



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

JESSICA JESUS DOS SANTOS BRAGA

MAPA DE REDE DE IMPACTOS COMO METODOLOGIA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS:
ESTUDO DE CASO NO SESI-BA

Salvador,
2014

JESSICA JESUS DOS SANTOS BRAGA

**MAPA DE REDE DE IMPACTOS COMO METODOLOGIA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS:
ESTUDO DE CASO NO SESI-BA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação em Administração (NPGA), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Hermida Quintella.
Co-Orientador: Prof. Dr. Kenneth Nunes Tavares de Almeida.

Salvador,
2014

Escola de Administração - UFBA

B813 Braga, Jessica Jesus dos Santos.

Mapa de rede de impactos como metodologia de gestão estratégica em organizações complexas: estudo de caso no SESI-BA / Jessica Jesus dos Santos Braga. – 2014.

162 f.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Hermida Quintella.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. SESI. Departamento Regional da Bahia – Estudo de casos. 2. Organizações complexas. 3. Pesquisa - Metodologia. 4. Planejamento estratégico. 5. Aprendizagem organizacional. 6. Desenvolvimento institucional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 302.35

JESSICA JESUS DOS SANTOS BRAGA

**MAPA DE REDE DE IMPACTOS COMO METODOLOGIA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS:
ESTUDO DE CASO NO SESI-BA**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 19 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

Rogério Hermida Quintella – Orientador _____
Doutor em Gerenciamento Estratégico pela University of Brighton,
Inglaterra
Universidade Federal da Bahia.

Elisabeth Regina Loiola da Cruz Souza _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia,
UFBA, Brasil.
Universidade Federal da Bahia.

Gustavo da Silva Motta _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia,
UFBA, Brasil.
Universidade Federal Fluminense.

A
Deus, meu Senhor e Supremo Mestre,
meus amores: Elizeu, querido esposo, e Elisa, filha sonhada e gerada durante este mestrado
e aos meus pais, Nice e Bispo,
por todo amor, inspiração e apoio concedido.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que dentro dos Seus propósitos eternos me conduziu até aqui. “Porque Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas; glória, pois, a Ele eternamente. Amém” (Romanos 11:36).

À minha família por todo o apoio que eu precisava e compreensão das minhas necessárias ausências em vários momentos.

Ao meu orientador, Dr. Rogério Quintella, o grande responsável por eu ter iniciado esse caminho. Agradeço por ter acreditado em minha aptidão acadêmica e por ter me convencido disto.

Ao meu co-orientador, Dr. Kenneth Almeida, por toda a cordialidade, solicitude e ajuda.

À minha turma maravilhosa e diferenciada. Amigos que levarei por toda a vida.

Aos meus amigos e intercessores.

À coordenação e aos professores do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da UFBA, pelo compromisso com a qualidade do ensino e pesquisa.

Aos meus queridos colegas do NPGA, com quem tive o prazer de conviver durante minha passagem pelo NACIT (Dacy, Anaélia, Ernani Dórea, Cristina, Artur, Eliana e André).

Ao Serviço Social da Indústria – Departamento Regional da Bahia (SESI-BA).

A todos aqueles que generosamente me concederam seus depoimentos, tão importantes a essa pesquisa.

Muito obrigada por participarem dessa experiência gratificante e somarem ao meu crescimento pessoal e profissional.

“O real não está na saída nem na chegada:
ele se dispõe para a gente é no meio da travessia...”

(João Guimarães Rosa, 1984, p. 60)

BRAGA, Jessica Jesus dos Santos. Mapa de Rede de Impactos como metodologia de gestão estratégica em organizações complexas: estudo de caso no SESI-BA. 162 f. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

RESUMO

A pesquisa, do tipo Estudo de Caso, visa a verificar as contribuições da metodologia Mapa de Rede de Impactos (MRI) à gestão estratégica da organização complexa Serviço Social da Indústria – Departamento Regional da Bahia (SESI-BA), por meio do acompanhamento da implantação dessa metodologia no período de 2012 a 2014. Para tanto, inicialmente, realizou-se uma pesquisa quantitativa, mediante a aplicação de questionários via Google Docs a sete gerentes do SESI-BA e seis pesquisadores da UFBA que participaram do processo de implantação do MRI na organização, com o objetivo de mapear a interdependência entre os projetos estratégicos do PE 15 anos (2013-2027) do SESI-BA. Para o tratamento desses dados e construção do mapa sistêmico MRI do PE 15 anos do SESI-BA foi utilizada a metodologia Análise de Redes (AR), por meio da qual também se identificaram as posições e papéis assumidos pelos projetos na rede estratégica organizacional. Em seguida, visando avaliar os resultados gerenciais do SESI-BA com a utilização do MRI, adotaram-se técnicas qualitativas de coleta e tratamento de dados. Para acompanhar as ações estratégicas na organização após a implantação do MRI utilizou-se a técnica Observação Participante em duas fases: como pesquisa exploratória de campo; e em reuniões do SESI-BA. A Pesquisa Documental foi utilizada para conhecer o histórico de criação, características e dinâmica da organização e verificar as influências exercidas pela metodologia MRI sobre o desempenho do seu sistema estratégico. Por último, aplicou-se a técnica Entrevista do tipo semiestruturada a seis executivos do SESI-BA detentores de informações estratégicas e conhecedores do sistema estratégico organizacional (três deles pertencentes ao nível tático; um do nível estratégico; e dois do operacional) visando sondar as suas percepções, expectativas, nível de consciência, opiniões e avaliações sobre aspectos e efetividade dos componentes da metodologia MRI na organização. Para o tratamento dos dados obtidos por meio da observação, da pesquisa documental e das entrevistas utilizou-se a técnica Análise de Conteúdo, tomando como categorias as dimensões Eficiência, Eficácia, Relevância e Sustentabilidade (LUSTHAUS et al., 1999) e como subcategorias os elementos principais da metodologia MRI. Para organizar a análise dos dados qualitativos foi utilizado o software ATLAS.ti. Como resultados dessa pesquisa, afirma-se que o Mapa de Rede de Impactos favoreceu um melhor entendimento da realidade organizacional do SESI-BA, mais rápida adaptação e respostas às mudanças do seu ambiente. Também se constatou que o MRI contribuiu para o avanço na gestão estratégica da organização complexa SESI-BA, atuando como um método complementar ao tradicional BSC. Diante das constantes mudanças no sistema estratégico do SESI-BA, concluiu-se que as contribuições mais permanentes do MRI à gestão estratégica dessa organização complexa consistiram em: auxílio à definição das Direções Estratégicas para a tomada de decisão, com base nos valores organizacionais e nos conhecimentos e experiências dos parceiros internos; potencialização das capacidades endógenas; incentivo à participação dos parceiros internos nas iniciativas estratégicas; incentivo à implantação de processos favoráveis ao compartilhamento de conhecimentos na organização; e aprendizado estratégico, por meio de exercícios de reflexão global, sistematização e representação visual das inter-relações de impacto entre os vetores estratégicos.

Palavras-chave: Mapa de Rede de Impactos; Gestão Estratégica; Organizações Complexas.

BRAGA, Jessica Jesus dos Santos. Outcome Network Mapping as a strategic management methodology in complex organizations: a case study in SESI-BA. 162 pp. 2014. Master Dissertation – Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

ABSTRACT

This research, a case study, aims to verify the contributions of the methodology Outcome Network Map (ONM) to the strategic management of the complex organization Social Service of the Industry – Regional Department of Bahia (SESI-BA), through the follow-up of implementation of this methodology from 2012 to 2014. For that, initially, was applied a quantitative research, by applying questionnaires via Google Docs to seven SESI-BA managers and six researchers from UFBA that participated in the ONM implantation process in the organization, in order to map the interdependence between the strategic projects of SP (Strategic Planning) 15 years (2013-2027) of SESI-BA. For the processing of such data and construction of systemic map ONM SP 15 years of SESI-BA, was used Network Analysis (NA) methodology, through which also was identified the positions and roles played by the projects in the organizational strategic network. Then, to evaluate the management results of SESI-BA with the use of ONM, it was adopted qualitative techniques for data collecting and processing. To follow-up the strategic actions in the organization after the ONM implantation, it was used the Participant Observation technique in two stages: as field exploratory research; and in some SESI-BA meetings. The Documentary Research was used to understand the history of creation, characteristics and dynamics of the organization and check the influences exerted by ONM methodology on the performance of its strategic system. Finally, it was applied the semi-structured Interview technique to six SESI-BA executives who hold strategic information and know the strategic organizational system (three of them belonging to the tactical level; one to the strategic level, and two to the operational level) in order to probe their perceptions, expectations, level of awareness, opinions and evaluations of aspects and effectiveness of the ONM methodology components in the organization. To treat data obtained by observation, documentary research and interviews it was used the Content Analysis technique, using as categories the dimensions Efficiency, Effectiveness, Relevance and Sustainability (Lusthaus et al., 1999) and as subcategories the main elements of the ONM methodology. To organize the analysis of qualitative data it was used ATLAS.ti software. As results of this research, it is stated that the Outcome Network Map favored a better understanding of SESI-BA organizational reality, faster adaptation and responses to changes in their environment. Results also highlight the fact that the ONM contributed to the advance of the strategic management of the complex organization SESI-BA, acting as a complementary method to the traditional BSC. Up fronted by the constant changes in the SESI-BA strategic system, it was concluded that the most permanent contributions of ONM to the strategic management of this complex organization consisted of: support of the definition of Strategic Directions for decision making, based on organizational values and in the knowledge and experiences of internal partners; enhancement of endogenous capacities; encouraging the participation of internal partners on the strategic initiatives; incentives to the implementation of favorable processes to knowledge sharing in the organization; and strategic learning through global reflection exercises, systematization and visual representation of the inter-relationships impact between strategic vectors.

Keywords: Outcome Network Mapping; Strategic Management; Complex Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Exemplo de Mapa Estratégico do Balanced Scorecard	28
Figura 2	Mapa de Rede de Impactos dos Projetos PE 15 anos (2013-2027)	45 e 86
Figura 3	Cadeia Lógica da Estrutura do Mapa de Rede de Impactos	54
Figura 4	Mapa dos Processos do Núcleo Estratégico do SESI-BA	71
Figura 5	Indicadores da Eficiência do Sistema Estratégico do SESI-BA	104
Figura 6	Indicadores da Eficácia do Sistema Estratégico do SESI-BA	113
Figura 7	Indicadores da Relevância do Sistema Estratégico do SESI-BA	121
Figura 8	Indicadores da Sustentabilidade do Sistema Estratégico do SESI-BA	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classificação dos Sistemas Organizacionais quanto ao Grau de Complexidade e Metodologias de Gestão Adequadas	21
Quadro 2	Comparação de Enfoque: Visão Linear X Visão Sistêmica	39
Quadro 3	Níveis de Trabalho Conjunto	41
Quadro 4	Unidades do SESI-BA	63
Quadro 5	Documentos Analisados na Pesquisa	80
Quadro 6	Dados das Entrevistas	83
Quadro 7	Papéis dos Projetos no MRI do PE 15 anos	91
Quadro 8	Fundamentação dos Códigos de Análise dos Dados	99
Quadro 9	Fundamentação das Dimensões e seus Componentes	102
Quadro 10	Complementaridades entre o MRI e o BSC em Auxílio ao Sistema Estratégico Organizacional	131

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Centralidades dos Projetos do PE 15 anos (2013 a 2027) do SESI-BA	87
Tabela 2	Conectores Centrais dos Projetos do PE 15 anos (2013 a 2027) do SESI-BA	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AR	Análise de Redes
BSC	Balanced Scorecard
CIEB	Centro das Indústrias do Estado da Bahia
CNI	Confederação Nacional da Indústria
DN	Departamento Nacional
EBEP	Educação Básica Articulada ao Ensino Profissional
FIEB	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
MRI	Mapa de Rede de Impactos
NES	Núcleo Estratégico
PE	Planejamento Estratégico
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI-BA	Serviço Social da Indústria, Departamento Regional da Bahia
SST	Segurança e Saúde no Trabalho
SSTQV	Segurança e Saúde no Trabalho e Qualidade de Vida
OM	Outcome Mapping

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	20
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
3.1	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	23
3.1.1	Abordagem Linear de Gestão Estratégica.....	26
3.1.1.1	<i>O Balanced Scorecard.....</i>	27
3.1.2	Abordagem Sistêmica de Gestão Estratégica.....	30
3.2	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	32
3.3	MAPA DE REDE DE IMPACTOS.....	34
3.3.1	Definição das Direções Estratégicas com Base nos Valores Organizacionais.....	37
3.3.2	Colaboração Interna.....	40
3.3.3	Mudança Comportamental para a Aprendizagem Organizacional....	42
3.3.4	Mapas Estratégicos Sistêmicos do MRI.....	43
3.3.5	Gestão do Orçamento no MRI.....	46
3.3.6	Estágios do Mapa de Rede de Impactos.....	47
3.3.6.1	<i>Primeiro Estágio: Planejamento.....</i>	49
3.3.6.2	<i>Segundo Estágio: Monitoramento.....</i>	52
3.3.6.3	<i>Terceiro Estágio: Avaliação.....</i>	53
3.3.7	Cadeia Lógica do MRI.....	54
3.3.8	Limitações do MRI Identificadas na Literatura.....	55
4	ORGANIZAÇÃO ESTUDADA - SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA, DEPARTAMENTO REGIONAL DA BAHIA (SESI-BA).....	56
4.1	ÁREAS DE ATUAÇÃO DO SESI-BA.....	58
4.1.1	Educação.....	58
4.1.2	Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida – SSTQV.....	60
4.1.3	Cultura e Lazer.....	61
4.2	UNIDADES DO SESI-BA.....	62
4.3	O SESI-BA ENQUANTO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA.....	64
4.4	CONFLITOS QUE DEMANDARAM UM NOVO MÉTODO DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	67
4.5	NÚCLEO ESTRATÉGICO – NES.....	69
4.6	MAPA DE REDE DE IMPACTOS DO SESI-BA.....	71
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	75
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	75
5.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	76
5.2.1	Primeira Etapa: Questionários.....	76
5.2.2	Segunda Etapa: Observação Participante.....	77
5.2.2.1	<i>Fases da Observação Participante.....</i>	78
5.2.2.2	<i>Registros da Observação em Campo.....</i>	79
5.2.3	Terceira Etapa: Pesquisa Documental.....	80
5.2.4	Quarta Etapa: Entrevistas.....	81
6	ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS - INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS PROJETOS ESTRATÉGICOS DO PE 15 ANOS (2013-2027) DO SESI-BA.....	84
7	ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS.....	97
7.1	MODELO DE ANÁLISE.....	103
7.2	EFICIÊNCIA	104

7.2.1 Avaliação das Estratégias que Influenciaram Mudanças Comportamentais	104
7.2.2 Avanço em Planejamento Estratégico e Representação Gráfica da Estratégia Organizacional	105
7.2.3 Melhor Manejo dos Recursos e Capacidades para um Melhor Atendimento	107
7.2.4 Monitoramento do Desempenho em Relação às Estratégias.....	108
7.2.5 Os Mapas MRI Auxiliam na Tomada de Decisões.....	109
7.2.6 Reflexão e Atualização dos Mapas Sistêmicos do MRI.....	110
7.2.7 Reflexão Sistêmica sobre Desempenho, Direcionamentos Estratégicos e Alocação de Recursos	112
7.3 EFICÁCIA.....	113
7.3.1 Utilização das Experiências e Conhecimentos dos Funcionários como Fontes para as Estratégias.....	113
7.3.2 Aprendizagem na Gestão Estratégica.....	115
7.3.3 Participação, Responsabilidade e Autonomia dos Parceiros Internos nos Processos Decisórios e nas Iniciativas Estratégicas.....	117
7.3.4 Processos de Compartilhamento de Conhecimentos.....	120
7.4 RELEVÂNCIA.....	121
7.4.1 As Decisões são Alinhadas às Direções Estratégicas.....	121
7.4.2 Avanços em Relação às Direções Estratégicas.....	122
7.4.3 Coleta de Informações sobre o Reconhecimento do seu Caráter pelas Partes Interessadas.....	123
7.4.4 Readequação Contínua do Portfólio para Manter a Relevância Organizacional	124
7.5 SUSTENTABILIDADE.....	125
7.5.1 Mudança Comportamental e Desenvolvimento de Capacidades Endógenas para a Sustentabilidade Organizacional	125
7.6 ENTRAVES AO MRI.....	128
7.7 CRÍTICAS AO MRI	129
7.8 COMPARAÇÕES AO BSC	130
CONCLUSÃO.....	133
REFERÊNCIAS.....	139
APÊNDICE A – Questionário do Google Docs.....	144
APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas.....	157
APÊNDICE C - Diário de Campo da Observação Participante.....	159

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos séculos, o paradigma cartesiano-newtoniano assumiu a hegemonia nas ciências e na sociedade (CAPRA, 1982) e, por conseguinte, na gestão organizacional, por meio dos métodos lineares de gestão.

Nessa perspectiva tradicional, o todo (organização) é dividido em partes que são investigadas isoladamente e o desempenho do sistema é analisado a partir de um ordenamento linear unidirecional das relações de causa e efeito entre os resultados dos elementos estratégicos. Mesmo existindo percepção por parte de muitos gestores de que a relação entre os componentes das estratégias organizacionais é fundamentalmente multidirecional e biunívoca (recíproca), não há espaço nos métodos lineares de gestão para a representação dessa pressuposta teia de inter-relações (RICHMOND, 2001).

As representações estratégicas tradicionalmente utilizadas não conseguem se aproximar da real dinâmica de interações existentes entre os componentes estratégicos organizacionais (RICHMOND, 2001). Como consequência, a organização que as utiliza encontra dificuldades para entender o seu próprio comportamento sistêmico e a sua relação com fatores que a influenciam externamente (RICHMOND, 2001), o que dificulta a sua adaptação ao ambiente, podendo prejudicar sua sobrevivência.

Mas, com o progresso do pensamento científico, a perspectiva sistêmica das organizações começou a ser melhor compreendida. No final da década de 1960, surgiram as primeiras reflexões sobre complexidade, que, mais tarde, ganharam forma com o surgimento da teoria da informação, da cibernética e da teoria dos sistemas. Nessa visão, cada sistema na natureza e nas sociedades é um sistema complexo, caracterizado como uma teia de múltiplas conexões entre seus componentes, cujas propriedades só podem ser compreendidas mediante a análise do seu comportamento coletivo (NUSSENZVEIG, 1999).

A partir de então, surgiram novas abordagens para analisar a realidade sem fragmentá-la ou reduzi-la. A tendência à simplificação abriu espaço para a análise da complexidade, a ideia de

estabilidade dos sistemas cedeu à compreensão da instabilidade, e a intersubjetividade tornou-se alternativa à objetividade.

Na visão sistêmica, entende-se que as relações de causa e efeito não podem ser totalmente conhecidas, previsíveis e controláveis como ditam as metodologias lineares de gestão, pois as organizações, além de estarem inseridas em um ambiente complexo, dinâmico e cheio de incertezas, também sofrem constantes interferências de uma diversidade de fatores humanos e físicos, internos e externos à sua estrutura, que fogem ao seu entendimento, planejamento e controle.

Adicionalmente, a conquista de vantagens competitivas, em meio à competição acirrada, crescente complexidade e dinâmica acelerada do ambiente, depende da adoção da ferramenta de gestão estratégica mais adequada à realidade organizacional. Conforme Ansoff (1991) e Mintzberg (1994), as estratégias são utilizadas pela organização para lidar com as mudanças em seu ambiente, porém, nesse sentido, o tradicional planejamento estratégico não acompanha as múltiplas, constantes e mutáveis interações entre as questões estratégicas, carecendo de uma visão mais dinâmica e sistêmica (ANSOFF, 1991; MINTZBERG, 1994).

Apesar da reconhecida contribuição dos métodos lineares, como o Balanced Scorecard e seus Mapas Estratégicos, à gestão estratégica organizacional, ainda existem lacunas nesse campo do conhecimento quanto à real dinâmica da relação entre os vetores estratégicos, uma vez que se admite a não existência de causalidades exclusivamente unidirecionais (RICHMOND, 2001).

Segundo Richmond (2001), os instrumentos tradicionais não tem sido capazes de representar a realidade organizacional adequadamente e as organizações demandam metodologias mais apropriadas ao gerenciamento eficaz da sua complexidade de forma a possibilitar a necessária flexibilidade e propiciar visualização sistêmica, por meio de instrumentos de representação gráfica mais próximos à real interação entre os vetores estratégicos organizacionais.

Conforme Iida (1993) e Wittmann (2013), a adoção da ferramenta de gestão estratégica mais adequada à realidade organizacional contribui para o entendimento do comportamento global das organizações e das interações que se estabelecem em seus ambientes interno e externo,

favorecendo a sua adaptação ao sistema e a conquista de vantagens competitivas em meio à competição acirrada e dinâmica acelerada do ambiente.

Para Kiel (2008), o conhecimento é o recurso mais importante para garantir adaptabilidade às organizações em um mundo cada vez mais complexo. Diante disso, torna-se necessário desenvolver mecanismos de gestão e arranjos institucionais que direcionem a organização à aprendizagem e ao desenvolvimento de capacidades endógenas para lidar com as constantes mudanças em seu ambiente.

Esta pesquisa assume como premissas que os vetores da estratégia organizacional se relacionam de forma muito mais interativa e exercem muito maior influência e impacto uns sobre os outros do que supõem os métodos tradicionais lineares (MINTZBERG, 1994) e que tais métodos não são eficazes à gestão estratégica de organizações complexas (PATTON, 2010; MATUS, 1996; IIDA, 1993).

Assim, diante da inadequação dos métodos tradicionais cartesianos para lidar com o contexto da complexidade organizacional e inconstância do seu ambiente (PATTON, 2010; MATUS, 1996; IIDA, 1993), justifica-se o estudo de uma nova metodologia, o Mapa de Rede de Impactos (ALMEIDA FILHO et al., 2014), para a gestão sistêmica de organizações complexas.

O Mapa de Rede de Impactos é uma metodologia de planejamento e gestão fundada na abordagem sistêmica que pressupõe e representa graficamente a não-linearidade e a interação dinâmica entre os vetores componentes da estratégia organizacional (ALMEIDA FILHO et al., 2014). Em sua visão holística, não existe causalidade, ou seja, não é possível atribuir a responsabilidade pelos resultados a objetivos isolados, pois se entende que as mudanças obtidas são fruto da interação e constante adaptação de todo o conjunto de processos e ações estratégicas. Suas etapas não obedecem à lógica linear de ordem, hierarquia e sucessão, nem utilizam informações de retroalimentação de efeitos para as causas ou das etapas finais para as iniciais, mas ocorrem simultaneamente, comunicando-se e reajustando-se umas às outras constantemente, em uma cadeia de mútua interferência. Envolve a participação e colaboração dos parceiros internos (indivíduos que lidam diretamente com a organização) em todas as suas etapas, estimulando-os à apropriação de suas responsabilidades em direção às estratégias definidas e, também, à aprendizagem (EARL et al., 2001).

O caso estudado é a aplicação da metodologia MRI à gestão estratégica do Serviço Social da Indústria – Departamento Regional da Bahia (SESI-BA), no período de 2012 a 2014. O método não-linear foi implantado na organização em julho de 2012, em conjunto com a técnica Planejamento Estratégico, em uma iniciativa internamente denominada Planejamento Estratégico 15 anos (PE 15 anos – 2013 a 2027). A opção pelo MRI se deveu a um conjunto de análises e ações que decorreram da percepção por parte do Conselho Gestor de que a lógica estratégica até então adotada não estava sendo efetiva à complexidade da organização, não produzindo, assim, os efeitos esperados. A organização vivia conflitos internos que poderiam ameaçar sua existência, o que a levou a repensar suas práticas e revisar seus métodos de gestão estratégica em busca da transformação necessária para se adaptar às exigências e complexidades do seu ambiente (SESI. Departamento Regional da Bahia. Documento Técnico de Análise de Cenários e Ambiente Externo para o Planejamento Estratégico SESI DR-BA 15 anos (2013-2027), 2012).

Este trabalho tem como objetivo geral verificar as contribuições do Mapa de Rede de Impactos à gestão estratégica da organização complexa SESI-BA, por meio do acompanhamento da implantação dessa metodologia no período de 2012 a 2014, o que se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- I. Analisar de forma sistêmica e sistemática a interdependência entre os projetos estratégicos resultantes do planejamento estratégico (PE 15 anos - 2013 a 2027) do SESI-BA, por meio do Mapa de Rede de Impactos;
- II. Acompanhar o processo de implantação de ações estratégicas na organização a partir da definição inicial de seu MRI;
- III. Avaliar os resultados gerenciais do SESI-BA com a utilização do MRI e os impactos gerados no desempenho do sistema estratégico da organização.

No atual contexto de reflexão sobre a adequação das metodologias de planejamento e gestão tradicionais para lidar com a complexidade das organizações e garantir a adaptabilidade necessária à sua sobrevivência em meio a ambientes cada vez mais instáveis, pergunta-se “quais são as principais contribuições da metodologia Mapa de Rede de Impactos para o avanço na gestão estratégica da organização complexa SESI-BA?” e assume-se como pressuposto que essa metodologia de gestão estratégica não-linear tem possibilitado avanços à organização no desempenho do seu sistema estratégico, favorecendo um melhor entendimento da sua realidade, mais rápida adaptação e resposta às mudanças do seu ambiente, por meio da potencializa-

ção de capacidades endógenas, como a aprendizagem, colaboração interna e uso de mapas estratégicos, além da orientação das decisões pelas Direções Estratégicas (eixos de atuação) definidos pela organização.

Para analisar a temática proposta, este trabalho possui a seguinte divisão. Além dessa contextualização, apresentam-se na Seção 2 uma Revisão de Literatura e na Seção 3 o Referencial Teórico. Na seção 4, aborda-se o caso da organização complexa SESI-BA, suas áreas de atuação e contexto de aplicação do Mapa de Rede de Impactos. A seção 5 descreve os procedimentos metodológicos, caracterização e etapas da pesquisa. Na seção 6 expõe-se a análise dos dados e o Modelo de Análise. Na Seção 7, as considerações finais e, por último, apresentam-se as referências do trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção busca analisar o estado da arte sobre as abordagens e metodologias que têm sido adotadas na gestão estratégica das organizações em consonância com o entendimento de que estas possuem especificidades que podem, grosso modo, ser agrupadas em categorias de sistemas organizacionais.

Patton (2010) afirma que as organizações têm sido tratadas como simples, complicadas, complexas ou caóticas, a depender da abordagem de gestão escolhida em consonância com o grau de previsibilidade do seu ambiente e possibilidade de entendimento e certeza sobre a dinâmica dos vetores que compõem a sua trama.

Nesse sentido, faz-se necessário compreender o nível de complexidade da estrutura organizacional de forma a aplicar o método de gestão mais adaptado ao seu contexto. Segundo Iida (1993), a gestão de uma organização “depende de seu correto entendimento e da formulação de um modelo adequado para interpretá-la”.

O Quadro 1 apresenta as definições dos tipos de sistemas organizacionais e quais são as metodologias mais utilizadas para geri-los, na visão de Patton (2010).

Quadro 1 – Classificação dos Sistemas Organizacionais quanto ao Grau de Complexidade e Metodologias de Gestão Mais Adequadas.

	SISTEMA ORGANIZACIONAL	DEFINIÇÃO	METODOLOGIA DE GESTÃO MAIS ADEQUADA
Universo Ordenado Respostas Baseadas em Fatos	SIMPLES	O ambiente é previsível e estável. As variáveis da estrutura e as relações de causa e efeito são conhecidas.	Modelos de lógica linear e melhores práticas que almejam o alcance de objetivos claros, conhecidos, específicos, mensuráveis e controláveis, através de relações de causa e efeito conhecidas, previsíveis e controláveis. Baseiam-se reconhecidamente em regras e fórmulas. Ex.: Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos.
	COMPLICADO	Envolve grande quantidade de elementos cujas relações de causa e efeito, inicialmente, são desconhecidas, mas podem vir a ser conhecidas. As ações a serem tomadas são conhecidas e executáveis.	A tomada de decisões lida com algumas incertezas que podem ser dissipadas por especialistas. É preciso utilizar metodologias analíticas que, através do reducionismo, permitam determinar fatos e conjunto de ações possíveis. Podem ser aplicados: mapas sistêmicos, planejamento de cenários e mudança sistêmica.
Universo Desordenado Respostas Baseadas em Valores e Padrões Emergentes	COMPLEXO	Caracteriza-se por um ambiente de elevada incerteza, grandes conflitos e pouco controle, no qual as relações de causa e efeito são desconhecidas. As ações, reações e interações são dinâmicas, emergentes e imprevisíveis. Esse sistema exige constante adaptação.	Requer metodologias diferenciadas de gestão, pois as regras não funcionam de forma eficaz. Diante da incerteza, a gestão deve ser conduzida por valores e planejada para lidar com situações emergentes, provendo rápido feedback de escolhas à tomada de decisões. Ex.: metodologias do domínio do Pensamento Sistêmico, como o Mapa de Rede de Impactos.
	CAÓTICO	Desordem completa, sem qualquer âncora compreensível. As relações de causa e efeito são inconcebíveis e não há padrões controláveis.	Podem-se adotar ações interventivas que visam à estabilização de situações, como a Gestão de Crises.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Patton (2010)

Segundo Wittmann (2013), a adoção da visão linear ou da visão complexa na gestão organizacional deve-se orientar pelo tipo da empresa, características do seu ambiente e condições do mercado em que atua. Para o autor:

“Empresas que atuam em ambientes incertos e turbulentos necessitam de maior grau de diferenciação e seus processos são mais dinâmicos e complexos. Entretanto, aquelas que competem em ambientes lineares e estáveis permitem uma maior ênfase na utilização de processos mecanicistas e burocráticos” (WITTMANN, 2013, p. 122).

Diante das diferentes visões e direcionamentos possíveis para analisar o fenômeno, levantadas por Patton (2010), constantes no Quadro 1, assume-se como referencial teórico deste trabalho a análise do desempenho do sistema estratégico organizacional na perspectiva do Pensamento Sistêmico. Nessa abordagem, as organizações são vistas como sistemas complexos (BIDER, 2011), constituídas por um conjunto de outros sistemas complexos (pessoas, grupos, setores, etc.) que estão em constante interação entre si e com elementos externos à organização, pertencentes a um sistema complexo maior (clientes, fornecedores, órgãos governamentais, concorrentes, etc.).

Quanto ao estado da arte nessa perspectiva, McDaniel (2007) aborda as três principais estratégias que têm sido adotadas na gestão de organizações complexas, em substituição à tradição do comando, controle e planejamento:

- **Sensemaking** (criação de sentido), ou seja, criação de significados inteligíveis e plausíveis, em meio a um mundo de diferentes experiências e visões, que impulsionem a ação conjunta efetivamente;
- **Aprendizagem**, “criar um ambiente organizacional em que a aprendizagem é altamente valorizada” (MCDANIEL, 2007, p. 30); e
- **Improvisação**, ou ações espontâneas guiadas pela intuição. Envolve exploração e experimentação contínuas, sem a prescrição dos modelos tradicionais.

Para o autor, essas são as posturas de gerenciamento que permitem ações produtivas em organizações complexas, porque aproveitam as características de complexidade do sistema, em vez de tentar superá-las.

Esses são, portanto, os aspectos relevantes da investigação realizada sobre o estado do conhecimento em torno do problema de estudo – gestão estratégica de organizações complexas – que auxiliaram na construção do desenho metodológico desta pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O enfoque do trabalho e do seu referencial teórico está na análise da contribuição da metodologia Mapa de Rede de Impactos à gestão estratégica de organizações complexas. Para tanto, realizar-se-á, inicialmente, uma breve revisão do conhecimento na área de Gestão Estratégica e Escolas de Pensamento Estratégico, revisitando, em seguida, uma das metodologias consolidadas de gestão estratégica na abordagem linear, o Balanced Scorecard, para, então, abordar a visão da organização dentro do Pensamento Sistêmico e a metodologia de gestão MRI, que é o objeto de estudo da pesquisa.

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Whittington (2002), apesar de permear diversas áreas de gestão, o campo dos estudos em estratégia ainda é muito recente, com pouco mais de 50 anos, e a produção acadêmica nessa área ainda está em consolidação.

O conceito de estratégia vem do vocábulo grego antigo *stratègós*, uma junção das palavras *stratos* (exército) e *ago* (liderança), utilizado para designar o papel do general à frente das suas tropas, que envolvia um conjunto de habilidades típicas de um gestor, como: liderança, oratória, comando e poder. Na antiguidade, estratégia também significava a arte de subjugar e dominar os oponentes. Na área de gestão, esse termo foi abordado por diversos autores, como: Andrews (1971), Ansoff (1976; 1991), Barney (2001), Mintzberg (1990; 1994; 1999; 2001) e Porter (1996, 1998).

Wittmann (2013) relata que o termo estratégia passou a ser utilizado no meio empresarial por volta de 1944, com o surgimento da teoria dos jogos. A partir de então, surgiram diversas definições para o termo, como: “campo de atuação da empresa” e “conjunto de áreas específicas no que tange a produtos e mercados” (WITTMANN, 2013, p. 120), mas sempre com relação a metas, objetivos e planos de ação para a melhoria da competitividade e desempenho organizacional. Com base nas definições mais aceitas, o autor sintetiza o conceito de estratégia como

“a capacidade da organização de pensar, planejar e implementar de forma contínua e sistemática ações presentes e futuras que garantam a sua sustentabilidade econômica, social, cultural e ambiental, considerando as suas condições internas e externas” (WITTMANN, 2013, p. 120).

Whittington, por sua vez, revisando os conceitos definidos por autores como Andrews (1971), Ansoff (1976; 1991), Barney (2001), Mintzberg (1990; 1994; 1999; 2001) e Porter (1996, 1998), entende a estratégia como “um conjunto de grandes escolhas (estratégia principal) e de um portfólio de experimentos de grande alcance potencial que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro em um horizonte de longo prazo, sob condições de incerteza” (WHITTINGTON, 2002, p. 76).

Segundo Whittington (2002), o processo de formulação de estratégias em organizações teve início “no final da década de 50 e no começo dos anos 60, teve seu auge nos anos 70, com o Planejamento Estratégico, e evoluiu com diversas escolas e abordagens, ora mais específicas, ora mais integradoras” (WHITTINGTON, 2002, p. 77).

Antes da década de 1950, as mudanças na sociedade e no mundo empresarial aconteciam em ritmo mais lento e uniforme do que na atualidade. Nessa época, o planejamento nas organizações consistia em processos empíricos desarticulados, voltados apenas para a eficiência e a qualidade nas operações físicas de fabricação.

Porém, após as transformações ocasionadas pela Segunda Guerra Mundial, houve uma rápida expansão e diversificação dos negócios, mercados e produtos, além do impacto de novas tecnologias. Nesse contexto, a dinâmica das organizações mudou abruptamente. Para sobreviver às novas tendências do mercado, era preciso profissionalizar a condução dos negócios, através dos critérios da administração científica. Assim, surgiu o planejamento institucional, que, inicialmente, era voltado a prever condições econômicas em um curto horizonte de tempo e controlar as despesas. Mas, diante dos novos desafios, o planejamento meramente orçamentário cedeu espaço à perspectiva de ampliação da capacidade gerencial para a melhoria do desempenho e coordenação de recursos e competências para o alcance de objetivos que culminem no sucesso da organização.

Entre a década de 1990 e a primeira década de 2000, consolidou-se efetivamente a Administração Estratégica como forma de gestão organizacional através do planejamento e da implementação das estratégias traçadas. O planejamento estratégico passou a incorporar revisões anuais e os seus desdobramentos atraíram maior atenção. A partir de então, houve um despertar ao pensamento sistêmico como forma de dotar a organização de capacidade de adaptação ao seu ambiente e, atualmente, o estudo da gestão das organizações complexas tem ocupado cada vez mais espaço na literatura de gestão estratégica.

Quintella e Cabral (2007) apresenta de forma sistemática a classificação da produção técnica e científica no campo de estratégia organizacional elaborada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999), que identifica dez escolas de pensamento estratégico:

- I. **Escola do Design** - o gestor possui um papel analítico e centraliza em si a responsabilidade pela formulação da estratégia e controle da sua implementação. O pensamento deve preceder a ação.
- II. **Escola do Planejamento** – especialistas em planejamento conduzem o processo de forma controlada e extremamente formal. As estratégias devem ser claramente explicitadas antes de serem implementadas.
- III. **Escola do Posicionamento** - analistas estudam e recomendam as melhores estratégias à organização.
- IV. **Escola Empreendedora** - o empreendedor assume o principal papel. Busca-se entender e descrever o processo de formação de estratégia no momento em que ele acontece.
- V. **Escola da Cognição** - busca-se compreender a formação de estratégias na mente do estrategista, através do entendimento do funcionamento do cérebro humano.
- VI. **Escola do Aprendizado** - a aprendizagem organizacional exerce papel fundamental na emergência das estratégias e a formulação das estratégias mescla-se à sua implementação. Reconhece-se que no dinamismo, complexidade e imprevisibilidade do ambiente organizacional, não é possível efetuar o controle deliberado. O papel dos líderes é a condução do processo de aprendizado.
- VII. **Escola do Poder** - analisa a formação de estratégias como processo político em nível micro (relações de poder entre indivíduos e grupos internos) e macro (ambiente externo). As estratégias visam atingir os interesses da organização através do controle ou da cooperação.

- VIII. **Escola Cultural** - a cultura organizacional e a interação social geram as estratégias, em um processo deliberadamente emergente.
- IX. **Escola Ambiental** – o processo de formação estratégica é altamente influenciado pelo ambiente, garantindo a adaptação da organização.
- X. **Escola da Configuração** - a organização adota diferentes modelos de formação de estratégia, a depender do seu contexto atual, ciclo de vida e necessidades.

A metodologia Mapa de Rede de Impactos, objeto de estudo deste trabalho, insere-se no limiar entre três escolas: do Aprendizado, do Poder e Cultural. Do Aprendizado, porque a formulação das estratégias organizacionais utiliza como base os padrões emergentes do dinamismo da aprendizagem coletiva. Do Poder, porque busca a colaboração dos parceiros internos na formulação e implementação das estratégias, considerando que tais atores são os responsáveis pela concretização das mudanças pretendidas na organização. E da Escola Cultural, porque os eixos prioritários de ação, são elaboradas com base nos valores compartilhados pela coletividade. (ALMEIDA FILHO et al., 2014; EARL et al., 2001).

Além da classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999), identificam-se duas abordagens de Gestão Estratégica: a Tradicional ou Linear (MATUS, 1996; IIDA, 1993) e a Sistêmica (BIDER et al., 2011; PATTON, 2010, MATUS, 1996), que serão discutidas a seguir.

3.1.1 Abordagem Linear de Gestão Estratégica

De acordo com Iida (1993), os métodos tradicionais lineares de gestão estratégica têm sido amplamente utilizados e reconhecidos como a forma correta de gestão, mesmo quando, perceptivelmente, não dão conta da realidade dinâmica e das peculiaridades do ambiente organizacional.

As principais características dos métodos lineares de gestão identificadas na literatura são:

- Projeção do futuro com base no diagnóstico do passado. O planejamento é realizado desconsiderando que o ambiente é instável e sofre constantes mutações. Acredita-se que, com poucas variações, “a trajetória passada se repetirá no futuro” (IIDA, 1993, p. 114).

- Presumido controle sobre as variáveis. Atua-se como se todos os fatores que interagem com a organização fossem passíveis ao seu conhecimento e domínio (MATUS, 1996; IIDA, 1993).
- Separação entre planejamento e ação. Os executores não participam do planejamento e os planejadores não participam da execução. Como as duas equipes não integram as suas atividades, também não há integração entre a teoria e a prática, o que implica em dificuldades na implementação da estratégia (MATUS, 1996; IIDA, 1993).
- São normativos, prescritivos e genéricos. Consistem em uma cadeia de ações validadas que não oferecem espaço para ajuste das metodologias às especificidades de cada organização (MATUS, 1996; IIDA, 1993).
- São compostos por etapas lineares bem definidas, que seguem uma lógica hierárquica. Ex.: 1 – planejamento; 2 – implementação; 3 – monitoramento. Cada ação tem o seu momento de acontecer e não há intersecções, nem adaptações retroativas. Apenas ao final do ciclo, as retroalimentações podem acrescentar ajustes à nova etapa de planejamento que reiniciará (IIDA, 1993).

Conforme Iida (1993, p. 114), “essas características tornam o planejamento tradicional pouco potente para resolver problemas complexos”. Segundo o autor, quando métodos lineares são aplicados à gestão estratégica de organizações complexas, frequentemente apresentam desvios bruscos entre o que foi planejado e as situações reais.

3.1.1.1 O Balanced Scorecard

Dentro da abordagem linear, o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), tornou-se a metodologia mais utilizada em todo o mundo para a gestão estratégica de organizações (KAPLAN; NORTON, 1997). O método se propõe a viabilizar a tradução da estratégia em objetivos tangíveis, alinhar suas iniciativas, comunicar a todos os integrantes da organização, atribuir indicadores para o acompanhamento do alcance dos objetivos e promover feedback.

Por meio do Balanced Scorecard, a missão e a estratégia organizacional são traduzidas em um conjunto de objetivos e indicadores de desempenho dentro de quatro perspectivas (financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento) que orientam os objetivos a curto e

longo prazo, os resultados almejados e o desempenho no futuro. Ao final, as relações lineares entre os objetivos e indicadores estratégicos são representadas graficamente em relações de causa e efeito no mapa estratégico, como o da Figura 1.

Figura 1 – Exemplo de Mapa Estratégico do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 159)

Um dos principais atributos do BSC é o estabelecimento de relações de causa e efeito entre os objetivos e indicadores estratégicos, sem o que se descaracteriza toda a lógica da ferramenta.

Na representação gráfica da estratégia organizacional pelo mapa estratégico (ferramenta que se difundiu no mercado nos anos 2000) do BSC as relações entre os vetores estratégicos são unidirecionais, por essa razão, são chamadas de lineares. As setas possuem um único sentido e não permitem uma comunicação recíproca ou múltipla entre as variáveis. Caso as hipóteses das relações de causa e efeito entre os objetivos não se confirmem, o método não aponta outro esquema alternativo para manter a organização no direcionamento às metas traçadas. Há também, na verdade, interdependências cíclicas entre as quatro perspectivas do método, mas os seus mapas não as representam.

Muitos gestores que utilizam o BSC encontram dificuldades em identificar a existência de uma real cadeia de relações de causa-efeito linear entre os objetivos estratégicos e sentem que a realidade da organização é muito mais dinâmica e complexa do que podem representar por meio dessa metodologia (RICHMOND, 2001). Mas, apesar de recomendar a correção de rumos caso as relações probabilísticas de causa e efeito não se concretizem, ainda não há no BSC espaço para a organização trabalhar a sua estratégia simultaneamente com diversos planos de ação ou alterar alguma variável para experimentar um cenário diferente. Assim como também não há espaço para a contemplação da lógica sistêmica das interações multidirecionais e retroalimentares entre os vetores estratégicos e da dinâmica de realimentação entre os objetivos “efeitos” para aqueles que são “causas”. Dessa forma, a ideia de que todos os vetores da estratégia interligam-se essencialmente por relações lineares de causação também é a principal limitação do Balanced Scorecard (RICHMOND, 2001).

Adicionalmente, outra restrição da metodologia está relacionada às dúvidas quanto à sua efetiva contribuição à aprendizagem organizacional, pois o seu enfoque se concentra na medição de resultados e resolução de problemas ao final e não nos meios e desenvolvimento de processos de aprendizagem no caminho.

Em face dessas deficiências, Richmond (2001) propôs transformar o Balanced Scorecard em um modelo mais sistêmico, voltado à aprendizagem. Com base na percepção de que diferentes partes da organização se movem em diferentes velocidades, mas os diagramas estratégicos, tipicamente, não refletem isso (RICHMOND, 2001, p. 5), o autor apresenta uma nova abordagem para a metodologia com a utilização de simuladores dinâmicos. Ao final do artigo, David Norton, um dos criadores do BSC, apresenta a sua resposta à proposta do Barry Richmond. Norton relata no artigo de Richmond (2001, p. 6) que, em 1996, foi testado um simulador dinâmico para o BSC visando preparar executivos nos aspectos de aprendizagem da estratégia de negócio, porém, segundo ele, houve um engajamento a ritmo lento dos executivos na adoção das simulações dinâmicas. Para Norton, embora fiquem aquém de uma descrição verdadeira da realidade e não abordem atrasos e ciclos de feedback (RICHMOND, 2001, p. 6), os mapas estratégicos do BSC são um framework mais atraente aos executivos do que as abordagens sistêmicas, porque o que estes desejam são métodos que lhes possibilitem explicitar as relações de causalidade que supõem existir e testar as suas hipóteses.

No entanto, ao contrário do julgamento de Norton quanto ao comodismo dos gestores aos mapas causais do BSC, muitas produções acadêmicas na área de gestão estratégica (EISENHARDT & PIEZUNKA, 2011; KIEL, 2008; LISSACK & GUNZ, 1999; LUSTHAUS et al, 1999; MCDANIEL, 2007; PATTON, 2010; RICHARDSON, 2011; WITTMANN, 2013) demonstram os esforços realizados para se alcançar um correto entendimento da realidade organizacional e melhor representação da sua estratégia, considerando a sua complexa e dinâmica teia de interações entre fatores sociais e estratégicos internos e externos à organização.

3.1.2 Abordagem Sistêmica de Gestão Estratégica

Segundo Kiel (1994, 2008), organizações são “sistemas adaptativos complexos”, que se constituem em redes dinâmicas de interações entre seus múltiplos componentes internos e fatores externos de um sistema ainda maior, o seu ambiente.

Para gerir essa complexa e dinâmica teia, não é eficaz adotar uma postura reducionista, analisando suas partes isoladamente (PASCUCCI & MEYER JR., 2013). É preciso compreender o comportamento do todo por meio de uma perspectiva multidimensional que contemple o relacionamento indissociável entre as partes.

Nesse sentido, os métodos sistêmicos de gestão, que surgiram a partir da teoria geral dos sistemas, apresentam maior flexibilidade do que as metodologias tradicionais para auxiliar a adaptação da organização à dinamicidade do seu ambiente. Essas metodologias tendem ao constante monitoramento da realidade para readequar o planejamento e torná-lo mais efetivo no enfrentamento das complexidades de cada momento.

As principais características das metodologias sistêmicas de gestão, identificadas em referências sobre o tema da complexidade das organizações e seu caráter sistêmico, são:

- Não-linearidade: entende-se que as ações podem ter mais de um resultado (NUSSENZVEIG, 1999; PASCUCCI & MEYER JR., 2013) e que pode não existir uma cadeia lógica hierárquica de causação entre as iniciativas estratégicas e os resultados alcançados. A não-linearidade também diz respeito à existência de uma cadeia de inter-

dependência e interações multidirecionais entre os vetores estratégicos (EARL et. al., 2001).

- Inter-relação: considera a existência de uma trama de relações que conecta todos os atores (indivíduos, grupos, estruturas, ideias, projetos, objetivos, etc.). Nessa estrutura, a dinâmica das interações gera impactos e consequências na rede como um todo. A gestão sistêmica, planeja, implementa e avalia as suas ações com base nessas interações (NUSSENZVEIG, 1999; BIDER et. al., 2011).
- Auto-organização: mesmo em meio à desordem, o sistema identifica padrões internos coerentes com o todo, tendendo à auto-organização. (NUSSENZVEIG, 1999; PASCUCCI & MEYER JR., 2013).
- Perspectivas: os valores organizacionais fornecem diferentes aspectos para se enxergar os ambientes interno e externo (BIDER et. al., 2011).
- Focalizam processos e valores (meios) mais que resultados (fins) (PATTON, 2010).
- Planejadores e executores atuam em conjunto. A coparticipação entre as duas equipes permite uma melhor representação da realidade organizacional e constantes ajustes para acompanhar a sua dinâmica (MATUS, 1996; IIDA, 1993).
- As etapas dos métodos não são estanques. Pelo contrário, mesclam-se e adaptam-se umas às outras, ocorrendo concomitantemente (EARL et. al., 2001).
- O futuro não é visto como determinístico. Ao contrário dos métodos lineares que realizam um único momento de diagnóstico no início de suas atividades, os métodos sistêmicos monitoram constantemente o ambiente, em todas as suas fases, para os devidos ajustes à estratégia (MATUS, 1996; IIDA, 1993).
- O ambiente não é passivo. Ele é encarado como complexo, dinâmico e cheio de incertezas (NUSSENZVEIG, 1999). Entende-se que é limitada a zona de controle da organização, pois a maioria dos fatores que interagem com ela são imprevisíveis e autônomos (MATUS, 1996). A lógica do controle é substituída pela lógica da influência sobre comportamentos. As estratégias baseiam-se em influenciar ações e adaptar-se às reações.

Além dessas características, também há diferenças entre as abordagens Sistêmica e Linear de Gestão Estratégica na forma de acompanhamento do desempenho da organização, o que será discutido na próxima subseção.

3.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Na abordagem linear, o desempenho da organização é avaliado através de medidas quantitativas de indicadores como: desempenho financeiro, medidas de produção e desempenho de áreas funcionais. Buscam-se estabelecer relações mensuráveis de causa e efeito até sobre características não numéricas, subjetivas e de influências não controláveis, tais como: a criatividade, a inovação, a qualidade, sustentabilidade organizacional e a criação de valor. Essa postura reflete o paradigma dominante que dita que para gerenciar é preciso medir e controlar (DAVILA, 2012).

Segundo Earl et al (2001), existe um impulso na visão linear de gestão para a medição, demonstração e respostas com base na ideia de que os objetivos traçados contribuem diretamente para o alcance dos resultados em desempenho. Utilizam-se abordagens baseadas em lógica e em cadeia de resultados (EARL et al., 2001), que reivindicam os méritos das causas que geraram os efeitos e buscam identificar quais ações estratégicas trouxeram soluções aos problemas.

Earl et al. (2001, p. 22) afirma que estabelecer conexões entre os objetivos estratégicos e os resultados alcançados “é, no mínimo, algo não confiável e, na pior das hipóteses, impossível”. Os estudos de Suchman (1967 apud EARL et al., 2001), reconhecidos nos círculos de estudos sobre avaliação, corroboram que, na realidade, há uma aparente desconexão ou relação muito indireta entre os objetivos imediatos e intermediários e as metas finais.

A abordagem sistêmica apresenta uma proposta alternativa à linear para gerir a organização e acompanhar o seu desempenho. Nesse prisma, é possível gerenciar sem, contudo, exercer o controle sobre todos os aspectos que determinam o sistema organizacional. Entende-se que a organização, enquanto sistema aberto, sofre a influência de múltiplos atores e fatores não controláveis ao interagir com seus ambientes, por isso, inexistente a possibilidade de identificação de como e quando os impactos sobre o desempenho ocorrem. Tentar mensurar, controlar ou atribuir relação de causalidade a esses agentes é uma mera ilusão, sem efeitos reais, além de interferir na criação de conhecimento e “gerar feedback sem ideia alguma” (EARL et al., 2001, p. 23).

Earl et al. (2001) ressalta que o pensamento sistêmico reconhece a necessidade de simplificar a realidade, até certo ponto, para se planejar e implementar estratégias, mas, para tanto, essa visão adota métodos que contemplam o contexto complexo do qual as organizações fazem parte, limitando a avaliação de desempenho à área de influência direta da organização.

Na visão não-linear, a gestão acompanha constantemente o desempenho da organização com base nos valores organizacionais e nas adaptações aos novos conhecimentos, experiências e resultados mais imediatos às suas ações estratégicas, buscando desenvolver capacitações e aprendizados para manter a sua sustentabilidade em meio à dinâmica do ambiente. Ao contrário do paradigma da mensuração, a linha de ação sistêmica opera no sentido de influenciar ações e adaptar-se às reações dos ambientes.

Considerando que as mudanças em grande escala, desejadas pela organização, sofrem múltiplas influências, muitas das quais imprevisíveis e incontroláveis, as metodologias sistêmicas de gestão se centram em desenvolver capacidades endógenas para que a organização mantenha sua capacidade de resposta às constantes mudanças em seu ambiente, valorizando os resultados mais imediatos e incrementais que estão em seu âmbito de influência (EARL et al., 2001).

Nessa abordagem não são utilizadas medidas quantitativas, nem relações de causalidade para acompanhar o impacto das estratégias e a avaliação do desempenho organizacional implica no acompanhamento do desenvolvimento das seguintes características qualitativas, propostas por Lusthaus et al. (1999):

- **Eficiência** - diz respeito à capacidade da organização de se adaptar, sobreviver e crescer em meio às imprevisíveis mudanças no seu ambiente, manejando adequadamente os recursos e capacidades que dispõe para atender satisfatoriamente as necessidades de seus membros e clientes.
- **Eficácia** – aproximação às mudanças pretendidas na organização (melhoria da produtividade, ganho de escala, etc.) e nos seus parceiros internos (teia efetiva de aprendizagem, maior colaboração interna).
- **Relevância** – alinhamento das decisões estratégicas aos valores organizacionais e reconhecimento do caráter da organização pelas partes interessadas. Também diz respei-

to ao valor agregado na perspectiva de atendimento às necessidades e demandas dos clientes.

- **Sustentabilidade** – desenvolvimento de capacidades endógenas para constante adaptação ao ambiente.

A metodologia de gestão que é objeto deste estudo realiza o acompanhamento do desempenho organizacional por meio de instrumentos de registro dos resultados ao longo do tempo em três áreas fundamentais: mudanças comportamentais dos parceiros internos (funcionários da organização); acompanhamento das estratégias; e desenvolvimento ou aprimoramento de práticas organizacionais, conforme será discutido a seguir.

3.3 MAPA DE REDE DE IMPACTOS

Segundo Almeida Filho et al. (2014), o Mapa de Rede de Impactos (MRI) é uma metodologia não-linear e sistêmica de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho de organizações complexas, orientada para a aprendizagem, que se baseia na construção de instrumentos visuais de análise da rede de inter-relações e interinfluência entre os vetores estratégicos organizacionais. Seus fundamentos estão nos referenciais da teoria da complexidade e da teoria de sistemas. Esses autores agregaram à proposta original do MRI e seus mapas estratégicos a instrumentalização por técnicas de análise de redes (ALMEIDA FILHO et al., 2014). Conforme os autores, o MRI tem se revelado como promissora ferramenta para operacionalização de planejamento não-linear e gestão estratégica em organizações complexas (ALMEIDA FILHO et al., 2014).

O MRI foi introduzido originalmente por Almeida Filho et al. (2014) em um estudo de caso publicado em 2014 que revelou o potencial desse método para a gestão de organizações de grande complexidade. O artigo relata o sucesso obtido com a aplicação pioneira dessa metodologia à gestão estratégica de uma universidade pública brasileira de grande porte, caracterizada como hipercomplexa.

O método foi desenvolvido através de uma adaptação ao ambiente competitivo organizacional da ferramenta *Outcome Mapping* (OM), criada em 2001 pelo International Development Re-

search Centre (IDRC) para auxiliar a gestão, avaliação, aprendizado e melhoria de programas e projetos sociais. Originalmente, o OM é uma ferramenta que oferece um framework para mapear as contribuições dos parceiros (pessoas e grupos) ao desempenho de grupos sociais em ambientes complexos, incertos e dinâmicos. A análise se centra em identificar a influência dos parceiros para o alcance dos resultados, sem atribuir responsabilidades pelo sucesso, pois em contextos de grande complexidade não são significativas as relações lineares de causalidade. Na adaptação ao contexto organizacional, a ferramenta de gestão MRI possui o diferencial da utilização de instrumentos visuais de análise da rede de inter-relações e interinfluência entre os projetos e objetivos estratégicos organizacionais.

Essa metodologia de gestão se caracteriza como um instrumento integrado, participativo e interativo que estabelece mecanismos para a construção de capacidades endógenas que manterão a adaptação e a melhoria do desempenho da organização em meio às interferências de seu ambiente instável. Para tanto, suas iniciativas estratégicas visam ao fornecimento de instrumentos, técnicas, ideias, oportunidades e recursos necessários à mudança comportamental dos parceiros em direção à aprendizagem, que se faz necessária à sobrevivência e melhoria da competitividade da organização.

No Mapa de Rede de Impactos o acompanhamento do desempenho organizacional é realizado através de instrumentos de registro dos resultados ao longo do tempo, através de três áreas fundamentais: acompanhamento das mudanças comportamentais dos membros internos; acompanhamento das estratégias; e acompanhamento das práticas organizacionais. Esses instrumentos serão definidos na subseção 3.3.6 Estágios do Mapa de Rede de Impactos.

Kaplan (1997) indica, dentro da abordagem linear, as características essenciais para que uma metodologia seja considerada um sistema de gestão estratégica: conduz a formulação da estratégia organizacional, utilizando instrumentos para atualizar os temas estratégicos; relaciona objetivos e recompensas pessoais; busca alinhamento entre o planejamento, a alocação de recursos e o orçamento anual; proporciona feedback e aprendizado estratégico. O Mapa de Rede de Impactos atende à mesma lógica desses requisitos, com a incorporação de funções não lineares e não unívocas à perspectiva (conforme será discutido adiante), podendo, assim, ser entendido como um método sistêmico de gestão estratégica voltado à aprendizagem organizacional.

Embora a gestão não-linear reconheça a necessidade de definição de metas a longo prazo, elas não se tornam o foco principal. Ao contrário das metodologias tradicionais de gestão, o MRI não se volta às mudanças a longo prazo, pois, conforme Earl et al. (2001), elas são imprevisíveis e resultantes de um conjunto de fatores, acontecimentos e ações que não estão sob o poder de controle da organização. O foco do MRI está em obter informações úteis à melhoria do desempenho organizacional a partir das mudanças a curto e médio prazo, realizando constantes ajustes necessários à estratégia.

Na lógica sistêmica da gestão não-linear entende-se que as mudanças almejadas não são alcançadas como resultado direto da implementação de aspectos isolados da estratégia, já que em contextos complexos não existe relação de causação, mas sim de influência sobre comportamentos. Os resultados a longo prazo podem assumir formas diferentes das que foram inicialmente previstas, pois dependem da interação entre uma diversidade de fatores internos e externos ao sistema organizacional em resposta à complexidade do ambiente.

Assim, o enfoque do método não está na relação de impacto causal das iniciativas estratégicas isoladas, mas ao seu conjunto. Mais especificamente, o MRI busca um tipo de resultado: mudanças de comportamento dos parceiros internos, ou seja, das pessoas e grupos que interagem diretamente com a organização. Tais mudanças podem vir a ser causadas diretamente pela implementação das iniciativas planejadas, mas entende-se que, em princípio, não há entre elas uma relação de causa e efeito individual, mas sim de influência do conjunto.

Na perspectiva dos métodos cartesianos, a gestão se volta para os fins e resultados, em busca de “objetivos SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timeley*)” (PATTON, 2010, p. 246) - específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e oportunos. Mas, na visão sistêmica os meios importam tanto quanto os fins e a gestão está mais voltada para os processos, orientando-se por valores e princípios. Segundo Patton (2010), toda inovação social é mais conduzida por valores do que pela busca de resultados. Assim, também, o Mapa de Rede de Impactos, enquanto metodologia de gestão sistêmica, é orientada pelos valores da organização, os quais precisam ser representados adequadamente na estratégia e, para isso, a metodologia enfatiza a necessidade de colaboração e coparticipação de todos os membros internos no processo de gestão.

Para funcionar eficazmente, o MRI precisa ser adaptado ao contexto das organizações que tencionam utilizá-lo. Sua abordagem de planejamento e construção de mapas estratégicos precisa eventualmente ser ajustada às especificidades da organização, considerando que cada sistema possui suas peculiaridades e desafios específicos.

A metodologia foi desenvolvida para a gestão de sistemas organizacionais complexos. Mas, apesar das incongruências entre as metodologias lineares e não-lineares de gestão, o MRI não é excluyente e pode ser adaptado ou utilizado integralmente junto com outras metodologias e processos, inclusive lineares, a depender das necessidades, complexidade e especificidades da organização.

3.3.1 Definição das Direções Estratégicas com Base nos Valores Organizacionais

As intervenções e interações sociais operam em um ambiente cheio de incertezas, no qual os fins (resultados e mudanças almejadas) são, por vezes, incontrolláveis, imprevisíveis e emergentes. Nesse contexto, os valores e o desenvolvimento de uma cultura corporativa ética podem ser a única âncora conhecida na dinâmica de um mundo tão complexo (PATTON, 2010).

Friedman (2008 apud PATTON, 2010) afirma que em um mundo tão conectado, o caráter da organização – caminhos escolhidos para a ação; processo de tomada de decisões; geração de confiança; interação e colaboração; relacionamento com os clientes, ambiente e comunidades onde opera – torna-se em si mesmo o seu próprio destino.

A abordagem sistêmica defende que o modelo de gestão estratégica deve ser orientado pela cultura organizacional, pois os valores compartilhados coletivamente ajudam a entender a complexidade da organização e comunicam a sua praxe de decisões (PATTON, 2010). O sistema de valores organizacionais carrega os significados passados e modela a compreensão do presente, sendo, por isso, o mais seguro caminho conhecido para se pensar em perspectivas futuras dentro da dinâmica de contextos complexos.

Valores organizacionais são princípios e formas de conhecimento da realidade que dinamizam e influenciam toda a organização. Os indivíduos percebem e interpretam as situações cotidianas através do sistema de valores, premissas e conhecimentos que possuem, com base em ex-

periências passadas. Os valores também afetam cada decisão tomada e as interações que se estabelecem no ambiente interno e externo (FEATHER, 1995).

Conforme Feather (1995), os valores organizacionais são prioridades ou necessidades que orientam o comportamento da coletividade a um fim. Baseiam-se, principalmente, em ativos intangíveis, como o conhecimento, as habilidades e as experiências dos parceiros, e, também, em relações de confiança e de troca de informações nos ambientes interno e externo. Esses princípios norteadores são uma dimensão cognitiva que expressa os interesses da organização, as motivações dos seus membros, o aprendizado organizacional e as experiências adquiridas pela coletividade quanto aos caminhos e ações que produzem resultados positivos à organização.

Segundo Shein (1992), ao sistema de valores validados e compartilhados por um grupo que constituem a sua identidade coletiva nomeia-se Cultura Organizacional. Esse conjunto de pressupostos básicos surge do aprendizado do grupo a partir das suas próprias experiências ao lidar com problemas de adaptação ao ambiente externo e de integração no ambiente interno. Por funcionarem bem, os valores são entendidos como a forma correta de perceber a realidade e agir diante dos problemas.

Considerando que as estratégias da organização devem atuar de forma consistente com a sua cultura (COSTA, 1999), o primeiro passo do planejamento no MRI é a definição de metas estratégicas com base nos valores compartilhados pela coletividade.

Assim, antes de iniciar as atividades do MRI, a organização precisa definir em consenso quais são as suas Direções Estratégicas, que são as áreas de atuação primárias que emergem dos seus valores organizacionais (EARL et al., 2001). Essas dimensões fundamentarão toda a estratégia traçada no MRI e são os seus vetores mais estáveis. Todos os demais componentes da estratégia são constantemente adaptados para responder à realidade. Por exemplo, sempre que os tomadores de decisão estiverem diante de situações imprevistas, poderão seguir caminhos diferentes dos que foram previstos na estratégia, desde que obedeçam aos seus valores expressos nas Direções Estratégicas.

O MRI projeta um sistema participativo e flexível de planejamento, monitoramento e avaliação fundamentado nas Direções Estratégicas para ajudar a organização a se manter no cami-

nho das dimensões almejadas definidas por seus valores (EARL et al., 2001). Assim, as ações e resultados da organização serão manifestações dos seus princípios e escolhas colaborativas (PATTON, 2010).

Na metodologia MRI, a gestão é, portanto, orientada pelos valores organizacionais e os meios importam tanto quanto os fins, ou seja, os processos e caminhos de ação são tão ou mais importantes do que atingir os objetivos. Seus principais resultados e metas organizacionais não focam a resolução de problemas específicos (fins), mas as mudanças extensas nos parceiros internos, a validação de valores e a aprendizagem construídas durante a jornada (meios), que se torna o próprio destino e objetivo da organização, em meio às incertezas do ambiente (PATTON, 2010). O Quadro 2 demonstra uma comparação de enfoque entre as abordagens sistêmica e linear.

Quadro 2 – Comparação de Enfoque: Visão Linear X Visão Sistêmica

	VISÃO LINEAR	VISÃO SISTÊMICA
Foco de Planejamento	Missões Focadas no Problema. Objetivam alcançar resultados específicos.	Missões focadas em valores. Declaram como o trabalho será feito.
Declaração de Missão	Objetiva a resolução de um problema.	O foco da missão está em descrever como o trabalho será feito.
Teoria de Ação	Deve ser amparada por uma teoria de mudança que declara como os resultados almejados serão alcançados.	Deve ser amparada por uma teoria de ações que articula como o trabalho será feito.
Implicações gerais de avaliação	Avalia-se o impacto sobre o problema-chave.	Avalia-se o empenho da organização na realização do trabalho. Ela fez jus aos seus valores; Trabalhou de acordo com eles;
Implicações de avaliação de desenvolvimento	Monitorar e prover feedback sobre o progresso em relação à resolução do problema e alcance dos objetivos almejados.	Monitorar e prover feedback sobre como o trabalho foi executado. Como os valores participaram do desenvolvimento.

Fonte: PATTON, 2010, p. 250.

O MRI reconhece que os valores organizacionais determinam os comportamentos dos parceiros internos, sua motivação e persistência na execução das ações ligadas às estratégias, assim como os esforços empregados para o alcance dos fins. Por essa razão, os valores se tornam os padrões estruturantes da estratégia organizacional e as âncoras que firmam as direções estratégicas da metodologia.

3.3.2 Colaboração Interna

Para acompanhar a crescente complexidade e a dinamicidade do ambiente externo, a organização precisa possuir um ambiente interno flexível, pouco hierárquico e mais dinâmico (EARL et al., 2001), o que pode ser desenvolvido por meio da colaboração dos seus parceiros internos.

Patton (2010) afirma que a colaboração cria novos caminhos para a interação e possui o potencial de provocar mudanças revolucionárias. Para ele, a interação efetiva entre indivíduos e sistemas aperfeiçoa o uso dos recursos e gera soluções para os problemas aparentemente intratáveis.

As abordagens dinâmicas de gestão estratégica tendem a conceder maior grau de liberdade aos parceiros internos da organização na tomada de decisões, pois eles possuem o poder de controlar as mudanças na organização e o cumprimento dos objetivos traçados (EARL et al., 2001). Segundo Earl et al.(2001), o cumprimento das ações estratégicas depende, essencialmente, do comportamento e das relações dos parceiros internos entre si e com o ambiente externo, por essa razão, as estratégias mais bem-sucedidas “são as que devolvem poder e responsabilidade para os atores endógenos” (EARL et al., 2001, p. 18).

Na visão sistêmica, os indivíduos e equipes devem possuir maior autonomia, participar mais das iniciativas estratégicas e assumir papéis importantes na estrutura organizacional, tornando-se, também, agentes responsáveis por buscar novas oportunidades e operacionalizar suas ideias no portfólio da organização (EARL et al., 2001).

A metodologia de gestão MRI induz e demanda a colaboração, coparticipação, interação, influência mútua e orientação à aprendizagem. O enfoque está na mudança de comportamento dos parceiros internos, buscando envolvê-los no processo de gestão e capacitá-los a contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. A eficácia das estratégias definidas é avaliada conforme a influência exercida, em termos de desenvolvimento de capacidades, sobre os parceiros internos para a efetivação das mudanças desejadas.

Todas as etapas do processo são participativas, envolvendo todas as partes interessadas, com o propósito de estimular um sentido de apropriação e de auto-avaliação (EARL et al., 2001). Busca-se conscientizar os parceiros internos sobre as estratégias e responsabilidades individuais, engajá-los ativamente no processo, dá-lhes poder de expressão, formar consenso e estimular o uso efetivo de todas as conclusões e resultados gerenciais fornecidos pela metodologia de gestão.

No MRI, a estratégia precisa ser comunicada de forma coerente e compreensível a todos os níveis da organização, de modo que todos os indivíduos possam entender quais são as mudanças almejadas pela coletividade e quais são as suas atribuições pessoais e responsabilidades operacionais no processo de alcance das metas. Em alguns casos, pode ser necessário à organização investir em comunicação e treinamento a respeito das estratégias e capacitação para o desenvolvimento ou aquisição de habilidades específicas requeridas no processo.

A intensidade da colaboração interna e da coparticipação em prol da estratégia organizacional dependerá da abertura dada pela organização a esses fatores. Quanto maior for a integração entre os parceiros internos, maiores são as chances de desenvolvimento de capacidades endógenas e aprendizado que manterão a organização no caminho das direções estratégicas.

No Quadro 3, identificam-se, em conformidade com Patton (2010), os níveis de colaboração interna que podem ser encontrados em organizações complexas. Os níveis mais altos facilitam a adesão ao MRI, enquanto que os mais baixos precisam de um trabalho interno mais intenso para desenvolver a parceria necessária ao método.

Quadro 3 - Níveis de Trabalho Conjunto

Baixo Nível



Trabalho em Rede: compartilhamento de ideias e informações.

Cooperação: ajuda no alcance de objetivos específicos.

Coordenação: os objetivos são compartilhados, mas os indivíduos trabalham neles isoladamente.

Colaboração: trabalho em conjunto em prol dos objetivos comuns, mas mantendo separação de recursos e responsabilidades.

Parceria: os objetivos, decisões e recursos são compartilhados por todos.

Alto Nível

Fonte: Patton (2010, p. 245)

3.3.3 Mudança Comportamental para a Aprendizagem Organizacional

Segundo Kiel (2008), o conhecimento se tornou o recurso mais importante às organizações como meio de garantir adaptabilidade em um mundo cada vez mais complexo. Nesse contexto, torna-se necessário desenvolver mecanismos de gestão e arranjos institucionais que priorizem a aprendizagem.

Conforme Loiola e Leopoldino (2013), aprendizagem organizacional é o processo de difusão e incorporação do conhecimento individual aos “sistemas, estruturas, processos, estratégias, culturas, práticas prescritas e ambientes” (p. 189) da organização. Esse processo tem início com a “aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) pelos indivíduos” (p. 189) e se concretiza com a efetiva aplicação no trabalho, compartilhamento entre os grupos e institucionalização na organização.

Sendo a principal fonte de aprendizado da organização (FEATHER, 1995), as experiências e conhecimentos dos parceiros internos também são os principais insumos à estratégia organizacional. Por sua vez, o acompanhamento das ações estratégicas e a gestão do desempenho organizacional também alimentam o aprendizado organizacional. Assim, existe uma forte interação entre as atividades de gestão do processo de aprendizagem e obtenção de conhecimento na organização e a gestão da sua estratégia.

A gestão não-linear reconhece que as contribuições dos parceiros internos à gestão estratégica são essenciais para se conseguir melhorias sustentáveis. Nessa abordagem, os resultados da organização são alcançados através da aprendizagem e das transformações ocorridas nas ações dos indivíduos e grupos com os quais a organização trabalha diretamente.

Enquanto método sistemático e interativo para a gestão estratégica de organizações complexas, o MRI é orientado para a aprendizagem. Sua proposta é melhorar o desempenho da organização pela criação de mecanismos para a mudança comportamental e de relacionamento entre os parceiros internos, criando condições para a aprendizagem organizacional.

É importante ressaltar que o MRI fornece instrumentos, técnicas, ideias, oportunidades e recursos necessários à mudança comportamental dos parceiros internos, mas essas iniciativas apenas facilitam o processo de aprendizagem. À organização cabe a tarefa de planejar e influ-

enciar a mudança de comportamento dos parceiros, traçando meios e limites de tempo, mas são eles que comandarão e determinarão a própria mudança, razão pela qual devem ser participantes de todas as etapas do processo de gestão.

3.3.4 Mapas Estratégicos Sistêmicos do MRI

“Mapas são guias cognitivos. Eles nos localizam, ajudando-nos a descobrir onde estamos em relação a onde estivemos e a planejar para onde vamos. Guiam nossa jornada através do perigoso território das mudanças a alcançar, impactos, metas, objetivos, propósitos, missão e resultados” (EARL et al., 2001, p. 13).

Os mapas estratégicos sistêmicos do MRI são a principal inovação e potencial dessa metodologia em comparação à original Outcome Mapping. Esses instrumentos visuais são uma arquitetura de planejamento que captura a rede dinâmica de inter-relações e interinfluência entre os projetos e vetores estratégicos organizacionais, se propondo a ser uma guia para o aprendizado e maior eficácia organizacional em meio a um ambiente complexo e dinâmico. A ideia do mapa é manter o foco da organização no caminho que está trilhando, pois “estar atento durante toda a jornada é tão importante quanto imprescindível para se chegar ao destino” (EARL et al., 2001, p. 15).

No modelo linear de gestão estratégica, os objetivos organizacionais são considerados “independentes ou apenas sequencialmente dependentes (QUINTELLA et al, 2014, p. 61) e os mapas estratégicos dessa abordagem são instrumentos de representação gráfica das relações unidirecionais e hierárquicas de causa e efeito entre os objetivos e indicadores que compõem a estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 2004). Já no modelo não-linear de gestão, supõe-se a existência de múltiplas interações entre os objetivos institucionais, uma vez que as próprias organizações se constituem em sistemas complexos cujos processos, funções e metas são indissociavelmente interligados (QUINTELLA et al, 2014). Os mapas sistêmicos do MRI representam graficamente relações dinâmicas multidirecionais de impacto e interinfluência, não hierárquicas, nem causais, entre os projetos e componentes da estratégia organizacional (ALMEIDA FILHO et al., 2014).

A grande maioria dos métodos de gestão estratégica existentes utiliza métodos matemáticos reducionistas que tendem a simplificações grotescas da realidade, como considerar unívocas as relações entre os vetores das estratégias organizacionais (QUINTELLA et al, 2014). Nesse

sentido, Kiel (2008) afirma que as técnicas matemáticas são insuficientes para fornecer os fundamentos necessários ao entendimento da complexa inter-relação entre os fatores que constituem a dinâmica teia da estratégia organizacional. Diante disso, o autor sugere como alternativa mais adequada a construção de imagens gráficas de redes complexas.

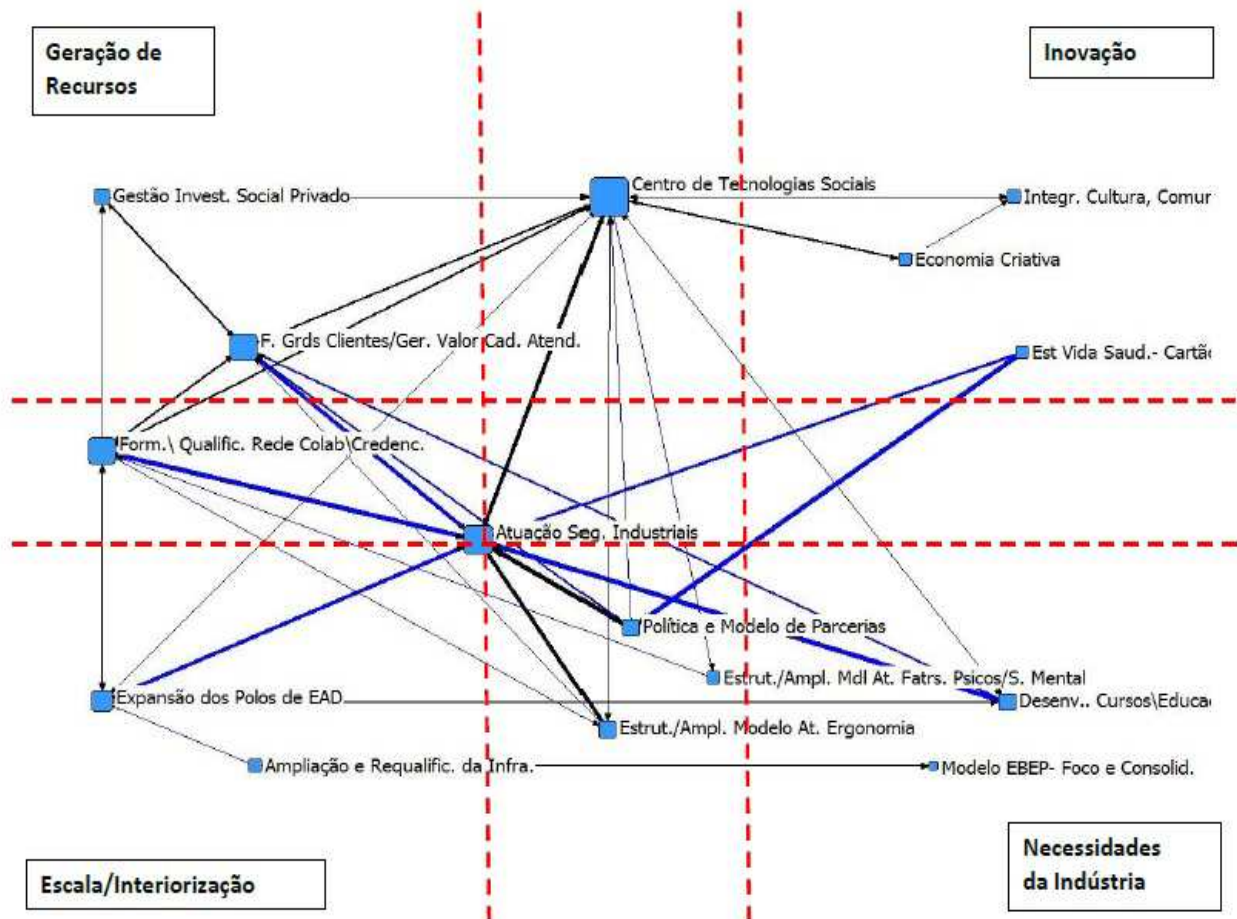
Organizações podem ser entendidas na perspectiva de redes dinâmicas de interações entre atores humanos (indivíduos e grupos), institucionais (órgãos e instâncias) e estratégicos (eixos de atuação, objetivos, programas, projetos) (PATTON, 2010; BIDER, 2011). Essa complexa teia pode, atualmente, ser mapeada e representada graficamente por meio da ferramenta Análise de Redes.

Conforme Quintella et al. (2014, p. 62), o Mapa de Rede de Impactos propõe uma “representação em rede da trama de iniciativas, interferências, projetos e influências visando à avaliação evolutiva das organizações”. As técnicas de análise de redes instrumentalizam esses mapas sistêmicos, permitindo a visualização gráfica das conexões biunívocas e multívocas entre os vetores estratégicos. (ALMEIDA FILHO et al., 2014),

Dessa maneira, pode-se obter uma visão global não apenas da interação entre os objetivos e projetos estratégicos, como também, da relação de impacto que eles exercem uns sobre os outros. Pode-se, ainda, identificar os vetores mais centrais, ou seja, mais significativos para a rede como um todo e o grau de intensidade das inter-relações na teia.

No MRI, os tamanhos dos pontos variam conforme a centralidade (em termos de importância, poder ou acessibilidade) dos projetos na rede e a espessura das linhas que os interligam é proporcional ao grau da relação de impacto entre a díade. Os quadrantes são equivalentes às Direções Estratégicas que emergem dos valores organizacionais, ou principais eixos de atuação para a mudança desejada. Os limites entre os quadrantes são representados por linhas pontilhadas, porque não há fronteiras rígidas, mas sim áreas de superposição ou de transição, onde projetos que se articulam entre dois ou mais quadrantes podem se posicionar (ALMEIDA FILHO et al., 2014). A Figura 2 exemplifica um MRI da organização estudada.

Figura 2 – Mapa de Rede de Impactos dos Projetos PE 15 anos (2013-2027) em novembro de 2012



Fonte: SESI. Documento Técnico de Análise de Cenários e Ambiente Externo para o Planejamento Estratégico SESI DR-BA 15 anos, 2012.

Segundo Quintella et al. (2014), no MRI priorizam-se ações e programas de forma sistêmica, processo diferente do planejamento tradicional que prioriza projetos individuais. A ferramenta permite à gestão organizacional primar e destinar recursos a projetos e iniciativas, com base em seu potencial de influência no sistema como um todo.

Contudo, a modelagem e as representações gráficas das ações estratégicas no MRI pretendem contribuir para as mudanças almejadas, sem atribuir responsabilidade pelos resultados a ne-

nhuma intervenção ou a uma série delas, pois entende-se que eventos múltiplos não controláveis interferem a todo momento nesse processo.

Considerando isso, a gestão não-linear baseia-se em um exercício contínuo de auto avaliação e readequação das conexões lógicas entre as estratégias definidas e a mudança comportamental necessária para sustentar o desenvolvimento da organização. Nesse sentido, os gráficos do MRI são ajustados constantemente para refletir a realidade organizacional em cada momento.

Cabe ressaltar que a abordagem de planejamento e construção de mapas estratégicos do MRI deve ser ajustada à perspectiva específica da organização, considerando que cada sistema possui suas peculiaridades, contextos, complexidades, necessidades e desafios.

3.3.5 Gestão do Orçamento no MRI

O Mapa de Rede de Impactos oferece à organização ferramentas para o alinhamento entre os objetivos estratégicos e os processos operacionais e de execução orçamentária, entre outros. Nessa abordagem, o orçamento da organização precisa estar conectado à sua estratégia. As decisões quanto à aplicação de recursos aos projetos estratégicos são baseadas nas relações de interinfluência entre os grupos de projetos e os impactos que a implementação dos mesmos causará à teia como um todo.

A visualização sistêmica da estratégia organizacional e da inter-relação entre suas variáveis através do MRI permite à organização conhecer, de forma integrada, as suas principais metas e os vetores estratégicos que a auxiliarão a permanecer no caminho da mudança pretendida, oferecendo à organização a possibilidade de priorizar grupos de projetos que possuem maior influência ou poder de intermediação entre os outros e implementar ou repensar, com maior segurança, as ações executivas e orçamentárias de cada projeto com base no papel exercido por eles na teia estratégica e nos riscos de impacto que podem causar sobre os outros. Assim, os conflitos gerados pela competição por recursos para atender às prioridades dos projetos estratégicos podem ser solucionados mediante a análise dos impactos que as decisões causariam na rede de interações dos vetores da estratégia como um todo.

A vantagem do MRI para a gestão do orçamento da organização está em seus mapas estratégicos sistêmicos, que permitem uma melhor compreensão das relações de impacto entre os projetos e sua influência para a melhoria do desempenho da organização, conseqüentemente, os recursos são mais bem empregados.

A proposta do MRI de implantação de um sistema de coleta regular de dados sobre os resultados da implementação das estratégias, dos progressos colaborativos dos parceiros internos e do desempenho da organização, também oferece maior segurança à tomada de decisões e aperfeiçoa a utilização dos recursos financeiros (PATTON, 2010).

3.3.6 Estágios do Mapa de Rede de Impactos

Dentro da lógica linear, Kaplan e Norton (1996) ressaltam a importância de definir, de forma clara, as linhas de ação para cada estratégia e os métodos de avaliação que determinarão o nível de alcance dos objetivos ao longo do tempo.

Na visão não-linear, o MRI provê condições para se pensar holisticamente e estrategicamente a organização para o alcance dos resultados almejados (SMUTYLO, 2005). O objetivo do método é desenvolver a capacidade de aprendizagem para aumentar a eficácia da organização em relação às suas metas finais (EARL et al., 2001).

Inicialmente, o MRI ajuda a organização a definir que mudanças realizar, com quem e como. Então, ele oferece meios para o monitoramento das mudanças nos parceiros internos e na organização, estimulando a organização a avaliar regularmente o seu desempenho e refletir sobre como pode melhorá-lo.

Considerando que organizações são sistemas abertos (MCDANIEL, 2007) e que seus resultados sofrem múltiplas influências, o Mapa de Rede de Impactos se concentra em iniciativas sobre comportamentos, ações e relacionamentos que estão dentro da área de influência da organização.

Em termos operacionais, o Mapa de Rede de Impactos possui três conjuntos inter-relacionados de atividades: Planejamento, Monitoramento e Avaliação, que são definidos em processos participativos, como oficinas com todos os membros da organização.

EARL et al. (2001, p. 35) explica o principal motivo para o envolvimento dos membros da organização em todas as etapas do MRI:

“[...] uma vez que os membros da organização tenham expressado as suas intenções, decidido as estratégias, desenvolvido um sistema de monitoramento e identificado prioridades de avaliação e as necessidades em coleta de dados entre si, irão compartilhar a propriedade e o compromisso com toda a empreitada e poderão integrá-la em suas atividades diárias de programação e gerenciamento”.

As etapas do MRI não obedecem à lógica linear de ordem, hierarquia e sucessão, nem utilizam informações de retroalimentação de efeitos para as causas ou das etapas finais para as iniciais, mas ocorrem simultaneamente, comunicando-se e reajustando-se umas às outras constantemente, em uma cadeia de mútua interferência. Segundo Earl et al. (2001, p. 28), na gestão não-linear:

“[...] planejamento, monitoramento e avaliação não são eventos independentes, mas sim eventos planejados para serem cíclicos, sendo que um alimenta o outro. É impossível fazer planejamento tendo em vista todas as eventualidades, assim, um programa bem sucedido é aquele que se auto-avalia e se adapta às situações em mudança de uma forma inteligente, com base em raciocínio e reflexão. O planejamento é feito com base no melhor conhecimento disponível e o programa usa monitoramento e avaliação como ferramentas de reflexão para avaliar mudanças e selecionar ações apropriadas”.

Assim, no MRI inserem-se questões de monitoramento e avaliação de desempenho desde a fase inicial de planejamento e o processo de execução se une à avaliação de mudanças alcançadas, por meio de um sistema implantado de coleta regular de dados sobre os resultados internos e externos da implementação das estratégias, dos progressos dos parceiros internos e do desempenho da organização.

Ao interligar as atividades de avaliação e monitoramento, o MRI reforça a necessidade de abertura da organização à constante mudança e adaptação durante o processo de implementação das iniciativas estratégicas. Nessa abordagem, a organização precisa se tornar dinâmica e estar disposta a reconsiderar e reajustar suas estratégias, processos e relacionamentos regularmente.

O Mapa de Rede de Impactos também fornece instrumentos para registrar o desempenho da organização ao longo do tempo, em três campos distintos: histórico das mudanças comportamentais dos membros internos; acompanhamento das estratégias; e acompanhamento das práticas organizacionais.

Com base na metodologia de Earl et al. (2001), para operacionalizar as atividades de Planejamento, Monitoramento e Avaliação do MRI sugerem-se três estágios e doze passos, os quais, dentro da lógica não-linear, podem ser alterados para atender às peculiaridades da organização. Descrevem-se a seguir as etapas propostas.

3.3.6.1 Primeiro Estágio: Planejamento

O primeiro estágio do MRI é o estabelecimento de um planejamento consensual das mudanças que se deseja alcançar em nível macro e das estratégias que serão utilizadas para potencializar as chances de sucesso. Consiste em mapear as metas, parceiros e atividades que conduzirão a organização pelas direções estratégicas estabelecidas inicialmente. O planejamento ajuda a responder quatro perguntas: Por quê? (visão); Quem? (parceiros internos); O quê? (mudanças pretendidas e sinais de progresso); e Como? (missão, mapas estratégicos, práticas organizacionais). Nessa fase, definem-se:

- **Passo 1: Visão (Por quê?)** – Estabelece-se o fim último que se deseja alcançar. A declaração de visão reflete o ideal de mudanças (econômicas, políticas, sociais, comportamentais, etc.) que as estratégias tencionam motivar em larga escala e a longo prazo. Conforme Earl et al. (2001), a visão deve ser ampla e inspiradora o bastante para permanecer relevante no decorrer do tempo, mesmo diante de mudanças nas circunstâncias. A preocupação da gestão sistêmica não está em atingir a visão, mas sim em avaliar a contribuição das estratégias e das mudanças dos parceiros internos em direção à visão.
- **Passo 2: Missão e Estratégias (Como?)** – Nessa etapa define-se o conjunto de estratégias e como este poderá contribuir para a visão. A missão representa aquilo em que a organização quer se transformar durante o processo de apoio à realização da visão (EARL et al., 2001).

- **Passo 3: Parceiros Internos (Quem?)** – Procede-se à identificação dos indivíduos que compõem as redes da organização. Parceiros internos são os indivíduos com os quais a organização trabalha diretamente e que são responsáveis por contribuir com a visão. Todo ator (pessoa, grupo ou organização) que puder ser influenciado pelas iniciativas estratégicas da organização é identificado como parceiro interno. Tais atores possuem o poder de controle sobre as mudanças almejadas pela organização e esta pode apenas influenciá-los – jamais controlá-los – a uma mudança comportamental, fornecendo-lhes recursos, ideias e oportunidades para potencializar a colaboração e a aprendizagem.
- **Passo 4: Desafios e Mudanças Almejadas (O quê?)** – definem-se as mudanças necessárias e desejadas à organização sobre as quais o MRI tencionará influenciar os parceiros próximos a contribuir. Elaboram-se uma declaração das mudanças comportamentais pretendidas para cada um dos parceiros internos, em termos de relacionamentos, atividades e ações (EARL et al., 2001). Essas mudanças “devem ser idealistas, mas realistas” (EARL et al., 2001, p. 63) e não devem ser quantificadas ou associadas a prazos, pois são indicadores qualitativos que refletem a profundidade das mudanças de comportamento dos parceiros internos.
- **Passo 5: Indicadores de Progresso** - Para cada uma das mudanças pretendidas identificam-se os modelos ou conjunto de indicadores de progresso graduados, que refletem a profundidade e a complexidade das mudanças comportamentais esperadas nos parceiros internos (EARL et al., 2001). Esses sinais são uma forma de a organização compreender e responder às mudanças dos parceiros internos.

Os indicadores de progresso representam as informações coletadas para constante monitoramento das realizações que contribuem para mudanças já alcançadas e para as que ainda são aguardadas. Indicam o que os parceiros internos estão fazendo e como. Dentro do conjunto de ações de monitoramento, os marcadores de progresso são acompanhados através do Acompanhamento de Mudanças Alcançadas.

Earl et al. (2001, p. 70) estabelece três classes para agrupar os indicadores: mudanças esperadas (a organização “espera ver”), mudanças desejadas (a organização “gostaria de ver”) e mudanças almejadas (a organização “adoraria ver”). Essas últimas são as

mais profundas e transformadoras. O conjunto desses indicadores ilustra a lógica do progresso de mudança e permite o acompanhamento da influência da estratégia (EARL et al., 2001).

- **Passo 6: Mapas Sistêmicos do MRI** – Criam-se instrumentos visuais para representar a inter-relação e interdependência entre as estratégias definidas e explicar a lógica dos impactos mútuos entre eles. Os mapas também ajudam a identificar falhas na cadeia estratégica e se houve sobrecarga ou privação no levantamento inicial de iniciativas.

Uma vez que representam a estrutura dinâmica de rede de impactos entre os projetos e a influência que exercem sobre as mudanças pretendidas, os mapas devem ser revisados sempre que houver mudanças na estratégia.

No estágio de monitoramento, a atividade Acompanhamento de Estratégias realiza a coleta de dados para verificação da adequação dos mapas.

- **Passo 7: Práticas Organizacionais** – planejam-se os processos operacionais e cotidianos que contribuirão à estratégia e atribuem-se aos indivíduos as suas responsabilidades para a mudança e aprendizagem organizacional. Interliga-se à atividade Acompanhamento de Desempenho, do estágio de monitoramento. Earl et. al. (2001) sugere algumas práticas interdependentes para essa etapa:
 - **Prática 1. Prospecção de novas ideias, oportunidades e recursos** – os membros da organização devem manter-se conectados a fontes de informação que os ajude a encontrar inovações e oportunidades que contribuam para a realização da missão.
 - **Prática 2. Busca de feedback com provedores de informações importantes** – os parceiros internos devem se comunicar com frequência com clientes, fornecedores, pesquisadores e outros atores importantes para coletar impressões deixadas pela organização.
 - **Prática 3. Avaliação e (re)desenho de produtos, serviços, sistemas e procedimentos** - readequação contínua dos produtos, serviços, sistemas e procedimentos para manter a relevância da organização.

- **Prática 4. Verificação de valor agregado** – obtenção contínua de feedback tanto dos parceiros internos quanto de especialistas sobre os resultados positivos e negativos dos projetos estratégicos anteriores e atuais, visando a correção de problemas e aprendizado com as experiências.
- **Prática 5. Compartilhamento de conhecimentos** – implantam-se processos que favoreçam a disseminação de conhecimentos através das redes internas e externas na organização.
- **Prática 6. Experimentação para continuar inovando** – a organização se mantém aberta a todas as possibilidades de inovação.

“É preciso criar espaço para que o programa explore novas direções, ferramentas e parcerias. Isso pode envolver explorar literatura normalmente não relacionada com o trabalho do programa, discutir ideias com aqueles que normalmente não são consultados, ou mesmo assumir desafios além dos limites estabelecidos. Pode ser necessário dar a indivíduos ou grupos mais tempo informal e pessoal para experimentação e organização de atividades de grupo, para que prestem atenção à saúde física, espiritual e mental” (EARL et al., 2001, p. 86).
- **Prática 7. “Pensamento organizacional”** – Todas as intervenções devem ser entendidas pelos membros internos como oportunidades de aprendizado. Também deve haver um grupo na organização com a responsabilidade de refletir sobre o desempenho organizacional, direcionamentos estratégicos e alocação de recursos.

3.3.6.2 Segundo Estágio: Monitoramento

No segundo estágio do MRI, cria-se uma estrutura de auto-avaliação sistematizada para o monitoramento contínuo das ações estratégicas e do progresso dos membros internos em direção à aprendizagem e realização das mudanças. Nesse grupo de atividades, o mapa sistêmico do MRI é utilizado para refletir sobre o desempenho da estratégia e as conclusões alimentam o estágio de planejamento com as informações sobre as melhorias a realizar.

As técnicas de coleta de dados para essa fase devem ser escolhidas ou elaboradas especificamente para o contexto da organização. Sugerem-se, no entanto, a utilização dos seguintes passos:

- **Passo 8: Prioridade de Monitoramento** – a organização precisa estabelecer quais fatores serão monitorados dentro da sua área de influência e estratégias traçadas, para maximizar o aproveitamento de recursos humanos e financeiros. Definem-se duas classes de prioridade: questões que serão monitoradas continuamente (práticas organizacionais; progressos em direção às mudanças desejadas; e estratégias de estímulo à mudança comportamental dos parceiros internos) e questões que serão monitoradas em profundidade no futuro.
- **Passo 9: Acompanhamento de Estratégias** – Essa etapa é realizada durante as reuniões regulares de monitoramento da estratégia, quando são interpretados os dados das iniciativas estratégicas e readaptados os mapas sistêmicos.
- **Passo 10: Acompanhamento de Mudanças Alcançadas** – acompanham-se os sinais de progresso ao longo do tempo através de coleta de dados sobre as realizações dos parceiros internos em relação às mudanças desejadas. Expressam os resultados que as estratégias ajudaram a conseguir.
- **Passo 11: Acompanhamento de Desempenho** – durante as reuniões de monitoramento coletam-se de dados sobre as práticas organizacionais que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional. Registram-se as ações da organização ao longo do tempo. Esse instrumento influencia a auto avaliação e contribui para o aprendizado da organização.

3.3.6.3 Terceiro Estágio: Avaliação

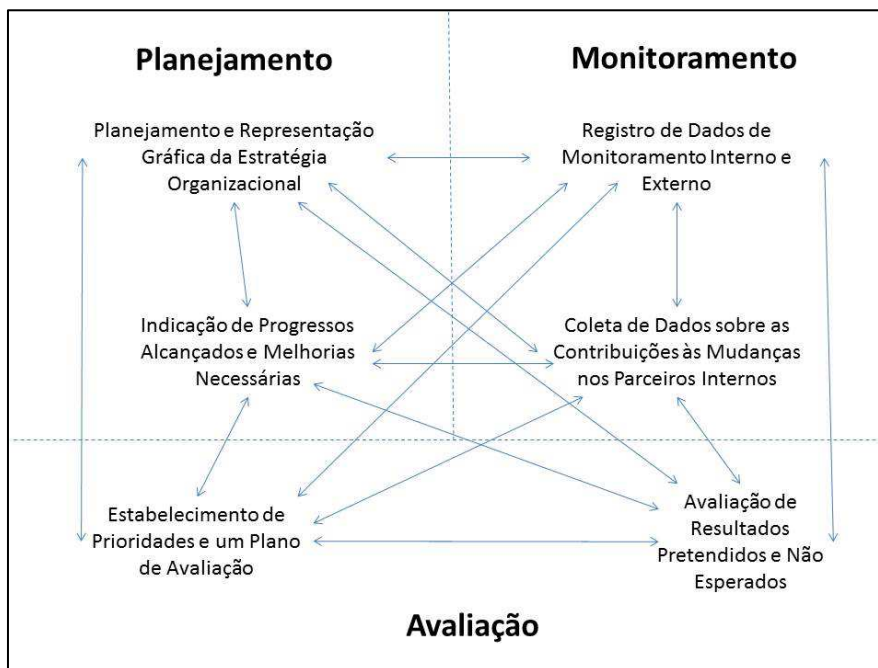
No último estágio, o MRI provê à organização um plano que identifica as prioridades que devem ser avaliadas.

- **Passo 12: Plano de Avaliação** – identificam-se as atividades estratégicas mais úteis ao atingimento das metas, para uma avaliação mais profunda. O instrumento gerado, o desenho da avaliação, reúne dados que devem ser interpretados pela organização para o seu aprendizado.

3.3.7 Cadeia Lógica do MRI

Os doze passos propostos ao MRI podem ser resumidos em seis atividades principais que compõem a estrutura básica da metodologia (Earl et al., 2001). Essas atividades são simultâneas e alimentam umas às outras. A Figura 3 apresenta a dinâmica das referidas atividades na cadeia lógica do Mapa de Rede de Impactos.

Figura 3 – Cadeia Lógica da Estrutura do Mapa de Rede de Impactos



Fonte: elaborado pela autora, com base em Earl et al. (2001).

1. **Planejamento e Representação Gráfica da Estratégia** - definem-se: as Direções Estratégicas e as metas da organização; projetos e estratégias de contribuição para o alcance das metas; mapas de visualização gráfica da rede de impactos entre os projetos e estratégias; quem são os parceiros internos; e como a organização influenciará os parceiros internos a contribuírem com as metas mais amplas;
2. **Registro de Dados de Monitoramento Interno e Externo** – avaliam-se: progressos graduais dos parceiros internos em direção às mudanças desejadas; ações realizadas em suporte ao alcance das metas; qualidade e dimensão do desempenho da organização em relação às mudanças imediatas alcançadas (alcançou bom desempenho? O quanto?).

3. **Indicação de Progressos Alcançados e Melhorias Necessárias** – examina-se: quais ações estão tendo bom funcionamento e por quê; se existem estratégias e projetos a serem incluídos ou excluídos do MRI; se a organização está empregando mais ou menos esforços e recursos do que pode; se o volume de ações estratégicas está adequado; e como as contribuições de todos podem ser maximizadas.
4. **Avaliação de Resultados Pretendidos e Não Esperados** - questiona-se: quais parceiros mudaram e como o fizeram; quais as expectativas de mudança sobre eles foram acertadas e quais poderiam ser diferentes; e quais expectativas atuais sobre outros parceiros podem ser redirecionadas.
5. **Coleta de Dados sobre a Contribuição às Mudanças nos Parceiros Internos** - reúne as informações: ações estratégicas que surtiram efeitos e como influenciaram indivíduos ou grupos a mudar.
6. **Estabelecimento de Prioridades e um Plano de Avaliação** – definem-se as estratégias, relacionamentos ou questões que necessitam de análise mais profunda e os métodos que serão utilizados na coleta e análise de informações relevantes.

3.3.8 Limitações do MRI Identificadas na Literatura

- O MRI funciona apenas quando há envolvimento e sentimento de propriedade por parte dos membros internos durante todo o processo. É preciso engajamento e colaboração das partes interessadas para que os resultados sejam efetivamente utilizados.
- Requer disposição da organização para realizar constantes adaptações na estratégia, nos mapas sistêmicos e nos instrumentos de acompanhamento das mudanças.

4 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA - SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA, DEPARTAMENTO REGIONAL DA BAHIA (SESI-BA)

O Serviço Social da Indústria (SESI), entidade de direito privado e sem fins lucrativos, foi criado em 1946 pelo poder público, através do decreto-lei número 9.403, para fortalecer o setor industrial, através de ações de qualificação para sua massa trabalhadora.

Coube à Confederação Nacional da Indústria o encargo de criar, organizar e dirigir a nascente organização, com o propósito de:

“[...] estudar planejar e executar direta ou indiretamente, medidas que contribuam para o bem estar social dos trabalhadores na indústria e nas atividades assemelhadas, concorrendo para a melhoria do padrão geral de vida no país, e, bem assim, para o aperfeiçoamento moral e cívico e o desenvolvimento do espírito de solidariedade entre as classes”. (artigo 1º do Decreto-Lei nº 9.403, de 25 de junho de 1946).

O SESI foi criado no período das dificuldades vivenciadas pelo país após a segunda guerra mundial, em um contexto no qual o Estado passou a atribuir a execução de políticas públicas à iniciativa privada, em busca de contribuições à melhoria do “padrão geral de vida no país”, por meio de ações para promover o “bem estar dos trabalhadores e de suas famílias” (Decreto-Lei nº 9.403, de 25 de junho de 1946).

Após o golpe militar em 1964, o papel assistencialista do SESI começou a mudar. Seu regulamento foi aprovado através do Decreto-lei nº 57.375, de 1965, conferindo maior atenção à educação e formação do trabalhador brasileiro, visando contribuir para o desenvolvimento do país. Nesse momento, constituíram-se como metas essenciais do SESI:

“a) a valorização da pessoa do trabalhador e a promoção de seu bem estar-social;
b) o desenvolvimento do espírito de solidariedade;
c) a elevação da produtividade, industrial e atividades assemelhadas;
d) a melhoria geral do padrão de vida” (artigo 3º, do Decreto-Lei nº 57.375, de 02 de dezembro de 1965).

A partir de 1965, a elevação da produtividade industrial e atividades assemelhadas tornou-se uma das metas do SESI e a educação passou a ser o principal eixo estruturante das suas ações. Então, além de “auxiliar o trabalhador da indústria e atividades assemelhadas e resolver os seus problemas básicos de existência (saúde, alimentação, habitação, instrução, trabalho, economia, recreação, convivência social, consciência sócio-política)”, a organização também

passou a ser responsável pela “alfabetização do trabalhador e seus dependentes; a educação de base; a educação para a economia; a educação para a saúde (física, mental e emocional); educação familiar; educação moral e cívica e a educação comunitária” (Decreto nº 57.375, de 1965).

O decreto-lei de nº 6.637, de 2008, alterou o regulamento do SESI e fortaleceu o viés educacional da entidade. A partir de então, o SESI passou a vincular:

“[...] no seu orçamento geral parcela da receita líquida da contribuição compulsória para a educação, compreendendo as ações de educação básica e continuada, bem como ações educativas relacionadas à saúde, ao esporte, à cultura e ao lazer, destinadas a estudantes, conforme diretrizes e regras definidas pelo Conselho Nacional” (§ 2º, artigo 1º do Decreto-Lei nº 6.637, de 05 de novembro de 2008).

O Departamento Regional da Bahia (SESI-BA) foi criado em 1948 pela Federação da Indústria do Estado da Bahia (FIEB), passando a integrá-la. Constitui-se em uma organização complexa de grande porte do setor de serviços, de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia política e administrativa (SESI, 2012).

Em seu início, as soluções providas pelo SESI-BA (consultoria, cursos, transferência de tecnologia, dentre outros) ocorriam em resposta às demandas das indústrias, mas, no final dos anos 2000, a organização passou a ter um papel mais ativo na oferta de soluções às indústrias (SESI, 2012).

O SESI-BA opera por meio de unidades de negócios, agências e postos distribuídos nas regiões baianas de maior concentração de indústrias. Sua principal responsabilidade é representar os interesses e necessidades das indústrias baianas, planejando, articulando e implementando soluções sociais para a indústria e seus trabalhadores. Seu principal foco está em ações nas áreas de Educação e Qualidade de Vida, voltadas para o trabalhador da indústria e seus dependentes (SESI, 2012).

Em sua atuação, o SESI-BA busca articular todas as suas áreas para oferecer produtos e serviços diferenciados no mercado. A composição do seu portfólio passa pelas etapas de: identificação de demandas, geração de processos e oferta de produtos. A organização também oferece vários serviços subsidiados ou gratuitos, devido às políticas de fomento realizadas em parceria com o Departamento Nacional (SESI, 2012).

Visando a sua eficiência e competitividade na oferta de produtos e soluções integradas para as questões sociais referentes aos trabalhadores da indústria baiana, o SESI-BA atua em três direcionamentos:

- Foco Micro – atendimento às necessidades de trabalhadores e suas famílias, (saúde, educação e lazer);
- Foco Meso – atendimento às necessidades das indústrias (segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho e esportes).
- Foco Macro – análises estratégicas de problemáticas mais amplas relacionadas ao setor industrial (SESI, 2012).

A missão atual do SESI-BA é “promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial” (SESI, 2010).

Em Educação, o SESI-BA oferece serviços de ensino básico regular, educação para jovens e adultos e educação continuada, articulada com cursos profissionalizantes e ajustada às necessidades da indústria (SESI, 2012).

Na área de promoção da Qualidade de Vida, o SESI-BA objetiva auxiliar na construção de ambientes de trabalho seguros e saudáveis. Suas ações nessa área são voltadas aos trabalhadores da indústria e seus dependentes e incluem serviços de saúde, lazer e responsabilidade social, como: acesso ao conhecimento, diagnósticos, consultoria e assessoria, serviços integrados, atividades físicas, cultura, esporte, turismo, clubes, cursos, entre outros (SESI, 2013).

A seguir, apresentam-se mais detalhadamente os direcionamentos do SESI-BA em cada uma das suas áreas de atuação.

4.1 ÁREAS DE ATUAÇÃO DO SESI-BA

4.1.1 Educação

A Educação possui um papel de destaque nas ações institucionais do SESI desde o seu regulamento aprovado pelo Decreto-lei nº 57.375, de 1965. Desde então, o SESI-BA vem acumu-

lando ampla experiência e reconhecimento na geração de processos e produtos voltados para a Educação Básica. O objetivo atual da organização nessa área é de melhorar progressivamente os níveis de competitividade da indústria baiana, através da formação do melhor quadro de trabalhadores para os diversos setores produtivos (SESI, 2013).

O SESI-BA possui dez unidades de negócios que atuam nesse seguimento. Quatro delas são escolas de Educação Básica e as outras seis unidades articulam atividades no âmbito da Educação e Qualidade de Vida (SESI, 2012).

As estratégias organizacionais nesse campo buscam:

“[...] manter o rigor na definição do foco institucional do SESI/BA no atendimento das demandas sociais da indústria na Bahia; consolidar o lugar de referência da instituição na oferta de educação para os trabalhadores da indústria e seus descendentes; transformação das estruturas educacionais existentes com vistas a maior eficiência no atendimento e na atuação com parceiros públicos e privados” (SESI, 2012, p. 154).

A organização atua em diversos níveis e modalidades de Educação Básica, como a Educação Infantil e a Educação de Jovens e Adultos (EJA). Porém, o SESI-BA entende que a manutenção do atendimento na educação infantil, reflexo remanescente dos papéis estatais no âmbito do SESI, distancia-se do atual foco de atendimento à indústria, pois não há conexões diretas entre essa modalidade de ensino e as demandas dos setores industriais baianos. Para o SESI-BA, é preciso que as ações de educação básica estejam conectadas à educação profissional para que a organização atinja o seu objetivo de fortalecer a competitividade da indústria baiana (SESI, 2012).

Atualmente, o SESI-BA busca identificar as demandas dos diferentes setores produtivos da indústria para adequar a elas os seus produtos e processos educacionais de maneira mais inovadora e eficiente, contribuindo para a formação profissional dos trabalhadores e seus descendentes. Para tanto, além das escolas mantidas pelo SESI-BA, a organização também tem buscado ampliar a sua capacidade de atendimento, criando alternativas de formação por meio de ambientes virtuais (SESI, 2013).

4.1.2 Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida - SSTQV

A partir da década de 80, com a mudança do perfil assistencialista do SESI-BA, a organização passou a se preocupar não apenas com a saúde do trabalhador e o reflexo disso na produção, mas, também com o direito dos operários à qualidade de vida. Essa nova postura gerou ações sociais para o benefício tanto do público interno das indústrias, seus dependentes e fornecedores, quanto ao público externo, representado pela comunidade em geral. O foco no bem-estar do indivíduo passou a envolver a atenção à necessidade de reconhecimento profissional e humano do trabalhador, incluindo condições favoráveis no ambiente de trabalho, como segurança, dentre outros fatores (SESI, 2012).

A atuação do SESI-BA em SSTQV objetiva o aumento da competitividade da indústria. A organização efetua o mapeamento dos problemas comuns às empresas baianas nessa área, tanto no cenário atual quanto no futuro, e, com base nessas informações, estrutura programas, planos, projetos e convênios para a efetiva solução dos problemas identificados nos segmentos industriais (SESI, 2012).

Através do fortalecimento na comunicação entre o SESI, indústria e sociedade, as estratégias do SESI-BA nessa área buscam:

“[...] requalificação das unidades para atendimento nos municípios de maior concentração industrial, organização de núcleos de conhecimento e inovação e de equipes com competência para coordenar programas nas unidades do SESI; ampliação e qualificação da rede credenciada ao SESI; e um novo portfólio, readequado a nova visão da FIEB e do SESI” (SESI, 2013).

Até 2010, a área de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que incorpora valores sociais, éticos e ambientais, era uma unidade de negócio independente. Em 2011, houve uma reestruturação e essa área mesclou-se à área de Qualidade de Vida, que tem o compromisso de prover soluções sociais apropriadas a cada empresa e impulsionar o crescimento da indústria (SESI, 2012).

Algumas das ações em Qualidade de Vida promovidas pelo SESI-BA são:

- **“Programa de Atividades Físicas** – Informa, incentiva e oferece novas oportunidades para o trabalhador da indústria incorporar a seu estilo de vida hábitos mais saudáveis e atividades de lazer fisicamente ativas.

- **Programa de Cultura** – Amplia o acesso dos trabalhadores da indústria e seus dependentes a espetáculos, shows e outras manifestações culturais diversificadas e de qualidade, transformando o nosso público em agente transformador e sujeito das ações”.
- **Programa de Esporte** – Promove a prática esportiva democrática, autônoma e consciente, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades esportivas e o fortalecimento de valores positivos.
- **Clubes do SESI** - O SESI disponibiliza as instalações de suas unidades, visando garantir as condições necessárias à vivência do lazer, com autonomia, pelos trabalhadores, famílias e comunidades. São espaços com múltiplos equipamentos e que oferecem estrutura física que conta com piscinas, parques infantis, quadras esportivas, lanchonetes e ginásios de esporte.
- **Centro Turístico SESI Valença** - O SESI oferece hospedagem aos trabalhadores da indústria e seus dependentes. As instalações do Centro de Lazer SESI Valença, com tarifas diferenciadas para o trabalhador. Possui acomodações de diversos tipos, como chalés, apartamentos e camping” (SESI, 2013).

Em Saúde, as atividades do SESI-BA atuam sobre os condicionantes e determinantes sociais da saúde dos trabalhadores, incentivando, por exemplo, à prática de exercícios físicos e à alimentação balanceada, para impactar positivamente na qualidade de vida dos operários (SESI, 2012).

No campo de Segurança no Trabalho, o SESI-BA oferece serviços de qualidade em Medicina do Trabalho, exames laboratoriais, avaliações ambientais, programas de melhorias, dentre outros. Cada unidade possui sua própria equipe de Segurança e Saúde no Trabalho, composta por profissionais como: enfermeiros e técnicos de enfermagem, médicos, engenheiros e técnicos de segurança, odontólogos, dentre outros. As unidades também são equipadas com veículos estruturados que vão até às empresas para oferecer atendimento aos serviços necessários (SESI, 2012).

4.1.3 Cultura e Lazer

Na área de Cultura e Lazer, o SESI-BA busca fornecer acesso ao trabalhador a atividades culturais, fortalecer a imagem da indústria e contribuir para a qualidade na educação. A organização realiza o mapeamento da demanda dos segmentos industriais associados à dinâmica da Indústria Criativa e promove ambientes educativos e saudáveis no ambiente externo à indústria, através de estruturas de lazer como teatros e clubes. Um forte exemplo de atuação do

SESI-BA na área cultural são as ações teatrais encomendadas à organização pelas indústrias, que levam informações e temas do mundo empresarial aos trabalhadores, dentro das empresas (SESI, 2012).

Além do Centro Cultural do Rio Vermelho, que já funciona há 15 anos e possui grande visibilidade institucional, e do SESI – Itapagipe, “que abriga uma exposição permanente sobre a história da indústria no bairro da Ribeira e uma parceria com o projeto Neojibá de formação de orquestras com alunos do SESI”, (SESI, 2012, p. 210) a organização também atua como fomentadora das atividades artísticas e culturais realizadas pelos operários das indústrias baianas, através de iniciativas como: Concurso de Poesia, Festival de Música, Prêmio Marco Antônio Vilaça de arte contemporânea, Projeto Bonecos na Bahia (teatro de marionetes), Projeto Matriz da Música e Projeto de interiorização de ações e realização de oficinas (SESI, 2012).

Algumas das estratégias do SESI-BA nesse campo são:

- “Desenvolver a atuação e prática de comunicação associado ao campo da cultura para permitir a ampliação de escala das atividades do SESI em Educação e Qualidade de Vida, legitimando o papel da indústria na sociedade.
- Alavancar, setorialmente, cadeias industriais que tenham a arte e cultura como elementos essenciais na definição da estratégia.
- Manter a infraestrutura de lazer nas Unidades atuais, com a revisão no modelo de atuação visando sustentabilidade econômico-financeira.” (SESI, 2013)

4.2 UNIDADES DO SESI-BA

O SESI –BA atua por meio de suas Unidades, Agências e Postos de Atendimento na Região Metropolitana de Salvador e municípios do interior da Bahia. Suas unidades atendem às indústrias e trabalhadores dos locais e regiões vizinhas de onde se encontram (SESI, 2012).

O SESI-BA possui, atualmente, 22 unidades. Doze distribuídas na região metropolitana de Salvador e dez nas cidades do interior da Bahia, conforme mostra o Quadro 4. As unidades possuem equipes especializadas e infraestrutura apropriada para atender às demandas da região, além de contar com o auxílio de redes de instituições credenciadas.

Quadro 4 – Unidades do SESI-BA

Unidades em Salvador e Região Metropolitana
<p>Unidade Itapagipe Avenida Tiradentes, 1454, Caminho de Areia CEP: 40.440-000 Salvador / BA</p>
<p>Unidade Candeias Praça Dr. Gualberto Dantas Fontes, 274, Centro CEP: 43.805.010 Candeias / BA</p>
<p>Unidade Piatã Av. Orlando Gomes, 1737, Piatã CEP: 41650-010 Salvador/BA</p>
<p>Unidade Retiro Praça Visconde de Monte Alegre, s/n, Largo do Retiro CEP: 40.354-190 Salvador / BA</p>
<p>Unidade de Educação de Jovens e Adultos Rua Edístio Pondé, 200, 1º andar, Stiep CEP: 41.770-395 Salvador / BA</p>
<p>Unidade Lucaia Av. Juracy Magalhães Júnior, 1122, Parque Lucaia - Rio Vermelho CEP 41940-060 Salvador / BA</p>
<p>Posto Camaçari Rua dos Migrantes, s/n, Anexo Casa do Trabalhador, Centro CEP: 42.800-000 Camaçari / BA</p>
<p>Posto Itaigara Av. ACM, 1034 - Pituba Parque Center, Ala B, Sala 408 – Itaigara CEP 41.858-900 Salvador / BA</p>
<p>Unidade Itapagipe Avenida Tiradentes, 1454, Caminho de Areia CEP: 40.440-000 Salvador / BA</p>
<p>Unidade Rio Vermelho – Centro Cultural Rua Borges dos Reis, 09, Rio Vermelho CEP: 41.950-600 Salvador / BA</p>
<p>Unidade Simões Filho – Centro Esportivo Av. Elmo Serejo Farias, s/n – CIA CEP: 43.700-000 Simões Filho / BA</p>
<p>Unidade de Responsabilidade Social Rua Edístio Pondé, 200, Stiep CEP: 41.770-395 Salvador / BA</p>
Unidades no Interior da Bahia
<p>Ilhéus Av. Ferroviária, 315, Iguape CEP: 45.650-000 Ilhéus/BA</p>
<p>Eunápolis Avenida Porto Seguro, nº361 Sala 107, 2º Andar – Centro CEP: 45.820-002 Eunápolis / BA</p>
<p>Luis Eduardo Magalhães Rua Itabuna s/n Quadra 59 Lote 19 – Santa Cruz CEP: 47.850-000 Luis Eduardo Magalhães</p>

Barreiras Rodovia BR 020, Km 0 nº 31 – Loteamento Comércio – Vila Rica CEP: 47.807-510 Barreiras
Unidade Feira de Santana Rua Gonçalves Alves Boaventura, s/n, Alto do Cruzeiro. CEP: 44018-260 Feira de Santana/BA
Unidade Feira de Santana Rua Sabino Silva, nº 437 – Kalilândia CEP: 44.001-264 Feira de Santana/BA
Vitória da Conquista Rua 7 de setembro, 176 – Centro CEP:45.015-025 Vitória da Conquista/BA
Jequié Av. Otavio Mangabeira, SN, QD J, Lote 16 e 17 CEP 45208-000 Distrito Industrial Mandacaru – Jequié/BA
Juazeiro Rodovia Juazeiro / Sobradinho, Km 0, s/n, Distrito Industrial do São Francisco CEP: 48.908-000 Juazeiro/BA
Unidade Valença – Centro Turístico Rua Álvaro Maciel, s/n, São Felix CEP: 45400-000 Valença/BA

Fonte: <<http://www.fieb.org.br/sesi/Pagina/209/Unidades-SESI-Bahia.aspx>>. Acesso em: 09 de maio de 2014.

4.3 O SESI-BA ENQUANTO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA

Segundo Patton (2010), identifica-se uma organização complexa por características como: ambiente de elevada incerteza, no qual as ações, reações e interações são dinâmicas, emergentes e imprevisíveis e exigem constante adaptação; grandes conflitos e pouco controle, pois as regras não funcionam de forma eficaz; e desconhecimento das relações de causa e efeito.

O SESI-BA é uma organização complexa de grande porte do setor de serviços. Como todo sistema complexo, a organização assume um comportamento sistêmico, cujas propriedades só podem ser entendidas analisando-se toda a teia de influências recíprocas dos seus componentes uns sobre os outros, sem ignorar a sua indissociabilidade.

Conforme McDaniel (2007), cometem-se muitos erros de gestão por conta da ignorância das características de funcionamento de organizações complexas. Para o autor, a dificuldade em

melhorar o desempenho das organizações decorre do hábito de aplicar a elas princípios de gestão que são baseados em práticas adequadas à melhoria do desempenho de máquinas, como a busca pelo seu funcionamento como um relógio e pelo controle de todos os fatores do sistema. Conseqüentemente, os resultados costumam ser inferiores ao esperado.

Assim, compreender as características de uma organização complexa é essencial para a gestão eficaz do seu funcionamento. Existem na literatura muitas definições e descrições das características dos Sistemas Adaptativos Complexos, que, embora se concentrem em diferentes detalhes, possuem elementos similares, tais como:

- São constituídos por diversos agentes que aprendem (NUSSENZVEIG, 1999; MCDANIEL, 2007), ou seja, que processam informações e mudam de comportamento com base nessas informações. A criatividade desses agentes é a base da sobrevivência do sistema.
- Múltiplas interações não-lineares – As características globais do sistema resultam das características dos seus agentes e das múltiplas interações não-lineares entre eles. Não há padrões previsíveis. “os inputs não são proporcionais aos outputs e pequenos esforços para mudar o sistema podem produzir grandes efeitos, enquanto que grandes esforços podem resultar em pouca ou nenhuma mudança” (NUSSENZVEIG, 1999; MCDANIEL, 2007, p.23).
- Auto-organização - “é a emergência espontânea de novas estruturas e novas formas de comportamento em sistemas abertos, longe do equilíbrio” (Capra, 1996, p. 85 apud MCDANIEL, 2007, p.24); A multiplicidade e a intensidade das interações não-lineares entre os agentes do sistema geram a auto-organização (NUSSENZVEIG, 1999).
- Emergência – significa que durante o processo de auto-organização surgem novos padrões e propriedades coerentes (NUSSENZVEIG, 1999);
- Co-evolução com o ambiente – as mudanças no sistema afetam o ambiente, assim como as mudanças no ambiente afetam o sistema (NUSSENZVEIG, 1999; MCDANIEL, 2007).

O SESI-BA insere-se em um ambiente instável, de elevada incerteza, no qual pessoas, máquinas e processos estão em constante interconexão e as relações organizacionais são cada vez mais dinâmicas, o que exige a sua constante adaptação e co-evolução.

Sua estrutura é composta por múltiplas interações não-lineares e dinâmicas entre: Superintendência, no nível gerencial; equipe de gestores do Núcleo Estratégico, no nível estratégico; unidades SESI, no nível operacional; e Assessorias (Desenvolvimento, Comunicação, Gestão de Pessoas, Controladoria, Jurídica e Informática). O SESI possui uma simbiótica relação com outras organizações complexas: o IEL, o SENAI e o CIEB, com as quais compartilha suas Assessorias. Juntos, o SESI, o IEL, o CIEB e o SENAI, integram um sistema complexo ainda maior: a Federação da Indústria do Estado da Bahia (FIEB).

Um dos mais fortes traços de complexidade do SESI-BA é o constante conflito quanto à sua identidade. A organização nasceu de uma conjunção de interesses entre o Governo Federal e o empresariado industrial brasileiro e, até os dias de hoje, essa associação causa dúvidas quanto à sua natureza. Embora seja de direito privado, “o SESI não é uma empresa” e “não pode ter lucro”. “Sua função é pública”, mas a organização não é uma instituição pública e nem uma híbrido. “O SESI é uma organização social de direito privado e de interesse público”, que lida, sobretudo, com recursos públicos e é fiscalizada pelo Tribunal de Contas da União (SESI, 2012, p. 152). A indefinição da sua identidade entre os seus membros também leva a organização a se comportar como se fosse uma empresa de consultoria ou uma organização não governamental e não como uma indutora de políticas públicas, que é o papel de uma organização social.

Também não há muita clareza interna e externamente quanto à sua função social. Embora esteja definido nos documentos fundadores que a educação é o principal eixo do SESI, até hoje, a organização não conseguiu orientar todas as suas ações por meio desse campo e, também, ainda não conseguiu se livrar do assistencialismo que marcou a sua criação (SESI, 2012).

O papel educacional do SESI também acabou aproximando-o e confundindo-o com o papel do SENAI, de tal maneira que, em alguns casos, as duas organizações acabam por efetuar ações educacionais de mesmo caráter ou muito semelhantes. O SESI-BA, atualmente, não possui uma delimitação precisa de seus territórios em relação ao SENAI-BA (SESI, 2012).

Os conflitos identitários da organização também são responsáveis por um número excessivo de ações e serviços prestados, dentro das mais diversas especialidades, como: educação infantil, educação profissional, ergonomia, segurança do trabalho, qualidade de vida, cultura, lazer,

saúde do trabalhador, inovação, etc. Esse amplo leque de produtos e serviços oferecidos acaba pulverizando os recursos da organização, elevando os custos de manutenção de suas estruturas e reduzindo o impacto das suas intervenções (SESI, 2012).

A organização também lida com grandes conflitos no campo político, sobre os quais possui pouco controle (SESI, 2012), visto que as ações, reações e interações, tanto em seu ambiente interno quanto no externo, são dinâmicas, emergentes e imprevisíveis. Os cargos de alta gestão (presidência, superintendência, gerência de setores e áreas) são instáveis e a dinâmica de substituição dessas funções impacta diretamente nas estratégias planejadas, ou seja, os direcionamentos estratégicos da organização tendem a mudar com a mudança da alta gestão, seguindo o entendimento dos novos gestores. Com isso, novas estruturas e padrões estão sempre emergindo e o SESI-BA passa constantemente por nova auto-organização.

Atualmente, o novo cenário econômico e político exige do SESI-BA uma nova adequação. Nesse contexto, faz-se necessário à organização contextualizar-se, repensar o seu papel na história e adaptar-se ao seu ambiente para sobreviver no campo das políticas públicas (SESI, 2012). Para isso, o SESI-BA precisa reconhecer-se enquanto organização complexa, compreender as suas características e adotar modelos de gestão compatíveis com a dinâmica do seu sistema organizacional, o que, conforme Patton (2010), significa que a sua gestão deve ser conduzida por valores e planejada para lidar com situações emergentes, provendo rápido feedback de escolhas à tomada de decisões.

4.4 CONFLITOS QUE DEMANDARAM UM NOVO MÉTODO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Apesar do seu enorme potencial, qualidade do corpo gerencial, vasta competência e motivação para o cumprimento de sua missão, há pouco mais de uma década, o SESI-BA começou a enfrentar uma crise de identidade. Seus membros, em todos os níveis hierárquicos, perceberam uma grande falta de clareza no entendimento geral da natureza, objetivos, funções e missão social da organização (SESI, 2012).

Em meio a outros fatores, os métodos rígidos de gestão adotados durante muito tempo cerraram a organização à contextualização necessária a sua sobrevivência e não conseguiramaju-

da-la a adaptar-se à crescente complexidade do seu ambiente. Como consequência, a organização começou a enfraquecer-se diante da evidência das outras organizações (SENAI, IEL e CIEB) que também compõem o sistema maior ao qual pertence, a FIEB, e a falta de definição da sua identidade tornou-se uma ameaça à sua existência (SESI, 2012).

Embora o foco do seu regulamento de 1965 tenha sido a educação, a organização não conseguiu direcionar todas as suas ações para esse campo e também não conseguiu se desvencilhar do caráter assistencialista originário da época de sua criação. Apesar de empreender um número excessivo de ações, o impacto de suas intervenções não produziam os resultados esperados pela organização. Tudo porque não se entendia que o SESI:

“[...] não é uma empresa, ainda que deva se pautar pela racionalidade da gestão empresarial. Ele não pode ter lucro. Sua função é pública. E também não é uma instituição pública. Sua administração está delegada apenas aos empresários do setor. Também não é um híbrido. É outra coisa. O SESI é uma organização social de direito privado e de interesse público. Como são as fundações privadas. Com um grande diferencial: nasce atrelada a uma receita repassada pela União. Lida prioritariamente com dinheiro público. Está obrigado a executar procedimentos similares àqueles determinados a todos os que lidam com recursos de origem pública. Como deve fazer qualquer organização social que com dinheiro público lide. E, mais que isso, o SESI é fiscalizado pelo Tribunal de Contas da União. Porque o SESI é um tipo especial de organização social, nasce de um pacto entre o poder público e o empresário brasileiro. Já nasce instituição de interesse público. O SESI já é em si uma instituição dedicada à responsabilidade social. Isto, muito antes de virar moda no campo estritamente privado. Não se pode perder de vista que o SESI foi Criado pelo poder público, por lei federal, para administrar, em cooperação com ele, uma contribuição social específica, calculada sobre a folha de pagamento do setor industrial, voltada a fortalecê-lo fundamentalmente através de ações de qualificação para sua massa trabalhadora. Seja efetiva, seja potencial” (SESI, 2012).

Nesse contexto, a organização considerou necessário repensar o seu papel e práticas, revisar os seus métodos estratégicos e transformar-se para se adaptar às exigências e complexidades do mercado baiano e sobreviver no campo das políticas públicas.

Tendo consciência de que a lógica estratégica até então adotada não estava sendo eficiente para lidar com a complexidade da organização e não produzia os efeitos esperados em escala de atuação, o SESI-BA buscou o auxílio de consultorias internacionais de primeira linha para tentar adequar o seu modelo de gestão ao seu sistema organizacional e desafios específicos. Após vários insucessos na aplicação de metodologias para adaptar a organização ao seu contexto, o SESI-BA contratou uma equipe multidisciplinar, composta por docentes da Universi-

dade Federal da Bahia, para realizar uma análise, diagnóstico e proposição de encaminhamentos de sua gestão estratégica.

Após uma profunda análise interna da organização, realizada pela equipe de consultoria acadêmica da UFBA e membros do SESI-BA, identificaram-se os fatores e ações necessários para fortalecer a indústria baiana e consolidar o SESI-BA no campo das políticas públicas. Nesse exercício, também se constatou a necessidade de constituir um grupo, separado do nível operacional, para refletir e gerenciar as novas iniciativas estratégicas da organização e consolidar o Planejamento Estratégico 15 anos, acompanhando o desdobramento de suas ações em planos de ações e a sua viabilidade econômico-financeira. Essas atribuições ficaram a cargo do Núcleo Estratégico (NES) do SESI-BA.

Como resultado final do trabalho da equipe da UFBA, o Conselho Gestor do SESI-BA deliberou pela elaboração de um planejamento estratégico com horizonte de 15 anos (PE 15 anos – 2013 a 2027), fundado na metodologia de gestão não-linear Mapa de Rede de Impactos, que foi apresentada ao SESI-BA e implantada pela equipe da UFBA.

4.5 NÚCLEO ESTRATÉGICO – NES

O Núcleo Estratégico (NES) do SESI-BA foi criado em 2011, com o objetivo de “planejar, analisar e promover a introdução das melhores técnicas e tecnologias de inteligência analítica e inovação nas estratégias de planejamento e práticas organizacionais do SESI, com foco nos horizontes de curto, médio e longo prazo” (SESI, Descritivo de Atribuições do Núcleo Estratégico do SESI DR-BA, 2014).

O NES é formado por uma equipe de especialistas, um para cada eixo de atuação da organização ou campo de base ao seu funcionamento e ganho de escala: educação, saúde e segurança no trabalho, qualidade de vida, inovação e gestão do conhecimento. O grupo atua integradamente no exercício da reflexão estratégica sobre os negócios do SESI e contexto organizacional, enfocando: caminhos de diferenciação, conjuntura dos ambientes interno e externo, vetores políticos e econômicos, impactos desses fatores sobre o SESI e como este deve (re)agir. Esse processo de reflexão das vertentes de ação do SESI é contínuo e constantemente revisi-

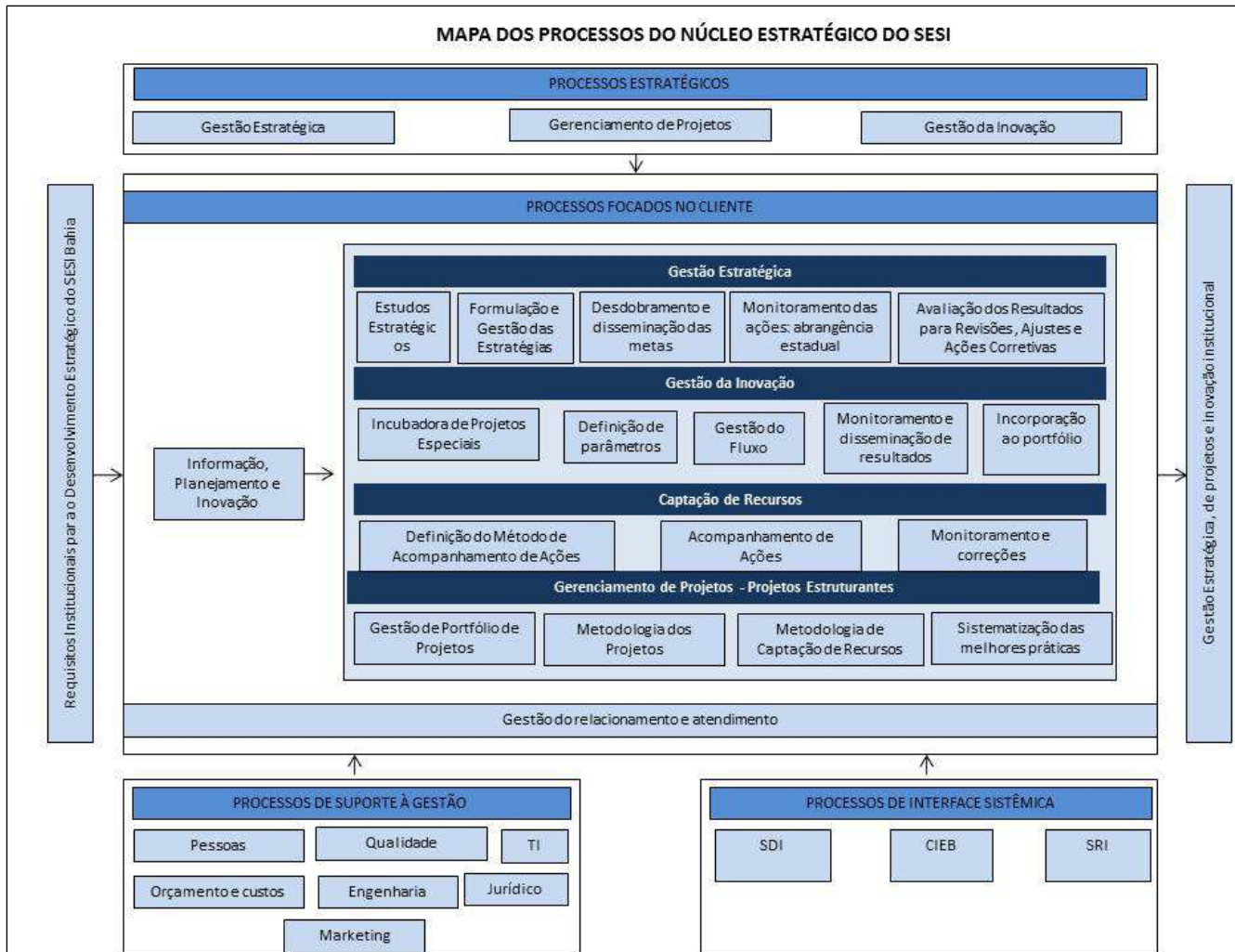
tado, reavaliado e realinhado, para que haja uma adaptação entre as estratégias iniciais e as necessidades da organização ao longo dos anos.

O NES está vinculado ao nível gerencial e a sua responsabilidade-mor é o pensamento estratégico sistêmico. Mas, o grupo também se envolve com as atividades operacionais para o efetivo conhecimento da rotina da organização e da indústria, tendo em vista que esses são os principais fatores que alimentam o diagnóstico da realidade para realinhamento do planejamento estratégico. Do outro lado, os integrantes do nível operacional, especialmente os gerentes das unidades, também participam das atividades de construção, retroalimentação e realinhamento do planejamento estratégico para torná-lo adequado aos diferentes contextos setoriais e possível de ser implementado na prática.

As principais linhas de ação do Núcleo Estratégico do SESI são descritas a seguir e logo após apresenta-se na Figura 4 o mapa dos processos executados pelo grupo.

- “Desenvolver, sistematizar, monitorar e garantir a aplicação do PE 15 anos no SESI Bahia;
- Introduzir e consolidar relacionamentos com Centros de Referência de nível mundial;
- Promover a introdução e consolidação da gestão por projetos na instituição;
- Estruturar ações orientadas ao Centro de Conhecimento e Inovação;
- Estruturar a técnica e prática de captação de recursos em agências e órgão externos”. (SESI, 2014).

Figura 4 – Mapa dos Processos do Núcleo Estratégico do SESI-BA



Fonte: Arquivo do Núcleo Estratégico do SESI-BA, 2014.

4.6 MAPA DE REDE DE IMPACTOS DO SESI-BA

A metodologia de gestão MRI começou a ser utilizada pelo SESI-BA em julho de 2012, quando foi realizada uma oficina com os corpos estratégico, gerencial e técnico da Instituição, sob a moderação dos consultores acadêmicos da UFBA, para a construção das etapas de planejamento (Visão; Missão; Parceiros Internos; Desafios e Mudanças Almejadas; Indicadores de Progresso; Mapas Estratégicos Sistêmicos; e Práticas Organizacionais), monitoramento (Prioridade de Monitoramento; Acompanhamento de Estratégias; Acompanhamento de Mudanças Alcançadas; Acompanhamento de Desempenho) e avaliação (Plano de Avaliação).

Nesse exercício, foram definidos os parâmetros do Mapa de Rede de Impactos, com base em quatro valores subjacentes à mudança desejada, que se firmaram como as Direções Estratégicas do SESI-BA: “Escala e Interiorização”; “Tecnologia e Inovação”; “Sustentabilidade” e “Atendimento às Necessidades dos Interessados”.

A partir desses quatro valores, na mesma oficina, foram definidos com a participação de todos os gerentes estratégicos (integrantes do NES) e operacionais (gerentes das unidades), os 15 projetos considerados essenciais para o desenvolvimento da estratégia institucional:

1. Atuação em Segmentos Industriais - objetivo central: desenvolver programas, planos e projetos com foco em soluções para os problemas comuns dos segmentos industriais mapeados pelo SESI.
2. Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento - objetivo central: desenvolver um modelo de atuação que priorize parcerias com empresas industriais-âncora para mobilizar a cadeia de fornecedores promovendo o avanço em práticas efetivas em larga escala.
3. Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI - objetivo central: formar pessoas capazes de operar um novo portfólio e também um novo modelo de atuação de desenvolvimento de conhecimento, tecnologia e inovação.
4. Ampliação e Requalificação da Infraestrutura - objetivo central: promover estruturas físicas adequadas e ajustadas aos novos modelos previstos de atuação do SESI.
5. Modelo EBEP- foco e consolidação - objetivo central: consolidar estrategicamente o EBEP como a referência de integração entre formação escolar e formação profissional de alto desempenho.
6. Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho - objetivo central: desenvolver e estruturar curso de educação não formal com foco no mundo do trabalho.
7. Expansão dos Polos de Educação a Distância - objetivo central: ampliar a oferta de educação formal e não formal na modalidade à distância.
8. Integração entre Cultura, Comunicação e Educação – SESI - objetivo central: desenvolver a atuação e prática da área de cultura integrada à comunicação e ao campo da educação do SESI.
9. Economia Criativa - objetivo central: alavancar, setorialmente, cadeias industriais que tenham a arte e cultura como elementos essenciais na definição da estratégia.

10. Política e Modelo de Parcerias - objetivo central: definir o modelo para estabelecimento de parcerias estratégicas, internas (SENAI, IEL, CIEB, DN) e externas (Sistema S, sindicatos, governo, universidades, terceiro setor – nacionais e internacionais).
11. Centro de Tecnologias Sociais - objetivo central: criar uma coordenação e uma equipe multidisciplinar capacitada para atuar articulada com uma ampla rede e desenvolver um novo portfolio de atuação para o SESI.
12. Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia - objetivo central: estruturar um programa voltado para ampliar a escala do atendimento da indústria em ergonomia.
13. Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental - objetivo central: estruturar uma equipe específica para concepção de um programa voltado para atuar na gestão de fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho.
14. Gestão do Investimento Social Privado - objetivo central: sistematizar e organizar o uso de recursos institucionais destinados pelas empresas industriais para o investimento no campo social.
15. Programa de Fidelização para a Qualidade de Vida - objetivo central: estimular a adoção de hábitos de vida saudáveis (SESI, 2012).

Após a definição dos projetos estratégicos, a equipe da UFBA realizou o mapeamento das percepções dos parceiros internos do grau de impacto que os projetos exerciam naquele momento, uns sobre os outros e, com base nessas informações, utilizando o software UCINET 6.0 for Windows (BORGATTI, et al., 2002), construiu, no mês de novembro de 2012, o mapa sistêmico MRI do PE 15 anos do SESI-BA, como mostra a Figura 2 (pg. 44).

A primeira versão do mapa de rede de impactos dos projetos estratégicos do SESI-BA divide-se em quadrantes, equivalentes aos principais valores subjacentes à mudança desejada para a organização ao longo dos próximos quinze anos, ou seja, suas Direções Estratégicas. Esses quadrantes são: “Geração de Recursos”; “Inovação”; “Escala e Interiorização”; e “Necessidades da Indústria”. Os pontos representam os projetos e a espessura das linhas que os interligam é proporcional ao grau da relação de impacto entre as díades. Os limites entre os quadrantes não são rigidamente definidos, mas sim áreas de superposição ou de transição, por isso, são representados por linhas pontilhadas. Os projetos que se articulam entre dois ou mais quadrantes podem se posicionar nas áreas pontilhadas entre os mesmos.

Este mapa sistêmico de novembro de 2012 já se encontra desatualizado por conta das constantes mudanças realizadas à estratégia organizacional para adaptá-la às novas realidades ao longo dos últimos meses. Atualmente, o SESI-BA demanda uma nova versão do mapa sistêmico do MRI, o que seria efetuado como uma das etapas dessa pesquisa, com um novo levantamento dos projetos atuais e nova consulta aos gerentes estratégicos e operacionais da relação de impacto entre esses projetos, por meio de questionário aplicado via formulário em modelo semelhante ao do Apêndice A, mas não houve espaço para a adesão da organização a essa proposta, por conta do momento de transição ocorrida na organização-mãe, a FIEB, com reflexos imediatos e profundos sobre o SESI-BA em 2014. Assim, a análise da interdependência entre os projetos estratégicos do planejamento estratégico do SESI-BA foi realizada com base no mapeamento das relações de impacto dos projetos estratégicos efetuada em novembro de 2012, com a intenção de demonstrar o potencial da ferramenta MRI para a orientação estratégica organizacional.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, são apresentados a caracterização da pesquisa, as etapas e técnicas de coleta de dados adotadas no desenvolvimento deste trabalho.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza aplicada, visando empregar o conhecimento de uma nova metodologia de gestão a um caso específico. Também se caracteriza como exploratória, objetivando analisar objeto pouco conhecido (metodologia de gestão de organizações complexas), e como quali-quantitativa, utilizando técnicas de coleta e análise de dados típicas dos dois tipos de enfoque metodológico, com predominância da abordagem qualitativa.

A metodologia quantitativa utilizada no trabalho foi a Análise de Redes, que serviu ao mapeamento das relações de impacto e interdependência entre os projetos do SESI-BA, cálculos de suas centralidades e instrumentalização do mapa sistêmico da rede estratégica do PE 15 anos (2013 a 2027) do SESI-BA.

O enfoque qualitativo buscou analisar o fenômeno (contribuições do MRI à gestão estratégica do SESI-BA) pela interpretação de aspectos subjetivos e seus significados (RICHARDSON, 1989). Segundo Godoy (1995), a abordagem qualitativa é mais apropriada para a pesquisa exploratória e ao entendimento da complexidade da interação de fatores no interior da organização. O mérito do uso dessa abordagem reside na possibilidade de exploração das peculiaridades de um contexto específico (SESI-BA) para a compreensão de aspectos gerais da gestão estratégica de organizações complexas.

A estratégia metodológica adotada foi o Estudo de Caso, que consiste em uma investigação empírica que é apropriada ao conhecimento de um fenômeno quando as suas fronteiras com o seu contexto ainda não são determinadas (YIN, 2005). Estudou-se o contexto da aplicação da

metodologia Mapa de Rede de Impactos à gestão estratégica da organização complexa SESI-BA, no período de 2012 a 2014.

5.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em quatro etapas. A primeira, de natureza quantitativa, foi a aplicação de questionários para mapeamento da interdependência entre os projetos estratégicos do PE 15 anos (2013-2027) do SESI-BA. As demais etapas, de natureza qualitativa, foram orientadas pelo Modelo de Análise (Subseção 7.1) e ocorreram na seguinte ordem: –2 - Observação Participante; 3 - Pesquisa Documental; 4 - Entrevistas Semiestruturadas. Os dados quantitativos foram tratados por meio da metodologia Análise de Redes e os dados qualitativos pela técnica Análise de Conteúdo. A seguir, detalham-se os procedimentos de utilização das técnicas de coleta dos dados.

5.2.1 Primeira Etapa: Questionários

Após a definição dos projetos estratégicos do PE 15 anos (2013 a 2027) do SESI-BA, a equipe da UFBA, com a participação desta pesquisadora, construiu e aplicou o questionário que consta no Apêndice A aos parceiros internos do SESI-BA e aos consultores da UFBA envolvidos no processo de implantação do MRI na organização.

Esse questionário serviu ao mapeamento das percepções do grau de impacto (0-inexistente; 1-abaixo da média dos demais impactos percebidos; 2-na média dos demais impactos percebidos; 3- acima da média dos demais impactos percebidos) que os projetos exerciam, naquele momento, uns sobre os outros.

O questionário do Google Docs (APÊNDICE A) foi enviado por e-mail, em novembro de 2012, a todos os gerentes dos níveis estratégico (superintendência e assessores), tático (equipe do NES) e operacional (gerentes das unidades) do SESI-BA, juntamente com um convite do gerente estratégico do NES, explicando a relevância do trabalho à organização. Houve treze respondentes, seis dos quais eram pesquisadores membros da equipe de consultoria da UFBA. Dos sete respondentes que pertenciam ao SESI-BA, três eram do Núcleo Estratégico (NES) e

os outros quatro de gerências em nível estratégico e tático. Não houve respondentes pertencentes ao nível operacional (gerentes das unidades).

Para o tratamento dos dados foi utilizada a Análise de Redes (AR), que consiste em uma metodologia capaz de traduzir e representar graficamente o emaranhado de relações existentes entre os atores (unidade básica de análise que, nesse trabalho, serão os projetos) e compreender os papéis desempenhados por eles na estrutura da rede (conjunto de inter-relação entre os nós ou atores) (MARTELETO, 2001).

5.2.2 Segunda Etapa: Observação Participante

Para cumprir o objetivo específico “acompanhar o processo de implantação de ações estratégicas na organização a partir da definição inicial de seu MRI”, utilizou-se a técnica Observação, que, segundo Adler & Adler (1994), consiste em reunir impressões do objeto de estudo através das faculdades humanas, o que requer que os pesquisadores testemunhem o fenômeno em ação, com o cuidado de não intervir, manipular ou estimular os observados.

A escolha pela técnica observação se deveu à possibilidade de captação de informações diretamente do fenômeno estudado, com maior riqueza, tendo em vista a ausência de intermediação de um documento ou de um testemunho e, também, por conta das vantagens da sua utilização, apontadas por Quivy e Campenhoudt (1992, p. 200):

- “A apreensão dos comportamentos e dos acontecimentos no próprio momento em que se produzem.
- A recolha de um material de análise não suscitado pelo investigador e, portanto, relativamente espontâneo.
- A autenticidade relativa dos acontecimentos em comparação com as palavras e com os escritos”.

A observação se caracterizou como participante, que ocorre quando o pesquisador, no interesse da investigação da realidade, se envolve com o objeto da pesquisa, passando a integrá-lo durante certo período de tempo. A pesquisadora assumiu o papel de participante ativa no grupo, sem, contudo, inserir-se na rotina da organização. Segundo Adler & Adler (1994), pesquisadores na função de participantes ativos não se tornam, de fato, pertencentes ao grupo estudado, como os pesquisadores-membros, e não aderem completamente aos valores e objetivos

compartilhados, embora estejam envolvidos nas atividades centrais e assumam responsabilidades no grupo.

5.2.2.1 Fases da Observação Participante

A primeira fase da pesquisa consistiu na realização de uma pesquisa exploratória de campo, por meio da observação participante, no período de novembro de 2012 a março de 2013. Essa etapa contribuiu para a construção da problemática de investigação, ajudando a descobrir aspectos a serem considerados no referencial teórico que não ocorreriam espontaneamente através da revisão teórica (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992). Nessa fase, a pesquisadora auxiliou a equipe de consultoria da UFBA a efetuar o mapeamento das percepções dos gestores dos impactos que os projetos estratégicos do PE 15 anos (2013 a 2027) do SESI-BA exerciam uns sobre os outros. Posteriormente, a pesquisadora realizou o tratamento e análise dos dados e auxiliou na montagem do primeiro mapa sistêmico MRI da organização.

O uso da técnica observação durante a pesquisa exploratória de campo serviu tanto para “encontrar pistas de reflexão” (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992, p. 71) quanto para construir e verificar os indicadores dos componentes do Modelo de Análise. A reflexão da pesquisadora sobre as dúvidas observadas na equipe do Núcleo Estratégico do SESI-BA quanto às possibilidades de uso dos mapas estratégicos sistêmicos do MRI enriqueceram em muito a construção do referencial teórico da metodologia.

A utilização da técnica observação participante prosseguiu, em outro nível, de março de 2013 a junho de 2014, com participações da pesquisadora em reuniões do Núcleo Estratégico (NES) e entre este setor e os gerentes de unidades do SESI-BA, conforme o diário de campo constante no Apêndice C. Todas as visitas à organização foram precedidas de convite do gerente do Núcleo Estratégico do SESI-BA, que foi o intermediador entre a pesquisadora e a organização.

Além de participar de reuniões do Núcleo Estratégico (NES) e entre este setor e os gerentes de unidades do SESI-BA, a pesquisadora cumpriu com as seguintes responsabilidades durante a sua participação como observadora: elaboração do questionário de mapeamento dos impactos entre os projetos do PE 15 anos (em nov/2012); análise da interdependência entre os projetos do PE 15 anos e dos papéis exercidos por eles na rede estratégica do SESI-BA, com o uso

do software UCINET 6.0 (em dez/2012); elaboração do mapa sistêmico MRI, em conjunto com a equipe de consultoria da UFBA (em dez/2012); apresentação à equipe do NES da proposta dessa pesquisa, da análise da primeira versão do mapa sistêmico MRI do SESI-BA e de uma análise da rede interna (funcionários) de aconselhamento e informação através da metodologia Análise de Redes Sociais, que não está relacionada diretamente a este trabalho, mas interfere na estratégia organizacional (em 31/05/2013); elaboração de questionário e tratamento dos dados do mapeamento das redes internas e externas de inovação do SESI-BA e avaliação dos resultados do uso da técnica Radar de Inovação, atividades não ligadas diretamente a essa dissertação, mas que se relacionam à estratégia organizacional (em agosto de 2013).

Como o campo da observação pode ser infinitamente amplo, devido à dinâmica e complexidade dos fenômenos sociais, é preciso que o uso da técnica seja orientado pelos objetivos da pesquisa. Nessa segunda fase de utilização da técnica, o foco da observação se manteve nos objetivos específicos: “acompanhamento do processo de implantação de ações estratégicas sistêmicas na organização a partir da definição inicial de seu MRI”; e análise dos aspectos constantes no Modelo de Análise, referentes ao contexto estratégico, às mudanças comportamentais, à aprendizagem, à colaboração interna, às Direções Estratégicas, às técnicas de gestão, ao desempenho organizacional e, em especial, aos componentes do MRI, para avaliar os resultados gerenciais do SESI-BA com a utilização dessa metodologia de gestão e os impactos sobre o desempenho do seu sistema estratégico.

5.2.2.2 Registros da Observação em Campo

Segundo Emerson (2001, p. 354), existem diferentes formas de escrever os registros da observação em campo, tais como: jornais, diários, *headnotes*, rascunhos, textos, cartas, relatórios, etc. Embora não haja consenso sobre o que se constitui um registro de campo, alguns pesquisadores o consideram como “escritos que registram o que eles aprenderam e observaram sobre as atividades de outros e suas próprias ações, questões e reflexões” (EMERSON, 2001, p. 353).

Considerando os registros de campo como uma representação em formato escrito da realidade observada, que nessa pesquisa consistiu em reuniões no SESI-BA, adotou-se a descrição dos eventos importantes ao escopo do trabalho em tabela, em formato semelhante ao de ata, porém sem a sua rigidez formal, com campos específicos para as constatações da pesquisadora,

com base nos indicadores do Modelo de Análise (Subseção 7.1). O diário de campo dessa pesquisa encontra-se no Apêndice C.

5.2.3 Terceira Etapa: Pesquisa Documental

A pesquisa documental foi realizada sobre os arquivos fornecidos à pesquisadora pela organização no período de realização das visitas de observação e sobre informações coletadas no site do SESI-BA, com o objetivo de encontrar informações úteis à compreensão do objeto de estudo, conhecer o histórico de criação, características e dinâmica da organização e verificar as influências exercidas pela metodologia MRI sobre o desempenho do seu sistema estratégico, com base no Modelo de Análise (Subseção 7.1). A técnica foi escolhida por permitir o acesso ao valor que os documentos possuem em si mesmos e à realidade do sistema organizacional neles representada e, também, por possibilitar uma aproximação ao objeto, por meio da perspectiva de sua própria visão interna documentada.

Os documentos analisados e as suas contribuições a este trabalho são descritos no Quadro 5.

Quadro 5 – Documentos Analisados na Pesquisa

DOCUMENTOS COLETADOS	UTILIZAÇÃO NA PESQUISA
SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). Departamento Regional da Bahia. Descritivo de Atribuições do Núcleo Estratégico do SESI DR-BA. Salvador, janeiro de 2014.	Serviram ao entendimento da dinâmica de atuação e atribuições do Núcleo Estratégico do SESI-BA. Foram utilizados no embasamento da subseção 4.5, que descreve o NES.
SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). Departamento Regional da Bahia. Mapa dos Processos do Núcleo Estratégico do SESI DR-BA. Salvador, janeiro de 2014.	
SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). Departamento Regional da Bahia. Planejamento Estratégico SESI DR-BA 15 anos (2013-2027). Salvador, fevereiro de 2013.	Serviram ao entendimento do histórico, contexto atual, conflitos internos, características da organização e métodos de gestão estratégica utilizados, bem como à

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). Departamento Regional da Bahia. Documento Técnico de Análise de Cenários e Ambiente Externo para o Planejamento Estratégico SESI DR-BA 15 anos (2013-2027) . Salvador, novembro de 2012.	compreensão do processo de definição do Planejamento Estratégico 15 anos (2013 a 2027) e implantação da metodologia Mapa de Rede de Impactos. Foram utilizados no embasamento da Seção 4 que caracteriza a organização estudada.
SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). Departamento Regional da Bahia. Declaração Estratégica do SESI . Salvador, novembro de 2010.	
BRASIL. Decreto lei nº 6.637, de 05 de novembro de 2008. Alteração ao Regulamento do SESI. Brasília, 2008.	Serviram ao entendimento do processo de criação do SESI e histórico de alteração das suas metas e funções. Foram utilizados no embasamento da Seção 4 que caracteriza a organização estudada.
BRASIL. Decreto lei nº 57.375, de 02 de dezembro de 1965. Regulamento do SESI. Brasília, 1965.	
BRASIL. Decreto lei nº 9.403, de 25 de junho de 1946. Criação do SESI. Brasília, 1946.	

5.2.4 Quarta Etapa: Entrevistas

O objetivo com o uso dessa técnica foi obter um maior aprofundamento nas questões relevantes à resposta do problema de pesquisa e sondar as percepções, expectativas, nível de consciência, opiniões e avaliações de indivíduos detentores de informações estratégicas e conhecedores do sistema estratégico organizacional, sobre aspectos e efetividade dos componentes da metodologia MRI na organização. Todos os entrevistados foram indicados pelo gerente do NES, de acordo com a identificação desse perfil.

A justificativa para o uso da técnica reside na possibilidade de melhor captura da visão que os gestores do SESI-BA têm da utilização do MRI na organização, o que não se conseguiria, de forma tão rica e matizada, por meio de questionários.

A entrevista foi do tipo semiestruturada, por não ser completamente aberta e nem direcionada por um grande número de perguntas precisas. O roteiro das entrevistas (APÊNDICE B) foi elaborado com base no Modelo de Análise, no referencial teórico e nas constatações da obser-

vação em campo. As questões versaram sobre aspectos específicos das categorias e dos indicadores do Modelo de Análise da pesquisa.

O roteiro com as questões-guia foi, primeiramente, enviado ao gerente do NES, para conhecimento e, após o seu aval, foi direcionado previamente, por e-mail, a cada um dos entrevistados, no momento em que foram convidados a participar da pesquisa. Algumas questões-guias foram elaboradas de forma longa para possibilitar que o entrevistado compreendesse a intenção do questionamento e respondesse, dentre tudo o que foi perguntado, aquilo que possuía maior propriedade em informar. As entrevistas não seguiram exatamente a mesma ordem e formulação que consta no roteiro, para que os entrevistados tivessem a liberdade de falar autêntica e abertamente, com suas próprias palavras e sequência de raciocínio, tudo o que lhes conviesse dentro do escopo da entrevista, garantindo uma maior profundidade nas respostas. A pesquisadora também concedeu liberdade aos entrevistados para discorrerem por outros assuntos da organização, fora do roteiro, o que permitiu a captação de informações importantes, mas teve o cuidado de redirecionar a entrevista ao seu objetivo e de abordar todos os tópicos planejados.

No total, foram entrevistados seis executivos: três deles pertencentes ao nível tático (integrantes do NES); um do nível estratégico (Gerente Geral do NES); e dois pertencentes ao nível operacional (gerentes de unidades sitas em cidades do interior da Bahia). As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora no período de agosto a outubro de 2014, em locais, datas e horários escolhidos pelos entrevistados, conforme a sua disponibilidade. Quase todas foram realizadas de forma presencial, em diferentes setores do SESI-BA, com exceção de uma entrevista, com um dos gerentes de unidade do interior, que, por conta da longa distância física entre a entrevistadora e o entrevistado, foi realizada por Skype e gravada através do software Camtasia Studio. Em todas as entrevistas houve gravação apenas do áudio e posterior transcrição para a etapa de análise de conteúdo. O Quadro 6 apresenta os dados das entrevistas realizadas.

Quadro 6 - Dados das Entrevistas

Código do Entrevistado	Nível do SESI-BA ao qual pertence	Cargo e Setor	Data da Entrevista	Duração	Meio utilizado	Local
Entrevistado A	Estratégico	Gerente do NES	27/10/2014, durante o horário de almoço.	30 minutos	Face-a-face	No local de trabalho do entrevistado.
Entrevistado B	Tático	Especialista do NES	05/09/2014, à tarde.	30 minutos	Face-a-face	No local de trabalho do entrevistado.
Entrevistado C	Tático	Especialista do NES	18/09/2014, à tarde.	25 minutos	Face-a-face	No local de trabalho do entrevistado.
Entrevistado D	Tático	Especialista do NES	26/09/2014, pela manhã.	30 minutos	Face-a-face	No local de trabalho do entrevistado.
Entrevistado E	Operacional	Gerente de uma Unidade do SESI no Interior da Bahia	19/08/2014, à tarde.	40 minutos	Eletrônico - via Skype, com gravação de áudio pelo software Camtasia Studio	Virtual
Entrevistado F	Operacional	Gerente de uma Unidade do SESI no Interior da Bahia	20/08/2014, à tarde.	25 minutos	Face-a-face	Em uma unidade do SESI da capital durante visita do entrevistado.

6 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS - INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS PROJETOS ESTRATÉGICOS DO PE 15 ANOS (2013-2027) DO SESI-BA

Um dos objetivos específicos desse trabalho é: “analisar de forma sistêmica e sistemática a interdependência entre os projetos estratégicos resultantes do planejamento estratégico (PE 15 anos - 2013 a 2027) do SESI-BA, por meio do Mapa de Rede de Impactos”.

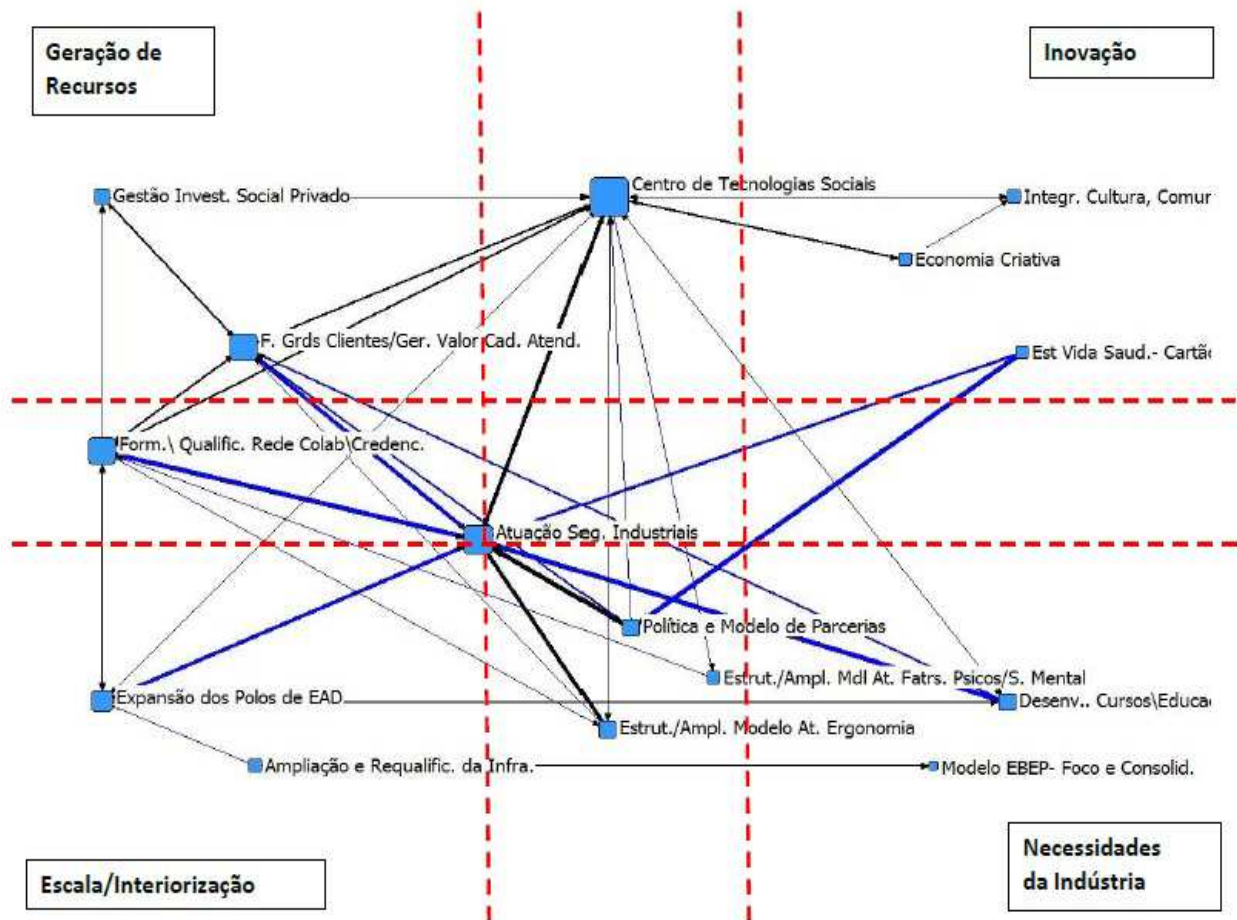
Considerando que no planejamento sistêmico a estratégia é constantemente adaptada para acompanhar as mudanças e novos contextos, julga-se necessário efetuar, com a mesma frequência em que ocorrem as mudanças nos vetores da estratégia, novos levantamentos da percepção dos graus de impacto entre os projetos estratégicos e atualizar os mapas sistêmicos do MRI.

Para construir a primeira versão do mapa sistêmico MRI do PE 15 anos do SESI-BA (FIGURA 2) e identificar os atores (projetos) críticos e os papéis assumidos por eles na rede estratégica, utilizou-se a metodologia Análise de Redes e o software UCINET 6.0 for Windows (BORGATTI, et al., 2002) para tratar os dados coletados por meio do questionário do Apêndice A, operacionalizando os seguintes conceitos, com base em Marteleto (2001) e Cross e Prusak (2002):

- **Posição:** considera os projetos semelhantemente envolvidos em redes de relações, que, podem ser intercambiáveis.
- **Papel:** são padrões de relações percebidos entre projetos ou posições.
- **Centralidade de entrada:** avalia a quantidade de ligações que um projeto recebe de outros atores, denotando popularidade ou receptividade. Nesse trabalho, indica os projetos que recebem maior impacto dos outros.
- **Centralidade de saída:** avalia a quantidade de ligações que um projeto estabelece com os outros da rede, denotando expansividade. Indica os projetos que impactam mais fortemente os outros.
- **Centralidade de grau:** é a medida do quão acessível um determinado projeto está para os demais da rede, representando a junção entre as centralidades de entrada e de saída. Indica os projetos que tanto impactam quanto são impactados fortemente pelos outros.

- **Centralidade de Bonacich** : Representa o poder, prestígio e influência de um projeto. Revela os projetos que são mais centrais (centralidade de grau) e que se relacionam com outros que também possuem alta centralidade de grau.
- **Centralidade de proximidade**: é a medida do número mínimo de ligações que um projeto necessita para estabelecer uma relação com qualquer outro na rede, denotando autonomia. Indica a capacidade de comunicação direta de cada projeto com os outros, utilizando o menor número de intermediários.
- **Centralidade de intermediação**: é a medida baseada no controle exercido por um projeto sobre as interações entre dois outros atores, denotando a capacidade de articulação ou conexão. Indica os projetos que têm a capacidade de fazer o maior número de “pontes” entre outros projetos que não tenham relação direta com os outros.
- **Corretores de Informação**: são os projetos que exercem o papel de conectores de subgrupos, evitando que o fluxo de informação seja interrompido por fragmentação da rede. Tais projetos, geralmente, possuem muitas conexões indiretas, o que facilita o gerenciamento da conectividade de grandes redes.
- **Conectores Centrais**: são os projetos mais centrais, de maior impacto, acessibilidade e prestígio na rede, que têm maior influência e interligam os outros projetos.
- **Especialistas Periféricos**: são projetos mais independentes, que não se comunicam fortemente com os outros projetos da rede, mas que, mesmo isolados, sem exercer ou sofrer tanto impacto quanto os outros, possuem funções peculiares importantes à organização. São projetos de especificidades únicas que, embora não estejam relacionados aos contextos dos demais, possuem a sua própria importância.

Figura 2 – Mapa de Rede de Impactos dos Projetos PE 15 anos (2013-2027) em novembro de 2012



Fonte: SESI. Documento Técnico de Análise de Cenários e Ambiente Externo para o Planejamento Estratégico SESI DR-BA 15 anos, 2012.

A Tabela 1 demonstra as centralidades dos Projetos do PE 15 anos (2013 a 2027) do SESI-BA, obtidas através de rotinas do software UCINET 6.0 for Windows (BORGATTI, et al., 2002). Ressalta-se que o projeto “Programa de Fidelização para a Qualidade de Vida” não consta nesta análise, porque foi suspenso do MRI após análise e decisão de gestores estratégicos do SESI-BA, em novembro de 2012, antes da aplicação do questionário Google Docs.

Tabela 1 – Centralidades dos Projetos do PE 15 anos (2013 a 2027) do SESI-BA

	Centralidade de Grau (acessibilidade)	Centralidade de Saída (expansividade)	Centralidade de Entrada (popularidade ou receptividade)	Centralidade de Bonacich (Prestígio)	Centralidade de Proximidade (autonomia)	Centralidade de Intermediação (poder de interligação de agentes isolados)
Ampl. Req. Infra-estrutura	24.000	23.356	21.144	23.355	33,33	12
Atuação Seg. Ind.	31.100	25.844	31.100	25.844	33,33	17,76
Centro Tec. Sociais	33.000	32.500	31.800	32.500	25,49	0,28
Desenv. Cursos Educ. p/ Trab.	27.800	26.244	26.156	26.244	33,33	12,49
Economia Criativa	24.700	23.200	23.100	23.200	27,08	0,16
Estrut. Ampl. Mod. At. Ergonomia	22.900	21.789	20.344	21.789	25,49	0,23
Estrut. Ampl. Mod. At. Fat. Psic. e Saúde Mental	22.300	21.800	20.300	21.800	27,083	0,13
Exp. Polos EAD	28.300	27.900	25.600	27.900	30,95	8,62
Foco Grde. Clientes/ Geração Valor Cad. Atend.	30.800	26.033	30.600	26.033	33,33	15,69
Form. Qualif. Rede Col. Int. Rede Cred. SESI	31.700	31.000	28.500	31.000	33,33	15,09
Gest. do Inv. Social Privado	24.800	23.500	23.289	23.500	27,083	0,09
Integr. Cultura, Comun. Educ.-SESI	26.822	23.400	26.256	23.400	30,95	7,58
Modelo EBEP-Foco e Consol.	21.500	19.300	20.600	19.300	33,33	15,8
Polít. Mod. Parcerias	28.722	27.922	25.000	27.922	27,08	0,27

Fonte: Elaboração Própria.

Com base nos dados da Tabela 1, verifica-se que os projetos do PE 15 anos (2013 a 2027) que recebem maior impacto dos outros, por possuírem muitos fatores de relação com outros projetos ou uma maior dependência de iniciativas estratégicas fora do seu escopo, são, por ordem de centralidade de entrada (popularidade ou receptividade dos projetos): 1º - Centro de Tecnologias Sociais; 2º - Atuação em Segmentos Industriais; 3º - Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento; 4º - Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI; 5º - Integração entre Cultura, Comunicação e Educação – SESI; 6º - Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho; 7º - Expan-

são dos Polos de EAD; 8º - Política e Modelo de Parcerias; 9º - Gestão do Investimento Social Privado; 10º - Economia Criativa; 11º - Ampliação e Requalificação da Infraestrutura; 12º - Modelo EBEP- foco e consolidação; 13º - Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia; 14º - Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental. A tomada de decisões sobre cada um desses projetos deve considerar o seu grau de popularidade/receptividade na rede estratégica e orientar-se pelas relações de dependência ou conexão que eles estabelecem com outros projetos indicados no mapa sistêmico do MRI.

Outra centralidade importante para a tomada de decisões, a centralidade de saída, revela os projetos do PE 15 anos (2013 a 2027) que mais impactam fortemente os outros projetos e os que exercem pouca influência na rede. Decerto que a concretização de iniciativas dos projetos mais expansivos impacta a rede estratégica como um todo, por conta do poder de influência que estes detêm sobre os demais. Os projetos que mais impactam os outros na rede estratégica do SESI-BA, por ordem de centralidade de saída (expansividade), são: 1º - Centro de Tecnologias Sociais; 2º - Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI; 3º - Política e Modelo de Parcerias; 4º - Expansão dos Polos de EAD; 5º - Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho; 6º - Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento; 7º - Atuação em Segmentos Industriais; 8º - Gestão do Investimento Social Privado; 9º - Integração entre Cultura, Comunicação e Educação; 10º - Ampliação e Requalificação da Infraestrutura; 11º - Economia Criativa; 12º - Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental; 13º - Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia; 14º - Modelo EBEP- foco e consolidação. Os projetos que possuem maior centralidade de saída do que de entrada impactam mais fortemente os outros do que são impactados por eles, o que demonstra o seu maior poder de influência e menor dependência na rede estratégica.

Existem projetos que têm a capacidade de realizar pontes entre aqueles que não apresentam relações diretas com os outros, conectando-os à rede estratégica. São, portanto, projetos essenciais, que possuem elementos em comum com vários projetos isolados, permitindo que questões estratégicas que pareçam distantes umas das outras encontrem pontos convergentes para iniciativas conjuntas. Esses projetos foram chamados de intermediários e são encontrados pelo cálculo da centralidade de intermediação. Os projetos da rede estratégica do SESI-BA que mais conectam os outros, por sua capacidade de interrupção e controle das interações,

por ordem de centralidade de intermediação, são: 1º - Atuação em Segmentos Industriais; 2º - Modelo EBEP- foco e consolidação; 3º - Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento; 4º - Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI; 5º - Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho; 6º - Ampliação e Requalificação da Infraestrutura; 7º - Expansão dos Polos de EAD; 8º - Integração entre Cultura, Comunicação e Educação. Os demais projetos não possuem valores significativos de centralidade de intermediação, portanto, não exercem a função de intermediários na rede estratégica.

O cálculo da centralidade de proximidade indica os projetos que têm a capacidade de estabelecer relações diretas com outros projetos, sem a intermediação de outros. Esses projetos possuem em si mesmos pontos em comum com os outros, sem necessitar que haja iniciativas alheias que os interliguem a outros vetores estratégicos. Conforme a Tabela 1, foram encontrados quatro grupos de projetos cujos integrantes possuíam a mesma medida de centralidade de proximidade. Esses grupos de projetos foram classificados conforme segue. **1º Grupo – Projetos Mais Autônomos (centralidade 33,33):** Centro de Tecnologias Sociais; Atuação em Segmentos Industriais; Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento; Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI; Ampliação e Requalificação da Infraestrutura; Modelo EBEP- foco e consolidação; Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho. **2º Grupo – Projetos com Média Autonomia (centralidade 30,95):** Expansão dos Polos de EAD; Integração entre Cultura, Comunicação e Educação. **3º Grupo – Projetos com Pouca Autonomia (centralidade 27,08):** Economia Criativa; Política e Modelo de Parcerias; Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental. **4º Grupo – Menor Autonomia da Rede (centralidade 25,49):** Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia.

Os projetos mais acessíveis na rede estratégica do PE 15 anos, que tanto impactam como são impactados fortemente pelos outros, são, por ordem de centralidade de grau (acessibilidade – posição central em meio às trocas na rede): 1º - Centro de Tecnologias Sociais; 2º - Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI; 3º - Atuação em Segmentos Industriais; 4º - Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento; 5º - Política e Modelo de Parcerias; 6º - Expansão dos Polos de EAD; 7º - Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho; 8º - Integração entre Cultura, Comunicação e Educação; 9º - Gestão do Investimento Social Privado; 10º - Economia Criativa; 11º

- Ampliação e Requalificação da Infraestrutura; 12º - Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia; 13º - Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental; 14º - Modelo EBEP- foco e consolidação. Essa ordenação demonstra os projetos que possuem altas centralidades de saída (expansividade) e de entrada (popularidade, receptividade) ao mesmo tempo, revelando a sua forte influência na rede.

O poder e o prestígio de um projeto na rede estratégica podem ser identificados por meio da centralidade de Bonacich, que indica os projetos com alta centralidade de grau que estabelecem relações mais fortes prioritariamente com outros projetos que também possuem alta centralidade de grau. Os projetos que possuem maior prestígio na rede estratégica do SESI-BA, por ordem de centralidade de Bonacich, são: 1º - Centro de Tecnologias Sociais; 2º - Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI; 3º - Política e Modelo de Parcerias; 4º - Expansão dos Polos de EAD; 5º - Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho; 6º - Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento; 7º - Atuação em Segmentos Industriais; 8º - Gestão do Investimento Social Privado; 9º - Integração entre Cultura, Comunicação e Educação; 10º - Ampliação e Requalificação da Infraestrutura; 11º - Economia Criativa; 12º - Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental; 13º - Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia; 14º - Modelo EBEP- foco e consolidação.

A identificação dos projetos mais influentes na rede pode ainda ser ratificada através de um indicador – o cálculo dos Conectores Centrais – que resulta da comparação entre as centralidades mais relevantes na rede, no caso do MRI do SESI-BA, são as centralidades de grau e de Bonacich (prestígio).

Para encontrar os vetores estratégicos mais influentes na rede MRI do PE 15 anos, ou seja, os projetos mais centrais, que são mais acessíveis (exercem forte impacto e também são impactados fortemente) e possuem maior prestígio na rede, foram calculados os Conectores Centrais a partir de uma adaptação da metodologia de Lago (2005), que resultou nos seguintes passos:

1. Cálculo da média aritmética das centralidades de grau e de Bonacich (prestígio).
2. Classificação dos projetos com índices superiores às médias em ordem crescente de centralidade de Bonacich (prestígio), pois esta centralidade indica uma maior força no desempenho de qualquer papel na rede.

Por meio desse caminho foram encontrados sete projetos estratégicos que, por sua relevância e poder de influência, são considerados os conectores centrais do MRI do SESI-BA. Esses projetos demandam atenção especial dos gestores na tomada de decisão e destinação de recursos, pois impactam mais fortemente a rede estratégica do SESI-BA. Demonstra-se a ordem de classificação desses conectores centrais na Tabela 2.

Tabela 2 – Conectores Centrais dos Projetos do PE 15 anos (2013 a 2027) do SESI-BA

		Centralidade de Grau	Centralidade de Bonacich
1º	Centro Tec. Sociais	33.000	32.500
2º	Form. Qualif. Rede Col. Int. Rede Cred. SESI	31.700	31.000
3º	Polít. Mod. Parcerias	28.722	27.922
4º	Exp. Polos EAD	28.300	27.900
5º	Desenv. Cursos Educ. p/ Trab.	27.800	26.244
6º	Foco Grde. Clientes/ Geração Valor Cad. Atend.	30.800	26.033
7º	Atuação Seg. Ind.	31.100	25.844

Fonte: Elaboração Própria.

Outra análise importante, constante no Quadro 7, revela a dinâmica de inter-relações e interinfluências entre os projetos estratégicos do PE 15 anos (2013 a 2027) do SESI-BA, por meio da descrição dos papéis desempenhados e das posições ocupadas por eles na rede estratégica MRI da organização.

Quadro 7 - Papéis dos Projetos no MRI do PE 15 anos

PROJETOS	PAPÉIS EXERCIDOS NO MRI	POSIÇÃO NO MRI
Centro de Tecnologias Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • 1º em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • 1º em expansividade (capacidade de impactar); • 1º em centralidade de grau (popularidade + expansividade); • 1º em prestígio (Bonacich); • Está no grupo dos primeiros em autonomia; • 1º conector central; • Não exerce a função de intermediário. <p>É o projeto mais central da rede. Tanto impacta fortemente quanto recebe forte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se entre os quadrantes (Direções Estratégicas) “Geração de Recursos” e “Inovação”. • Relaciona-se mais fortemente com o projeto “Atuação em Segmentos Industriais” e possui relações de média intensidade com os projetos: “Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI”, “Economia Criativa” e “Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento”.

	<p>impacto dos outros projetos. Estabelece conexões diretas com a maioria dos projetos.</p>	
<p>Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 4° em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • 2° em expansividade (capacidade de impactar); • 2° em centralidade de grau (popularidade + expansividade); • 2° em prestígio (Bonacich); • Está no grupo dos primeiros em autonomia; • 2° conector central; • 4° em intermediação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se entre os quadrantes (Direções Estratégicas) “Geração de Recursos” e “Escala e Interiorização”. • Relaciona-se mais fortemente com o projeto “Atuação em Segmentos Industriais” e possui relações de média intensidade com os projetos: “Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento” e “Centro de Tecnologias Sociais”.
<p>Atuação em Segmentos Industriais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2° em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • 7° em expansividade (capacidade de impactar); • 3° em centralidade de grau (popularidade + expansividade); • 7° em prestígio (Bonacich); • Está no grupo dos primeiros em autonomia; • 7° conector central; • 1° em intermediação. <p>É fortemente impactado por outros projetos, mas impacta menos, o que demonstra que a sua dependência é maior do que a sua influência. É o projeto com maior capacidade de estabelecer conexões na rede.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se entre os quatro quadrantes, mas possui maior relação com o eixo: “Escala / Interiorização”. • Relaciona-se mais fortemente com os projetos “Centro de Tecnologias Sociais”, “Política e Modelo de Parcerias”, “Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia”, “Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI”, “Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento”, “Expansão dos Polos de EAD”, “Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho”.
<p>Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3° em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • 6° em expansividade (capacidade de impactar); • 4° em centralidade de grau (popularidade + expansividade); • 6° em prestígio (Bonacich); • Está no grupo dos primeiros em autonomia; • 6° conector central; • 3° em intermediação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se no quadrante “Geração de Recursos”. • Relaciona-se mais fortemente com o projeto “Atuação em Segmentos Industriais” e possui relações de média intensidade com os projetos: “Gestão do Investimento Social Privado”, “Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI”, “Centro de Tecnologias Sociais”, “Política e Modelo de Parcerias” e “Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho”.
<p>Política e Modelo de Parcerias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 8° em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • 3° em expansividade (capacidade de impactar); • 5° em centralidade de grau (popularidade + expansividade); • 3° em prestígio (Bonacich); 	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se entre os quadrantes “Escala / Interiorização” e “Necessidades da Indústria”. • Relaciona-se mais fortemente com o projeto “Atuação em Segmentos Industriais” e possui relações de fraca intensidade com os projetos: “Centro de Tecnologias Sociais” e

	<ul style="list-style-type: none"> • Está no grupo dos últimos em autonomia; • 3º conector central; • Não é intermediador. <p>Impacta mais fortemente os outros projetos do que recebe impactos, o que demonstra que a sua influência é maior do que a sua dependência.</p>	<p>“Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento”.</p>
Expansão dos Polos de EAD	<ul style="list-style-type: none"> • 7º em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • 4º em expansividade (capacidade de impactar); • 6º em centralidade de grau (popularidade + expansividade); • 4º em prestígio (Bonacich); • Está no grupo intermediário em autonomia; • 4º conector central; • 7º em intermediação. <p>Impacta mais fortemente os outros projetos do que recebe impactos, o que demonstra que a sua influência é maior do que a sua dependência.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se no quadrante: “Escala / Interiorização”. • Relaciona-se mais fortemente com o projeto “Atuação em Segmentos Industriais”, possui relação de média intensidade com o projeto “Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho” e relações de fraca intensidade com os projetos: “Centro de Tecnologias Sociais”, “Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI” e “Ampliação e Requalificação da Infraestrutura”.
Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • 6º em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • 5º em expansividade (capacidade de impactar); • 7º em centralidade de grau (popularidade + expansividade); • 5º em prestígio (Bonacich); • Está no grupo dos primeiros em autonomia; • 5º conector central; • 5º em intermediação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se no quadrante: “Necessidades da Indústria”. • Relaciona-se mais fortemente com o projeto “Atuação em Segmentos Industriais”, possui relações de média intensidade com os projetos “Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento” e “Expansão dos Polos de EAD” e relação de fraca intensidade com o projeto: “Centro de Tecnologias Sociais”.
Integração entre Cultura, Comunicação e Educação – SESI	<ul style="list-style-type: none"> • 5º em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • 9º em expansividade (capacidade de impactar); • 8º em centralidade de grau (popularidade + expansividade); • 9º em prestígio (Bonacich); • Está no grupo intermediário em autonomia; • Não é conector central; • 8º em intermediação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se no quadrante “Inovação”. • Possui relações de média intensidade com os projetos “Economia Criativa” e “Centro de Tecnologias Sociais”.
Gestão do Investimento Social Privado	<ul style="list-style-type: none"> • 9º em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • 8º em expansividade (capacidade de impactar); • 9º em centralidade de grau (populari- 	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se no quadrante “Geração de Recursos”. • Possui relação de média intensidade com o projeto “Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na

	<p>dade + expansividade);</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8º em prestígio (Bonacich); • Está no grupo dos últimos em autonomia; • Não é conector central; • Não é intermediário. 	<p>Cadeia de Atendimento” e relações de fraca intensidade com os projetos “Centro de Tecnologias Sociais” e “Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI”.</p>
Economia Criativa	<ul style="list-style-type: none"> • 10º em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • 11º em expansividade (capacidade de impactar); • 10º em centralidade de grau (popularidade + expansividade); • 11º em prestígio (Bonacich); • Está no grupo dos últimos em autonomia; • Não é conector central; • Não é intermediário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se no quadrante “Inovação”. • Possui relação de média intensidade com o projeto “Centro de Tecnologias Sociais” e relação de fraca intensidade com o projeto “Integração entre Cultura, Comunicação e Educação – SESI”.
Ampliação e Requalificação da Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • 11º em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • 10º em expansividade (capacidade de impactar); • 11º em centralidade de grau (popularidade + expansividade); • 10º em prestígio (Bonacich); • Está no grupo dos primeiros em autonomia; • Não é conector central; • 6º em intermediação. <p>Não é um projeto acessível (recebe pouco impacto e também impacta pouco). A sua alta centralidade de autonomia explica-se pela sua conexão direta com os dois únicos projetos aos quais se relaciona e, como um deles é o mais afastado da rede (Modelo EBEP), isso amplia a sua capacidade de intermediação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se no quadrante “Escala / Interiorização”. • Possui relações de fraca intensidade com os projetos “Expansão dos Polos de EAD” e “Modelo EBEP-foco e consolidação”.
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia	<ul style="list-style-type: none"> • 13º em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • 13º em expansividade (capacidade de impactar); • 12º em centralidade de grau (popularidade + expansividade); • 13º em prestígio (Bonacich); • É o último em autonomia; • Não é conector central; • Não é intermediário. <p>Este projeto é o que menos possui a capacidade de se conectar diretamente aos demais e possui uma necessidade maior do auxílio de intermediários.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se entre os quadrantes “Escala / Interiorização” e “Necessidades da Indústria”. • Possui relação de forte impacto com o projeto “Atuação em Segmentos Industriais” e relações de fraca intensidade com os projetos “Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI”, “Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento” e “Centro de Tecnologias Sociais”.

<p>Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Último em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • 12º em expansividade (capacidade de impactar); • 13º em centralidade de grau (popularidade + expansividade); • 12º em prestígio (Bonacich); • Está no grupo dos penúltimos em autonomia; • Não é conector central; • Não é intermediário. <p>É um dos projetos de menor acessibilidade, influência e capacidade de conexão na rede.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se entre os quadrantes “Escala / Interiorização” e “Necessidades da Indústria”. • Possui relações de fraca intensidade com os projetos “Centro de Tecnologias Sociais” e “Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados SESI”.
<p>Modelo EBEP-foco e consolidação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 12º em popularidade ou receptividade (recebimento de impacto); • Último em expansividade (capacidade de impactar); • Último em centralidade de grau (popularidade + expansividade); • Último em prestígio (Bonacich); • Está no grupo dos primeiros em autonomia; • Não é conector central; • 2º em intermediação. <p>É um dos projetos de menor acessibilidade, influência e capacidade de conexão. É o projeto que exerce menor impacto sobre os demais, sendo o mais isolado da rede. O seu isolamento e a sua conexão direta com um único projeto interferem no cálculo da sua autonomia e capacidade de intermediação.</p> <p>Embora possua pouca relação com os demais, esse projeto possui a sua importância para a organização, podendo ser classificado como um Especialista Periférico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situa-se no quadrante “Necessidades da Indústria”. • Relaciona-se unicamente e com fraca intensidade com o projeto “Ampliação e Requalificação da Infraestrutura”.

Fonte: Elaboração Própria.

Na função de Especialista Periférico (MARTELETO,2001; CROSS & PRUSAK, 2002) foi identificado apenas o projeto “Modelo EBEP (Educação Básica Articulada ao Ensino Profissional) – foco e consolidação”. Esse projeto exerce pouca comunicação com os outros na rede, mas, mesmo isolado, sem exercer ou sofrer tanto impacto quanto os outros, tem funções peculiares importantes à organização, como: a reformulação das estruturas curriculares,

inovação nas práticas educacionais e investimento em qualificação docente para a integração entre formação escolar e formação profissional de alto desempenho, visando melhorar os níveis de competitividade da indústria baiana, por meio da melhoria progressiva na qualidade de formação dos seus trabalhadores (SESI, 2012). Portanto, esse projeto não pode ser desprezado, mas sua singularidade deve receber atenção especial na tomada de decisões.

Nenhum dos projetos estratégicos do PE 15 anos exerce a função alcunhada pela metodologia Análise de Redes como Corretor de Informações (MARTELETO, 2001; CROSS & PRUSAK, 2002), porque a rede tem alta densidade (148%), o que significa que o número de relações existentes equipara-se ao número de relações possíveis. Portanto, não existe a necessidade de um projeto corretor do fluxo de informações, já que a rede estratégica do SESI-BA é intensamente conectada e não há fragmentações em subgrupos.

Assim, ao tomar decisões sobre um projeto específico, os gestores devem considerar todo o impacto que se poderia produzir na rede estratégica como um todo, observando os papéis e posições dos projetos interligados. Para McDaniel (2007), ignorar essas interdependências não lineares entre os projetos estratégicos seria um erro de gestão, cometido por ignorância das características de uma organização complexa.

Essa análise dos projetos do PE 15 anos do SESI-BA, através dos mapas sistêmicos do MRI, visa prover condições objetivas à organização para uma visão mais dinâmica e sistêmica da interdependência entre os vetores de sua estratégia. Dessa forma, a organização poderá desenvolver meios para a aprendizagem e se manter atenta ao caminho que está trilhando em direção a uma maior eficiência, eficácia, sustentabilidade e relevância do seu sistema estratégico e, conseqüentemente, uma melhor adaptação ao ambiente complexo e dinâmico no qual se insere.

7 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Nessa etapa de análise buscou-se cumprir o objetivo específico: “avaliar os resultados gerenciais do SESI-BA com a utilização do MRI e os impactos gerados no desempenho do sistema estratégico da organização”.

Para o tratamento dos dados obtidos por meio da observação, da pesquisa documental e das entrevistas utilizou-se a técnica Análise de Conteúdo, por conta da sua utilidade para a compreensão das ideias implícitas sobre determinado tema. Conforme Quivy & Campenhoudt (1992), esse método possui um campo de aplicação muito vasto e pode ser utilizado no tratamento dos dados coletados pelas três técnicas adotadas.

Segundo Bardin (1995, p. 42), a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens”.

Quivy & Campenhoudt (1992) apontam, ainda, situações para as quais a análise de conteúdo é amplamente utilizada, interessando ao objetivo desse projeto as situações específicas:

- “Análise das ideologias, dos sistemas de valores, das representações e das aspirações, bem como da sua transformação” (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992, p. 231);
- “Exame da lógica de funcionamento das organizações”, com base em seus documentos (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992, p. 231);
- “Análise dos processos de difusão e de socialização” (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992, p. 231);
- “Análise de estratégias, do que está em jogo num conflito, dos componentes de uma situação problemática, das interpretações de um acontecimento, das reações latentes a uma decisão, do impacto de uma medida [...]” (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992, p. 231).

Para verificar o pressuposto deste trabalho (contribuições do Mapa de Rede de Impactos à gestão estratégica do SESI-BA), realizou-se a avaliação do desempenho do sistema estratégico dessa organização, no período de 2012 a 2014, conforme as categorias da análise de conte-

údo definidas preliminarmente no Modelo de Análise (apresentado na subseção a seguir), com base nas dimensões propostas por Lusthaus et al. (1999):

- **Eficiência** - diz respeito à capacidade de adaptação, sobrevivência e crescimento em meio às imprevisíveis mudanças do ambiente, manejando adequadamente os recursos e capacidades que dispõe para atender satisfatoriamente as necessidades de seus membros e clientes.
- **Eficácia** – aproximação às mudanças pretendidas na organização (melhoria da produtividade, ganho de escala, etc.) e nos seus parceiros internos (teia efetiva de aprendizagem, maior colaboração interna).
- **Relevância** – alinhamento das decisões estratégicas aos valores organizacionais e reconhecimento do caráter da organização pelas partes interessadas. Também diz respeito ao valor agregado na perspectiva de atendimento às necessidades e demandas dos clientes.
- **Sustentabilidade** – desenvolvimento de capacidades endógenas para constante adaptação ao ambiente.

As subcategorias da análise, que compreenderam os elementos principais da metodologia Mapa de Rede de Impactos, foram:

- Subcategoria relacionada a Eficiência: **Ciclo - Planejamento, Monitoramento e Avaliação** (vide conceitos e discussão na subseção 3.3.6);
- Subcategorias relacionadas a Eficácia: **Parceria e Colaboração Interna** (vide discussão na subseção 3.3.2); **Aprendizagem** (vide discussão na subseção 3.3.3);
- Subcategorias relacionadas a Relevância: **Direções Estratégicas, Valores** (vide conceitos e discussão na subseção 3.3.1);
- Subcategoria relacionada a Sustentabilidade: **Mudança Comportamental** (vide discussão na subseção 3.3.3).

Os indicadores do Modelo de Análise (Subseção 7.1) serviram à codificação dos dados, facilitando a identificação das categorias e subcategorias nos discursos, documentos escritos e relatos de observação.

Além dos códigos previamente definidos no Modelo de Análise (Subseção 7.1), admitiu-se a inclusão de códigos emergentes dos discursos dos entrevistados, que foram chamados de Códigos Livres, por não estarem previamente associados a tais indicadores.

Na Análise de Conteúdo, frases e parágrafos dos discursos e dados de observação relacionados aos códigos predefinidos ou emergentes foram utilizados como citações.

Para organizar e categorizar os dados obtidos com a observação, a pesquisa documental e as entrevistas foi utilizado o software ATLAS.ti (<http://www.atlasti.com>). Essa ferramenta foi escolhida por seu potencial para a sistematização de análises de dados qualitativos e para a garantia da validade e confiabilidade dos resultados. As principais características do software são: interface interativa, com uma edição gráfica que facilita a construção de modelos visuais e mapas conceituais; possibilidade de manipulação e codificação interativa de diferentes tipos de mídia (textos, imagens, áudios, filmes, etc.); localização e manipulação dos dados desejados através de operadores booleanos (AND, OR, etc.); funções de inserção de memos (notas de análise), comentários (informações sobre os significados dos elementos de análise) e esquemas (representações gráficas das associações entre os códigos) que facilitam o trabalho de interpretação dos resultados das codificações.

O Quadro 8 mostra os Códigos utilizados na análise e as Dimensões e Componentes do Modelo de Análise aos quais pertencem. A coluna Fundamentação indica a quantidade de citações associadas à respectiva categoria. Essa informação não implica necessariamente em maior importância do código, mas sim em um maior enraizamento do indicador ou conceito nos discursos e na realidade observada.

Quadro 8 – Fundamentação dos Códigos de Análise dos Dados

Dimensões	Componentes	Códigos	Fundamentação
Eficiência	Ciclo: Planejamento, Monitoramento e Avaliação	Avanço em planejamento estratégico e representação gráfica da estratégia organizacional	14
		Os mapas MRI auxiliam na tomada de decisões	19
		Reflexão e atualização dos mapas sistêmicos	24

		Monitoramento do desempenho em relação às estratégias	15
		Avaliação das estratégias que influenciaram mudanças comportamentais	17
	Melhor manejo dos recursos e capacidades para um melhor atendimento		9
	Reflexão sistêmica sobre desempenho, direcionamentos estratégicos e alocação de recursos		14
Eficácia	Aprendizagem	Avanço em aprendizagem na gestão estratégica	18
		Processos de compartilhamento de conhecimentos	14
		As experiências e conhecimentos dos funcionários são utilizados como fontes para as estratégias	12
	Parceria, Colaboração Interna	Maior nível de conscientização, cooperação, responsabilidade e autonomia dos funcionários nos processos decisórios	15
		Maior participação dos parceiros internos nas questões estratégicas	18
Relevância	Direções Estratégicas, Valores	As decisões são alinhadas às Direções Estratégicas	14
		Avanços em relação às Direções Estratégicas	12
	Coleta de informações sobre o reconhecimento do seu caráter pelas partes interessadas		9
	Readequação contínua do portfólio para manter a relevância		10
Sustentabilidade	Mudança Comportamental	Mudanças de comportamento dos parceiros internos e da organização	11
	Desenvolvimento de capacidades endógenas para a sustentabilidade organizacional		33
Códigos Livres		Comparações ao BSC	8
		Contribuições, Potencialidades do MRI	25
		Críticas ao MRI	22

	Entraves ao MRI	20
	Inovação	28

Fonte: elaboração própria

Com base nos resultados, pode-se dizer que os códigos mais enraizados nos discursos e dados de observação são: 1 – “Desenvolvimento de capacidades endógenas para a sustentabilidade organizacional”; 2 – “Inovação”; 3 – “Contribuições, Potencialidades do MRI”; 4 – “Reflexão e atualização dos mapas sistêmicos”; 5 – “Críticas ao MRI”; 6 – “Entraves ao MRI”; 7 – “Os mapas MRI auxiliam na tomada de decisões”; 8 – “Avanço em aprendizagem na gestão estratégica” e “Maior participação dos parceiros internos nas questões estratégicas”; 9 – “Avaliação das estratégias que influenciaram mudanças comportamentais”; 10 – “Monitoramento do desempenho em relação às estratégias” e “Maior nível de conscientização, cooperação, responsabilidade e autonomia dos funcionários nos processos decisórios”; 11 – “Avanço em planejamento estratégico e representação gráfica da estratégia organizacional”, “Reflexão sistêmica sobre desempenho, direcionamentos estratégicos e alocação de recursos”, “Processos de compartilhamento de conhecimentos” e “As decisões são alinhadas às Direções Estratégicas”; 12 – “As experiências e conhecimentos dos funcionários são utilizados como fontes para as estratégias” e “Avanços em relação às Direções Estratégicas”; 13 – “Mudanças de comportamento dos parceiros internos e da organização”; 14 – “Readequação contínua do portfólio para manter a relevância”; 15 – “Melhor manejo dos recursos e capacidades para um melhor atendimento” e “Coleta de informações sobre o reconhecimento do seu caráter pelas partes interessadas”; 16 – “Comparações ao BSC”.

Conforme o Quadro 9, abaixo, as dimensões do Modelo de Análise foram percebidas nos discursos e dados de observação na seguinte ordem de fundamentação: 1 – Eficiência; 2 – Eficácia; 3 – Relevância; 4 - Sustentabilidade. A fundamentação dos componentes dessas dimensões seguiu a ordem: 1 - Ciclo: Planejamento, Monitoramento e Avaliação; 2 – Aprendizagem; 3 - Parceria, Colaboração Interna; 4 - Direções Estratégicas, Valores; 5 - Mudança Comportamental.

Quadro 9 - Fundamentação das Dimensões e seus Componentes

		Fundamentação
Eficiência		112
	Ciclo: Planejamento, Monitoramento e Avaliação	89
Eficácia		77
	Aprendizagem	44
	Parceria, Colaboração Interna	33
Relevância		45
	Direções Estratégicas, Valores	26
Sustentabilidade		44
	Mudança Comportamental	11

Fonte: elaboração própria

Assim, pode-se dizer que a atenção e preocupação do SESI-BA com a eficiência e a eficácia do seu Sistema Estratégico é mais fortemente denotada em suas reuniões e discursos do que a sua preocupação e atenção com a relevância e a sustentabilidade deste, o que não significa que os esforços empregados e a importância dada a esses elementos estabeleçam essa ordem, até porque esses elementos são indissociáveis e qualquer iniciativa em prol de um desses fatores naturalmente impactará todo o conjunto de dimensões.

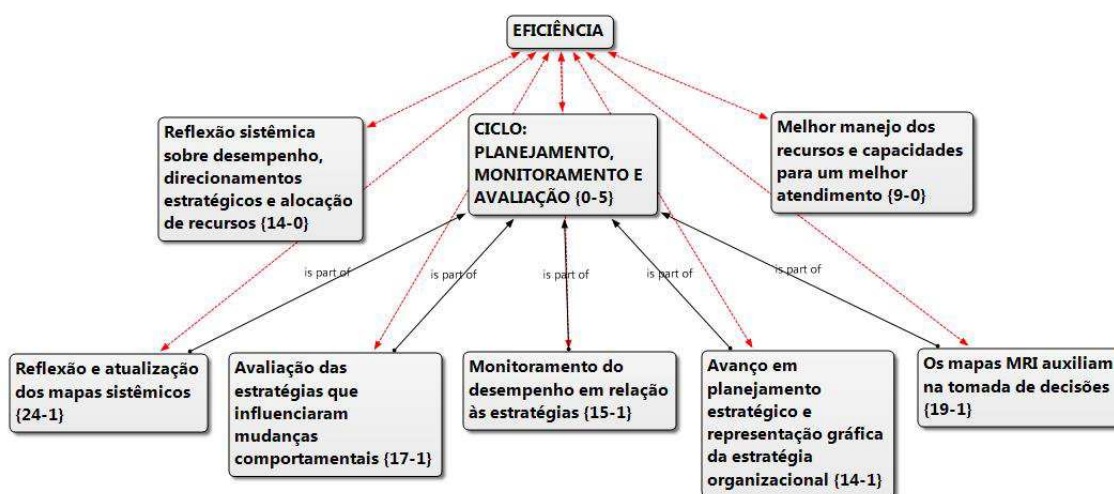
7.1 MODELO DE ANÁLISE

TEMA	GESTÃO ESTRATÉGICA				
SUBTEMA	GESTÃO SISTÊMICA NÃO-LINEAR				
OBJETO	ORGANIZAÇÃO COMPLEXA – SESI-BA				
CONCEITO	DESEMPENHO DO SISTEMA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL				
DIMENSÕES	Eficiência (LUSTHAUS et al. 1999)	Eficácia (LUSTHAUS et al. 1999)	Relevância (LUSTHAUS et al. 1999)	Sustentabilidade (LUSTHAUS et al. 1999)	
METODOLOGIA ANALISADA	MAPA DE REDE DE IMPACTOS				
COMPONENTES	CICLO: PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	APRENDIZAGEM	PARCERIA, COLABORAÇÃO INTERNA	DIREÇÕES ESTRATÉGICAS, VALORES	MUDANÇA COMPORTAMENTAL
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> O SESI-BA avançou na realização de planejamento estratégico e representação gráfica da estratégia organizacional. Os mapas sistêmicos do MRI auxiliam na tomada de decisões. O SESI-BA reflete regularmente sobre novos direcionamentos estratégicos e atualiza os seus mapas sistêmicos para acompanhar os novos contextos. A organização monitora o seu desempenho em relação às estratégias definidas. Avaliam-se as estratégias que surtiram efeitos em mudanças sobre os parceiros internos, para o aprendizado estratégico. O SESI-BA maneja melhor os recursos e capacidades que dispõe para atender satisfatoriamente seus membros e clientes. O SESI-BA reflete sistemicamente sobre o seu desempenho, direcionamentos estratégicos e alocação de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> A organização avançou em aprendizagem na gestão estratégica. O SESI-BA está implantando processos para o compartilhamento dos conhecimentos dos seus parceiros internos. As experiências e conhecimentos dos funcionários são utilizados como fontes para a elaboração de estratégias. 	<ul style="list-style-type: none"> Os parceiros internos, em todos os níveis (operacional, tático e estratégico) participam mais das questões estratégicas. Há um nível maior de conscientização, cooperação, responsabilidade e autonomia dos funcionários nos processos decisórios referentes às estratégias definidas no PE 15 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> As decisões estratégicas são alinhadas aos valores organizacionais (Direções Estratégicas; Eixos de Atuação). A organização coleta informações sobre o reconhecimento do seu caráter pelas partes interessadas. Houve avanços em relação às Direções Estratégicas: Geração de Recursos, Inovação, Escala e Interiorização, Necessidades da Indústria. Há readequação contínua do portfólio para manter a relevância do SESI-BA. 	<ul style="list-style-type: none"> Houve mudanças de comportamento dos parceiros internos e da organização. O SESI-BA desenvolveu capacidades endógenas para sustentar o seu crescimento, adaptação e sobrevivência.
MEIOS DE VERIFICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Observação Participante Pesquisa Documental Entrevistas com gerentes e membros do Núcleo Estratégico do SESI. 	<ul style="list-style-type: none"> Observação Participante Pesquisa Documental Entrevistas com gerentes e membros do Núcleo Estratégico do SESI. 	<ul style="list-style-type: none"> Observação Participante Pesquisa Documental Entrevistas com gerentes e membros do Núcleo Estratégico do SESI. 	<ul style="list-style-type: none"> Observação Participante Pesquisa Documental Entrevistas com gerentes e membros do Núcleo Estratégico do SESI. 	<ul style="list-style-type: none"> Observação Participante Pesquisa Documental Entrevistas com gerentes e membros do Núcleo Estratégico do SESI.

7.2 EFICIÊNCIA

A eficiência do sistema estratégico do SESI-BA foi verificada por meio dos indicadores constantes na Figura 5.

Figura 5 – Indicadores da Eficiência do Sistema Estratégico do SESI-BA



Fonte: elaboração própria, com uso do software ATLAS.ti

7.2.1 Avaliação das Estratégias que Influenciaram Mudanças Comportamentais

Verificou-se, por meio da observação participante, que nas reuniões de avaliação da estratégia os gerentes operacionais e os especialistas do NES compartilham informações sobre os resultados dos projetos já implementados e dos que estão em andamento, para correção de falhas e adaptação da estratégia. Também se examinam as ações que estão tendo bom funcionamento, as estratégias e projetos a serem incluídos ou excluídos do mapa sistêmico MRI do PE 15 anos, os esforços e recursos empregados e a adequação da quantidade de ações estratégicas.

Uma das ações realizadas nessas reuniões é a avaliação dos progressos e mudanças imediatas alcançadas pelos gerentes operacionais e especialistas dos NES, enquanto parceiros internos, em cada área de atuação do SESI-BA (Educação, SSTQV, Cultura e Lazer), em direção às metas traçadas no PE 15 anos.

Essas ações executadas relacionam-se com as seguintes atividades do MRI (conforme a subseção 3.3.7):

- **Planejamento e Representação Gráfica da Estratégia**
 - Reflexão e tomada de decisões sobre como influenciar os parceiros internos a maximizarem sua contribuição às metas do PE 15 anos;
 - Atualização dos projetos, estratégias e dos mapas sistêmicos do PE 15 anos, com base nas mudanças comportamentais identificadas nas reuniões de avaliação estratégica.

- **Registro de Dados de Monitoramento Interno e Externo**
- Acompanhamento das mudanças nos ambientes interno e externo e das ações individuais realizadas em suporte ao alcance das metas. **Indicadores de Progressos Alcançados e Melhorias Necessárias**
 - Monitoram-se as realizações dos parceiros internos que estão tendo bom funcionamento em relação às mudanças desejadas.

7.2.2 Avanço em Planejamento Estratégico e Representação Gráfica da Estratégia Organizacional

Desde a criação do NES, a organização tem avançado em direção ao Pensamento Sistêmico. Atualmente, o NES é responsável por refletir sobre os eixos de atuação e desempenho estratégico organizacional, monitorar a estratégia, avaliar os avanços e os pontos que merecem maior atenção, escutar as sugestões dos parceiros internos, identificar as intervenções necessárias, adaptar os mapas estratégicos à nova realidade organizacional e discutir os resultados com a equipe executiva e os gerentes operacionais. Todas essas atividades têm sido conduzidas como oportunidades de aprendizado estratégico.

A implantação do MRI no processo de definição do PE 15 anos ajudou a organização a refletir sobre os aspectos mais importantes à sua estratégia de atuação. Seus mapas sistêmicos refletem não apenas a inter-relação de impactos entre os projetos estratégicos definidos em conjunto, como também as macro orientações (escala, interiorização, inovação, necessidades da indústria) que determinam todas as ações estratégicas, táticas ou operacionais do SESI-BA. Segundo um dos gerentes operacionais (Entrevistado F), atualmente, até mesmo as decisões

sobre execução de serviços e gestão do portfólio são orientadas pelas Direções Estratégicas do SESI-BA definidas no MRI.

Os discursos refletiram que, por ser um método que induz os parceiros internos a participarem das definições estratégicas, o MRI permitiu que o SESI-BA visualizasse a sua realidade sob diversos prismas e de forma ampla, contemplando as realidades das unidades e a dinâmica das suas áreas de atuação e, a partir de então, elaborasse o PE 15 anos.

Outro grande avanço do SESI-BA na gestão estratégica resultante do uso do MRI foi o estímulo dado aos parceiros internos a participarem da estratégia organizacional propondo projetos estratégicos e de inovação. Essa iniciativa favoreceu a estratégia Escritório de Projetos, por meio da qual a organização vem estruturando processos que assegurem suporte técnico ao gerenciamento de projetos e de portfólio.

A representação gráfica da estratégia organizacional com o MRI, conforme o discurso do gerente do NES (Entrevistado A), ajudou o SESI-BA a ter uma visão mais extensa e definida das inter-relações entre os projetos estratégicos e suas relações com os quadrantes das Direções Estratégicas mais interessantes para cada momento de tomada de decisão e isso ajudou a organização a “modelar a sua forma de atuação”, permitindo um melhor direcionamento no processo decisório, por meio da concentração de atenção e esforços nas estratégias chave, o que vem contribuindo para o sucesso de muitas iniciativas estratégicas planejadas no PE 15 anos.

Contudo, ainda há em alguns o sentimento de que “o SESI ainda é bastante amador na parte de definição do planejamento estratégico. Ainda precisa melhorar muito na prática de gerir aquilo que foi pensado como estratégia” (Entrevistado C). Alguns discursos refletem que tanto com o uso dos métodos de gestão mais tradicionais, como o BSC, quanto com o uso do MRI, o SESI-BA ainda possui dificuldades para acompanhar efetivamente a sua estratégia organizacional.

7.2.3 Melhor Manejo dos Recursos e Capacidades para um Melhor Atendimento

Como fruto de uma melhor compreensão da sua realidade organizacional, o SESI-BA tem implantado processos e estratégias favoráveis à gestão dos seus recursos e capacidades internas.

Para melhorar a sistematização do planejamento e das ações de inovação, a organização está criando um grupo ou unidade diretamente responsável pela Gestão da Inovação, atividade que, atualmente, é realizada por todos, mas não é atribuída como responsabilidade de ninguém em particular. Essa medida significará muito para o manejo da capacidade de inovação do SESI-BA.

O SESI-Ba também tem buscado modelos eficazes de Gestão do Conhecimento para melhorar a sua habilidade de organização e processamento das suas informações estratégicas e dos conhecimentos dos seus parceiros internos.

Outra estratégia muito importante para a gestão de capacidades do SESI-BA é a Incubadora de Projetos, por meio da qual a organização planeja promover um ambiente interno favorável ao fluxo de projetos, favorecendo a incorporação dos frutos gerados pelas expertises dos funcionários ao portfólio e programas do SESI-BA.

Através dessas iniciativas, o SESI-BA tem avançado no manejo dos seus recursos e capacidades para superar os seus principais desafios em atendimento, especialmente: o fornecimento de bons serviços e processos que possam ser rapidamente absorvidos pelas indústrias; melhoria do ambiente de trabalho para o industriário; e elevação da escolaridade do trabalhador da indústria.

Contudo, nas reuniões do SESI-BA e nos discursos dos entrevistados, reforçou-se que a organização ainda precisa criar mecanismos para aumentar a integração entre as equipes do Núcleo Estratégico e os funcionários operacionais que atuam nas unidades. Dessa forma, tanto será possível ao NES compreender mais profundamente os processos operacionais e capacidades que possui internamente e representar melhor essa realidade nas definições estratégicas,

como também, será possível aos funcionários das unidades conhecerem, se apropriarem e executarem efetivamente as atividades relacionadas às estratégias definidas.

7.2.4 Monitoramento do Desempenho em Relação às Estratégias

No MRI, a avaliação de desempenho limita-se à área de influência direta da organização, pois se entende que existem fatores não controláveis em seus ambientes internos e externos. Esse monitoramento ocorre com base nos valores organizacionais e nas adaptações aos novos conhecimentos, experiências e resultados mais imediatos às ações estratégicas definidas, buscando desenvolver capacitações e aprendizados para manter a sustentabilidade organizacional em meio à dinâmica do ambiente.

Operacionalmente, a organização acompanha o seu desempenho através de instrumentos de registro dos resultados ao longo do tempo, por meio de três pilares: acompanhamento das mudanças comportamentais dos membros internos; acompanhamento das estratégias; e acompanhamento das práticas organizacionais.

Embora os dados de observação e os discursos apontem que o SESI-BA tenha progredido em mudanças comportamentais dos membros internos e na adoção e aperfeiçoamento de práticas organizacionais favoráveis à sua sustentabilidade, a organização ainda não realiza o monitoramento desses dois fatores. No entanto, o pilar do acompanhamento das estratégias ocorre há muito tempo com as metodologias tradicionais e tem se aperfeiçoado com o uso do MRI, que trouxe à organização uma nova visão de monitoramento do desempenho organizacional.

As estratégias do PE 15 anos, que foram definidas em consenso, são monitoradas pelos grupos responsáveis por cada projeto e pela equipe do NES. Periodicamente, realizam-se reuniões entre as equipes de assessores, o NES e os gerentes das unidades para discutir e avaliar a evolução da estratégia definida, seus desdobramentos, ajustes necessários, recursos empregados e as possibilidades de maximização das contribuições dos parceiros internos às estratégias. Nesse exercício também se monitoram o ambiente das indústrias e a adequação do portfólio às novas necessidades dos clientes do SESI-BA.

Durante as reuniões de avaliação da estratégia organizacional, ocorre o compartilhamento de informações e experiências da equipe do NES e dos gerentes de unidades sobre os resultados dos projetos já implementados e dos que estão em andamento, para a correção de falhas e adaptação da estratégia organizacional. Nessas reuniões, frequentemente se discute a necessidade de atualização dos mapas sistêmicos do MRI, para a inclusão de novos projetos e exclusão dos que não participam mais da estratégia. No entanto, até a conclusão deste trabalho, a iniciativa de contextualização dos mapas MRI não havia se concretizado. Existe a expectativa de que, com a chegada de uma nova gestora à equipe do NES, que possui experiência em gestão de projetos, a coordenação da atualização dos mapas do MRI se torne uma das suas responsabilidades.

7.2.5 Os Mapas MRI Auxiliam na Tomada de Decisões

Os mapas do MRI permitem que a organização visualize as inter-relações entre as variáveis da sua estratégia organizacional e, a partir daí, implemente ou repense, com maior segurança, as ações executivas e orçamentárias de cada projeto com base no papel exercido por eles na teia estratégica. Assim, as decisões quanto à aplicação de recursos aos projetos estratégicos podem ser baseadas nas relações de interinfluência entre os grupos de projetos e os impactos que a implementação dos mesmos causará à teia como um todo.

Os integrantes do NES entrevistados (Entrevistados A, B, C e D) concordaram que o mapa sistêmico do MRI não se tornou uma ferramenta cotidiana de trabalho, mas serviu como um referencial para a gestão estratégica na organização. Segundo o gerente do NES, os mapas do MRI não foram plenamente utilizados na organização porque houve falhas em sua divulgação aos parceiros internos dos níveis estratégico e operacional.

Tanto os integrantes do NES quanto os gerentes operacionais afirmaram que a lógica de conexões e implicações entre as decisões ligadas aos eixos de atuação (Direções Estratégicas) definidos no mapa do MRI foi mais utilizada em seus processos decisórios do que os mapas em si.

Mas, através dos mapas do MRI, o NES passou a enxergar quais eram os projetos mais importantes em sua estratégia, como eles se relacionavam com os demais e se posicionavam nos quadrantes dos eixos de atuação do SESI-BA, o que ajudou o grupo a ter uma visão mais consolidada da estratégia organizacional.

Portanto, embora os gráficos visuais não tenham sido amplamente utilizados na organização, a lógica da interconexão entre os projetos estratégicos, a definição das Direções Estratégicas e o posicionamento dos projetos nos quadrantes ajudaram o processo decisório tanto no nível estratégico quanto no operacional. A organização passou a direcionar recursos e capacidades para os grupos de projetos chave, conforme a lógica dos mapas do MRI.

No meado de 2014, a equipe do NES, que é responsável pelo planejamento de longo prazo, fundiu-se com a equipe responsável pelo chamado planejamento de curto prazo, que utiliza o BSC. Essa nova equipe está sendo chamada de Comitê de Estratégia. Segundo o gerente do NES, uma das propostas desse novo grupo é retomar os mapas do MRI no processo decisório e atualizá-los para que tornem a referenciar visualmente as novas metas da organização.

7.2.6 Reflexão e Atualização dos Mapas Sistêmicos do MRI

Os mapas do MRI devem ser ajustados constantemente para refletir a realidade da organização em cada momento, pois os seus contextos, necessidades e desafios são dinâmicos e mutáveis. É preciso que a organização mantenha-se em um exercício contínuo de auto avaliação e readequação das conexões lógicas entre as estratégias definidas e a mudança comportamental necessária para sustentar o seu desenvolvimento.

Nas reuniões de monitoramento da estratégia, que ocorrem periodicamente entre os executivos do NES, entre o NES e a superintendência ou entre o NES, os assessores da FIEB e os gerentes operacionais, com frequência se discute a evolução da estratégia do PE 15 anos, seus desdobramentos e ajustes necessários. Nessas ocasiões, ocorrem questionamentos sobre os mapas do MRI, tais como: Qual é a validade dos projetos representados no mapa no contexto atual? Como se desenvolveram as atividades que foram previstas? Qual foi a efetivação orçamentária dos projetos que constam no mapa? Qual é a natureza dos projetos? (são realmente

projetos ou linhas de atuação?); Quais itens devem ser revisados, incluídos ou excluídos dos mapas MRI?

No entanto, os mapas do MRI não estão sendo atualizados com as reflexões fruto dessas reuniões. Segundo um dos executivos do NES: “[...]a gente falha ainda em pegar todo o resultado que é produzido, compilar e, principalmente, atualizar o mapa ou efetuar correções nos projetos para que essas opiniões sejam implementadas” (Discurso do Entrevistado C).

Existe nos membros do NES o sentimento expresso em um dos discursos: “Devíamos ter feito alguma coisa para rever aquela dinâmica e atualizar projetos e eixos. Mas, o NES tem mapeados os insumos de como essa estratégia está evoluindo” (Discurso do Entrevistado C).

Segundo o gerente do NES, os mapas MRI não foram efetivamente divulgados a todos os níveis da organização e nem atualizados, mas o recém-criado Comitê Estratégico possui em sua pauta a intenção de realizar um novo mapeamento das relações de impacto entre os projetos do atual contexto estratégico e revisitar o MRI. Esse grupo tem como missão realizar análises periódicas e profundas à estratégia organizacional e ser um centro de informações estratégicas.

Na época em que os projetos do PE 15 anos foram criados e mapeadas as relações de impacto entre eles, segundo um integrante do NES, ainda não havia clareza quanto aos segmentos prioritários, mas, atualmente, o entendimento dos gestores está mais completo, e a organização possui maturidade para revisitar os mapas do MRI. Nesse momento, os membros do NES tem se inclinado à busca de um melhor entendimento das possibilidades de utilização dos mapas sistêmicos do MRI.

Embora a atualização dos mapas ainda não tenha ocorrido de forma concreta, as discussões que frequentemente ocorrem nas reuniões de monitoramento estratégico sobre os novos direcionamentos dos projetos e das estratégias disseminam em toda a equipe do NES e dos gerentes das unidades a noção da lógica das atuais interações existentes entre os projetos dentro dos quadrantes dos eixos de atuação. Dessa forma, os mapas do MRI continuam sendo válidos e utilizados para compreender e acompanhar os novos contextos da organização.

7.2.7 Reflexão Sistêmica sobre Desempenho, Direcionamentos Estratégicos e Alocação de Recursos

Para gerir a complexa e dinâmica teia de interações que constitui uma organização complexa é preciso compreender o comportamento do todo por meio de uma perspectiva multidimensional que contemple o relacionamento indissociável entre as partes.

Quando questionados, os entrevistados afirmam que a organização tem desenvolvido a habilidade de refletir globalmente sobre seu desempenho, direcionamentos estratégicos e alocação de recursos, considerando as conexões entre os fatores do seu ambiente interno e, no ambiente externo, entre as necessidades das indústrias e a realidade social dos industriários.

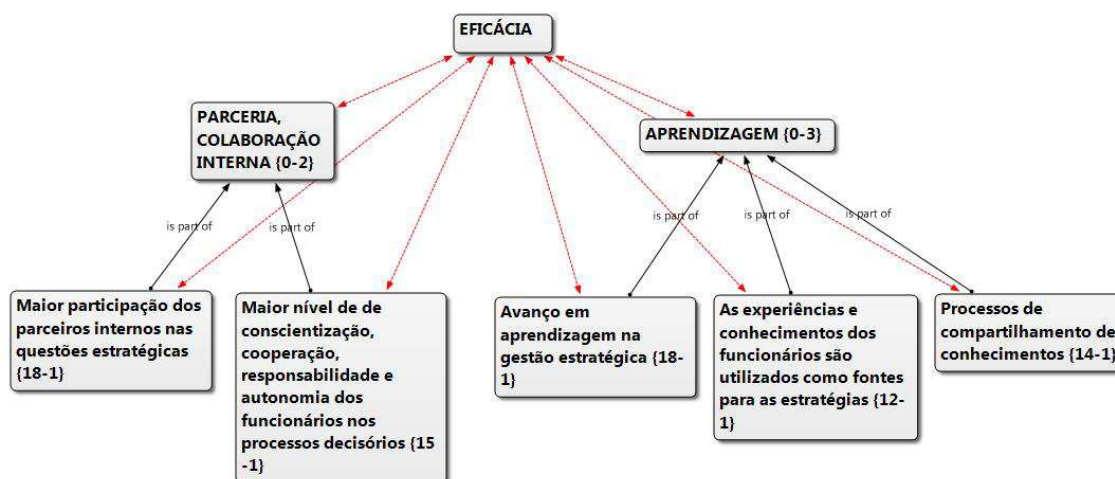
Com o uso do MRI, o SESI-BA avançou em direção ao Pensamento Sistêmico, aprendendo a refletir em conjunto e globalmente sobre as iniciativas estratégicas que representam os valores, interesses e conhecimentos da organização e sistematizar visualmente as inter-relações entre os seus vetores estratégicos e Direções Estratégicas.

Entretanto, no atual momento de transição de gestão, foi relatado pelo Entrevistado A que as decisões estão se concentrando em questões mais operacionais. Porém, o NES já planeja e prevê a breve retomada do exercício de refletir globalmente sobre a organização.

7.3 EFICÁCIA

A eficácia do sistema estratégico do SESI-BA foi avaliada por meio dos indicadores constantes na Figura 6.

Figura 6 – Indicadores da Eficácia do Sistema Estratégico do SESI-BA



Fonte: elaboração própria, com uso do software ATLAS.ti

7.3.1 Utilização das Experiências e Conhecimentos dos Funcionários como Fontes para as Estratégias

As experiências e os conhecimentos dos parceiros internos são as principais fontes de aprendizado da organização (FEATHER, 1995). Por sua vez, o acompanhamento das ações estratégicas e a gestão do desempenho organizacional também alimentam o aprendizado organizacional. Considerando a existência dessa interação, é importante à eficácia do sistema estratégico que os aprendizados dos parceiros internos figurem como insumos à estratégia organizacional. Dessa forma, a organização poderá se aproximar mais das mudanças pretendidas (EARL et al., 2001).

Conforme os discursos dos entrevistados A, B, C, D, E e F, os principais insumos ao sistema estratégico da organização, são: a realidade do mercado, a situação socioeconômica do país, questões estratégicas e diretrizes da Confederação Nacional da Indústria (CNI), bases de dados do governo, da CNI, da Secretaria Econômica, do INSS, da RAIS - Relação Anual de In-

formações Sociais, necessidades do sindicato patronal relatadas em reuniões, e as demandas e problemas das indústrias no cenário nacional e local (educação, acidentes de trabalho, absenteísmo, saúde do trabalhador, estilo de vida, questões de responsabilidade social, etc.). Tanto o SESI-BA quanto a FIEB utilizam essas fontes na definição de sua estratégia.

Os discursos e os relatórios da observação participante, confirmam que os conhecimentos e expertises dos funcionários do SESI-BA estão sendo transferidos ao nível organizacional. Eles também são aproveitados e representados no sistema estratégico, figurando como inputs na elaboração de estratégias para o SESI-BA.

A organização busca absorver informações que a ajudem a descobrir inovações e oportunidades para a realização de sua missão. Nesse propósito, durante o período da pesquisa, alguns funcionários foram enviados a outros países a fim de realizarem benchmarking de boas práticas em áreas em que o SESI-BA atua. As experiências desses indivíduos foram socializadas na organização através de reuniões, relatórios, slides, levantamentos estatísticos e gráficos e, também, se constituíram em inputs para a elaboração de estratégias da organização.

As novas iniciativas “Incubadora de Projetos”, “Escritório de Projetos” e “Fóruns Internos de Inovação”, relacionadas à Direção Estratégica “Inovação”, também têm exercido papel fundamental na incorporação dos frutos gerados pelas expertises dos funcionários ao portfólio e programas do SESI. Conforme os discursos, através dessas estratégias, que objetivam captar as ideias dos funcionários e transformá-las em projetos, o SESI-BA tem desenvolvido um ambiente interno propício à inovação, que alimenta o sistema estratégico organizacional.

Alguns membros do NES relataram que, desde 2012, o Núcleo Estratégico do SESI-BA tem realizado atividades de escuta formal e estruturada dos funcionários que trabalham com inovações, sejam gerentes de rede ou de unidades. Nesse exercício, os parceiros internos relatam os problemas enfrentados na implantação das inovações e fornecem sugestões de soluções. Após a atividade de escuta, o NES reflete e avalia os modelos e políticas que estão sendo utilizados e definem quais mudanças devem ser realizadas nas estratégias e diretrizes de inovação da organização. No entanto, segundo um entrevistado do NES (Entrevistado C), apesar do sucesso dessa iniciativa, ainda é preciso desenvolver melhor a compilação dos resultados da escuta e, principalmente, atualizar os mapas sistêmicos ou efetuar as correções necessárias aos projetos, para que essas opiniões sejam, de fato, absorvidas.

Um dos gerentes operacionais (Entrevistado E) opinou que o SESI-BA ainda precisa realizar um levantamento de competências e experiências e criar mecanismos para um melhor desenvolvimento técnico e gerencial dos funcionários e, assim, aproveitar melhor os conhecimentos existentes na organização para a elaboração de estratégias.

Em um dos discursos (Entrevistado D) enfatizou-se que as experiências e conhecimentos dos funcionários mais antigos no SESI-BA e os valores internalizados nessa equipe são fortemente utilizados na organização e essenciais para manter o equilíbrio do seu sistema estratégico. Quando ocorrem mudanças de gestão, esses parceiros internos assumem o papel de apresentar a identidade e a realidade do SESI-BA aos novos gestores.

Foi relatado em quatro discursos (Entrevistados A, B, C e F), tanto de integrantes do NES, como de um gerente de unidade, que o Mapa de Rede de Impactos ajudou na organização e representação dos conhecimentos e expertises dos funcionários na teia estratégica do SESI-BA. Nesse exercício, os projetos estratégicos foram definidos em conjunto por equipes mistas de assessores, gerentes estratégicos e operacionais, com base em seus conhecimentos e valores e tornaram-se uma representação formal e visual da sua visão estratégica.

No momento atual, de transição de gestão e mudança da estratégia, os funcionários do NES ainda encontram fundamentos nas estratégias definidas com o uso do MRI no PE 15 anos para continuarem defendendo seus posicionamentos, conhecimentos e valores diante da visão desavinda da nova gestão.

Conforme o discurso do Entrevistado D: “Na hora em que chegou uma nova presidência, uma nova gestão, a cabeça da gente estava arrumada. Foi um processo muito rico para a gente internamente”.

7.3.2 Aprendizagem na Gestão Estratégica

Desde a criação do Núcleo Estratégico (NES) como grupo responsável pela reflexão sobre os direcionamentos estratégicos e desempenho organizacional, as intervenções na organização passaram a ser mais fortemente conduzidas como oportunidades de aprendizado.

Todavia, os entrevistados concordam que com o uso do MRI, o SESI-BA avançou em direção ao Pensamento Sistêmico, aprendendo a refletir em conjunto e globalmente sobre as iniciativas estratégicas que representam os valores, interesses e conhecimentos da organização e sistematizar visualmente as inter-relações entre os seus vetores estratégicos e Direções Estratégicas.

Em alguns discursos foi relatado que os mapas sistêmicos do MRI auxiliaram a aprendizagem estratégica da organização, ajudando-a a direcionar a tomada de decisões em todos os níveis (tático, operacional e estratégico) com base nas macro orientações (Direções Estratégicas) definidas em conjunto.

Um dos entrevistados afirmou que o maior ganho em aprendizagem com o uso do MRI decorreu do estímulo do método à participação e ao envolvimento de todos os parceiros internos, possibilitando uma articulação dos conhecimentos de todas as áreas e regiões de atuação do SESI-BA no processo de reflexão e definição do PE 15 anos.

O gerente do NES pontuou que uma das maiores contribuições do MRI à organização foi o aprendizado estratégico. Com o uso dessa ferramenta, a organização focou nas iniciativas, ações e projetos concatenados com a estratégia do PE 15 anos. O próprio exercício realizado em 2012 pela equipe de consultoria da UFBA com vários grupos do SESI-BA para a reflexão de proposições para as áreas de atuação do SESI-BA e definição dos projetos estratégicos que comporiam o PE 15 anos foi apontado pelo gerente do NES como “um grande aprendizado”.

Porém, os dois gerentes de unidades entrevistados (Entrevistados E e F) concordaram que o MRI poderia ter auxiliado mais a aprendizagem estratégica organizacional se os mapas sistêmicos fossem melhor disseminados pela organização. Os funcionários do nível operacional não tiveram acesso aos mapas estratégicos e permaneceram focados nas questões práticas de resolução dos problemas enfrentados pelas unidades. Segundo o Entrevistado F, “ se houvesse maior interação entre os níveis estratégico, tático e operacional, o processo de aprendizagem, de evolução, de desenvolvimento, de maturidade seria muito mais rápido”. O Entrevistado E acrescentou que as unidades do SESI-BA, que constituem o nível operacional, precisam ser analisadas e escutadas em maior profundidade pelos integrantes do nível estratégico para que

haja uma retroalimentação das decisões referentes à estratégia organizacional, fortalecendo, assim, o processo de aprendizado na organização.

Alguns integrantes do NES (Entrevistados A, B e C), por sua vez, destacam que a estratégia “Incubadora de Projetos” tem auxiliado em muito a aprendizagem em gestão estratégica do SESI-BA. Por meio dessa iniciativa, os frutos gerados pelas expertises dos funcionários estão sendo incorporados ao portfólio e programas do SESI.

O Conselho Gestor do SESI-BA já pretende modificar a estrutura organizacional de um modelo de atuação por processos para um modelo de atuação por projetos. Segundo o Entrevistado B, integrante do NES, a atuação por meio da gestão de projetos tem sido um grande aprendizado à organização. O MRI auxiliou nesse aprendizado por possibilitar a visualização da teia de inter-relações entre os projetos estratégicos do SESI-BA e fornecer subsídios para a tomada de decisões. Os parceiros internos se apropriaram desse aprendizado de tal forma que hoje, na fase inicial de uma nova gestão, eles o utilizam para defender a permanência dos fundamentos da estratégia formulada no PE 15 anos.

7.3.3 Participação, Responsabilidade e Autonomia dos Parceiros Internos nos Processos Decisórios e nas Iniciativas Estratégicas

Segundo Earl et al. (2001), o cumprimento das ações estratégicas depende, essencialmente, do comportamento e das relações dos parceiros internos entre si e com o ambiente externo. Por essa razão, o Mapa de Rede de Impactos incentiva uma maior participação, responsabilidade e autonomia dos funcionários nas iniciativas e decisões estratégicas. Busca-se envolvê-los no processo de gestão e capacitá-los a contribuir para a melhoria do desempenho organizacional, tornando-os agentes responsáveis pela operacionalização das estratégias definidas.

Quanto maior for a integração e autonomia dos parceiros internos nas iniciativas estratégicas, maiores são as chances de desenvolvimento de capacidades endógenas e aprendizado que manterão a organização no caminho das direções estratégicas.

Pelos discursos e dados de observação, confirma-se o envolvimento e comprometimento dos parceiros internos com a estratégia organizacional. Como envolvimento, destaca-se a motiva-

ção dos parceiros internos em participar do planejamento e implementação das iniciativas. Como comprometimento, verifica-se o emprego de esforços dos funcionários para manter a organização no caminho de suas Direções Estratégicas.

As reuniões de reflexão sobre as iniciativas estratégicas contam com a participação ativa dos gerentes das unidades. Nessas ocasiões, tanto os gerentes das unidades quanto os membros do NES apresentam os resultados das iniciativas da estratégia do PE 15 anos nas áreas sob sua responsabilidade. Também se examinam as ações que estão tendo bom funcionamento, os esforços e recursos empregados e como as contribuições de todos podem ser maximizadas para o alcance das metas traçadas.

No MRI, a estratégia precisa ser comunicada de forma coerente e compreensível a todos os níveis da organização, de modo que todos os indivíduos possam entender quais são as mudanças almejadas pela coletividade e quais são as suas atribuições pessoais e responsabilidades operacionais no processo de alcance das metas. No entanto, tanto o gerente do NES quanto os gerentes de unidade entrevistados relataram que os mapas do MRI são desconhecidos pelos funcionários do nível operacional, tanto por falhas do NES em divulgá-los quanto por falhas dos gerentes das unidades em comunicar as estratégias do PE 15 anos aos seus subordinados. Na opinião de um dos gerentes operacionais, o engajamento dos funcionários das unidades com as questões estratégicas tem sido prejudicado pelo distanciamento que há entre os setores operacionais e o estratégico do SESI-BA. Segundo ele, os gerentes das unidades permanecem concentrando os seus esforços na resolução dos problemas cotidianos, por conta da pouca comunicação sobre as questões estratégicas com os parceiros internos do nível operacional.

Mas, os discursos dos Entrevistados A e B também demonstram que o SESI-BA, atualmente, concede maior espaço para a participação das unidades nas questões estratégicas e que há engajamento e participação dos gerentes operacionais na definição de ajustes aos projetos, proposição de novas iniciativas estratégicas, avaliação de desempenho e monitoramento periódico. Nas reuniões de monitoramento da estratégia organizacional, os parceiros internos possuem total abertura para fornecerem orientações, sugestões, e compartilharem suas análises e experiências.

Um gerente de unidade (Entrevistado F) declarou que, embora a participação nas discussões sobre a estratégia organizacional seja ampliada a todos os níveis da organização, a baixa auto-

nomia dos gerentes operacionais na tomada de decisões interfere muito no engajamento dos parceiros internos naquilo que foi planejado. Por outro lado, um integrante do NES (Entrevistado A) afirma que os gerentes operacionais têm participado ativamente das reuniões de monitoramento e avaliação das estratégias, mas não têm assumido o compromisso de transferir essas discussões aos funcionários das suas unidades, que, em sua maioria, ainda desconhecem a estratégia a longo prazo e os mapas do MRI.

Porém, ressaltou-se que o nível de autonomia dos parceiros internos nos processos decisórios vem diminuindo. Houve um auge de concessão de autonomia entre 2012 e 2013, mas, após isso, o controle das decisões tornou-se mais centralizado no nível estratégico (presidência, superintendência, diretor regional), mantendo, porém, espaço aberto ao diálogo com os níveis operacional (unidades do SESI-BA) e tático (gerências executivas integrantes do NES).

Segundo o discurso de um integrante do NES (Entrevistado B), o engajamento e a mobilização dos parceiros internos responsáveis pela execução dos projetos é maior dentro dos seus próprios grupos, chamados de comitês. Essas equipes são responsáveis por identificar problemas, discutir possíveis soluções e definir estratégias em determinada área ou subárea de atuação do SESI-BA. As reuniões dos comitês são periódicas e a discussão em conjunto acontece em uma reunião anual. Os comitês ampliam a participação dos parceiros internos nas questões estratégicas, mas a sua autonomia é limitada. Todas as decisões finais ficam a cargo da superintendência e da presidência.

Embora a autonomia no processo decisório seja limitada, os discursos revelaram que o MRI teve grande influência no processo de ampliação do envolvimento dos parceiros internos do nível operacional nas reflexões estratégicas, facilitando a abertura ao diálogo, à integração, ao compartilhamento e articulação de conhecimentos entre os funcionários de todas as áreas de atuação do SESI. Segundo o Entrevistado F, nesse exercício “foi possível enxergar nossa realidade sob diversos prismas e, a partir daí, traçar um planejamento”.

Conforme os níveis de colaboração interna que podem ser encontrados em organizações complexas, constantes no Quadro 3, identifica-se que o SESI-BA alterna sua posição entre os níveis de Coordenação e Colaboração. As estratégias são compartilhadas, mas os grupos de indivíduos trabalham neles isoladamente, ou, quando em conjunto, as responsabilidades não são compartilhadas. Como não se concede autonomia aos parceiros internos nos processos decisó-

rios e os mapas sistêmicos do MRI não foram adequadamente divulgados aos funcionários das unidades, o trabalho conjunto na organização não chega ao nível de Parceria, o que pode prejudicar os resultados com o uso da metodologia Mapa de Rede de Impactos. Para que o MRI tenha sucesso na organização, pode ser necessário ao SESI-BA investir em treinamento e capacitação para o desenvolvimento ou aquisição de habilidades específicas requeridas no processo.

7.3.4 Processos de Compartilhamento de Conhecimentos

Existem no SESI-BA iniciativas organizacionais de incentivo à busca de novos aprendizados e rotinas de compartilhamento desses conhecimentos.

A rotina de registro e compartilhamento de conhecimentos e experiências individuais demonstra indícios da existência de um sistema de integração e institucionalização dos conhecimentos e expertises dos parceiros internos.

A existência de estratégias como a Incubadora de Projetos, o Escritório de Projetos e os Fóruns Internos de Inovação demonstram que o SESI-BA busca promover um ambiente interno de inovação. Essas iniciativas buscam captar ideias, conhecimentos e expertises dos funcionários e convertê-los em projetos que, depois, são incorporados ao portfólio e programas do SESI.

Para gerir essas informações a organização utiliza um depósito dos projetos estratégicos, ferramenta que é compartilhada entre parceiros internos do nível estratégico. A organização também está desenvolvendo, com o auxílio do Instituto Stela¹, uma plataforma de gestão do conhecimento e, em breve, fará parte de uma rede internacional na área de gestão do conhecimento em SST.

Portanto, pode-se afirmar que o SESI-BA está iniciando a implantação de processos que favoreçam o compartilhamento de conhecimentos na organização e está a caminho de concretizar isso como uma prática organizacional.

¹ O Instituto Stela é mundialmente conhecido pelo desenvolvimento da Plataforma Lattes do CNPQ.

7.4 RELEVÂNCIA

A relevância do sistema estratégico do SESI-BA foi verificada por meio dos indicadores constantes na Figura 7.

Figura 7 – Indicadores da Relevância do Sistema Estratégico do SESI-BA



Fonte: elaboração própria, com uso do software ATLAS.ti

7.4.1 As Decisões são Alinhadas às Direções Estratégicas

As Direções Estratégicas são as áreas primárias de atuação ou princípios norteadores que fundamentam a estratégia da organização e emergem dos seus valores, expressando seus interesses, motivações, aprendizados e experiências quanto aos caminhos e ações que produzem resultados positivos (EARL et al., 2001). As Direções Estratégicas definidas no MRI do SESI-BA são: Geração de Recursos; Inovação; Escala e Interiorização; e Necessidades da Indústria. Esses são os quadrantes dos mapas sistêmicos do MRI que englobam os projetos estratégicos.

Os discursos e dados de observação demonstram que efetivamente a tomada de decisões na organização tem sido orientada por suas Direções Estratégicas. Tanto o NES orienta suas iniciativas, realiza os desdobramentos e ajustes às estratégias com base nos Eixos Prioritários da organização quanto as unidades operacionais utilizam a lógica das Direções Estratégicas em seus processos decisórios, mais até do que os mapas do MRI em si.

De acordo com os gerentes das unidades, todas as decisões na organização, ainda que operacionais, sempre estão conectadas a pelo menos um dos pilares das Direções Estratégicas (Geração de Recursos; Inovação; Escala e Interiorização; e Necessidades da Indústria) definidas nos mapas sistêmicos do MRI. Um deles afirma que: “Esses eixos se tornaram critérios para a execução. Antes de executar um serviço do portfólio , avaliamos: em quê esse serviço impacta na sustentabilidade? e na inovação? e na interiorização?” (Entrevistado E).

Conforme o discurso do Entrevistado F, Gerentes de Unidade do SESI-BA, as Direções Estratégicas definidas no MRI possibilitam que as decisões sejam avaliadas sob diversos prismas e, a partir de então, sejam direcionados os recursos e esforços. Segundo esse gerente, “isso permitiu um caminhar mais seguro, mais constante, mais pé no chão, para poder dar conta dos desafios”.

O gerente do NES afirma que independente do mapa MRI, as quatro Direções Estratégicas foram e continuam sendo muito importantes à gestão estratégica na organização, porque elas definem o papel do SESI-BA e norteiam suas decisões. Para ele: “Essa foi uma boa estratégia. O que estamos hoje discutindo é o reposicionamento dos projetos dentro do mapa, mas a configuração continua interessante” (Entrevistado A).

7.4.2 Avanços em Relação às Direções Estratégicas

Segundo os dados de observação e discursos dos entrevistados, a organização está progredindo nas Direções Estratégicas definidas no MRI. Mas, dentre todos os eixos (Geração de Recursos; Inovação; Escala e Interiorização; e Necessidades da Indústria), os entrevistados A, B, C, E e F afirmam que, de 2012 a 2014, o SESI-BA avançou mais em Inovação. Houve mudanças de comportamento na organização para abarcar processos de auxílio à inovação, desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias. A organização criou a estratégia “Escritório de Inovação”, por meio da qual ampliou consideravelmente os seus projetos de inovação e, atualmente, está desenvolvendo um Núcleo de Inovação em SST que realizará pesquisas e desenvolverá produtos, processos e serviços nessa área. Esse Núcleo que está sendo implantado já possui parcerias com universidades, empresas, institutos (como o Stela), centros de pesquisa nacionais e internacionais (Finlândia) e convênios com o Instituto Renato Archer

e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. O Departamento Nacional montará sete institutos no Brasil com ênfase no tema absentéismo e o Instituto de Inovação em SST do SESI-BA será um deles.

Ressalta-se que a Direção Estratégica “Escala e Interiorização”, que em 2012 não era tão atrativa aos projetos estratégicos do SESI-BA, assumiu em 2014, por conta da nova visão do Departamento Nacional e da nova gestão (presidência e superintendência), uma dimensão maior na tomada de decisões no SESI-BA. Todos os atuais projetos são avaliados prioritariamente por sua ligação a esse eixo.

Segundo o gerente do NES, a definição das Direções Estratégicas e das relações dos projetos a esses eixos favoreceu o direcionamento de esforços, atenção e responsabilidades na organização e isso tem modelado a atuação do SESI-BA e foi fundamental ao avanço de muitas estratégias chave do PE 15 anos.

7.4.3 Coleta de Informações sobre o Reconhecimento do seu Caráter pelas Partes Interessadas

Os dados coletados confirmam que o SESI-BA busca feedback de provedores de informações importantes e (como as universidades, as indústrias, fornecedores, sindicatos patronais, etc.) tanto sobre o reconhecimento do seu caráter e do seu papel, quanto sobre possíveis insumos à sua estratégia.

Segundo o discurso do Entrevistado E, com o MRI, além das indústrias, o SESI-BA passou a ouvir mais os seus parceiros internos e também a pesquisadores acadêmicos. Os gestores operacionais tiveram maior espaço nas discussões estratégicas e puderam compartilhar seus conhecimentos, experiências e as realidades das unidades que acompanham de perto.

Os dados das impressões das indústrias sobre a atuação do SESI-BA são apresentados aos parceiros internos durante as reuniões de monitoramento da estratégia organizacional e a organização também divulga aos stakeholders o seu potencial, iniciativas e portfólio, por meio de eventos anuais definidos em calendário, realizados com o auxílio de parceiros da rede FIEB.

Conforme os discursos dos Entrevistados A, B e D, o SESI-BA já desenvolve há um bom tempo a prática de coletar informações relevantes às suas áreas de atuação, portfólio e estratégias, por meio de ações como: Painéis de Especialistas, pesquisa de satisfação do cliente, planejamento de escuta de grupos-chave, como a presidência de sindicatos patronais. Às vezes, internamente, surgem críticas quanto ao excesso de realização dessas iniciativas, sem que depois haja discussões sobre os resultados, efetiva mudança de comportamento e feedback às indústrias. Segundo um dos discursos, o SESI-BA “pede muito diagnóstico, muita informação sobre sua atuação, suas regras... mas não realiza depois” (Entrevistado A). Enfim, embora já seja uma prática consolidada, o SESI-BA ainda precisa estruturar melhor o aproveitamento dos resultados dessa atividade para melhorar em relevância.

7.4.4 Readequação Contínua do Portfólio para Manter a Relevância Organizacional

Foi observado que o SESI-BA busca manter a sua relevância por meio da readequação de seu portfólio de produtos e serviços para a melhoria da competitividade da indústria baiana.

Durante as reuniões periódicas do NES com os gerentes operacionais apresentam-se estatísticas e resultados de pesquisas sobre as necessidades da indústria baiana. Esses dados servem para reflexão, alimentação e atualização do portfólio de soluções do SESI-BA. Nessas reuniões, os parceiros internos também são encorajados a produzirem e acompanharem projetos de inovação que gerarão produtos e serviços para as indústrias baianas.

Todos os entrevistados concordaram que o SESI-BA realiza, tanto no nível estratégico quanto no operacional, a readequação contínua dos seus produtos, serviços, sistemas e procedimentos. Iniciativas como o Escritório de Projetos, o Instituto de Inovação em SST e a intenção de montar um Escritório de Processos mostram que a organização tem procurado melhorar sua relevância por meio desse quesito.

7.5 SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade do sistema estratégico do SESI-BA foi verificada por meio dos indicadores constantes na Figura 8.

Figura 8 – Indicadores da Sustentabilidade do Sistema Estratégico do SESI-BA



Fonte: elaboração própria, com uso do software ATLAS.ti.

7.5.1 Mudança Comportamental e Desenvolvimento de Capacidades Endógenas para a Sustentabilidade Organizacional

Segundo EARL et al. (2001), o foco do MRI está em desenvolver capacitação interna para manter a capacidade da organização de responder às mudanças ambientais contínuas, valorizando os resultados mais imediatos e incrementais que estão em seu âmbito de influência.

O desenvolvimento das capacidades endógenas de uma organização pode ser verificado pelo acompanhamento das mudanças comportamentais dos seus membros internos e da evolução das práticas organizacionais favoráveis à sua sustentabilidade. Esses constituem os principais fatores de análise de desempenho no Mapa de Rede de Impactos.

Uma mudança comportamental que foi apontada por um integrante do NES (Entrevistado B) como resultado da implantação do MRI foi a ampliação da visão sobre a melhor forma de estruturar os processos organizacionais para atender à finalidade do SESI-BA. A estrutura do SESI-BA, que é descrita como “extremamente hierarquizada” (Entrevistado B), passou a ter abertura para a mobilização e integração dos parceiros internos de diversas áreas nos exercícios de reflexão e desenvolvimento de projetos estratégicos. E de uma organização que antes

estava voltada à prestação de serviços, o SESI-BA avançou fortemente na implantação de processos favoráveis à inovação.

O SESI-BA tem repensado a sua proposta de produtos e oferta de valor ao mercado. Seu portfólio tem progredido de oferta de “serviços de prateleira” (Entrevistado A) à oferta de novas habilidades e soluções adequadas às necessidades da indústria, geradas por meio das iniciativas de inovação.

Verificou-se a concretização de um novo comportamento adaptativo dos gerentes de unidades do SESI: responsabilidades sobre a inovação na organização, através da criação e gerenciamento de projetos para o portfólio da organização. Segundo o gerente do NES: “vemos equipes que não falavam de inovação e hoje são líderes [...] e atualmente estamos vendo esse movimento se espalhar. Estamos vendo unidades que nunca enviaram, passarem a enviar projetos. Estamos percebendo que isso está muito forte. Isso é uma mudança de cultura” (Entrevistado A).

O SEI-BA tende a se transformar em uma organização voltada para projetos e inovação, em substituição gradativa à sua tradição de atuação por processos. Dessa nova tendência, surgiram comportamentos como:

- Realização de reuniões de escuta pelo NES dos problemas identificados pelos grupos de cada área de atuação do SESI-BA. Posteriormente, as discussões sobre esses problemas geram novos projetos estratégicos;
- Intensificação da coleta e análise de informações sobre as necessidades das indústrias e assuntos relacionados às áreas de atuação do SESI-BA. Estão sendo realizadas de forma mais ativa atividades como: Painéis de Especialistas e Investigação Apreciativa;
- Para ampliar escala, as reflexões estratégicas voltaram-se mais para a macro e não apenas a meso estrutura, ou seja, o SESI-BA passou a focar inovações e benefícios para os segmentos industriais de uma forma mais sistemática e organizada e não apenas para os indivíduos (industrialários ou indústrias isoladas).
- Busca de aperfeiçoamento de processos de gestão do conhecimento. O SESI-BA está desenvolvendo uma plataforma na área de SST em convênio com o Instituto Stela.

- Criação do Centro de Inovação em SST. O SESI-BA está implantando um instituto de pesquisa e desenvolvimento de produtos, serviços e processos para a indústria baiana.
- A organização busca identificar os parceiros internos (funcionários) e estratégicos (organizações parceiras) que são referência em inovação em suas redes, para desenvolver ações de potencialização dessa característica no comportamento dos funcionários e estreitar relações com as organizações mais inovadoras, para o incremento de sua própria capacidade em inovação.
- Incubadora de Projetos – estratégia de captação de ideias para a incorporação dos frutos gerados pelas expertises dos funcionários ao portfólio e programas do SESI.

Dentre as práticas organizacionais propostas pelo MRI, descritas na Subseção 3.3.6.1, para o fortalecimento da sustentabilidade organizacional, o SESI-BA tem operacionalizado, em maior ou menor grau, as seguintes:

- Prospecção de novas ideias, oportunidades e recursos – busca por inovações e oportunidades que contribuam para a realização da missão.
- Busca de feedback com provedores de informações importantes – coleta de impressões deixadas pela organização em clientes, fornecedores, pesquisadores e outros atores importantes.
- Avaliação e (re)desenho de portfólio - readequação contínua dos produtos, serviços, sistemas e procedimentos para manter a relevância da organização.
- Verificação de valor agregado - obtenção contínua de feedback sobre os resultados positivos e negativos dos projetos estratégicos, visando a correção de problemas e aprendizado com as experiências;
- Compartilhamento de conhecimentos – implantação de processos que favoreçam a disseminação de conhecimentos através das redes internas e externas na organização;
- Experimentação para continuar inovando - a organização se mantém aberta e busca qualquer possibilidade de inovação.
- Pensamento organizacional – reflexão global sobre o desempenho organizacional, direcionamentos estratégicos e alocação de recursos.

7.6 ENTRAVES AO MRI

Conforme os discursos e dados de observação, o MRI encontrou no SESI-BA algumas dificuldades à sua implantação e utilização:

- O MRI foi implantado no SESI-BA em período considerado inoportuno, devido à transição de gestão da presidência da FIEB, superintendência do SESI-BA e mudanças no Departamento Nacional, quando a metodologia ainda não estava totalmente consolidada na organização. Os novos gestores interpretaram o PE 15 anos como um retrato da gestão anterior, resistindo a muitos elementos da estratégia organizacional (Discursos dos Entrevistados A, B, C). O momento de transição de gestão também concentrou as atenções e preocupações muito mais em questões operacionais do que no campo estratégico (Discurso do Entrevistado A).
- Questões políticas e conflitos de interesses dificultaram uma exploração mais completa da metodologia (Discursos dos Entrevistados A, B, C). Consequentemente, o MRI não foi devidamente divulgado e discutido por toda a organização, especialmente no nível operacional, restringindo-se ao corpo gerencial estratégico (NES, superintendência e assessores estratégicos) e sem o completo entendimento da metodologia, o que dificultou a sua correta utilização e acompanhamento (Discursos dos Entrevistados A, B, C, E).
- O BSC está muito enraizado na organização e os gestores do SESI-BA estão acostumados aos seus mapas e a estabelecer relações de causa e efeito entre os vetores estratégicos. Assim como aconteceu na implantação do BSC, seria necessário investir em treinamentos com os gestores estratégicos e operacionais para facilitar o entendimento, adesão e engajamento de todos ao MRI, o que não ocorreu (Discurso do Entrevistado E).

Segundo Earl et al. (2001), o MRI depende essencialmente do envolvimento, sentimento de propriedade e colaboração dos parceiros internos. Também requer disposição da organização para a realização de constantes ajustes às estratégias, mapas e instrumentos de acompanhamento das mudanças. Porém, pelas razões acima expostas, o SESI-BA não buscou envolver todas as partes nesse processo, limitando o uso da metodologia ao nível estratégico, e realizou poucas adaptações e atualizações das estratégias nos mapas sistêmicos utilizando o MRI.

Conforme a literatura, o MRI não funciona como uma fórmula única e generalista aplicável a todos os sistemas organizacionais. Para sua eficácia, é preciso adaptar a metodologia ao contexto específico da complexidade, peculiaridades e desafios próprios da organização. No SESI-BA, o processo de adaptação do MRI às especificidades organizacionais não foi concluído, o que prejudicou os resultados obtidos.

7.7 CRÍTICAS AO MRI

Algumas críticas tecidas pelos entrevistados ao MRI decorreram muito mais do seu pouco conhecimento sobre a metodologia, resultante dos entraves encontrados à implantação do MRI na organização, do que de análises fundadas. Por exemplo, apontou-se que para ser mais eficaz, o MRI deveria traduzir as estratégias em processos operacionais (Discursos dos Entrevistados C, D, E), já que a organização “trabalha muito mais em termos de processos do que de projetos” (Discurso do Entrevistado E). No entanto, o enfoque da metodologia está no campo estratégico, mais especificamente no estímulo à mudança comportamental e desenvolvimento de capacidades internas e aprendizados para manter a sustentabilidade organizacional em meio às turbulências do seu ambiente. O MRI não se propõe à gestão dos processos organizacionais. Outras ferramentas podem ser utilizadas a esse fim.

Outro ponto apontado como uma “falta”, com base na consolidada visão linear dos gestores do SESI-BA e pouco conhecimento da metodologia MRI, foi a não existência de indicadores objetivos de acompanhamento do desempenho da organização em relação às suas metas (Discurso do Entrevistado F). No entanto, como metodologia de abordagem sistêmica de gestão estratégica, o MRI não utiliza medidas quantitativas para acompanhar o impacto das estratégias sobre o desempenho. A metodologia preocupa-se com os meios (processos de aprendizagem e valores) ao invés dos fins (resultados), considerando que a organização não pode conhecer e controlar todas as variáveis que exercem interferências no alcance das metas. As ações podem gerar resultados diversos e desconexos daquilo que foi planejado, devendo-se buscar padrões internos de auto-organização, embasados principalmente nos valores organizacionais, para manter a relevância e a sobrevivência da organização.

7.8 COMPARAÇÕES AO BSC

O SESI-BA utiliza o Balanced Scorecard há mais de dez anos e continuou a utilizá-lo durante a implantação do MRI. Seus gestores estão acostumados a trabalhar com relações de causa e efeito mais do que com a lógica de inter-relações de impacto entre os vetores estratégicos. Quando questionados, os entrevistados fizeram as seguintes comparações entre o MRI e o BSC:

- Como o BSC está enraizado na cultura do SESI-BA, ao utilizar o MRI alguns gestores sentiram a necessidade de trabalhar com indicadores mais objetivos que apontem se os resultados alcançados estão dentro do que foi previsto em cada etapa da cadeia de causa e efeito.
- O MRI foi compreendido como um método complementar que oferece a possibilidade de enxergar com maior profundidade e sob diversos prismas alguns pontos que não são contemplados pelo BSC. “Acredito que dá para usar complementarmente os dois métodos. Não vejo incompatibilidade nenhuma” (Entrevistado F).
- O MRI consegue comunicar a estratégia organizacional e seus desdobramentos dentro dos quatro eixos de atuação, assim como o BSC traduz a declaração estratégica sob as suas quatro perspectivas.
- “Comparando as duas ferramentas, o MRI direciona melhor a atenção e a proposição de ação do que o BSC” (Entrevistado A).
- O MRI possibilita a mobilização dos parceiros internos para refletirem em conjunto sobre os problemas da organização e desenvolverem soluções em forma de projetos estratégicos, fornecendo à organização uma maior flexibilidade de reflexão e diversidade de pontos de vista sobre a sua realidade do que com o uso do BSC no processo de definição das estratégias. “Os problemas não foram pensados nas caixinhas do SESI. Foram grupos do SESI que enxergaram o que a gente tinha de problemas e pensaram em projetos. O BSC não prevê essa etapa de mobilização. Então, eu acho que, nesse sentido, o MRI ajudou a mobilizar as pessoas para a mudança e isso foi bem rico” (Entrevistado B).
- O MRI favorece a implantação de processos de inovação na organização mais do que o BSC. “Com o BSC, a gente sempre vai pensar em produtos e serviços. Com o MRI a gente pensa que existe uma outra possibilidade, como a de organizar projetos e definição de problemas a resolver, mobilizar outros recursos, existem outros atores sociais

que a gente pode mobilizar para enfrentar os problemas levantados. Eu acho que o MRI contribuiu muito para isso” (Entrevistado B).

- O BSC oferece maior segurança aos gestores no acompanhamento e controle orçamentário das estratégias.
- Os mapas do MRI são mais dinâmicos do que os do BSC e favorecem um melhor entendimento da real interação entre os vetores estratégicos.
- Enquanto o MRI enfoca as relações de impacto entre os projetos estratégicos, o BSC contempla também os processos e serviços da organização.

Assim, apesar da aparente incompatibilidade entre os métodos MRI e BSC observadas na base teórica analisada, este trabalho demonstrou a possibilidade de utilização dos dois métodos de forma complementar, sem que necessariamente a organização tenha que optar por um deles.

O uso dos dois métodos concomitantemente no SESI-BA não trouxe prejuízos ao seu sistema estratégico, mas ampliou o seu aprendizado e as suas perspectivas no processo decisório. Algumas lacunas do BSC que são apontadas por Richmond (2001) puderam ser preenchidas com o uso simultâneo do MRI pela organização, conforme o Quadro 10:

Quadro 10 – Complementaridades entre o MRI e o BSC em Auxílio ao Sistema Estratégico do SESI-BA

Lacunas do BSC, com base em Richmond (2001)	Correspondentes complementaridades no MRI
Seus mapas estratégicos são estáticos e representam relações unidirecionais de causa e efeito entre os vetores estratégicos.	Utilizando complementarmente os mapas dinâmicos do MRI, o SESI-BA conseguiu representar as relações multidirecionais e retroalimentares de impacto e comunicações recíprocas existentes entre os vetores estratégicos.
Os mapas estratégicos do BSC não representam as interdependências cíclicas entre as quatro perspectivas: Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Cresci-	Através da representação nos mapas do MRI das comunicações existentes entre as áreas primárias de atuação do SESI-BA, correspondentes às Direções Estratégicas estabelecidas

mento.	em consenso pelos parceiros internos com base em seus valores, a organização pôde complementar a percepção da sua realidade dinâmica e complexa.
Quando as hipóteses das relações de causa e efeito não se confirmam, há uma carência de esquemas alternativos para manter a organização em direção às metas traçadas.	Com o uso do MRI, a organização aprendeu a se manter em constante adaptação ao ambiente, por meio da contínua readequação dos planos de ação e frequentes ajustes às estratégias e mapas, com base nos resultados a curto e médio prazo.
Enfoca a medição de resultados e a resolução de problemas e não os meios e processos de desenvolvimento de aprendizagem no caminho.	O MRI acrescentou ao sistema estratégico do SESI-BA o enfoque nas mudanças de comportamento e desenvolvimento de capacidades endógenas que manterão a organização em constante aprendizagem pelo caminho das dimensões almejadas.
Os mapas estratégicos refletem exclusivamente a visão dos planejadores sobre a organização.	Com o uso concomitante do MRI no PE 15 anos do SESI-BA, os parceiros internos participaram ativamente do processo de levantamento de problemas, definição dos projetos, mapeamento das relações de impacto entre os vetores estratégicos, monitoramento e avaliação das estratégias, o que permitiu uma melhor representação da realidade organizacional.

Fonte: elaboração própria.

CONCLUSÃO

O MRI foi implantado no SESI-BA em julho de 2012, durante a elaboração do Planejamento Estratégico 15 anos (PE 15 anos – 2013 a 2027). A organização vivia conflitos internos que ameaçavam a sua existência e não produzia os efeitos esperados em escala de atuação. Os modelos de gestão até então adotados não estavam sendo eficazes para auxiliá-la a compreender o seu próprio comportamento global, a real dinâmica de interações que se estabeleciam em seu ambiente interno, além dos fatores externos que influenciavam suas ações. A proposta do MRI foi de auxiliar a organização a lidar com a sua complexidade e adaptar-se melhor ao seu ambiente.

O objetivo desta pesquisa foi de verificar as principais contribuições da metodologia de gestão não-linear Mapa de Rede de Impactos para o avanço na gestão estratégica da organização complexa SESI-BA, por meio do acompanhamento da implantação de ações estratégicas na organização com o uso dessa metodologia, no período de 2012 a 2014.

Para avaliar os resultados gerenciais do SESI-BA com a utilização do MRI e os impactos gerados no desempenho do sistema estratégico da organização foram utilizados como dimensões de análise dos dados as seguintes dimensões propostas por Lusthaus et al. (1999): Eficiência, Eficácia, Relevância e Sustentabilidade.

1 – Em relação a EFICÁCIA do sistema estratégico do SESI-BA, ou seja, aproximação às mudanças pretendidas pela organização (como: melhoria da produtividade, ganho de escala e interiorização) e às mudanças de comportamento desejadas em seus parceiros internos (teia efetiva de aprendizagem, maior colaboração interna), destacam-se os seguintes resultados:

Resultados da Metodologia de Gestão Mapa de Rede de Impactos:

- As experiências e conhecimentos dos funcionários mais antigos no SESI-BA e os valores internalizados nessa equipe, que foram representados no MRI, são fortemente utilizados na organização para manter o equilíbrio do seu sistema estratégico, especialmente em períodos de instabilidade, como o momento atual de mudança de gestão.
- O MRI estimulou a participação e o envolvimento dos parceiros internos de todas as áreas e níveis, possibilitando uma articulação dos conhecimentos de todas as regiões de atuação do SESI-BA no processo de reflexão e definição do PE 15 anos.

- A baixa autonomia dos parceiros internos dos níveis operacional e tático na tomada de decisões interfere em seu engajamento com as estratégias planejadas e o trabalho conjunto na organização não chega ao nível de Parceria, na forma definida por Patton (2010), o que pode prejudicar os resultados com o uso da metodologia Mapa de Rede de Impactos.
- O SESI-BA está iniciando a implantação de processos favoráveis ao compartilhamento de conhecimentos na organização e está a caminho de concretizar isso como uma prática organizacional.

Resultados do Mapa Sistêmico do MRI:

- O Mapa de Rede de Impactos ajudou na organização e representação dos conhecimentos e expertises dos funcionários na teia estratégica do SESI-BA.
- O MRI estimulou a organização a atuar por meio da gestão de projetos, o que foi apontado como um grande aprendizado estratégico.
- As intervenções na organização são fortemente conduzidas como oportunidades de aprendizado e, com o MRI, o SESI-BA avançou em direção ao Pensamento Sistêmico, aprendendo a refletir em conjunto e globalmente sobre as iniciativas estratégicas que representam os seus valores, interesses e conhecimentos e sistematizar visualmente as inter-relações entre os seus Vetores Estratégicos e Direções Estratégicas.
- Uma das maiores contribuições do MRI à organização foi o aprendizado estratégico. Com o uso dessa ferramenta, a organização focou nas iniciativas, ações e projetos concatenados com a estratégia do PE 15 anos.
- O MRI poderia ter auxiliado mais a aprendizagem estratégica organizacional se os mapas sistêmicos fossem mais disseminados pela organização.

2 – Em relação a EFICIÊNCIA do sistema estratégico do SESI-BA, ou seja, em relação ao adequado manejo dos recursos e capacidades disponíveis para atender satisfatoriamente as necessidades de seus membros e clientes e para melhor adaptação, sobrevivência e crescimento em meio às imprevisíveis mudanças do ambiente, destacam-se os resultados:

Resultados da Metodologia de Gestão Mapa de Rede de Impactos:

- Com o uso do MRI, o SESI-BA avançou em direção ao Pensamento Sistêmico, aprendendo a refletir em conjunto e globalmente sobre o seu desempenho, direcionamentos

estratégicos, alocação de recursos e a sistematizar visualmente as inter-relações entre os seus vetores estratégicos e Direções Estratégicas.

- O acompanhamento das estratégias tem se aperfeiçoado com o uso do MRI, que trouxe à organização uma nova visão de monitoramento do desempenho organizacional.
- A tomada de decisões tanto no nível estratégico quanto no operacional (execução de serviços e gestão do portfólio) está sendo orientada pelas Direções Estratégicas definidas pela organização no MRI.
- Como fruto de uma melhor compreensão da sua realidade organizacional, o SESI-BA tem implantado processos e estratégias favoráveis à gestão dos seus recursos e capacidades internas.

Resultados do Mapa Sistêmico do MRI:

- A implantação do MRI no processo de definição do PE 15 anos ajudou a organização a refletir sobre os aspectos mais importantes à sua estratégia de atuação. A visão das conexões das estratégias entre si e suas relações com os quadrantes das Direções Estratégicas mais interessantes para cada momento de tomada de decisão permitiu a concentração de atenção e esforços nas estratégias chave, o que vem contribuindo para o sucesso de muitas iniciativas estratégicas planejadas no PE 15 anos.
- Embora os mapas sistêmicos do MRI não tenham sido amplamente utilizados e nem atualizados na organização, a lógica da interconexão entre os projetos estratégicos, a definição das Direções Estratégicas e o posicionamento dos projetos nos quadrantes ajudam no processo decisório tanto no nível estratégico quanto no operacional. A organização passou a direcionar recursos e capacidades para os grupos de projetos chave, conforme a lógica de priorização resultante do mapa do MRI.

3 – Em relação a RELEVÂNCIA do sistema estratégico do SESI-BA, ou seja, do alinhamento das decisões estratégicas aos valores organizacionais, reconhecimento do caráter da organização pelas partes interessadas e valor agregado na perspectiva de atendimento às necessidades e demandas dos clientes, destacam-se os resultados:

Resultados da Metodologia de Gestão Mapa de Rede de Impactos:

- A tomada de decisões no SESI-BA, tanto no nível estratégico, quanto no tático e operacional, tem sido orientada pelas Direções Estratégicas, ou seja, pelos valores subja-

centes à mudança desejada, que foram definidos pela organização no MRI: Geração de Recursos; Inovação; Escala e Interiorização; e Necessidades da Indústria.

- De 2012 para cá, a organização vem progredindo nas Direções Estratégicas definidas no MRI, especialmente em Inovação e, a partir de 2014, o eixo Escala e Interiorização assumiu uma grande prioridade na tomada de decisões.
- O SESI-BA tem buscado feedback de provedores de informações importantes (como as universidades, as indústrias, fornecedores, sindicatos patronais, etc.) tanto sobre o reconhecimento do seu caráter e do seu papel, quanto sobre possíveis insumos à sua estratégia. Com o MRI, além das indústrias, o SESI-BA passou a ouvir mais os seus parceiros internos e também a pesquisadores acadêmicos. Os gestores operacionais tiveram maior espaço nas discussões estratégicas e puderam compartilhar seus conhecimentos, experiências e as realidades das unidades que acompanham de perto.
- O SESI-BA tem buscado manter a sua relevância por meio da readequação de seu portfólio de produtos e serviços para a melhoria da competitividade da indústria baiana.

Resultados do Mapa Sistêmico do MRI:

- A definição das Direções Estratégicas e das relações dos projetos a esses eixos favoreceu o direcionamento de esforços, atenção e responsabilidades na organização e isso tem modelado a atuação do SESI-BA e foi fundamental ao avanço de muitas estratégias chave do PE 15 anos.

4 – Em relação a SUSTENTABILIDADE do sistema estratégico do SESI-BA, ou seja, em desenvolvimento de capacidades endógenas para constante adaptação ao ambiente, destacam-se os resultados:

Resultados da Metodologia de Gestão Mapa de Rede de Impactos:

- Uma mudança comportamental que resultante da implantação do MRI foi a ampliação da visão sobre a melhor forma de estruturar os processos organizacionais para atender à finalidade do SESI-BA. A estrutura do SESI-BA, que era extremamente hierarquizada, passou a ter abertura para a mobilização e integração dos parceiros internos de diversas áreas nos exercícios de reflexão e desenvolvimento de projetos estratégicos. E

de uma organização que antes estava voltada à prestação de serviços, o SESI-BA avançou fortemente na implantação de processos favoráveis à inovação.

- O SESI-BA tem repensado a sua proposta de produtos e oferta de valor ao mercado. Seu portfólio tem progredido de oferta de “serviços de prateleira” (trecho de entrevista com o gerente do NES) à oferta de novas habilidades e soluções adequadas às necessidades da indústria, geradas por meio das iniciativas de inovação.
- Verificou-se a concretização de um novo comportamento adaptativo dos gerentes de unidades do SESI: responsabilidades sobre a inovação na organização, através da criação e gerenciamento de projetos para o portfólio da organização.

Com a mudança de presidência da FIEB e superintendência do SESI-BA em 2014, as estratégias definidas no PE 15 anos têm sido questionadas e encaradas como retrato da antiga gestão. Além disso, o enfoque da nova gestão, pelo menos no momento atual, está mais voltado ao controle operacional dos processos e serviços do SESI-BA do que para as estratégias a longo prazo.

Nesse momento, por conta da instabilidade do sistema organizacional, existe uma grande incerteza sobre a permanência dos vetores da estratégia definida no PE 15 anos. Apenas os elementos mais consistentes, como as Direções Estratégicas e os projetos mais importantes, deverão continuar ativos na estratégia organizacional. No entanto, o que se observa é que esse aparente retrocesso é muito mais um fruto do turbulento processo político pelo qual passou a FIEB e, por consequência, o SESI-BA, do que por razões gerenciais, cuja lógica aparente seria claramente de manutenção e aprofundamento do processo iniciado com a implantação na metodologia do MRI .

Contudo, mesmo com os entraves encontrados à permanência do PE 15 anos, a metodologia de gestão estratégica não-linear MRI favoreceu à organização um melhor entendimento da sua realidade, possibilitando mais rápida adaptação e respostas às mudanças do seu ambiente, por meio da potencialização de capacidades endógenas, como a aprendizagem, colaboração interna e uso de mapas estratégicos, além da orientação das decisões pelas Direções Estratégicas (eixos de atuação) definidos pela organização.

Pode-se destacar como principal resultado desse trabalho a constatação de que o MRI contribuiu para o avanço na gestão estratégica da organização complexa SESI-BA, atuando como

um método complementar ao tradicional BSC – e não contraditório, conforme a expectativa fundada na base teórica pesquisada – possibilitando análises mais profundas da estratégia organizacional, por meio de prismas e pontos específicos não contemplados pelo método BSC. O uso dos dois métodos concomitantemente no SESI-BA não trouxe prejuízos ao seu sistema estratégico, mas ampliou o seu aprendizado e as suas perspectivas no processo decisório.

Diante das constantes mudanças no sistema estratégico do SESI-BA, conclui-se que as contribuições mais permanentes do MRI à gestão estratégica dessa organização complexa consistiram em:

- Auxílio à definição das Direções Estratégicas para a tomada de decisão, com base nos valores organizacionais, conhecimentos e experiências dos parceiros internos;
- Potencialização das capacidades endógenas;
- Incentivo à participação dos parceiros internos nas iniciativas estratégicas;
- Incentivo à implantação de processos favoráveis ao compartilhamento de conhecimentos na organização; e
- Aprendizado estratégico, por meio da reflexão global, sistematização e representação visual das inter-relações de impacto entre os vetores estratégicos.

Por meio da definição das Direções Estratégicas, com base nos valores organizacionais, o SESI-BA pôde identificar padrões internos coerentes que o ajudarão a manter sua auto-organização no processo decisório em meio às turbulências do seu ambiente. Assim, a organização poderá aproveitar melhor as suas características de complexidade e manter-se focada em criar sentido para impulsionar a ação conjunta, criar um ambiente organizacional de aprendizagem e improvisar ações com base em sua intuição e valores, que, conforme McDaniel (2007), são as posturas reconhecidas de gerenciamento que permitem ações produtivas em organizações complexas.

Esses fatores, segundo Friedman (2008 apud PATTON, 2010) constituem o caráter da organização e são em si mesmos o seu próprio destino.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. A.; ADLER, P. Observational techniques. In: DENZIM, N.; LINCOLN (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 1994, p. 377–392.
- ALMEIDA FILHO, N. M.; QUINTELLA, R. H.; COUTINHO, D. M. B.; MESQUITA, F. J. G.; BARRETO FILHO, O. Mapa de Rede de Impactos para gestão estratégica na universidade. **Educação e Realidade**, v. 39, p. 277-301, 2014.
- ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, Irwin, 1971.
- ANSOFF, I. Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'. **Strategic Management Journal**, West Lafayette, v.12, n. 6, 1991, p 449-461.
- ANSOFF, I. H. **From strategic planning to strategic management**. London: John Wiley, 1976.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARNEY, J. B. Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41–56, 2001.
- BIDER, I.; BELLINGER, G.; PERJONS, E. Modeling an Agile Enterprise: Reconciling Systems and Process Thinking. In: PoEM. Working Conference on the Practice of Enterprise Modeling. Oslo: Springer, 2011, v. 92, p. 238-252.
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G; FREEMAN, L. C. UCINet 6: v. 6.278 for Windows: software for social network analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002.
- BORGATTI, S. NetDraw: graphic visualization software. Harvard: Analytic Technologies, 2002.
- BRASIL. Decreto lei nº 57.375, de 02 de dezembro de 1965. Regulamento do SESI. Brasília, 1965.
- _____. Decreto lei nº 6.637, de 05 de novembro de 2008. Alteração ao Regulamento do SESI. Brasília, 2008.
- _____. Decreto lei nº 9.403, de 25 de junho de 1946. Criação do SESI. Brasília, 1946.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA, G. V. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.

CROSS, R.; PRUSAK, L. The people who make organizations go or stop. **Harvard Business Review**, Boston, Mass. vol. 80, n. 6, p. 104-112, jun. 2002.

CYERT, R.; MARCH, J. **A Behavioral theory of the firm**. New Jersey: Prentice Hall, 1963.

DAVILA, A. New Trends in Performance Measurement and Management Control. In: DAVILA, A.; EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. F. (Eds), **Performance Measurement and Management Control: Global Issues** (Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 25), Emerald Group Publishing Limited, 65-87, 2012.

EARL, Sarah; CARDEN, Fred; SMUTYLO, Terry. **Outcome Mapping** – Building Learning and Reflection into Development Programs. Ottawa: International Development Research Centre (IDRC), 2001.

EISENHARDT, K. M.; PIEZUNKA, H. Complexity theory and corporate strategy. In: ALLEN, S. M.; MCKELVEY, B. (Orgs.), **The SAGE handbook of complexity and management**. London: Sage Publications Ltd, 2011, p. 506-523.

EMERSON, R. M.; FRETZ, R. I.; SHAW, L. L. Participant observation and fieldnotes. In: ATKINSON, P. et al (Ed.), **Handbook of ethnography**. London: Sage Publications, 2001.

FEATHER, N. T. Values, valences, expectations and actions. **Journal of Social Issues**, v. 48, p. 109-124, 1992.

FIEB: Federação das Indústrias do Estado da Bahia. Disponível em: <<http://www.fieb.org.br>>. Acesso em: jan. 2013 a nov. 2014.

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

GUIMARÃES ROSA, João. **Grande sertão: veredas**. Editora Nova Fronteira, 1984.

HAMMER, M. Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Apr 01, 2004.

IIDA, Itiro. Planejamento estratégico situacional. Production. vol.3, n. 2, São Paulo, jul./dec. 1993.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, Massachusetts, January-February, 1992.

_____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KIEL, L. D. (Ed.). **Knowledge Management, Organizational Intelligence and Learning, and Complexity**. Paris: UNESCO (EOLSS), 2008.

KIEL, L. D. **Managing Chaos and Complexity in Government: A New Paradigm for Managing Change, Innovation and Organizational Renewal**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

LAGO, M.W.L. **Redes sociais informais intraorganizacionais e os processos de mudança organizacionais**: estudo em uma empresa de tecnologia da informação. 2005. Dissertação (Mestrado Profissional) – Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

LISSACK, M. R.; GUNZ, H. P. **Managing complexity in organizations: a view in many directions**. London: Quorum Books, 1999.

LOIOLA, E.; LEOPOLDINO, C. Aprendizagem organizacional e desempenho: o que podemos aprender dessa relação?. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 13, n. 2, ago. 2013.

LUSTHAUS, C., ADRIEN, M. H., ANDERSON, G., CARDEN, F. **Améliorer la performance organisationnelle** – Manuel d’auto-évaluation, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Ontario, Canada, 1999.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: Aplicação nos estudos de transferência de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MATUS, C. **Adeus, senhor Presidente. Governantes governados**. São Paulo: Edições Fundap, 1996.

_____. El líder sin Estado Mayor. *Revista PES*, n. 1, 1992, p. 9-60.

_____. El plan como Apuesta. *Revista PES*, n. 2, 1993, p. 9-59.

MCDANIEL, R. R. Management strategies for complex adaptive systems: sensemaking, learning, and improvisation. **Performance Improvement Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 21-41, 2007.

MINTZBERG, H. That's Not Turbulence, Chicken Little, It's Real Opportunity. **Planning Review**, Nov-Dec, 1994.

_____. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, West Lafayette, v. 11, n. 3, Mar- Apr, 1990, p. 171-195.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management**. New York: The Free Press, 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard. Step-by-step.** Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley & Sons, 2008.

NORTON, D. P. Is Management Finally Ready for the Systems Approach? **Balanced Scorecard Report**, vol. 2, n. 5, set./out., 2000.

NUSSENZVEIG, A. M. (Org.). **Complexidade & caos.** Rio de Janeiro: UFRJ / COPEA, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologias e práticas.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PASCUCCI, L.; MEYER JR., V. Estratégia em contextos complexos e pluralísticos. **RAC. Revista de Administração Contemporânea** (Online), v. 17, p. 536-555, 2013.

PATTON, M. Q. **Developmental Evaluation.** Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. New York: Guilford Press, 2010.

_____. **Developmental Evaluation.** Evaluation Practice, Minneapolis, v. 15, n. 3, 1994, p. 311-319.

PORTER, M. **Competitive Advantage:** Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1998.

_____. “What is Strategy?”. **Harvard Business Review.** Nov. – Dec., 1996, p. 61 -78.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 68, n. 3, May, 1990, p. 79-91.

QUINN, R. **Deep Change:** Discovering the Leader Within. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

QUINTELLA, R. H.; ALMEIDA FILHO, N.; ALMEIDA, K.; BRAGA, J. J. S.; COUTINHO, D. Mapa de Rede de Impactos como Tecnologia de Planejamento e Gestão Estratégica em Organizações de Grande Complexidade. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**, v. 4, p. 59-70, 2014.

QUINTELLA, R. H.; CABRAL S. Um Modelo Espacial Para Análise e Ensino de Escolas de Pensamento Estratégico. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 41, p. 1165-1188, 2007.

QUINTELLA, R.H, **The Strategic Management of Technology in the Chemical and Petrochemical Industries**, Pinter Publishers, London, 1993.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** Lisboa: Gradiva, 1992.

RICHARDSON, K. A. Complexity and management: a pluralistic view. In: ALLEN, S. M.; MCKELVEY, B. (Orgs.), **The SAGE handbook of complexity and management.** London: Sage Publications Ltd, p. 366-382, 2011.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RICHMOND, B. A. New Language for Leveraging Scorecard-Driven Learning. **Balanced Scorecard Report**, v. 3, n. 1, jan./fev., 2001.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). Departamento Regional da Bahia. **Descritivo de Atribuições do Núcleo Estratégico do SESI DR-BA**. Salvador, janeiro de 2014.

_____. Departamento Regional da Bahia. **Mapa dos Processos do Núcleo Estratégico do SESI DR-BA**. Salvador, janeiro de 2014.

_____. **Planejamento Estratégico SESI DR-BA 15 anos (2013-2027)**. Salvador, fevereiro de 2013.

_____. **Documento Técnico de Análise de Cenários e Ambiente Externo para o Planejamento Estratégico SESI DR-BA 15 anos (2013-2027)**. Salvador, novembro de 2012.

_____. **Declaração Estratégica do SESI**. Salvador, novembro de 2010.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SMUTYLO, T. **Outcome Mapping**: A method for Tracking Behavioural Changes in Development Programs. Rome: Institutional Learning and Change (ILAC) Initiative, ILAC Brief, n. 7, 2005.

VASCONCELOS, F. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ANPAD 2001, Campinas: ANPAD, **Anais**, 2001, 1CD.

WADDELL, S. **Strategic Mapping for Networks**, 2010. Disponível em: <<http://networkingaction.net/2010/03/strategic-mapping-for-networks/>>. Acesso em: 04 abr. 2014.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson, 2002.

WITTMANN, M. L.; LUBECK, R. M.; NELSON, V. M. Uma visão não-linear sobre estratégia empresarial pelo prisma da complexidade. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 4, p. 98-116, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Questionário do Google Docs
 Aplicado em novembro de 2012, para a construção do Mapa de Rede de Impactos dos projetos do Planejamento Estratégico (PE 15 anos – 2013 a 2027) do SESI-BA

18/10/2014

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI

* Required

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

NOME *

INSTITUIÇÃO *

SESI ▼

SETOR

CARGO/FUNÇÃO

IMPACTO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS - SESI

Responda as questões seguintes informando o grau de impacto percebido entre as propostas de projeto.

1. ATUAÇÃO EM SEGMENTOS INDUSTRIAIS

Objetivo central: desenvolver programas, planos e projetos com foco em segmentos industriais mapeados pelo SESI. Permitirá ao SESI evoluir de um modelo de prestação de serviços voltado às empresas industriais de forma individualizada para o desenvolvimento de soluções de problemas comuns ao setor (indústria) e segmentos industriais (incluindo atendimento via sindicato e CIEB). Este projeto estratégico também implica o suporte necessário quando da instalação de novas indústrias em regiões específicas do estado.

2. FOCO EM GRANDES CLIENTES E GERAÇÃO DE VALOR NA CADEIA DE ATENDIMENTO

Objetivo central: desenvolver um modelo de atuação que priorize parcerias com empresas industriais-âncora para mobilizar a cadeia de fornecedores (sistemistas) promovendo o avanço em práticas efetivas em larga escala. Favorece a disseminação de tecnologias sociais efetivas para atuação da indústria, principalmente para micro, pequenas e médias empresas.

3. FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DA REDE DE COLABORADORES INTERNOS E REDE DE CREDENCIADOS SESI

Objetivo central: formar pessoas capazes de operar um novo portfólio (equipes multidisciplinares) e também um novo modelo de atuação de desenvolvimento de conhecimento, tecnologia e inovação. Esta ação pretende diferenciar o grupo de profissionais do SESI proporcionando maior nível de desempenho em ações que exigem qualificação. Esta ação implica formação, avaliação, certificação e revisão do modelo de gestão de profissionais de Educação e SSTQV do SESI.

4. AMPLIAÇÃO E REQUALIFICAÇÃO DA INFRAESTRUTURA

Objetivo central: promover estruturas físicas adequadas e ajustadas aos novos modelos previstos de atuação do SESI. Esta ação implica a ampliação de estruturas educacionais com foco no EBEP, bem como a requalificação da infraestrutura de atendimento no campo da SSTQV.

5. MODELO EBEP- FOCO E CONSOLIDAÇÃO

Objetivo central: consolidar estrategicamente o EBEP como a referência de integração entre formação escolar e formação profissional de alto desempenho. Esta ação implica ação docente altamente qualificada, a preparação dos ingressantes para adentrar as escolas EBEP e a inovação nas práticas educacionais.

6. DESENVOLVIMENTO DE CURSOS DE EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO

Objetivo central: desenvolver e estruturar curso de educação não formal com foco no mundo do trabalho. Esta ação implica Desenvolvimento de cursos e materiais pedagógicos com foco nas competências necessárias para o mundo do trabalho. Envolve o desenvolvimento de materiais de Línguas, Matemática, Sustentabilidade e Alfabetização Digital.

7. EXPANSÃO DOS POLOS DE EAD

Objetivo central: ampliar a oferta de Educação Formal e não formal na modalidade a distância. Esta ação implica Implantação de infraestrutura de Polos, fixos e móveis e a Identificação de parceiros técnicos para desenvolvimento e manutenção. A ampliação da escala implicada nessa ação promoverá maior alcance das atividades educacionais do SESI em EJA e Educação para o mundo do trabalho.

8. INTEGRAÇÃO ENTRE CULTURA, COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO - SESI

Objetivo central: Desenvolver a atuação e prática da área de cultura integrada à comunicação e ao campo da Educação do SESI. A integração permitirá a ampliação de escala das atividades do SESI em Educação e Qualidade de Vida. A implantação física de um centro de cultura e comunicação do SESI permitirá estabelecer um centro de organização e conhecimento das áreas, potencializadas pelo estabelecimento de um Núcleo de Produção Audiovisual.

9. ECONOMIA CRIATIVA

Objetivo central: Alavancar, setorialmente, cadeias industriais que tenham a arte e cultura como elementos essenciais na definição da estratégia. Estruturar e desenvolver o Núcleo de Economia Criativa do SESI para atuação junto à cadeia industrial associada a elementos culturais.

10. POLÍTICA E MODELO DE PARCERIAS

Objetivo central: Definir o modelo para estabelecimento de parcerias estratégicas, internas (SENAI, IEL, CIEB, DN) e externas (Sistema S, sindicatos, governo, universidades, terceiro setor – nacionais e internacionais), contemplando estrutura, responsabilidades, campos de interesse, instituições, prazo e formas de atuação. A definição de uma política e modelo de parcerias potencializa a atuação do SESI.

11. CENTRO DE TECNOLOGIAS SOCIAIS

Objetivo central: Criar uma coordenação e formar uma equipe multidisciplinar capacitada para atuar articulada com uma rede SESI Nacional e outras instituições nacionais e internacionais e realizar estudos estratégicos (cenários, tendências, diagnósticos, avaliações, etc), prospecção, desenvolvimento e disseminação de tecnologias em educação, segurança no trabalho, saúde e qualidade de vida, capazes de impactar positivamente o desenvolvimento social e a produtividade da indústria. Espera-se que este centro desenvolva um novo portfólio de atuação para o SESI.

12. ESTRUTURAÇÃO E AMPLIAÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO EM ERGONOMIA

Objetivo central: Estruturar um programa voltado para ampliar a escala do atendimento da indústria em ergonomia com tecnologias que impactem positivamente na melhoria do ambiente-processo de trabalho. Linhas de atuação: a) Desenvolvimento de competência profissional para atuar na indústria com o conteúdo de ergonomia e a sua aplicação prática (módulos teóricos e práticos, material didático e equipe qualificada), b) Atuação em parceria com o SENAI e outras instituições no desenvolvimento de novas tecnologias para os processos produtivos setoriais mais seguros e ergonômicos; e c) Consultoria em ergonomia para empresas de grande porte e formação de SESMTs coletivos para atuar em ergonomia com grupos de empresas industriais de micro e pequeno porte.

13. ESTRUTURAÇÃO E AMPLIAÇÃO DO MODELO DE ATUAÇÃO EM FATORES PSICOSSOCIAIS E SAÚDE MENTAL

Objetivo central: Estruturar uma equipe específica para concepção de um programa voltado para atuar na gestão de fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho, abrangendo aspectos dos

18/10/2014

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI

contextos sociais e organizacionais do trabalho que têm o potencial de causar danos psicológicos ou físicos ao trabalhador. Fazem parte deste projeto: a estruturação do marco lógico para atuação e avaliação para o programa, prospecção de tecnologias com evidências de efetividade, identificação daquelas que não contribuíram e análise das práticas que atualmente o SESI oferece e que podem fazer parte deste programa.

14. GESTÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

Objetivo central: Sistematizar e organizar o uso de recursos institucionais destinados pelas empresas industriais para o investimento no campo social, visando atingir escala de abrangência e promovendo uma maior efetividade. Por meio dessa iniciativa, pretende-se organizar os investimentos do Capital Social Privado utilizando-se o modelo SESI de referência com foco em ações de Educação e SSTQV.

15. PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO PARA A QUALIDADE DE VIDA.

Objetivo Central: Estimular a adoção de hábitos de vida saudáveis. O trabalhador, a partir do cartão de associado SESI, ira acumular pontos através da participação em atividades de esporte, cultura, saúde (campanhas), responsabilidade social, educação, no SESI e ou rede parceira. Os pontos revertem-se em benefícios para os trabalhadores das indústrias, tais como descontos em serviços ou produtos relacionados à educação, e qualidade de vida e cultura e podem estar atrelados ao programa de benefícios da empresa.

Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Atuação em Segmentos Industriais" exercerá sobre o funcionamento dos demais?

0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS

	0 = INEXISTENTE	1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS	2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS	3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS
Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados Sesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliação e Requalificação da Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo EBEP- Foco e Consolidação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expansão dos Polos de EAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração entre Cultura, Comunicação e Educação - SESI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economia Criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política e Modelo de Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Tecnologias Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?id=live_web&formkey=dH2p0ExXMG9SVXR EUmZUMEq3aFFxN2c6M Q#gid=0

313

18/10/2014

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI

Psicossociais e Saúde

Mental

Gestão do Investimento
Social Privado

Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento" exercerá sobre o funcionamento dos demais?

0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS

Atuação em Segmentos
IndustriaisFormação e Qualificação
da Rede de
Colaboradores Internos e
Rede de Credenciados
SesiAmpliação e
Requalificação da
InfraestruturaModelo EBEP- Foco e
ConsolidaçãoDesenvolvimento de
Cursos de Educação
para o TrabalhoExpansão dos Polos de
EADIntegração entre Cultura,
Comunicação e
Educação - Sesi

Economia Criativa

Política e Modelo de
ParceriasCentro de Tecnologias
 SociaisEstruturação e
Ampliação do Modelo de
Atuação em ErgonomiaEstruturação e
Ampliação do Modelo de
Atuação em Fatores
Psicossociais e Saúde
MentalGestão do Investimento
Social Privado

Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados Sesi" exercerá sobre o funcionamento dos demais?

0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS

Atuação em Segmentos
Industriais

Foco em Grandes

18/10/2014

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI

Cientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliação e Requalificação da Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo EBEP- Foco e Consolidação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expansão dos Polos de EAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração entre Cultura, Comunicação e Educação - SESI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economia Criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política e Modelo de Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Tecnologias Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do Investimento Social Privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Ampliação e Requalificação da Infraestrutura" exercerá sobre o funcionamento dos demais?

0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS

Atuação em Segmentos Industriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados Sesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo EBEP- Foco e Consolidação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expansão dos Polos de EAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração entre Cultura, Comunicação e Educação - SESI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18/10/2014

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI

Economia Criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política e Modelo de Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Tecnologias Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do Investimento Social Privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Modelo EBEP- Foco e Consolidação" exercerá sobre o funcionamento dos demais?

0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS

Atuação em Segmentos Industriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Intemos e Rede de Credenciados Sesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliação e Requalificação da Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expansão dos Polos de EAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração entre Cultura, Comunicação e Educação - SESI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economia Criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política e Modelo de Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Tecnologias Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do Investimento Social Privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18/10/2014

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI

Gestão do Investimento

Social Privado

Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho" exercerá sobre o funcionamento dos demais?

0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS

Atuação em Segmentos Industriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados Sesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliação e Requalificação da Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo EBEP- Foco e Consolidação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expansão dos Polos de EAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração entre Cultura, Comunicação e Educação - SESI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economia Criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política e Modelo de Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Tecnologias Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do Investimento Social Privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Expansão dos Polos de EAD" exercerá sobre o funcionamento dos demais?

0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS

Atuação em Segmentos Industriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18/10/2014

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI

Atendimento				
Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados Sesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliação e Requalificação da Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo EBEP- Foco e Consolidação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração entre Cultura, Comunicação e Educação - Sesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economia Criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política e Modelo de Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Tecnologias Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do Investimento Social Privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Integração entre Cultura, Comunicação e Educação - Sesi" exercerá sobre o funcionamento dos demais?

0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS

Atuação em Segmentos Industriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados Sesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliação e Requalificação da Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo EBEP- Foco e Consolidação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?usp=drive_web&formkey=dHZpOExXMG96VXRlUmZUMEG3aFFxN2o6M0Q#gid=0

8/13

18/10/2014

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI

Expansão dos Polos de EAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economia Criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política e Modelo de Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Tecnologias Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do Investimento Social Privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Economia Criativa" exercerá sobre o funcionamento dos demais?

0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS

Atuação em Segmentos Industriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados Sesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliação e Requalificação da Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo EBEP- Foco e Consolidação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expansão dos Polos de EAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração entre Cultura, Comunicação e Educação - SESI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política e Modelo de Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Tecnologias Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18/10/2014

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI				
Mental				
Gestão do Investimento Social Privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Política e Modelo de Parcerias" exercerá sobre o funcionamento dos demais?</p> <p>0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS</p>				
Atuação em Segmentos Industriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados Sesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliação e Requalificação da Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo EBEP- Foco e Consolidação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expansão dos Polos de EAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração entre Cultura, Comunicação e Educação - SESI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economia Criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Tecnologias Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do Investimento Social Privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Centro de Tecnologias Sociais" exercerá sobre o funcionamento dos demais?</p> <p>0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS</p>				
Atuação em Segmentos Industriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?usp=drive_web&formkey=dH2pOExXMG9SVXREUmZUMeG3aFFxN2z9M0e#gid=0

10/13

18/10/2014

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI

Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados Sesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliação e Requalificação da Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo EBEP- Foco e Consolidação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expansão dos Polos de EAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração entre Cultura, Comunicação e Educação - SESI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economia Criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política e Modelo de Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do Investimento Social Privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia" exercerá sobre o funcionamento dos demais?

0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS

Atuação em Segmentos Industriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados Sesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliação e Requalificação da Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo EBEP- Foco e Consolidação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de				

18/10/2014

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI

Cursos de Educação para o Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expansão dos Polos de EAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração entre Cultura, Comunicação e Educação - SESI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economia Criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política e Modelo de Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Tecnologias Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do Investimento Social Privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental" exercerá sobre o funcionamento dos demais?

0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS

Atuação em Segmentos Industriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados Sesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliação e Requalificação da Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo EBEP- Foco e Consolidação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expansão dos Polos de EAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração entre Cultura, Comunicação e Educação - SESI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economia Criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política e Modelo de Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Tecnologias Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18/10/2014

PROJETOS ESTRATÉGICOS SESI

Atuação em Ergonomia				
Gestão do Investimento Social Privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Qual o grau de impacto que o funcionamento do projeto "Gestão do Investimento Social Privado" exercerá sobre o funcionamento dos demais?</p> <p>0 = INEXISTENTE 1 = ABAIXO DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 2 = NA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS 3 = ACIMA DA MÉDIA DOS DEMAIS IMPACTOS PERCEBIDOS</p>				
Atuação em Segmentos Industriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco em Grandes Clientes e Geração de Valor na Cadeia de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação e Qualificação da Rede de Colaboradores Internos e Rede de Credenciados Sesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliação e Requalificação da Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo EBEP- Foco e Consolidação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de Cursos de Educação para o Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expansão dos Polos de EAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração entre Cultura, Comunicação e Educação - SESI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economia Criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política e Modelo de Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Tecnologias Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Ergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação e Ampliação do Modelo de Atuação em Fatores Psicossociais e Saúde Mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="button" value="Submit"/>				
Never submit passwords through Google Forms.				
Powered by Google Docs				
Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms				

APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas**IDENTIFICAÇÃO:**

Nome (iniciais): _____

Cargo / Função: _____

Unidade / Setor: _____

QUESTÕES NORTEADORAS DA ENTREVISTA:

1. Com o uso da metodologia de gestão trazida pela equipe da consultoria prestada pela UFBA, atrelada ao PE15 anos, o SESI-BA conseguiu entender melhor a sua realidade, adaptar-se e responder mais apropriadamente ao seu ambiente? Como foi esse processo em comparação aos que o antecederam?
2. Como a definição das quatro Direções Estratégicas / Eixos de Atuação do SESI-BA (Geração de Recursos; Inovação; Escala e Interiorização; e Necessidades da Indústria) auxiliou na tomada de decisões na organização?
3. De 2012 para cá, o SESI-BA avançou em direção aos seus quatro eixos de atuação (Geração de Recursos; Inovação; Escala e Interiorização; e Necessidades da Indústria)? Qual foi a participação da metodologia de gestão trazida pela equipe de consultoria da UFBA nesse resultado?
4. Como a representação gráfica das relações de impacto entre os projetos do PE 15 anos contribuiu na tomada de decisões e como esses mapas foram utilizados na organização? Eles contribuíram para o avanço no entendimento e direcionamento às metas traçadas no PE 15 anos?
5. Ao contrário do Balanced Scorecard (BSC), que considera a existência de uma relação unidirecional de causa e efeito entre os objetivos e projetos estratégicos, o Mapa de Rede de Impactos (MRI) presume que há entre eles interações multidirecionais de impacto e interinfluência. Com a sua experiência no uso dos dois métodos (MRI e BSC), o que você percebe como potencial, diferencial e/ou limitações da ferramenta MRI para a gestão estratégica do SESI-BA? Quais foram as contribuições do MRI para o entendimento e representação da estratégia organizacional e para o desempenho do sistema estratégico do SESI-BA como um todo?
6. Com o uso do MRI no PE15 anos, as atividades de acompanhamento das ações estratégicas têm proporcionado aprendizado à organização? Como tem sido a relação entre a gestão estratégica e o aprendizado do SESI-BA?
7. Como tem sido o engajamento e a participação dos funcionários do SESI nas questões estratégicas? Há interação entre os setores estratégicos e operacionais? Qual é o nível de conscientização, cooperação, responsabilidade e autonomia dos funcionários nos processos decisórios referentes às estratégias definidas no PE 15 anos?

8. Quais têm sido os principais insumos à estratégia organizacional no PE 15 anos? As experiências e conhecimentos dos funcionários e os valores da organização figuram como fontes para as estratégias?
9. Com o uso do MRI atrelado ao PE15 anos, houve mudança de comportamento dos funcionários e da organização (desenvolvimento de capacidades, habilidades, conhecimentos)? O que você poderia apontar como mudanças ocorridas que são propícias à sobrevivência da organização?
10. Os projetos do PE 15 anos estão em constante atualização. Como tem sido o processo de reflexão sobre os novos direcionamentos e atualização da estratégia e dos mapas sistêmicos do MRI para acompanhar os novos contextos?
11. Quais dessas Práticas Organizacionais têm sido adotadas pelo SESI-BA em contribuição à sua estratégia e como elas estão sendo operacionalizadas?
 - a. Prospecção de novas ideias, oportunidades e recursos – busca por inovações e oportunidades que contribuam para a realização da missão;
 - b. Busca de feedback com provedores de informações importantes – coleta de impressões deixadas pela organização em clientes, fornecedores, pesquisadores e outros atores importantes;
 - c. Avaliação e (re)desenho de portfólio - readequação contínua de produtos, serviços, sistemas e procedimentos para manter a relevância da organização;
 - d. Verificação de valor agregado - obtenção contínua de feedback sobre os resultados positivos e negativos dos projetos estratégicos, visando a correção de problemas e aprendizado com as experiências;
 - e. Compartilhamento de conhecimentos – implantação de processos que favoreçam a disseminação de conhecimentos através das redes internas e externas na organização;
 - f. Experimentação para continuar inovando - a organização se mantém aberta e busca qualquer possibilidade de inovação.
 - g. Pensamento organizacional – reflexão global sobre o desempenho organizacional, direcionamentos estratégicos e alocação de recursos.

APÊNDICE C - Diário de Campo da Observação Participante

Data da Visita à Organização: 08 de março de 2013
Atividades: Apresentação da pesquisadora à equipe do NES. Conversa com o gerente do NES. Observação das atividades do grupo. Acesso a documentos estratégicos do SESI.
Data da Visita à Organização: 22 de maio de 2013
Atividades: Primeira participação da pesquisadora em reunião do NES, como observadora. Nessa reunião cada membro do NES apresentou o estágio atual e o planejamento de suas atividades em prol das estratégias do SESI, bem como o contexto atual e a expectativa futura da área sob sua responsabilidade.
Constatações da Pesquisadora:
Parceria, Colaboração Interna – Percebe-se a concretização do envolvimento e comprometimento dos parceiros internos com a estratégia organizacional. Como envolvimento, destaca-se a efetiva apropriação da estratégia pelos funcionários do NES e sua motivação em participar do planejamento e implementação das iniciativas. Como comprometimento, verifica-se o emprego de esforços dos funcionários para manter a organização no caminho de suas Direções Estratégicas.
Data da Visita à Organização: 31 de maio de 2013
Atividades: Participação da pesquisadora como observadora na reunião do NES. Nessa reunião, a pesquisadora apresentou à equipe estratégica do SESI a proposta do trabalho acadêmico a ser realizado na organização, bem como alguns pontos da teoria de Análise de Redes necessários à compreensão dos gráficos utilizados no instrumento MRI. A pesquisadora também apresentou os resultados do primeiro gráfico do Mapa de Rede de Impactos dos projetos do PE 15 anos, discutindo os papéis exercidos pelos projetos na teia estratégica, com base na análise de redes. Adicionalmente, a pedido do gerente do NES, a pesquisadora apresentou os resultados do mapeamento da rede interna (funcionários) do SESI de aconselhamento e informação, efetuado pela pesquisadora, com dados coletados com os gerentes de unidades SESI em dezembro de 2012. Na sequência da reunião, dois membros do NES relataram suas atividades em prol das estratégias do SESI e transmitiram aos demais suas recentes experiências e novos conhecimentos, que incluíram: visita ao Chile para aprendizado sobre o sistema educacional do país e atualizações sobre Big Data e Gestão do Conhecimento.
Constatações da pesquisadora:
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem Organizacional - Percebe-se a existência de iniciativas organizacionais de incentivo à busca de novos aprendizados e rotinas de compartilhamento desses conhecimentos com a equipe, através de reuniões periódicas. A pesquisadora também observou que os novos conhecimentos adquiridos com as experiências individuais dos funcionários são registrados em relatórios e apresentações de slides. • Mapas Estratégicos Sistêmicos – Verifica-se a inclinação dos membros do NES para o melhor entendimento das possibilidades de utilização dos mapas sistêmicos do MRI; • Parceria, Colaboração Interna – Verificou-se o empenho dos funcionários em cumprir com suas responsabilidades individuais estabelecidas na estratégia e, também, o compromisso de relatar à sua equipe o atual estágio em que se encontra, com riqueza de informações. • Ciclo: Planejamento, Monitoramento e Avaliação – Evidenciam-se práticas organizacionais específicas da atividade de monitoramento: “Prospecção de novas ideias, oportunidades e recursos”, através do envio de uma funcionária a outro país para absorver informações que ajudem a organização a descobrir inovações e oportunidades para a realização de sua missão, no caso observado, especificamente na área de educação.
Data da Visita à Organização: 23 de julho de 2013
Atividades: Participação da pesquisadora como observadora em uma reunião com os gerentes e principais assessores das unidades do SESI do Estado da Bahia, realizada no Teatro do SESI Rio Verme-

lho, com uma estimativa de 200 participantes. Nessa reunião, os membros do NES apresentaram aos presentes os resultados, estatísticas e necessidades da indústria baiana para alimentação e atualização do portfólio do SESI. Também se discutiu a evolução da estratégia definida em consenso, seus desdobramentos e ajustes necessários. Durante toda a reunião, os condutores enfatizaram a necessidade de integração dos gerentes e membros da organização nas iniciativas estratégicas e apoio à inovação, através da produção e persistência no acompanhamento de projetos para a renovação do portfólio de soluções da organização para as indústrias baianas.

Constatações da pesquisadora:

- **Mudança Comportamental** – Verifica-se a concretização de um novo comportamento adaptativo dos gerentes de unidades do SESI: responsabilidades sobre a inovação na organização, através da criação e gerenciamento de projetos para o portfólio da organização.
- **Mapas Estratégicos Sistêmicos** – Constatou-se que os parceiros internos estão constantemente monitorando o seu ambiente para a realização de ajustes estratégicos. Também se verifica a constância de reflexão sobre os desdobramentos dos projetos do MRI e necessidades de atualização.
- **Parceria, Colaboração Interna** – Verifica-se o empenho dos gerentes de unidade em participar das reuniões de reflexão sobre as iniciativas estratégicas.
- **Aprendizagem** – Constatou-se a efetiva transferência ao nível organizacional dos conhecimentos e expertises de funcionários em relação às especificidades dos projetos abordados na reunião. Foram socializados dados de relatórios, slides, levantamentos estatísticos e gráficos elaborados com base em conhecimentos de indivíduos da organização.
- **Direções Estratégicas, Valores** – Verificou-se que efetivamente a tomada de decisões é orientada pelas Direções Estratégicas, com destaque para dois valores-direções: “Necessidades da Indústria” e “Inovação”. Em todas as apresentações realizadas enfatizou-se a necessidade de orientação das iniciativas, desdobramentos dos projetos e ajustes às estratégias com base nos Eixos Prioritários da organização.
- **Ciclo: Planejamento, Monitoramento e Avaliação** – observou-se a realização das atividades: “**Registro de Dados de Monitoramento Interno e Externo**”, através do acompanhamento das mudanças no ambiente e das ações individuais realizadas em suporte ao alcance das metas; “**Indicação de Progressos Alcançados e Melhorias Necessárias**”, analisou-se o funcionamento das estratégias, recursos empregados e as possibilidades de maximização das contribuições dos parceiros internos às estratégias. “**Busca de feedback com provedores de informações importantes**”, apresentaram-se dados sobre as impressões das indústrias sobre a atuação do SESI-BA. “**Avaliação e (re)desenho de produtos, serviços, sistemas e procedimentos**”, observou-se a busca por maior relevância da organização, por meio da readequação de seu portfólio de produtos e serviços para a melhoria da competitividade da indústria. “**Verificação de valor agregado**”, houve compartilhamento de informações e experiências dos gerentes de unidades sobre os resultados dos projetos já implementados e dos que estão em andamento, para correção de falhas e adaptação da estratégia.

Data da Visita à Organização: 02 de agosto de 2013

Atividades: Reapresentação pela pesquisadora à equipe do NES dos resultados do gráfico de interinfluência entre os projetos do PE 15 anos. Por solicitação do gerente do NES, a pesquisadora também ajudou na elaboração de questionários aos gerentes de unidade do SESI para a investigação da rede de pessoas e organizações consideradas referenciais em inovação pelos membros do SESI. O objetivo dessa atividade do NES foi de evidenciar a rede de inovação do SESI (organizações e pessoas de referência) sob a perspectiva dos gestores para realizar benchmarking e estreitar relacionamentos com os atores de maior evidência na rede ou que realizam pontes de inovação entre outros atores.

Constatações da pesquisadora:

- **Mudança Comportamental** – A organização busca a identificação dos parceiros internos (funcionários) e estratégicos (organizações parceiras) que são referência em inovação em suas redes, para desenvolver ações de potencialização dessa característica no comportamento dos funcionários e estreitar relações com as organizações mais inovadoras, para o incremento de sua própria capacidade em inovação.
- **Direções Estratégicas, Valores** – Percebe-se que efetivamente a tomada de decisões é orientada

pelas Direções Estratégicas. A atividade de mapeamento da rede de inovação do SESI não consta no planejamento do MRI, entretanto, a gestão age de acordo com o Eixo Estratégico da “Inovação”, uma das quatro âncoras da estratégia fundada em seus valores.

- **Parceria, Colaboração Interna** – Para a realização do mapeamento das redes internas e externas de inovação, a gestão do NES contou com a eficácia do envolvimento e comprometimento dos parceiros internos com a estratégia organizacional. Os gerentes de unidades do SESI responderam proficuamente aos questionários, informando as suas redes internas e externas em inovação e participaram ativamente na avaliação das características de inovação existentes na organização, possibilitando o diagnóstico da situação atual do SESI nesse eixo de atuação.
- **Ciclo: Planejamento, Monitoramento e Avaliação** – observou-se a realização das atividades: “**Coleta de Dados sobre a Contribuição às Mudanças nos Parceiros Internos**”, com a análise do mapeamento da rede interna de inovação objetivou-se descobrir quais foram as ações estratégicas que surtiram efeitos e como influenciaram indivíduos ao engajamento com a inovação. “**Avaliação de Resultados Pretendidos e Não Esperados**”, por meio da investigação das mudanças acertadas nos parceiros internos em direção à inovação e da busca por novos atributos e capacidades em inovação existentes na organização.

Data da Visita à Organização: 23 de outubro de 2013

Atividades: Participação da pesquisadora como observadora na reunião do NES. Nessa reunião cada membro do NES apresentou as últimas iniciativas realizadas nas áreas da estratégia sob sua responsabilidade. Também foram abordados tópicos de socialização de experiências e conhecimentos da equipe, especialmente em: Gestão do Conhecimento, relato de experiências internacionais de uma funcionária no exercício de uma missão da organização; apresentação de projetos nas áreas de Educação e Qualidade de Vida. Ao final, o gerente do NES apresentou um balanço do PE 15 anos, considerando os avanços e os pontos que merecem maior atenção.

Constatações da pesquisadora:

- **Parceria, Colaboração Interna** – Verifica-se a efetividade do envolvimento e comprometimento dos parceiros internos com a estratégia organizacional, por meio da evidente apropriação da estratégia pelos funcionários, pelo seu engajamento ativo no processo, constante auto avaliação e compartilhamento das atualizações em sua área de responsabilidade.
- **Aprendizagem Organizacional** – observou-se, mais uma vez, a rotina de compartilhamento e registro (em relatórios e slides) de conhecimentos e experiências individuais, o que demonstra a indícios de um sistema de integração e institucionalização dos conhecimentos individuais.
- **Ciclo: Planejamento, Monitoramento e Avaliação** – observou-se a realização das atividades: “**Planejamento e Representação Gráfica da Estratégia**” - o NES revisou as estratégias do planejamento e refletiu sobre as adaptações necessárias; “**Indicação de Progressos Alcançados e Melhorias Necessárias**” - o grupo verificou o andamento das ações planejadas e discutiu sobre os projetos a serem incluídos ou excluídos dos mapas sistêmicos.

Data da Visita à Organização: 21 de janeiro de 2014

Atividades: Participação da pesquisadora como observadora na reunião do NES. O Superintendente Regional do SESI Bahia, Wagner Fernandes, iniciou a reunião abordando os motivos que levaram à criação do Núcleo Estratégico do SESI em 2011, após uma análise gerencial dos fatores necessários ao fortalecimento da indústria e à consolidação do SESI. Ele reforçou a necessidade de maior integração entre a equipe do Núcleo Estratégico e os funcionários dos setores operacionais. Foram discutidos os principais desafios para o SESI, especialmente: fornecimento de bons produtos e processos que possam ser rapidamente absorvidos pelas indústrias; bom ambiente de trabalho para o industrial; elevação da escolaridade do trabalhador da indústria. Em seguida, o Gerente do NES, Kenneth Almeida, enfatizou a linha de atuação do NES, que não apenas se ocupa com o monitoramento das estratégias, como também executa a gestão de projetos e é responsável pela busca das melhores práticas e tecnologias e articulação da sua implantação nas indústrias. Os membros do NES comentaram que as mudanças planejadas para o SESI tendem a transformá-la em uma organização voltada para projetos (Escritório de Projetos) e inovação, em substituição gradativa à tradição de atuação por processos. Quanto à aprendizagem organizacional, o gerente do NES comentou sobre a utilização da estratégia

de incubadora de projetos para a incorporação dos frutos gerados pelas expertises dos funcionários ao portfólio e programas do SESI. Toda a estrutura organizacional deverá ser modificada para a construção de processos que favoreçam o fluxo dos projetos, evitando atrasos. Sugeriu-se a formalização de Fóruns Internos de Discussão da Inovação no SESI, com o objetivo de promover um ambiente interno de inovação, de onde surgirão novos projetos. Primeiro, captar-se-ão as ideias que, depois, transformar-se-ão em projetos. Comentou-se sobre a necessidade de formalizar a Gestão da Inovação como responsabilidade direta de um grupo, para uma melhor sistematização das ações e planejamento dessa atividade que, atualmente, é realizada por todos, mas não é atribuída como responsabilidade de ninguém em particular. Também foi dito que será preciso buscar ferramentas e modelos eficazes de Gestão do Conhecimento. O gerente do NES falou da importância de divulgação aos stakeholders de todo o potencial do SESI, o que deverá ser feito através de eventos anuais bem planejados e definidos em calendário, para os quais devem-se buscar parceiros. Em seguida, discutiu-se a formalização do Mapa dos Processos do NES, que deverá sofrer alterações futuras com a implantação do Escritório de Projetos.

Constatações da pesquisadora:

- **Aprendizagem** – Observou-se a preocupação em modificar a estrutura organizacional para comportar iniciativas e processos (incubadora de projetos, escritório de projetos, fóruns internos de inovação) que facilitam a aprendizagem. Busca por modelos eficazes de Gestão do Conhecimento.
- **Ciclo: Planejamento, Monitoramento e Avaliação** – verificou-se o exercício de reflexão e avaliação das iniciativas estratégicas. Também se observou o direcionamento ao **“Pensamento organizacional”**. As intervenções são conduzidas como oportunidades de aprendizado. A existência do Núcleo Estratégico (NES) como grupo criado para refletir sobre os direcionamentos estratégicos e desempenho organizacional, também evidencia essa característica.