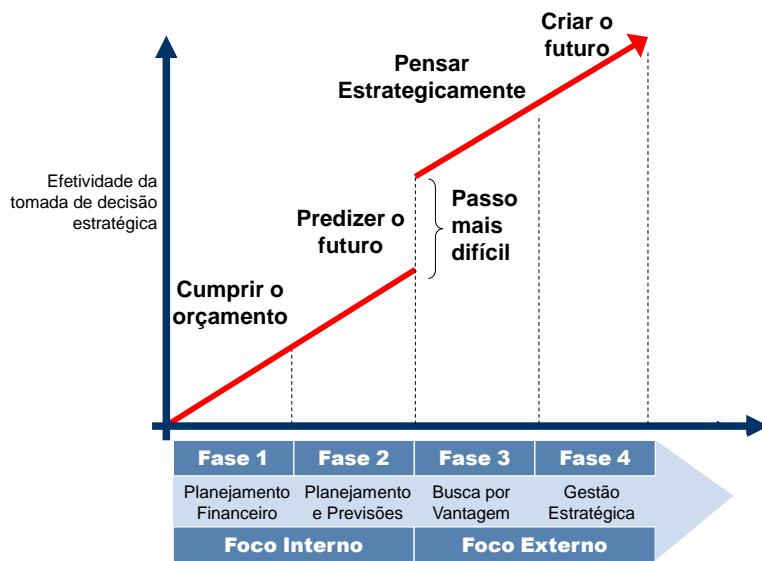


Figura 3.2

Fonte: DUCLÓS e SANTANA, p. 41, 2009

A escola de ensino médio técnico possui o pensamento estratégico e ainda não definiu seu plano estratégico formalmente documentado. Ter um pensamento estratégico não significa dizer que a empresa não possui uma estratégia definida, mas sim que a empresa ainda não colocou esta estratégia em um documento para que fosse possível o entendimento e visualização de todos os envolvidos. “Um plano estratégico é um documento oficial em que os responsáveis de uma organização ou empresa estipulam qual será a estratégia e as metas a seguir em médio prazo.” (SITE CONCEITO.D 2012)

A ferramenta proposta no artigo para que a empresa seja capaz de realizar este monitoramento de formulação e implementação de estratégias efetivas por meio de um plano estratégico é o *Balanced Scorecard*.

“O BSC oferece aos executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Hoje, as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-la” (KAPLAN E NORTON, p. 2, 1997).

A ferramenta do *Balanced Scorecard* vem sendo utilizado cada vez mais por grandes e pequenas organizações ao redor do mundo. O sucesso da abordagem se deve, entre outras coisas, à sua simplicidade e forte capacidade de estabelecer a correlação entre a missão e visão da organização e as ações do dia-a-dia, ações estas que invariavelmente impactam a visão e missão e que, uma vez gerenciadas, podem somar resultados necessários para a realização da visão.

Definido por DUCLÓS e SANTANA, p. 55, 2009, “O *Balanced Scorecard* funciona como uma ferramenta, tanto para tradução da estratégia com o Mapa Estratégico, quanto a avaliação da estratégia com os indicadores de desempenho”. O *Balanced Scorecard* proporciona para as empresas o modelo de gestão estratégico e visão mais ampla de seus indicadores estratégicos.

Os indicadores de desempenho fornecem informações quanto ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Os indicadores de desempenho servem para medir se o Mapa Estratégico está sendo seguido corretamente por meio da visualização de desvios entre o planejado e o previsto. Segundo DUCLÓS e SANTANA, p. 152, 2009 “os indicadores de desempenho (KPI – Key Performance Indicator) fornecem informações quanto ao cumprimento do objetivo estratégico”. Os indicadores de desempenho servem para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro da empresa.

Antigamente as empresas se preocupavam somente com as suas medidas financeiras, e estas medidas financeiras serviam para que a empresa monitorasse a sua estratégia e visualizasse se a estratégia estava sendo alcançada ou não estava sendo alcançada. Com o *Balanced Scorecard* as empresas criam além da perspectiva financeira, outras perspectivas que são tão importantes quanto à perspectiva financeira que servem para tradução da estratégia. Todas as perspectivas apresentadas pelo BSC resultam na perspectiva financeira da organização. Segundo KAPLAN E NORTON, p.9, 1997, “medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização”. Isoladamente, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos.

As quatro perspectivas do BSC proposto apresentadas por meio de um Mapa Estratégico para a escola de ensino médio técnico foram adaptadas das quatro perspectivas propostas Kaplan e Norton (1994) que são as seguintes:

- Perspectiva financeira: Relaciona os objetivos financeiros de receitas positivas da empresa e lucratividade. O foco desta perspectiva está na lucratividade da empresa;

- Perspectiva de mercado e clientes: Relaciona os objetivos de participação no mercado, número de clientes, fidelidade, satisfação dos clientes. O foco desta perspectiva está na qualidade dos serviços prestados;
- Perspectivas dos processos críticos: Relacionada ao processo que possui um maior impacto na geração de valor para os clientes;
- Perspectiva de aprendizado e inovação: Relacionada ao capital humano com foco nas habilidades, treinamentos e conhecimentos dos funcionários; capital da informação com foco nos sistemas de informação, banco de dados e redes; e capital estrutural com foco no alinhamento, sinergia e trabalho em equipe.

A Figura 2 ilustra os componentes do *Balanced Scorecard* descritos acima relacionados à definição do objetivo da empresa, criação de seus indicadores, definição de suas metas com base nestes indicadores e iniciativa de melhorias da empresa após resultados da avaliação do desempenho estratégico.

FIGURA 2 – Componentes do *Balanced Scorecard*



FONTE: DUCLÓS e SANTANA, 2009.

Para a definição dos quatro processos ou perspectivas de análise a empresa deve considerar os interesses de todas as partes interessadas e vitais para o sucesso da estratégia da unidade de negócios. A Figura 3 ilustra as quatro perspectivas e quais são as perguntas que o gestor deve responder a fim de criar seus indicadores estratégicos dentro do Mapa Estratégico.

FIGURA 3 – PERSPECTIVAS DO BSC



FONTE: SITE WIKIPÉDIA, 2012

Um mapa estratégico é uma representação visual do que os executivos consideram como fator motivacional da estratégia da organização. O mapa estratégico é representado por uma figura que apresenta as relações entre causa e efeito entre os indicadores de desempenho relacionados às perspectivas abordadas. Os mapas estratégicos têm a função de comunicar a estratégia para todos, proporcionando assim um maior foco e alinhamento entre todos os participantes da organização.

Conforme afirmam KAPLAN e NORTON, 1997, o mapa estratégico utilizado pelas empresas que aplicam o *Balanced Scorecard* fornece a ferramenta para descrever o processo de criação de valor para os clientes a partir dos ativos intangíveis. Os mapas estratégicos constituem a tecnologia de mensuração e comunicação da estratégia utilizada pela gerência.

Segundo KAPLAN e NORTON, 1997, os objetivos da utilização de um *Balanced Scorecard* pelas empresas são os seguintes: Estabelecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o *feedback* e aprendizado estratégico.

Para que seja efetivo, o *Balanced Scorecard* precisa ser divulgado e entendido por todos os funcionários da empresa. Pois são os funcionários da empresa que farão com que sejam alcançados os indicadores definidos pela organização. Existem várias maneiras de transmissão do BSC para a empresa inteira. Segundo KAPLAN e NORTON, 1997, os objetivos e medidas do BSC podem ser transmitidos por meio de newsletters, quadros de avisos, vídeos e até por via eletrônica usando softwares de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Vale salientar que é necessário, para que haja um trabalho em conjunto e com o mesmo foco na empresa, uma clara compreensão e entendimento de todos os funcionários.

As empresas devem levar em consideração de que o *Balanced Scorecard* deve ser atualizado juntamente com a evolução e mutação do mercado. Os resultados do BSC devem promover na empresa um aprendizado organizacional. Segundo KAPLAN e NORTON, p. 16, 1997 “o BSC permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia”.

METODOLOGIA

A pesquisa utilizada para coleta de dados em campo relacionada à organização em análise teve característica exploratória e descritiva, por meio de visualização do dia-a-dia da empresa e entrevista qualitativa e informal com os colaboradores e gestores da escola de ensino médio técnico.

Para a revisão bibliográfica foram utilizadas bibliografias pertinentes ao tema com contribuições de diversos autores, os livros podem ser encontrados na biblioteca central da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. A revisão bibliográfica objetiva a conceituação da ferramenta proposta e suas abordagens por meio da fundamentação teórica que serve como apoio para a construção do artigo e objetiva uma melhor compreensão das informações técnicas que são apresentadas.

A abordagem da coleta de dados foi realizada durante o período de 19 de março a 23 de abril, sendo que a pesquisa foi feita por meio de entrevista aberta e informal, e avaliou a percepção dos funcionários e gestores em relação à tradução e controle das estratégias da escola de ensino médio técnico. As perguntas feitas aos professores foram as seguintes:

- Você sabe qual é a estratégia de atuação da escola de ensino médio técnico em que você trabalha?
- Você conhece quais são as informações e dados que a escola de ensino médio técnico utiliza para visualizar se está alcançando a sua estratégia?
- Se você não conhece, acha importante que você conhecesse estes dados que a escola de ensino médio técnico utiliza para verificar se sua estratégia está sendo alcançada?

A população e amostra foram quinze dos cinquenta e quatro professores pertencentes à organização e três dos quatro gestores da escola de ensino médio técnico. A partir do resultado encontrado por meio de visualização diária e síntese dos dados coletados pela entrevista, foi criado um diagnóstico do ambiente interno da empresa utilizado para a definição do problema de pesquisa analisado no presente artigo.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise da eficiência da estratégia estabelecida, a escola de ensino médio técnico utiliza atualmente três indicadores de controle mencionados abaixo:

- Rendimento dos alunos nos simulados preparatórios do ENEN realizados duas vezes por ano. Quando o simulado apresenta um resultado negativo, os alunos são convocados para participarem de aulas preparatórias para o curso ENEN realizadas aos sábados;
- Rendimentos dos alunos nos bimestres dos anos letivos acima de 70%. Existindo um controle via sistema acadêmico de notas individuais e um controle individual do comportamento do aluno no tocante a disciplina e trabalhos realizados em planilhas eletrônicas. Para os alunos que estiverem com notas abaixo de 50% são chamados os pais para reunião com o coordenador na escola, e os alunos que não realizam as tarefas solicitadas pelos professores recebem advertência que é enviada para consentimento dos pais;
- Avaliação de desempenho dos professores realizada semestralmente e verificada pela coordenadora geral do curso, responsável também pelo *feedback* aos professores para correção de possíveis falhas e melhorias.

Após verificação dos indicadores estratégicos utilizados pela organização podemos concluir que não existe nenhum sistema operacional de controle dos dados, o único sistema operacional existente é o sistema acadêmico padrão da rede de ensino, e o controle através de planilhas manuais onde os dados são inseridos individualmente. Este controle não é eficiente para a nova realidade e demanda da instituição, pois muitas informações são perdidas, algumas são inadequadas e não possuem relação direta com a estratégia. Como consequência deste controle ineficaz e sem foco definido é demandado tempo dos gestores para a tradução manual dos indicadores.

Na escola de ensino médio técnico falta um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Como proposta para a melhoria dos processos organizacionais e controle das estratégias a utilização de um mapa estratégico fornecerá um *feedback* para que os gestores avaliem de maneira coerente a execução da estratégia. A ferramenta do BSC auxiliará não somente os gestores, mas a organização como um todo, pois com a visualização dos indicadores os funcionários poderão trabalhar juntos nos mesmos objetivos empresariais. A instituição de ensino poderá assim controlar seus dados e monitorar ações de melhoria sempre que algum *gap* for identificado. O *Balanced Scorecard* segundo KAPLAN e NORTON, 1997, deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.

Para facilitar a implantação do BSC, o primeiro passo é a definição do processo crítico da escola de ensino médio técnico, que nos dará um recorte do principal fator de sucesso da organização. Por meio desta definição inicial os gestores priorizaram investimentos e ações de melhoria na organização. O processo crítico possui um impacto potencial no contexto estratégico da organização, pois este processo será crucial para gerar valor para os clientes. Definido entre os gestores e diretor em uma reunião quinzenal de alinhamento das tarefas o processo crítico da escola de ensino médio técnico é a qualidade do ensino. Não se trata de um mapeamento de todos os processos de negócio da escola de ensino médio técnico, e sim da priorização de melhorias no processo crítico definido de qualidade do ensino ao longo de toda a cadeia de valor da organização.

Dentro do Mapa Estratégico da organização os objetivos estratégicos são definidos tomando como base as três vertentes definidas pelos gestores, que estão no pensamento estratégico dos mesmos. Os objetivos estratégicos são organizados em uma relação de causa-efeito. A estratégia é integrada nas quatro perspectivas propostas: **perspectiva financeira; perspectiva mercado e clientes; perspectiva realizações dos alunos; e perspectiva aprendizado e organização do staff.**

Para a definição destas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* foram considerados os interesses de todas as partes interessadas que são vitais para o sucesso da estratégia da escola de ensino médio técnico. As perspectivas foram estabelecidas com base no mercado financeiro, nos clientes e nos funcionários. Estas partes interessadas refletem diretamente no alcance da estratégia.

A **perspectiva financeira** apresenta medidas relacionadas à receita que é alcançada por meio de um elevado número de alunos matriculados na escola, esta perspectiva é o resultado final do cumprimento de todas as outras perspectivas. O indicador financeiro serve como síntese final do desempenho organizacional, pois o objetivo final da escola de ensino médio técnico é a rentabilidade apresentada por meio de receitas e sem estas receitas a escola não irá sobreviver. Mas somente o financeiro não trará resultados positivos para a organização. Somente a perspectiva financeira não traduz a estratégia da empresa, visto que ela está alinhada a outros fatores nos quais são também responsáveis por seu sucesso.

O BSC incorpora um conjunto de medidas integrado vinculado ao desempenho da escola sobre outras óticas. Portanto a escola de ensino médio técnico precisa levar em consideração as medidas financeiras e as medidas não financeiras para fazerem parte do

sistema de informações da estratégia para todos os funcionários. Assim ela estará levando em consideração todos os aspectos relacionados à estratégia da organização.

A **perspectiva do mercado e clientes** é relacionada à retenção e satisfação de clientes, que neste caso são os alunos. A **perspectiva realização dos alunos** é relacionada ao processo crítico da escola de ensino médio técnico, esta perspectiva tem como foco o bom desempenho dos alunos nos exames de vestibular, prova do ENEN e boa colocação no mercado de trabalho. E a **perspectiva de aprendizado e inovação do staff** está relacionada ao capital humano, com foco nos professores, suas habilidades, treinamentos e conhecimentos.

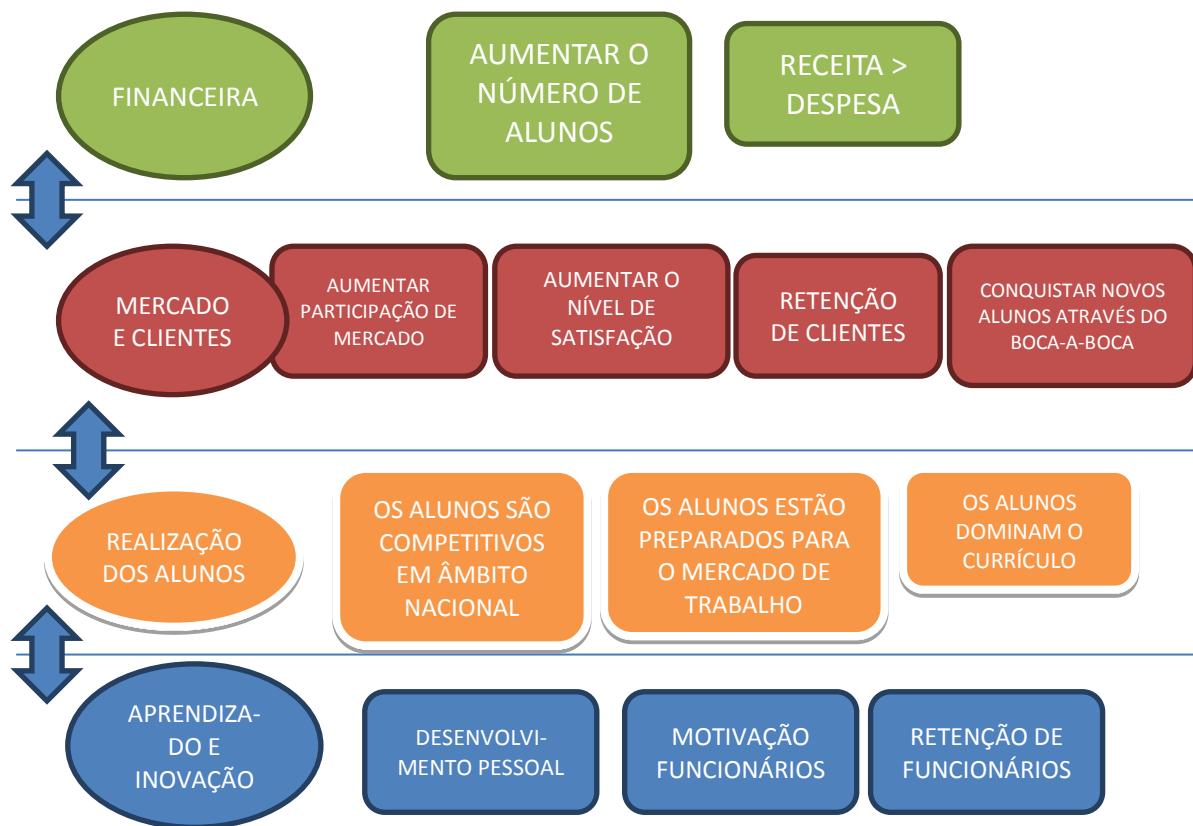
O mapa estratégico será construído a partir da perspectiva de aprendizado e inovação do staff, pois é esta perspectiva que comprehende indicadores relacionados aos professores. As pessoas, representados em maior importância pelos professores de uma escola, estão inseridas na perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Segundo MARTINS ET AL, p. 72, 2010 “a gestão estratégica de pessoas significa, então, preparar a organização para o futuro, desenvolvendo seus quadros a fim de torná-los capacitados a responder as necessidades impostas pelo mercado, ter ferramentas que possibilitem a identificação e a manutenção dos talentos da organização, construir uma cultura organizacional pautada na gestão do conhecimento e construir um time forte e capacitado para tomada de decisão”.

São os professores e suas atitudes e competências que farão com que a escola de ensino médio técnico alcance o seu objetivo principal que é definido como ensino com qualidade aos alunos, que consequentemente fará com que os alunos obtenham resultados positivos nos exames, vestibulares e consigam uma boa colocação no mercado de trabalho. Sem eficiência e resultados positivos na perspectiva de aprendizado e inovação a organização não alcançará bons resultados nas demais perspectivas apresentadas pelo BSC. Os professores que serão responsáveis por proporcionar aos alunos o ensino de qualidade e por motivar os alunos a estudar, e é por meio deste ensino de qualidade que os alunos alcançarão os resultados esperados pela escola de ensino médio técnico de boa colocação nos vestibulares, no exame do ENEN e no mercado de trabalho.

O Mapa Estratégico proposto para a escola de ensino médio técnico é apresentado abaixo na Figura 4. A organização deve ter consciência de que este Mapa Estratégico deve ser adaptado constantemente às novas realidades e pressões que o mercado irá proporcionar para as empresas. O ideal é que os gestores da escola de ensino médio técnico revisem e proponham mudanças e adaptações no Mapa Estratégico proposto sempre que visualizarem esta necessidade.

FIGURA 4 – MAPA ESTRATÉGICO: INDICADORES – BALANCED SCORECARD



Fonte: o autor

A visualização do alcance das perspectivas apresentadas no Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* será definida por meio da tabela 1 de indicadores estratégicos da empresa. Esta tabela apresenta os dados necessários que a escola de ensino médio técnico deve utilizar para controle e monitoramento do alcance da estratégia.

TABELA 1 – INDICADORES

PERSPECTIVAS	MAPA ESTRATÉGICO	INDICADORES
Perspectiva financeira	<i>Aumentar o número de alunos matriculados</i>	% de crescimento de número de alunos a cada ano
	<i>Receitas > despesas</i>	Balanço patrimonial positivo
Perspectiva do mercado e clientes	<i>Aumentar o nível de satisfação dos alunos/clientes</i>	Pesquisa de satisfação
	<i>Conquistar novos alunos através de boca-a-boca</i>	Número de alunos matriculados a cada ano
	<i>Aumentar a participação no mercado – market share</i>	Participação de mercado
	<i>Retenção de clientes</i>	Taxa de evasão

Perspectiva realização dos alunos	<i>Os alunos são competitivos em âmbito nacional</i>	Aprovação ENEN	Vestibular e ENEN
	<i>Os alunos estão preparados para o mercado de trabalho</i>	% de colocação no mercado de trabalho	
	<i>Os alunos dominam o currículo</i>	Rendimento bimestral dos alunos	
Perspectiva aprendizado e inovação do staff	<i>Desenvolvimento pessoal</i>	Investimento em capacitação e treinamento dos professores	
	<i>Motivação dos funcionários</i>	Pesquisa de clima organizacional	
	<i>Retenção de funcionários</i>	Índice de rotatividade	

Fonte: o autor

Como mostra a figura 4 o objetivo estratégico final da escola de ensino médio técnico é aumentar a rentabilidade da organização. Para que a escola de ensino médio técnico aumente sua rentabilidade precisará satisfazer as necessidades dos clientes. A qualidade do ensino é um fator crítico para a satisfação dos clientes, visto que os alunos realizam sua matrícula em uma escola com o objetivo de obter um aprendizado com qualidade que ajudará na sua formação pessoal e profissional.

Após criação do Mapa Estratégico a empresa deve criar meios de divulgação destas informações e conscientização dos funcionários em aplicar estes indicadores em suas atividades diárias. Segundo DUCLÓS e SANTANA (2009), muito mais importante do que um sistema de mensuração de desempenho da empresa com indicadores, é mobilizar os funcionários em direção a mudanças e inovações necessárias para sua sobrevivência e prosperidade. Utilizando o BSC à escola de ensino médio técnico utilizará uma ferramenta de comunicação transparente, iniciando assim um processo de sinergia entre as pessoas, ao qual a colaboração e o trabalho de todos voltados ao mesmo objetivo são essenciais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Somente os gestores e diretor possuem o pensamento estratégico da empresa, não existe nenhum plano estratégico a ser seguido por todos da organização capaz de mobilizar a organização como um todo. Quando os gestores e diretores fazem alguma reunião gerencial à estratégia é relembrada através de conversa informal entre as partes. Por meio de uma pesquisa informal realizada na sala dos professores e síntese dos dados, o resultado foi de que a maioria dos professores da instituição não tem conhecimento de quais são as estratégias da organização e quais são os indicadores utilizados pela empresa para verificação do atendimento ou não da estratégia em questão. E a maioria deles acha importante possuir o conhecimento dos indicadores estratégicos da escola de ensino médio técnico.

Uma estratégia deve ser de conhecimento e aprovação de todos da empresa, desde cargos mais elevados hierarquicamente, até cargos de suporte, tais como secretárias e cargos administrativos. É de suma importância que a estratégia seja divulgada aos professores, pois eles que são a comissão de frente de uma escola e eles que farão total diferença para o alcance da mesma. Com o propósito de que todos os colaboradores da escola de ensino médio técnico trabalhem em prol do alcance da estratégia se definiu a necessidade de aplicar um Mapa Estratégico por meio do BSC para visualização e compreensão de todos.

Após conversa com os gestores existiu uma tentativa de elaboração de um plano estratégico. Em consenso entre os gestores e o Diretor da escola de ensino médio técnico ficou estabelecido que a estratégia fosse composta de três vertentes: A primeira vertente é alcançar a qualidade do ensino a partir de resultados positivos de aprovações dos alunos concluintes do Ensino Médio no vestibular de grandes instituições de ensino, tais como a Universidade Federal do Paraná (UFPR), a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-Pr) e demais instituições de ensino superior de renome do estado do Paraná. A segunda vertente é dada por meio do elevado nível de rendimento dos alunos no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEN). E a terceira vertente é a boa colocação dos alunos no mercado de trabalho. Ao alcançar estes três pontos mencionados acima a escola de ensino médio técnico estará atendendo o seu planejamento estratégico com foco na satisfação dos seus clientes pela qualidade de ensino em sua totalidade.

A primeira atitude a ser tomada pelos gestores é uma reunião com todos os envolvidos na empresa para detalhamento dos objetivos e importância da ferramenta BSC. É necessário que todos tenham conhecimento do que é esta ferramenta e sua real aplicação na empresa. Neste momento é necessário que os gestores estejam aptos a ouvir as críticas e sugestões dos funcionários.

Após este treinamento de divulgação a empresa deverá afixar o Mapa Estratégico em locais de grande circulação dos funcionários, tais como sala dos professores, livro ponto dos professores, sala da coordenação e secretaria, assim ficará rotineiro a visualização dos indicadores. E sempre que possível em reuniões com os envolvidos os gestores deverão relembrar a todos os itens e as informações contidas nesta ferramenta de gerenciamento e controle da estratégia da empresa.

A escola de ensino médio técnico não pode esquecer que o Mapa Estratégico não é estável, estático e imutável. Sempre que a organização identificar alguma nova necessidade de adaptação às mudanças do mercado terá que realizar uma releitura e redefinição dos indicadores estabelecidos. As empresas não podem ficar paradas no mercado, pois se isto ocorrer à concorrência acabará por se sobressair. O *Balanced Scorecard* não se restringe somente em medir a mudança, ele tem papel fundamental nas empresas em também estimular a mudança.

O sistema proposto para tradução e controle da estratégia sendo absorvido pelos funcionários despertará o senso de envolvimento e a visão sistêmica da escola de ensino médio técnico, podendo assim servir de referência a outros colégios que buscam pela mesma excelência da qualidade de seus processos e serviços oferecidos.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. S. de. **A gerência da criatividade.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- CONCEITO DE. **Definição de plano estratégico.** Disponível em <http://conceito.de/estrategia>. Acessado em 12 de abril de 2012.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 2. ed. Rio de janeiro : Elsevier , 2005.
- DRUCKER, P. **Introdução à administração.** 3 ed., São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- DRUCKER, P. **O advento da nova organização.** In: Harvard Business Review. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DUCLÓS, Luiz Carlos; SANTANA, Valdinei Leandro de. **Ciclo estratégico da informação: como colocar a TI no seu devido lugar.** Curitiba: Champagnat, 2009.
- ENCICLOPÉDIA DE GESTÃO. **Definição de estratégia.** Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/estrategia.htm>. Acessado em 12 de abril de 2012.
- GARVIN, D. A. **Construção da organização que aprende.** In: Harvard Business Review. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HISRICH, R. D., PETERS, M. P., SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento.** In: Harvard Business Review. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- WIKIPÉDIA. **Balanced Scorecard.** Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard. Acessado em 20 de abril de 2012.