



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
Núcleo de Pós-graduação em Administração – NPGA  
Mestrado Profissional em Administração – MPA 8

**ALINE FONSECA GOMES**

**O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA  
BASEADO NOS PRÍNCÍPIOS DO BALANCED SCORECARD  
(BSC): UM ESTUDO DE CASO NO SENAI CIMATEC.**

Salvador  
2009

**ALINE FONSECA GOMES**

**O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA  
BASEADO NOS PRÍNCÍPIOS DO BALANCED SCORECARD  
(BSC): UM ESTUDO DE CASO NO SENAI CIMATEC.**

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

Orientador: Prof. Dr. Rogério Hermida Quintella.

Co-orientador: Prof. Dr. Cristiano Vasconcellos Ferreira.

Salvador

2009

Escola de Administração - UFBA

G633 Gomes, Aline Fonseca  
O modelo de administração estratégica baseado nos princípios do  
Balanced Scorecard (BSC): um estudo de caso no SENAI CIMATEC /  
Aline Fonseca Gomes. - 2009.  
95 f.

Orientador : Profº. Drº. Rogério Hermida Quintella.  
Co -orientador : Profº. Drº. Cristiano Vasconcellos Ferreira.  
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da Bahia.  
Escola de Administração, 2009.

1. Planejamento estratégico. 2. Comportamento organizacional.  
3. Eficiência organizacional – Avaliação. I. Universidade Federal da  
Bahia. Escola de Administração. II. Quintella, Rogério Hermida. II.  
Ferreira, Cristiano Vasconcelos. III. Título.

CDD 658.4

TERMO DE APROVAÇÃO

**ALINE FONSECA GOMES**

**O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA  
BASEADO NOS PRÍNCÍPIOS DO BALANCED SCORECARD  
(BSC): UM ESTUDO DE CASO NO SENAI CIMATEC.**

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Rogério Hermida Quintella\_\_\_\_\_

Doutor em Gerenciamento Estratégico, University of Brighton (UB), Inglaterra  
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Sandro Cabral\_\_\_\_\_

Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Federal da Bahia

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Élvia Mirian Cavalcanti Fadul\_\_\_\_\_

Doutora em Urbanismo, Université Paris XXI  
Universidade Salvador

Salvador, 10 de fevereiro de 2009.

Dedico esta dissertação a Deus, meu maior mestre

E a todos que participaram da minha batalha, me auxiliando para obter esta vitória.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Vanda e Djalma, pelo apoio incondicional.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rogério Hermida Quintella, por suas ilustres considerações.

Ao meu co-orientador, Prof. Dr. Cristiano Ferreira, pelo apoio, em especial, na pesquisa de campo realizada na Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC.

À Mariella Braga e à Maria Célia Santos, pela presteza durante as pesquisas iniciais.

À FAPESB pelo apoio financeiro a este projeto.

Aos meus eternos amigos e companheiros de turma.

Em especial, à amiga Elane Baqueiro Fróes pelo imenso carinho e atenção.

À amiga Keilla Petronilia Santos Lopes pelo incentivo e amizade.

E aos amigos Antonio Carlos de Andrade Silva e Souza Júnior e Cláudio Alves do Nascimento, pelos bons conselhos.

“Todo mundo tem nostalgia por outro lugar. Todo mundo gostaria de se mudar para um outro lugar mágico. Mas são poucos os que têm coragem de tentar”.

Rubem Alves.

## RESUMO

As organizações, para se manter competitivas no mercado, utilizam metodologias de Administração Estratégica em sua gestão, como o *Balanced Scorecard*, que focaliza os clientes, os processos internos, o aprendizado e crescimento, e as finanças em torno da estratégia da empresa, de forma a mensurar o desempenho e a transformá-lo em resultados. O objetivo deste trabalho é apresentar de que forma o modelo de Administração Estratégica, baseado nos princípios do BSC, influencia as práticas gerenciais e os processos de aprendizagem do SENAI CIMATEC. Como procedimentos de coleta e análise de dados foram utilizados pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, análise de conteúdo e abordagem qualitativa. Foi considerado como corte temporal o período entre fevereiro de 2004 e setembro de 2008. As perspectivas adotadas, para a compreensão do BSC, são as originais propostas por seus criadores, David Norton e Robert Kaplan. São também utilizados os conceitos das duas e três voltas dos laços de aprendizagem propostos por Argyris e Kofman, respectivamente, que evidenciam o controle, a gestão e a aprendizagem, sendo este último conceito entendido como um mecanismo de reflexão das práticas e da efetiva mudança dos procedimentos organizacionais. A análise dos dados coletados possibilitou a compreensão de que os gestores da organização pesquisada utilizam o BSC como uma ferramenta de gestão, que auxilia a tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Administração Estratégica; *Balanced Scorecard*; Laços de Aprendizagem.



## **ABSTRACT**

In order to remain competitive the organizations can adopt methodologies of Strategic Administration, as the Balanced Scorecard, which focuses the customers, the internal processes, learning and growth, and the finances around the strategy of the company, searching to measure the performance and to turn it into results. The objective of this work, then, is to characterize the way in which the managers of the SENAI/CIMATEC perceive the model of Strategic Administration based on the principles of BSC, and how it influences their management and the learning process in SENAI CIMATEC. The procedures of collection and data analysis used in this work were: descriptive, bibliographical and documentary research, analysis of content, and qualitative approach. The period of time considered was between February of 2004 and September of 2008. The perspectives adopted, for the understanding of the BSC, are the originals proposed by David Norton and Robert Kaplan. The concepts of the learning laces of two or three turns are also used as they were proposed by Argyris and Kofman, which evidence the control, the management and the proper learning, the latter being a mechanism of reflection of practical and the effective change of the organizational procedures. The data analysis offered an understanding that the managers of the researched organization use the BSC as a management tool, which assists the decision taking.

**Key-words:** Strategical Administration; Balanced Scorecard; Learning Laces.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes	21
Figura 2 – Modelo de aprendizagem de laço duplo	31
Figura 3 – Modelo de aprendizagem de três laços	33

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Instituições de Ensino Superior de Salvador - BA

48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perspectiva pessoas e tecnologia – promover a atração, retenção e valorização de pessoas	55
Tabela 2 – Perspectiva pessoas e tecnologias – desenvolver profissionais para atuação polivalente com visão generalista	56
Tabela 3 – Perspectiva pessoas e tecnologias – aprimorar competências em gestão	56
Tabela 4 – Perspectiva pessoas e tecnologias – garantir o domínio do conhecimento tecnológico	57
Tabela 5 – Perspectiva processos internos – identificar a necessidade global do mercado e do cliente	58
Tabela 6 – Perspectiva processos internos: garantir a efetividade nos programas educacionais	59
Tabela 7 – Perspectiva processos internos: dar suporte em inovação tecnológica	60
Tabela 8 – Perspectiva processos internos: ofertar cursos de formação com efetividade	61
Tabela 9 – Perspectiva processos internos: buscar oportunidades Estratégicas	62
Tabela 10 – Cumprimento da missão	63
Tabela 11 – Perspectiva clientes: atender jovens com foco no 1º emprego para a indústria	64
Tabela 12 – Perspectiva clientes: contribuir para fortalecer os sistemas de	

representação sindical	66
Tabela 13 – Perspectiva financeira: promover o crescimento dos negócios de forma sustentada	67
Tabela 14 – Perspectiva financeira: promover o crescimento dos negócios de forma sustentada	69
Tabela 15 – Perspectiva cliente: fortalecer o apoio às MPE e consolidar o atendimento às MGE	70
Tabela 16 – Perspectiva cliente: prover soluções específicas para as MPE via sindicato	70
Tabela 17 – Perspectiva pessoas e tecnologia: atualização da infra-estrutura tecnológica	71
Tabela 18 – Perspectiva processos internos: aperfeiçoar processos de gestão e de informação	76

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACSC	Áreas Corporativas e de Serviços Compartilhados
ASPLAN	Assessoria de Planejamento
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAI	Curso de Aprendizagem Industrial
CIMATEC	Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COMPET	Programa de Desenvolvimento de Competências Transversais
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DR	Diretoria Regional
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENCONTROTEC	Encontro Tecnológico
FAPESB	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia
FIEB	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
GPS	Guia da Previdência Social
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
NPGA	Núcleo de Pós-graduação em Administração
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MGE	Médias e Grandes Empresas
MPA	Mestrado Profissional em Administração
MPE	Micro e Pequena Empresa
PC	Plano de Concepção
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PFOFA	Pontos Forte, Oportunidades, Pontos Fracos, e Ameaças
PROUNI	Programa Universidade para Todos
RAEs	Reuniões de Análise Estratégica Semestrais
SAT	Sistema de Automação Total
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
UFBA	Universidade Federal da Bahia

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>19</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	23
<b>2.2.1 Gestão de competências e do conhecimento</b>	<b>24</b>
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	26
<b>2.3.1 Laços de aprendizagem</b>	<b>30</b>
2.4 BALANCED SCORECARD	34
<b>2.4.1 As quatro perspectivas originais</b>	<b>35</b>
2.4.1.1 Perspectiva financeira	36
2.4.1.2 Perspectiva clientes	37
2.4.1.3 Perspectiva processos internos	39
2.4.1.4 Perspectiva aprendizado e crescimento	40
<b>2.4.2 Etapas do BSC</b>	<b>44</b>
<b>2.4.3 Mapas estratégicos</b>	<b>46</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>48</b>
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>52</b>
4.1 SENAI CIMATEC	52
4.3 A ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
<b>4.3.1 BSC utilizado pelo SENAI CIMATEC</b>	<b>54</b>
4.3.1.1 Perspectiva pessoas e tecnologia	55
4.3.1.2 Perspectiva processos internos	58
4.3.1.3 Perspectiva clientes	63
4.3.1.4 Perspectiva financeira	66
4.4 A APRENDIZAGEM DOS GESTORES COM O USO DO BSC	68
<b>4.4.1 Ferramenta de controle</b>	<b>68</b>
<b>4.4.2 Gestão estratégica</b>	<b>74</b>
<b>4.4.3 Aprendizado</b>	<b>77</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>84</b>

<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA COM O RESPONSÁVEL PELO BSC NO SENAI</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE B - ENTREVISTA COM GESTORES DO SENAI CIMATEC</b>	<b>94</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Como as empresas vivem em ambientes de ampla competição torna-se necessário focalizar ações em torno da estratégia para garantir uma maior sustentabilidade. Após a definição da estratégia a ser seguida pela empresa, pode-se utilizar os planos estratégicos como apoio à sua execução. Nesse sentido, a Administração Estratégica apresenta-se através de mecanismos de controle e planejamento para uma atuação mais eficaz nos diversos ambientes. A Administração Estratégica pode ser entendida como um processo contínuo e interativo da organização com o seu ambiente, tendo por propósito a adequação das organizações às transformações do meio, favorecendo a maior eficácia e melhor otimização dos recursos disponíveis, de acordo com Certo (2005).

Para que o processo de Administração Estratégica ocorra, torna-se necessário um embasamento na estratégia central da organização, que é definida no planejamento estratégico e gerenciada pela gestão estratégica, que se fundamenta na disseminação das informações e na gestão de competências e do conhecimento. Sabendo-se que as organizações precisam acompanhar as dinâmicas do mercado para se manterem competitivas, os indivíduos pertencentes a elas devem adaptar-se às mudanças e preparar-se para atuar com eficiência e eficácia, de forma que as ações por eles adotadas correspondam a esforços variados que influenciem o desenvolvimento das organizações, além do estabelecimento de laços de aprendizagem.

Em relação aos conceitos de aprendizagem e laços de aprendizagem, utilizou-se como referência as obras de Argyris (1999a), que compreendem o aprendizado como o esforço de conhecimentos múltiplos, com relação às ações realizadas nas organizações, e de Kofman (2004) sobre os laços triplos, que apresentam a definição de aprendizados mútuos como geradores de diferentes tipos de estratégias, a partir da reconstrução de modelos mentais.

A aprendizagem organizacional envolve diversos campos do conhecimento. Neste estudo, optou-se por abordar a aprendizagem sob a óptica das práticas dos

gestores e do aprendizado proporcionado pela execução das suas atividades, a partir do uso do *Balanced Scorecard* (BSC), suas perspectivas e seus indicadores. O BSC tem sido amplamente utilizado e pode ser compreendido como um sistema de medição estratégica, que permite identificar e alinhar as iniciativas estratégicas organizacionais, segundo Kaplan (1997). Para efeito desse estudo, buscou-se perceber quais laços de aprendizagem podem ser percebidos no dia-a-dia dos gestores da organização pesquisada.

As organizações utilizam o BSC como um sistema de interação empresa-funcionário, já que não atua como simples sistema de controle, não substituindo o sistema de medição cotidiana da empresa, pois suas mensurações visam apoiar a alta administração e o quadro funcional em relação aos fatores capazes de conduzir a organização segundo seu direcionamento estratégico.

A relevância social desta pesquisa é a proporcionar uma reflexão a respeito do uso do *Balanced Scorecard*, a partir do aprendizado obtido com suas práticas gerenciais, em uma Instituição de Ensino Superior (IES). Assim, busca-se aqui perceber se, na organização estudada, o aprendizado fruto do BSC caracteriza-se como um dos seguintes tipos:

- I) ferramenta de controle, ou laço simples, proposto por Argyris (1999a);
- II) ferramenta de gestão estratégica, ou laço duplo, proposto por Argyris (1999a);
- III) ferramenta de aprendizagem, ou laço triplo, proposto por Kofman (2004).

A escolha da organização pesquisada baseou-se no crescimento acentuado do setor de serviços nos últimos anos, cujo foco está cada vez mais direcionado ao cliente e à sua conseqüente satisfação. O segmento de ensino superior cresceu aproximadamente 62,1%, entre 1988 e 1998, segundo dados do *site* do Ministério de Educação e Cultura – MEC, além de promover inovações, como os cursos de tecnólogos e à distância, configurando-se como um foco interessante a ser pesquisado.

O surgimento dos cursos superiores no Brasil teve o objetivo de formar profissionais, focando a aprendizagem na especialização dos indivíduos, em

detrimento de temas mais generalistas. A reflexão sobre a inserção destes profissionais no mercado de trabalho levou a repensar as práticas gerenciais ligadas ao aprendizado, visando atender, de forma mais efetiva, às necessidades da sociedade, segundo Masetto (2003).

Diante do que foi exposto, escolheu-se o SENAI CIMATEC, Instituição de Ensino Superior que utiliza o BSC, para realizar o estudo de caso, chegando-se a seguinte problemática:

De que forma o modelo de Administração Estratégica baseado nos princípios do *Balanced Scorecard* influencia as práticas gerenciais e os processos de aprendizagem no SENAI CIMATEC?

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é caracterizar como os gestores do SENAI CIMATEC utilizam o modelo de administração estratégica, baseado nos princípios do BSC, em suas práticas, e como estes princípios influenciam em seus processos de aprendizagem o que se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- I) analisar o histórico do processo de implementação do BSC na organização;
- II) verificar a utilização do BSC pelos gestores do SENAI CIMATEC;
- II) identificar a evolução dos indicadores de desempenho utilizados na IES em cada uma das quatro perspectivas do BSC;
- III) identificar qual(is) o(s) laço(s) de aprendizagem existente(s) na IES pesquisada, com o uso do BSC;

Para tanto, a dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, de caráter teórico e empírico, onde são abordados o estudo bibliográfico e a análise de dados da pesquisa de campo realizada no SENAI CIMATEC.

O primeiro capítulo é destinado a introdução, onde são expostas considerações, objetivando propiciar uma visão abrangente do trabalho. No segundo capítulo, apresenta-se o conceito de estratégia organizacional, abrangendo: a estratégia; o planejamento estratégico; a administração estratégica; a gestão de competências e do conhecimento; a aprendizagem organizacional; os

laços de aprendizagem; e o *Balanced Scorecard*, com suas quatro perspectivas originais, etapas, mapas estratégicos e a consequente aprendizagem organizacional. No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho. No quarto capítulo, apresenta-se a organização selecionada para a pesquisa - SENAI CIMATEC – que se encontra subdividido no histórico da organização, e a administração estratégica por ela adotada. No quinto e último capítulo, procedeu-se a análise dos resultados da pesquisa, apresentando as perspectivas utilizadas, e a forma de aprendizagem dos gestores resultante do BSC, além de conclusões e sugestões da autora.

## 2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A elaboração e implementação de estratégias organizacionais baseia-se na necessidade de maior objetividade na condução do negócio e de possibilitar uma maior longevidade da empresa, através da eficácia na gestão dos recursos e da agregação de conhecimento aos diversos procedimentos organizacionais. Estratégia corresponde aos caminhos necessários para que se possa atingir determinado objetivo ou meta, previamente delimitados no planejamento estratégico da empresa. Para Certo (2005, p. 11), “a estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos”.

Um outro conceito, apresentado por Mintzberg (1978) é a definição de estratégia como “um grupo deliberado e consciente de diretrizes que determinam decisões dentro de um futuro”. Ainda, de acordo com o autor, o processo de formação de uma estratégia pode ser realizado na combinação entre ambiente dinâmico e um momento burocrático da empresa, sendo a liderança o balizador entre os dois. Para a formação da estratégia são necessárias regras gerais para delinear os processos organizacionais, considerando o ambiente e a contextualização das decisões.

Sendo assim, a estratégia é o meio ou as ações a serem realizadas, que servirão de balizadoras para se executarem os planos organizacionais. Mintzberg (2000, p. 19) apresenta diferentes tipos de estratégia: pretendidas, deliberadas, realizadas, não-realizadas e emergentes, que podem ser diferenciadas a partir das mudanças ambientais, ou seja, das incertezas internas e externas à empresa, que favorecem o surgimento e/ou a utilização de uma determinada estratégia em detrimento de outra.

A estratégia a ser adotada pela organização considera o momento e o ambiente em que ela se encontra. A estratégia pretendida é a que se quer utilizar, ou que se pretende utilizar na organização, envolvendo a delimitação de posicionamentos organizacionais a serem adotados, que podem se transformar em deliberada, realizada ou não-realizada. Nesse sentido, Mintzberg (2000, p. 18) descreve que “as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas”. Compreende-se então que estratégias deliberadas são

caminhos a serem adotados, a partir da sugestão do gestor que pode ser acatada ou não pelo restante da organização. Desta forma, a estratégia deliberada pode se transformar em realizada ou não-realizada, pois ela reflete a expectativa em se fazer algo, não assegurando a plena consecução sugerida.

Após a intenção da estratégia ter sido criada, ela é denominada deliberada, que pode ou não ser realizada. Herrero Filho (2005, p. 03) afirma que “(...) a estratégia realizada de uma organização nem sempre coincide com a estratégia pretendida”, ou seja, a pretendida que não foi colocada em prática pode ser denominada de não realizada. A estratégia realizada refere-se à direção adotada pela organização em um determinado momento, correspondendo ao que a empresa comumente utiliza. Já a estratégia não-realizada, é o curso de ação que não foi adotado pela organização. Mintzberg (2000, p. 18) afirma que a estratégia realizada é a que extrai valores do passado, e a pretendida é a que desenvolve planos para o futuro.

Por fim, a estratégia emergente, segundo Mintzberg (2000, p. 143): “(...) abre a porta para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização para experimentar”. Ou seja, quando uma ação isolada é empreendida ou colocada em prática, é gerado um processo de *feedback*, que prossegue até o momento em que a organização consegue definir a estratégia central, aprendendo com os resultados da ação e até modificando a estrutura organizacional, configurando-se no tipo de estratégia mais utilizado pelas organizações.

Os tipos de estratégia apresentados por Mintzberg (2000, p. 19) podem ser visualizados na figura 1:

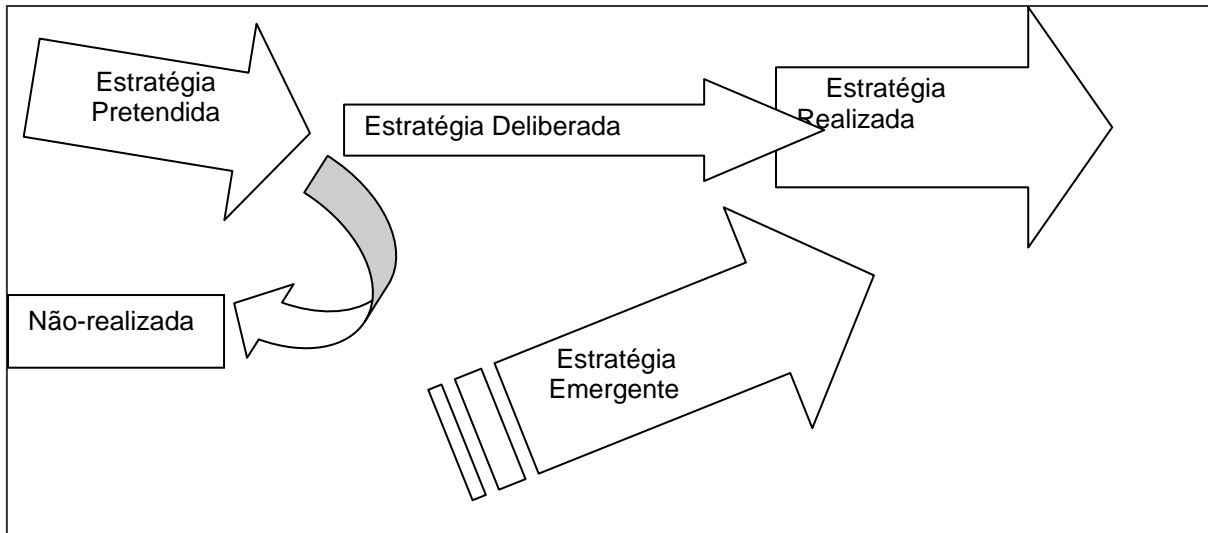


Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: adaptado de Mintzberg (2000, p. 19).

A figura 1 representa a dinâmica das estratégias e suas devidas denominações. Tal dinâmica inicia-se com a pretendida, que reflete o caminho que se pretende realizar; mas tal percurso pode ser modificado se houverem deliberações de novos cursos de ação, por meio da estratégia deliberada, que pode vir a ser realizada ou não. Caso seja colocada em prática, a estratégia realizada poderá ser influenciada pela estratégia emergente, que corresponde a algo inovador que pode ser experimentado pela organização.

Por fim, para Oliveira (1991, p. 26), a finalidade das estratégias empresariais é “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa”. Para estabelecer o referido caminho, torna-se necessário delimitar alguns elementos, como metas, o direcionamento e os objetivos, por exemplo. Tal delimitação é realizada no processo de planejamento estratégico.

Assume-se, para efeito deste trabalho, o conceito de Mintzberg (1978) que compreende a estratégia como diretrizes conscientes que visam determinar decisões futuras.

## 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico engloba planos organizacionais desenvolvidos para nortear as decisões, diretrizes e as ações a serem adotadas na empresa, que são preparados levando-se em consideração os ambientes interno e externo à organização, que envolvem oportunidades e ameaças. O planejamento estratégico pode-se configurar numa possibilidade concreta de consolidação da estratégia elaborada.

Enquanto a estratégia da empresa trata do “como fazer” e como obter os resultados, por ser curso da ação organizacional, definido por meio de planos, o planejamento estratégico trata do “quê fazer”, em consonância com as necessidades das unidades organizacionais, envolvendo os planos traçados para conduzir eficazmente a organização nos seus ambientes.

No ambiente externo, ou macro-ambiente, a avaliação organizacional apresenta-se através da análise das oportunidades de ameaças. Wright (2000, p. 47) afirma que o setor em que a organização está inserida pode impor barreiras ou obstáculos, que são as ameaças, ou oferecer benefícios, que são as oportunidades:

A estrutura de um setor influencia a intensidade da competição entre as empresas que dele fazem parte, impondo algumas restrições em suas operações e oferecendo várias oportunidades para que as empresas bem administradas obtenham vantagens sobre suas concorrentes (WRIGHT, 2000, p. 47).

As fragilidades das organizações nos seus ambientes internos podem ser denominadas de pontos fracos, e as vantagens, de pontos fortes. Wright (2000, p. 86) esclarece que “o propósito de uma empresa é delineado a fim de estrategicamente criar riqueza para os acionistas”. Tal riqueza é criada a partir de decisões baseadas nas análises ambientais, visando a promoção do crescimento organizacional. Ansoff (1990, p. 243), reforça essa visão ao afirmar que “o planejamento estratégico se preocupa com a tomada de decisões estratégicas ótimas (...)”.



## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Administração estratégica surgiu a partir da análise de inúmeros conceitos e técnicas relacionados ao planejamento de longo prazo, envolvendo as variáveis de cunho organizacional, como as econômicas, culturais, políticas, entre outras. Nesse sentido, a Administração estratégica tem sido bastante utilizada, nos dias de hoje, pelas empresas que procuram atuar de forma dinâmica e competitiva, ao promoverem avaliações de desempenho, nos processos de tomada de decisão e de transformações organizacionais.

Para Certo (2005, p. 03), administração estratégica significa “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”. Tal processo deve ser conduzido levando-se em consideração as variações, tanto do ambiente interno, quanto do externo à empresa. Também Wright (2000, p. 25) afirma que a Administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas, que auxiliam a organização na adaptação às mudanças do seu ambiente. O ambiente configura-se em importante elemento a ser considerado para a tomada de decisões.

À definição da estratégia segue-se a fase de implementação, que segundo Lobato (2003), depende de dois fatores: o emprego da ferramenta adequada e a receptividade das pessoas da organização. Após esta fase, a estratégia deve ser controlada, a fim de identificar se o que foi planejado foi eficazmente atingido, com a adoção de medidas corretivas ou de continuidade. Para Certo (2005, p. 11), o controle da estratégia se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administrar a estratégia, para melhorá-la e assegurar-lhe um funcionamento adequado.

Diante do exposto, compreende-se que avaliação e controle são essenciais para obter os resultados esperados e para que a organização mantenha-se competitiva. Assim, convém relacionar os elementos básicos da administração estratégica, colocados por Montgomery (1998): a capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema de interação continuada entre os clientes, os recursos humanos e materiais; a capacidade de entender o contexto empresarial e de prever o futuro; a consideração dos recursos como investimentos

permanentes; a previsão os riscos e os lucros, a fim de justificar todo o investimento; e a disposição de agir de forma eficiente, a fim de conquistar a competitividade. Tais elementos são organizados pela Administração estratégica.

A Administração estratégica inclui a gestão das pessoas que colocarão em prática os planos organizacionais, o que requer delas habilidades baseadas em competência e conhecimentos. Lucena (1992, p. 15) afirma que “o grande desafio que se apresenta para as empresas será desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores para obter em contrapartida o alto desempenho (...)”.

A administração das organizações pressupõe o desenvolvimento do quadro humano da empresa, denominado de capital intelectual. Os indivíduos são induzidos a adaptarem-se às constantes mudanças da organização e do mercado. A preocupação das empresas perpassa a preocupação com os produtos, já que trata, também, da necessidade de analisar o negócio sobre a óptica da interação com o mercado, focando, entre outros fatores, concorrência, consumidores, fornecedores e qualificação dos funcionários.

### **2.2.1 Gestão de competências e do conhecimento**

A gestão de competências proporciona o desenvolvimento de habilidades e a troca de informações entre os indivíduos, pois, dessa forma, a empresa promove a integração de todo o pessoal e de todas as estruturas, preparando-os, por meio de treinamento continuado, para enfrentarem os desafios diários e para sobreviverem em mercados competitivos, buscando a melhoria e o aprimoramento continuada da capacidade individual de aprendizado.

Ddestaca-se que a aplicabilidade da estratégia competitiva e sua inter-relação com os indivíduos são fatores básicos a serem considerados pelas organizações. É necessário desenvolver a capacidade de gerir recursos e de criar competências, ou seja, a estratégia adotada pela organização deve considerar a importância dos indivíduos, além de desenvolvê-los. Assim, os recursos e as capacidades, além da busca do conhecimento, são fatores necessários à identificação de competências essenciais no empreendimento. Tais competências devem ser avaliadas, a fim de saber se são adequadas à realidade que a organização enfrenta:

As pessoas são as responsáveis pelo sucesso empresarial, por isso precisam ser desenvolvidas. Dutra (2001) afirma que os funcionários são aqueles que colocam em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, que concretizam as competências organizacionais. Verifica-se que existe uma interligação entre as competências organizacionais e as individuais, já que para se atingir a máxima competência da empresa, torna-se indispensável que todos os integrantes da mesma possuam um determinado nível de competência profissional e estejam comprometidos com os objetivos da organização.

Segundo Dutra (2001):

A competência é compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades (DUTRA, 2001, p. 28).

A partir da compreensão, por parte da empresa e dos funcionários, da necessidade real de se obter competências, procura-se estimular o auto-desenvolvimento. Takeuchi (2008, p. 41) afirma que “o novo conhecimento começa sempre com o indivíduo”. O conhecimento dos indivíduos em uma organização pode agregar valor aos diversos procedimentos, difundindo novas práticas que podem influenciar o aprimoramento das habilidades de cada pessoa.

Segundo o mesmo autor, “o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo”. O indivíduo, como membro organizacional, precisa ser compreendido como um sujeito atuante de uma equipe, seguindo metas, objetivos e, principalmente, criando e disseminando conhecimentos, sejam estes individuais, grupais ou organizacionais.

A disseminação do conhecimento e a necessidade de buscá-lo têm sido impulsionadas pelas empresas, pois possibilita a melhoria da qualidade nas diversas atividades organizacionais, como em seus processos internos e externos envolvendo aspectos psicológicos e a auto-realização do trabalhador, motiva-o a aprimorar permanentemente a execução das suas atividades.

De acordo com Zabet (2002):

Agora que as pessoas e o conhecimento estão sendo colocados no centro do processo de gestão, podemos colocar com toda propriedade a necessidade de nossas organizações preocuparem-se com a auto-realização de cada colaborador, o que significa que, agora e mais do que nunca, a felicidade das pessoas deve estar no centro de todas as nossas estratégias organizacionais, tanto a felicidade do cliente quanto a do trabalhador, e também a dos parceiros e fornecedores (ZABOT, 2002, p. 22).

A gestão de competências e do conhecimento é a base da administração estratégica e busca a promoção do aumento da competitividade, ao valorizar o fator humano na realização das diversas atividades empresariais, o que resulta no aumento da qualidade de vida no trabalho e na própria produtividade das organizações. Dutra (2001) aponta que, na medida em que as pessoas podem mensurar seu próprio desenvolvimento, elas mesmas buscarão novas formas de aprimoramento profissional. Ferramentas de medição de desempenho, mais claras e precisas, como o *Balanced Scorecard*, contribuem para que as organizações possam identificar processos organizacionais em que o conhecimento precisa ser aumentado ou em que o conhecimento contribui para o sucesso empresarial. O crescimento da organização encontra-se ligado ao crescimento dos indivíduos, e o próprio mercado influencia a busca pelo conhecimento.

### 2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Conhecimento significa, segundo Takeuchi (2008), os modelos mentais criados a partir de informações obtidas no meio em que os indivíduos convivem, o que exige uma reflexão a respeito da sua atuação nas organizações. Segundo Kofman (2004, p. 52), o “aprendizado é o processo de incorporação de novo conhecimento” de forma contínua:

Para completar o processo de aprendizado, é necessário passar da informação para a ação. E para fazer do aprendizado um processo contínuo, é necessário refletir sobre as conseqüências da ação e

descobrir desvios entre o planejado e o produzido. Esses desvios se transformam no novo problema a ser resolvido (KOFMAN, 2004, p. 51).

Sobre o processo de reflexão das conseqüências da ação, Schommer (2008, p. 106) afirma que “a aprendizagem organizacional engloba o processo de negociação, partilha e absorção de conhecimentos práticos equivalentes à noção de competência”. Afinal, o processo de aprendizagem constitui-se de análises das ações e das práticas dos indivíduos, que fornecem subsídios para que absorvam conhecimentos e competências.

Com relação à aprendizagem de gestores e líderes, Gherardi (1998) descreve que existem três tipos de aprendizagem: a) de caráter individual, b) de caráter relacional, e c) de caráter organizacional. A aprendizagem individual refere-se à forma com que o gestor ou o líder atua, com base em considerações ou conceitos próprios no que cada um defende como correto ou errado. Já o aprendizado relacional considera a relação com outras pessoas, ou seja, é o aprendizado da convivência estabelecido por meio da troca de experiências entre as pessoas. Em contrapartida, o aprendizado organizacional refere-se, justamente, ao aprendizado obtido nos ambientes externos e internos das organizações, de forma macro-organizacional, ou seja, é o aprendizado comum a todos da organização.

Para Pettigrew (1987), em tempos de incerteza, quem faz a diferença nas organizações é o indivíduo que se encontra em posição de liderança. A mudança é influenciada pelos líderes, e tal fato tende a promover o aprendizado, reorientando as ações em torno dos comportamentos e das transformações importantes que devem ocorrer para promover o desenvolvimento da organização. É possível afirmar que o líder que influencia diretamente as mudanças consegue obter mais aprendizado do que o gestor, que se limita a uma função de executor das diretrizes do líder, já que o primeiro relaciona-se com os grupos e conduz as mudanças no ambiente interno, e o segundo, de acordo com Kotter (2000) é apenas o responsável pelas ações organizacionais.

Compreende-se, então, que o trabalho do líder é o de incentivar as mudanças, sejam estas do tipo evolucionárias, que ocorrem de forma gradativa, ou revolucionária, que ocorrem rapidamente. Pettigrew (1987) aponta que a liderança é

um elemento mediador de mudanças que ocorrem ao longo das décadas; sendo que as mudanças também auxiliam no processo de aprendizado, fornecendo subsídios para inovar processos.

A liderança envolve as pessoas em torno das atividades que necessitam ser transformadas, direcionando-as para vivenciar processos de mudanças. Para Bryman (2004), a liderança nas organizações influencia os comportamentos das pessoas e é diretamente influenciada pela própria cultura organizacional; afinal, as normas e os procedimentos das organizações permeiam todas as relações desenvolvidas:

(...) a liderança é vista como processo pelo qual o líder identifica para os subordinados o que é importante e, para outros, define a realidade organizacional. O líder fornece um senso de direção e de propósitos por meio da articulação de uma visão de mundo convincente (BRYMAN, 2004, p. 258).

Sobre as relações com os indivíduos, Pettigrew (1987) comenta que o caráter da tarefa de liderança está ligado à transformação da organização, pois os líderes visam realizar mudanças que tendem a promover o desenvolvimento da organização, de tal forma que tais líderes obtêm o crescimento dos ativos intelectuais das empresas, além do próprio crescimento individualizado, a partir do aprendizado organizacional.

Segundo Schommer (2008, p. 108), “o papel da aprendizagem organizacional é favorecer a mudança com o propósito de capacitar a organização para ganhar posição de liderança”. A liderança e a aprendizagem, quando eficientemente interligadas, contribuem para a conquista de posições de mercado cada vez mais competitivas, promovendo o crescimento e disseminando o conhecimento.

A aprendizagem é o resultado da reflexão dos conhecimentos obtidos com as práticas organizacionais e com as pessoas, ou seja, da interação dos indivíduos com o trabalho, além da interação com os grupos sociais:

Assim, a aprendizagem pode ser caracterizada como as relações possíveis entre os objetos produzidos pelo homem por meio de seu

trabalho e as representações sociais que regulam o funcionamento de grupos sociais humanos (SOUZA, 2004, p. 28).

Os responsáveis pela aprendizagem organizacional são os indivíduos, conforme afirma Argyris (1999, p. 13), que podem conduzir o aprendizado de maneiras diferentes. O líder, então, orienta a gestão para a mudança, promovendo o aprendizado, segundo Kofman (2004, p. 53) “o aprendizado é uma forma de agir para corrigir erros cometidos em ações anteriores”, adotando mecanismos de análise de experiências anteriores transformando-as em aprendizado, considerando como base a reflexão de idéias, desde que os indivíduos estejam dispostos ou encontrem-se favoráveis à aquisição do aprendizado:

Os momentos de aprendizagem ocorrem continuamente nas organizações, já que entende-se por aprendizagem “o ato de evidenciar a experiência contínua”, segundo Weick (2004, p. 385). A comunicação e a própria prática são dimensões utilizadas para nortear tais momentos:

Argumentamos que a aprendizagem é uma característica progressiva e implícita no processo organizacional. Portanto, à medida que a organização se revela, faz isso de maneira que, intermitentemente, cria um conjunto de condições que possibilita a aprendizagem. A isso denominamos momentos de aprendizagem (WEICK, 2004. p. 384-385).

Nesse sentido, Mezirow (1991) considera importante que as dimensões “instrumental” e de “comunicação” estejam presentes nas situações de aprendizagem, ou seja, a prática e a disseminação de informações auxiliam na melhor composição dos processos de aprendizagem, pois a reflexão das idéias, ações, ou das práticas organizacionais pode contribuir para a percepção dos erros e, assim, influenciar a construção dos processos de mudanças.

Segundo Argyris (1992):

O critério-chave para o aprendizado é o quanto os indivíduos estão abertos a examinarem suas responsabilidades pessoais, a refletirem sobre idéias aparentemente errôneas e a lidarem com sua

perplexidade e frustração enquanto aprendem (ARGYRIS, 1992, p. 188).

O líder precisa estar preparado para refletir sobre os acertos e sobre os erros, aprendendo e inovando produtos, visando acompanhar as transformações do mercado, pois, como afirma Sutton (2003, p. 88), “o mundo muda, são desenvolvidos novas tecnologias e produtos, e as preferências do consumidor se modificam”. As organizações precisam acompanhar as dinâmicas do mercado para se manterem competitivas. Os indivíduos nelas inseridos devem atuar com eficácia, obtendo o máximo de aprendizado sobre suas práticas. As ações adotadas por eles correspondem a esforços variados, que influenciam o desenvolvimento das organizações e estabelecem laços de aprendizagem.

### **2.3.1 Laços de aprendizagem**

Os laços de aprendizagem são modelos que caracterizam valores preponderantes dos adeptos, estratégias de ação e resultados de aprendizado, de acordo com Argyris (1999b). Os procedimentos internos da empresa envolvem sucesso e fracasso, e, diante de tais contextos, os indivíduos podem obter aprendizado de uma volta ou de duas. O aprendizado de uma volta, ou de laço simples, significa que o erro foi detectado e que foram adotadas ações de correção, que gerarão conseqüências, refletindo-se no simples controle situacional. Para Argyris (1999b), com o laço simples pode-se obter resultados de aprendizado limitados, tornando-se um aprender rotineiro, ou seja, uma simples solução de erros, caracterizado pela não modificação do modelo existente.

Já o aprendizado de duas voltas, ou laço duplo, corresponde à situação em que o gestor atua sobre um determinado erro ou sobre uma falha, a partir do gerenciamento das ações e das conseqüências, ou seja, utilizando-se de variáveis direcionadas, em que é possível conduzir os procedimentos com sucesso, de modo que as regras cognitivas ou de raciocínio dos indivíduos sejam aplicadas, permitindo à empresa questionar o que aprendeu e revisar seus princípios. Segundo Argyris



(1999b), o modelo de aprendizagem de laço duplo envolve o direcionamento da situação ou dos elementos que a compõem:

Quando o aprendizado de uma volta funciona, torna-se uma rotina – e muitas vezes indigerível. Então, deve-se recorrer ao aprendizado de duas voltas para promover a adaptabilidade e a flexibilidade. Creio que esse seja um dos motivos por que os executivos se interessam por esse tema. Eles lidam com a incompetência habilidosa o tempo todo (ARGYRIS, 1999b, p. 14).

O aprendizado no modelo de duas voltas visa criar situações em que os colaboradores revisam as ações e variáveis adotadas nas organizações. Nota-se que é necessário obter informações e/ou coletar dados para direcionar tais variáveis, que são construídas a partir de experiências anteriores. A aprendizagem, então, se realiza a partir de um esforço de conhecimentos múltiplos e, em especial, dos laços de aprendizagem propostos por Argyris (1999a), que correspondem à ilustração de voltas ou laços, como demonstrado na figura 2:

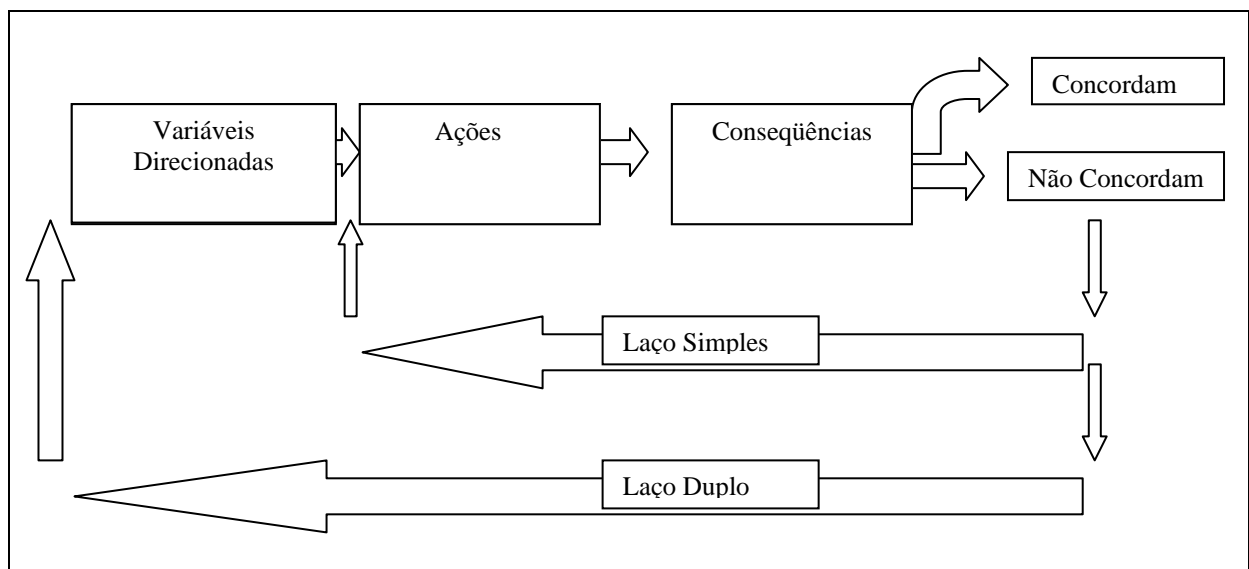


Figura 2 – Modelo de aprendizagem de laço duplo

Fonte: adaptado de Argyris (1999a).

Ao utilizar o laço simples, o indivíduo estabelece ações simples, focadas apenas no fenômeno considerado, o que gera conseqüências, que podem ter, ou não, a concordância das pessoas envolvidas no processo. Assume-se uma posição

a partir de um determinado erro, que leva a ações de controle, como, por exemplo, a disseminação dos erros detectados por meio de relatórios.

O laço duplo difere do simples, pois no primeiro, as variáveis são direcionadas, ou seja, é possível modificar procedimentos organizacionais a partir da análise de experiências com erros no passado, enquanto o laço simples é apenas de controle. O laço de duas voltas, denominado laço de gestão, pode ser utilizado para modificar a forma de operacionalizar um procedimento interno, caso a maneira antiga de gerenciar a organização ocasione erros. Então, a partir de tal mudança, vão ser geradas ações novas que permitem ocasionar conseqüências novas, que fazem parte de um ciclo, já que diante de tais conseqüências pode-se, novamente, utilizar os laços de aprendizagem, sejam estes do tipo simples ou duplo.

Um outro autor, Kofman (2004), afirma que ainda existe um terceiro laço, ou o laço triplo, dentro do processo de aprendizado, que corresponde aos modelos mentais. O laço triplo representa os filtros das estruturas interpretativas dos ambientes organizacionais, consistindo na construção mental das variáveis utilizadas, sendo um aprendizado completo, em que o individuo pode refletir sobre suas ações e suas interpretações a respeito dos problemas ocorridos na organização.

Ainda de acordo com Kofman (2004, p. 109), “o modelo mental é o conjunto de sentidos, pressupostos, regras de raciocínio, inferências etc. que nos leva a fazer determinada interpretação”. Os diferentes modelos mentais podem motivar diferentes percepções e ações dentro da organização, condicionando as interpretações acerca dos fatos, podendo este ser apresentado como um modelo de aprendizado mútuo:

O modelo de aprendizado mútuo se baseia em pressupostos e objetivos diferentes dos do modelo de controle unilateral. Portanto, gera estratégias diferentes que produzem diferentes conseqüências. (KOFMAN, 2004, p. 127).

Pelo fato de que o aprendizado mútuo ocorrer em mais de uma pessoa ao mesmo tempo, ele pode gerar estratégias diferentes, que possibilitam ocasionar mudanças diferenciadas. Sabe-se que o processo de mudança nas organizações,

influencia o aprendizado de forma a proporcionar meios ou elementos para realizar avaliações críticas a respeito dos erros, a partir de auto-observação e reflexões sobre os resultados.

Para uma melhor compreensão dos laços propostos por Argyris (1999a) e Kofman (2004), buscou-se na figura 3 consolidar os laços em uma só ilustração, a fim de que possam ser claramente delimitados:

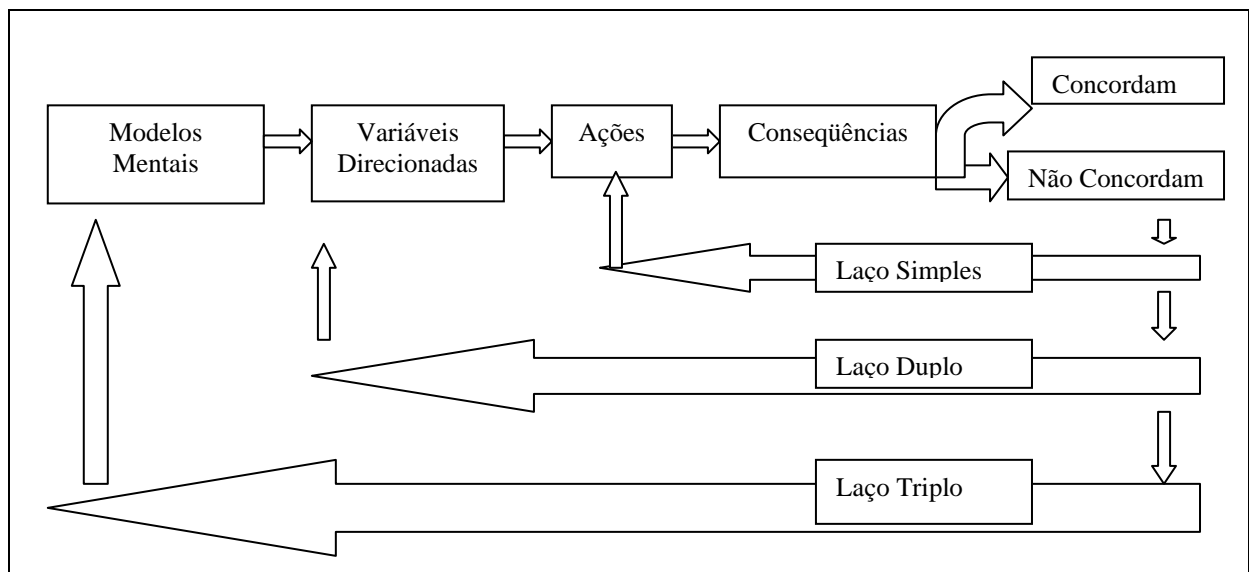


Figura 3 – Modelo de aprendizagem de três laços

Fonte: autora da pesquisa, adaptado de Argyris (1999a) e Kofman (2004).

Nota-se então que o laço de aprendizagem proposto por Kofman (2004) engloba os dois laços propostos por Argyris (1999a), ou seja, o laço triplo considera a construção de modelos mentais pelos indivíduos, obtendo-se, assim, o aprendizado a respeito das variáveis que direcionaram ações, além do controle e da gestão da organização. Em outras palavras, o laço triplo refere-se à análise crítica da administração da empresa. Pode-se, por exemplo, reconhecer que com a mudança dos procedimentos, a partir de erros anteriores, foi possível promover melhorias, que podem ser utilizadas em outros tipos de procedimentos. Dessa forma, o aprendizado efetivamente acontece, já que se busca refletir sobre as conseqüências, ações e variáveis utilizadas.

Pode-se estabelecer uma inter-relação do *Balanced Scorecard* (BSC) com os laços de aprendizado, pois através da mensuração do desempenho, pode-se obter

aprendizado, seja este de laço simples, duplo ou de três voltas, ou seja, considerando controle, gestão e aprendizado, respectivamente. Nesse sentido, destaca-se que a avaliação e o controle são desenvolvidos pelas organizações para gerenciar seus dados e procedimentos internos, a fim de mensurar os resultados, por meio da metodologia BSC, que avalia e controla perspectivas organizacionais.

## 2.4 BALANCED SCORECARD (BSC)

Retomando a exposição a respeito do controle organizacional, tem-se que o BSC é uma metodologia de mensuração de desempenho utilizada pelas empresas para obter melhores resultados, segundo Kaplan (1997). Essa metodologia surgiu a partir da necessidade empresarial de se desenvolver um novo modelo de medição de desempenho. Inicialmente, o *scorecard* continha medidas de desempenho relativas à área financeira, prazos de entrega de produtos aos clientes, qualidade, ciclo de processos de produção e eficácia no desenvolvimento de produtos novos. David Norton e Robert Kaplan, em 1990, com a conclusão do estudo ampliaram o *scorecard* promovendo o surgimento do *Balanced Scorecard*.

O BSC é um sistema de medição utilizado para veicular novas estratégias e, conseqüentemente, alinhar as empresas às suas estratégias. Kaplan (1997) aponta que, em um determinado momento, buscou-se afastar o tradicional foco da redução de custos e concorrência de preços baixos, para, então, gerar oportunidades de crescimento, a fim de oferecer aos clientes produtos e serviços personalizados e com alto valor agregado. Com o alinhamento das medidas de desempenho às estratégias empresariais, o *Balanced Scorecard* surgiu como um veículo facilitador da tradução e implementação de estratégias, pois representa um painel de controle balanceado. Posteriormente, tornou-se um importante método de controle dos sistemas gerenciais das empresas, estimulando a utilização dos sistemas de informação, *feedback* e aprendizado continuado. O BSC consiste, então, em um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, pois proporciona à organização o surgimento de uma visão atual e futura do negócio, ao estabelecer foco abrangente e controle pró-ativo dos objetivos e metas.

A gestão empresarial pressupõe a utilização contínua de mecanismos de medição e avaliação de desempenho. Wood Jr. (2002) afirma que, ao longo do século XX, a avaliação de desempenho deixou de ser simples ferramenta de controle de tempos e movimentos, para assumir o controle de processos, que envolvem todo o trabalho realizado e é parte de um contexto organizacional e social bastante amplo e diversificado. Somensi (2001) enfatiza a importância das medidas de desempenho, sejam elas financeiras ou não, que mensuram a *performance* das empresas, que interligam a estratégia aos processos operacionais.

David Norton e Robert Kaplan definem quatro perspectivas para o *Balanced Scorecard* denominadas originais, que serão apresentadas a seguir.

#### **2.4.1 As quatro perspectivas originais**

As medidas do BSC baseiam-se nas perspectivas de mensuração do desempenho, segundo Kaplan (1997), que visam equilibrar os objetivos de curto, médio e longo prazos, além dos resultados desejados e dos vetores do desempenho, envolvendo, também, medidas objetivas e subjetivas. É a partir de tais perspectivas que pode-se caracterizar a execução de ações integradas com a estratégia organizacional.

A visão e estratégia traduzidas pelo *Balanced Scorecard* são originalmente organizadas em torno de quatro perspectivas de mensuração, segundo Kaplan (1997), quais sejam: a financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Cada uma dessas perspectivas possui diversos indicadores de desempenho. Para o autor, o *scorecard* cria uma estrutura de comunicação organizacional que informa aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro do negócio.

Rezende (2003) aponta algumas das razões que levam os estrategistas a implementar o BSC, como por exemplo: obter clareza e consenso no tocante à estratégia do negócio; dar foco ao negócio; desenvolver a liderança da alta direção; educar a organização; alinhar programas e investimentos; direcionar o processo de alocação de recursos e capital; e promover o aperfeiçoamento.

Obter clareza e consenso sobre a estratégia significa disseminar a estratégia organizacional por meio de uma comunicação eficiente. Focar o negócio compreende a definição de metas e objetivos adequados à realidade organizacional. Já o desenvolvimento de liderança e a educação a organização refere-se à gestão de competências e do conhecimento. O alinhamento e direcionamento de programas e processos está relacionado ao direcionamento estratégico, que deve ser conduzido pela organização com o propósito de assumir posições de competitividade, integrando todas as perspectivas de mensuração.

#### 2.4.1.1 Perspectiva financeira

Pode-se afirmar que os objetivos e medidas financeiras, propostos pelo BSC, auxiliam na execução da estratégia da empresa, pois estes, segundo Rezende (2003), revelam se a implementação das estratégias está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da organização, ou seja, se a perspectiva financeira está focada na estratégia da empresa. O objetivo desta perspectiva é definir o desempenho financeiro esperado, servindo de base para os objetivos e medidas das perspectivas não-financeiras do BSC.

Segundo Basso (2003):

Mais recentemente, com o *balanced scorecard* (BSC) buscou-se integrar as medidas financeiras com as não financeiras, distinguindo-o dos demais instrumentos de medição de desempenho, por conter medidas integradas de ocorrência e direcionadores de tendência, desenhados para capturar a estratégia da organização e ligados por relações de causa e efeito (BASSO, 2003, p. 4).

Rezende (2003) afirma, ainda, que a perspectiva financeira permite às diversas unidades estratégicas de negócios vincularem suas propostas de trabalho a um objetivo central para toda a organização, embora, algumas vezes, estejam praticando estratégias financeiras distintas, em função do mercado e do momento. Kaplan (1997) sugere que, ao iniciar o desenvolvimento da perspectiva financeira

para o *Balanced Scorecard*, os executivos das unidades de negócios devem identificar as medidas financeiras adequadas à estratégia da empresa.

#### 2.4.1.2 Perspectiva clientes

Todas as fases do ciclo do negócio envolvem o mercado em que as organizações estão inseridas. A ênfase no desempenho dos produtos e na inovação tecnológica, em substituição à concentração nas capacidades internas, tem sido o alvo dos mercados atuais. Segundo Kaplan (1997), as empresas hoje estão voltando seu foco para fora, ou seja, para os clientes, o que constitui a segunda perspectiva de mensuração proposta pelo autor. Como o foco da empresa deve ser no mercado, e em especial, nos anseios do seu cliente, Kaplan (1997) afirma que os executivos devem identificar clientes da organização, e os mercados nos quais irá competir:

Na perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo (KAPLAN, 1997, p. 26).

O eficaz desempenho financeiro da organização depende da avaliação que os clientes fazem da própria organização. Reis (2004) exemplifica que os clientes fiéis voltam a comprar e fazem boas referências da empresa junto a outras pessoas, aumentando com isso a participação de mercado. Assim, para que tal fato aconteça, as empresas devem oferecer aos consumidores produtos diferenciados e líderes de mercado, focando a atenção nos clientes agregando valor aos produtos de acordo com preferências dos consumidores.

Ainda em relação ao foco nos clientes, Ansoff (1977, p. 176) aponta que “o estímulo gerador que dá início à análise estratégica, pode surgir de várias maneiras, dependendo das circunstâncias da empresa e da amplitude de visão do seu administrador”. Assim, cabe ao administrador reconhecer que a oferta dos produtos e serviços deve ser conduzida de forma a atender aos desejos dos clientes, buscando em primeiro lugar a satisfação dos seus consumidores.

Um grupo de medidas essenciais voltadas para os clientes é apresentado por Kaplan (1997) como um conjunto de elementos interligados presentes em todos os tipos de organização, podendo resultar em lucratividade, desde que o enfoque de tais medidas essenciais seja a própria necessidade do cliente. De acordo com Kaplan (1997), a empresa deve procurar dominar a oferta de produtos ou serviços para clientes específicos nas categorias que compete, ou seja, cada empresa precisa se adequar a um grupo ou segmento de clientes, que detêm preferências e consumos específicos.

Kaplan (2004b) realçou a importância dos relacionamentos com clientes, reforçado por Matos (1993), que afirma que sem o cliente não existe a empresa. As estratégias adotadas pelas organizações direcionam as ações em torno da captação e da retenção de clientes, ou seja, a manutenção do cliente na empresa, o que significa conquistar e manter mais clientes de acordo com a participação de mercado em segmentos específicos, segundo Kaplan (1997). Já a captação de clientes é realizada a partir da ampliação dos mercados empresariais, com o objetivo de aumentar a base de clientes em segmentos-alvo. Para Lobato (2003), a captação de clientes pode ser medida por meio da quantidade de produtos vendidos a novos clientes.

As empresas, que atuam a partir da conquista da satisfação dos clientes, colocam os produtos e/ou serviços à disposição do mercado consumidor, que precisa aprová-los, resultando em maior lucratividade para elas, o que é segundo Kaplan (1997), fruto da captação, satisfação e retenção de clientes, além da participação de mercado. O mesmo autor esclarece que a satisfação dos clientes e a alta participação de mercado são apenas um meio para a obtenção de resultados financeiros melhores. As organizações devem, então, medir o volume de negócios realizados e a lucratividade dos clientes com a aplicação dessa perspectiva do *Balanced Scorecard*.

Para Ruas (2003):

A perspectiva dos clientes consiste primeiramente numa identificação dos segmentos de clientes e mercados onde a organização compete ou presta serviços. Então, mede-se a capacidade da organização de prover produtos e serviços de qualidade, a eficiência de sua entrega e, no final, a satisfação dos consumidores (RUAS, 2003, p. 7).



Os processos internos da organização precisam ser conduzidos de modo a atender os desejos dos clientes, a fim de que os bens sejam produzidos em conformidade com a necessidade real dos consumidores que vão adquiri-los.

#### 2.4.1.3 Perspectiva processos internos

A adequação dos processos internos, de acordo com Kaplan (1997), é capaz de promover impactos positivos à satisfação do cliente e, conseqüentemente, à melhor realização dos objetivos financeiros de determinada empresa. Quando ocorrem mudanças positivas, é possível agregar valor aos procedimentos. Para Kaplan (1997), os processos internos permitem à unidade de negócios oferecer as propostas de valor que atraem e retêm clientes em segmentos-alvo de mercado, bem como satisfazer as expectativas que os acionistas têm com relação a excelentes retornos financeiros.

Kaplan (1997) afirma que os executivos buscam atender aos objetivos dos acionistas e aos clientes através da adequação dos processos internos:

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custos, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos (KAPLAN, 1997, p. 121).

Os objetivos da perspectiva processos internos do *Balanced Scorecard* segundo Kaplan (1997), oferecem infra-estrutura às organizações, o que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos para as demais perspectivas.

#### 2.4.1.4 Perspectiva aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, influenciando os sistemas organizacionais como um todo:

O BSC também influencia outros sistemas organizacionais quando os administradores o usam para alinhar seus planejamentos, orçamentos e sistemas de alocação de recursos e seus sistemas de recompensa e incentivo à estratégia (KAPLAN, 2006, p. 134).

A geração de crescimento e a própria melhoria organizacional podem ser traduzidas, também, na perspectiva de aprendizado e crescimento, por meio da alocação de recursos e recompensas com base na motivação dos colaboradores, que englobam fatores, ou atores, essenciais para a consecução da estratégia adotada pela empresa.

O aprendizado e o crescimento organizacional, de acordo com Kaplan (1997), provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Segundo Zabet (2002), a gestão do conhecimento é uma forma de capital das organizações, como qualquer forma de riqueza empregada com o objetivo de produzir mais riqueza. Os sistemas e procedimentos da organização envolvem o conhecimento. Nesse sentido, Rezende (2003) afirma que a perspectiva de aprendizagem e crescimento proporciona a identificação dos ativos intangíveis necessários ao exercício pleno das atividades organizacionais e das relações com os consumidores. A organização que utiliza o BSC deve ser capaz de se preocupar com o funcionário e focalizar o processo de busca do conhecimento, como um processo indispensável para a consolidação e para o desenvolvimento do negócio, além de buscar *feedback*, que visa identificar e corrigir determinadas estratégias que não trazem lucro para a organização:

As empresas que se distendem para alcançar alto desempenho precisam de processos e sistemas gerenciais para certificar-se de que sua trajetória mantém o curso na trajetória do futuro lucrativo. Também necessitam de *feedback*, para identificação e correção de

estratégias não rentáveis, antes da ocorrência de maiores danos (KAPLAN, 2000, p. 315).

O alto desempenho organizacional envolve as capacidades dos recursos da empresa, sejam estes humanos, financeiros, operacionais, entre outros. Norton e Kaplan (1997), em uma experiência de elaboração de *Balanced Scorecard* para empresas de serviços e do setor industrial, atribuíram categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento, tais como: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; motivação; *empowerment*; e alinhamento.

A categoria capacidade dos funcionários envolve medidas essenciais que, segundo Kaplan (1997), visam obter a satisfação, a retenção e o aumento da produtividade dos funcionários, envolvendo habilidades estratégicas. Para que a competência dos funcionários seja bem desenvolvida ou utilizada, torna-se necessário possuir sistemas de informação eficientes. A capacidade dos sistemas de informação envolve a infra-estrutura tecnológica, ou seja, as tecnologias estratégicas, os bancos de dados estratégicos, a captura de experiência, e o uso de *softwares* proprietários, exemplificados por Kaplan (1997).

Para obter alto desempenho, além da competência dos funcionários e dos sistemas de informação, é necessário promover a motivação, o *empowerment* e o alinhamento, envolvendo o clima organizacional para a ação, através do ciclo de decisões, e do espírito de equipe, entre outros. Vale ressaltar que, segundo Slack (2002), o *empowerment* é uma continuação da autonomia do trabalho, em relação à abordagem comportamental. Os benefícios do *empowerment* envolvem, entre outros fatores, as respostas mais rápidas às necessidades e às insatisfações dos consumidores e o fato de promover a propaganda “boca-a-boca” e a retenção de clientes. O alinhamento significa a criação de uma sinergia, segundo Kaplan (2006).

O *Balanced Scorecard*, ao ser traduzido em medidas de desempenho, apresenta três princípios básicos, de acordo com Kaplan (1997): as relações de causa e efeito; os vetores de desempenho; e a relação com os fatores financeiros. As relações de causa e efeito visam comunicar o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa. Kaplan (1997) apresenta que um bom *Balanced Scorecard* deve ser consequência de uma combinação adequada de resultados ou indicadores de ocorrência e impulsionadores de desempenho. Já a relação com os

fatores financeiros compreende as relações causais das medidas que são incorporadas ao *scorecard*, as quais precisam estar vinculadas aos objetivos financeiros, ou seja, as metas financeiras das organizações devem possuir indicadores que objetivem as melhorias de desempenho.

Segundo Reis (2004):

O BSC é um conjunto, harmônico, de metas e indicadores que traduzem e representam a visão e as estratégias organizacionais, que são conceitos previstos numa dimensão ideológica, transformados em objetivos e metas concretos, com o propósito de garantir o alcance dessa visão e dessas estratégias (REIS, 2004, p. 52).

Assim, o gerenciamento das medidas de desempenho realizado pelo BSC deve estar em conformidade com a estratégia da organização. Rezende (2003) afirma que é conveniente que as regras, que regem as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e a lógica da cadeia de valor, sejam aprendidas, internalizadas e utilizadas como os eixos de empreendimento, proporcionando, efetivamente, o melhor gerenciamento das medidas de desempenho, por meio tanto da estratégia, quanto dos sistemas gerenciais da organização.

Os primeiros passos no processo de implementação da estratégia organizacional e dos sistemas gerenciais da empresa são, segundo Kaplan (1997): esclarecer a visão e a estratégia da empresa; comunicar a estratégia; lançar iniciativas estratégicas envolvendo, simultaneamente, mais de uma unidade de negócios; e levar cada unidade de negócios a desenvolver sua própria estratégia, coerente com a estratégia da empresa.

A respeito dos passos acima descritos, Kaplan (1997) destaca que: esclarecer a visão e comunicar a estratégia significa desenvolver o BSC, a partir de uma visão genérica da organização, de uma estratégia, que deve ser compreendida e comunicada a todos, ou seja, significa colocar em prática a estratégia, de acordo com as diretrizes, os objetivos, as metas e os indicadores empresariais.

Depois de esclarecida e comunicada a visão e a estratégia, passa-se para os próximos passos que são: lançar iniciativas estratégicas e levar cada unidade de negócios a desenvolver sua própria estratégia, significando que o BSC deve ser

utilizado com o foco na própria estratégia empresarial, disseminando-o em todos os setores da organização.

Reis (2004) concorda com Kaplan (1997):

Num primeiro momento, a finalidade do BSC é traduzir a visão e as estratégias da empresa em um conjunto integrado de objetivos e indicadores que descrevem os determinantes de sucesso de longo prazo (REIS, 2004, p. 53).

O processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* é descrito por Kaplan (1997) como o impulsionador da visão de futuro e do caminho para o próprio futuro, ou seja, tal processo de desenvolvimento capta a energia e o comprometimento de toda a equipe da alta administração, produzindo e desenvolvendo um roteiro organizacional que permite a visão da organização como um todo.

O *Balanced Scorecard* pode, ainda, ser entendido como um sistema de gestão estratégica, pois verificam-se as quatro características essenciais apresentadas por Kaplan (1997) que são: a formulação da estratégia e a atualização dos temas estratégicos; a relação com os objetivos e recompensas pessoais; a relação com planejamento, alocação de recursos e orçamentos anuais; e o *feedback* e aprendizado estratégicos.

A formulação da estratégia e atualização dos temas estratégicos constituem uma orientação hierárquica para os chefes das divisões operacionais. A relação com os objetivos e recompensas pessoais, envolve a implementação de novas estratégias e, conseqüentemente, a geração de relacionamentos, que desenvolvem novas alternativas. Os executivos devem incentivar o comportamento inovador administrando os objetivos e recompensas.

O planejamento e a alocação de recursos e orçamentos anuais só serão bem definidos e utilizados se a formulação da estratégia organizacional e a atualização dos temas estratégicos tiverem sido bem planejadas e executadas. Já o *feedback* e aprendizado estratégicos promovem o deslocamento do foco da tática para a estratégia, conforme Kaplan (1997).

O relacionamento entre o BSC e o planejamento estratégico existe, segundo Reis (2004), a partir do momento em que o BSC monitora, por meio dos seus

indicadores, o alcance do plano resultante do planejamento. Kaplan (1997) destaca que o maior benefício do uso do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica ocorre quando as empresas realizam previsões estratégicas regulares. No planejamento estratégico, define-se a estratégia e, no BSC, implementa-se tal estratégia, por meio de etapas.

#### **2.4.2 Etapas do BSC**

A construção do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan (1997), pode ser realizada a partir da necessidade de:

- I) esclarecer e chegar a um consenso em relação a visão e a estratégia;
- II) desenvolver uma equipe executiva;
- III) comunicar a estratégia;
- IV) vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos;
- V) estabelecer metas estratégicas;
- VI) alinhar recursos e iniciativas estratégicas;
- VII) sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis;
- VIII) fornecer a base para o aprendizado estratégico.

Podem-se esclarecer e chegar a um consenso em relação a visão e a estratégia a partir de comunicações eficientes, sobre o que a empresa pretende realizar ao longo do tempo. Destaca-se que o uso de mecanismos informativos - como *folders*, por exemplo - e a realização de reuniões gerais e específicas de cada setor constituem meios para se obter consenso sobre a visão e a estratégia da empresa. Dessa forma, será possível desenvolver uma equipe executiva que comunique a estratégia e as metas e que conheçam os planos futuros.

As decisões tomadas devem ser previamente conhecidas por todos os envolvidos diretamente com a operacionalização das atividades da empresa, a fim de alinhar os recursos às iniciativas estratégicas. A transparência nas decisões pressupõe uma eficiente comunicação empresarial, o que promove a vinculação eficiente dos objetivos e medidas estratégicas com o melhor processo produtivo.

Todos devem conhecer as metas e o que deve ser realizado, além de reconhecerem até aonde a empresa pretende chegar, ou seja, quais tipos de mercados devem ser alcançados.

Os ativos intelectuais correspondem ao nível de conhecimento que o quadro funcional da empresa possui e a qualidade da comunicação empresarial. Tais ativos podem ser motivados por meio da vinculação das recompensas à realização dos objetivos estratégicos. Deve-se, então, disseminar as informações com eficiência, para promover a transparência nas decisões, além de sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis. Para Kaplan (1997), é preciso esclarecer a visão e estabelecer o consenso entre todos. Ao final, compreende-se que a transparência nas decisões possibilita tal esclarecimento, por meio da comunicação dos objetivos e medidas estratégicos.

Segundo Kaplan (1997), o *scorecard* deve ser desenvolvido por uma determinada equipe gerencial e utilizado por ela para monitorar o desempenho da empresa. Assim, é possível fornecer a base para o aprendizado, por meio da definição de metas estratégicas que alcançarão a visão organizacional, ou seja, após toda a construção das perspectivas, a equipe gerencial do BSC passa a controlar e/ou coordenar a visão da organização, buscando identificar se o que a organização pretende é condizente com o contexto em que está inserida. Isto cria condições para o aprendizado da referida equipe por meio do alinhamento da visão com a realidade organizacional:

Uma vez que a visão empresarial foi decomposta em objetivos através das perspectivas do BSC, os fatores críticos foram identificados e os indicadores estratégicos estabelecidos, é necessário que as metas estratégicas sejam definidas, para que se possa monitorar o alcance da visão organizacional (REIS, 2004, p. 56).

A partir do fornecimento de informações e de dados, além do esclarecimento dos mesmos à equipe funcional, pode-se visualizar a combinação ou união do trabalho executado, juntamente com os objetivos propostos na gestão estratégica da empresa e descritos por meio das perspectivas do BSC, nos mapas estratégicos.

### 2.4.3 Mapas estratégicos

Segundo Kaplan (2004a), o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* fornece um modelo que aponta como a estratégia liga os ativos intangíveis aos processos que criam valor para a organização, apresentando quatro perspectivas originais, que podem ser adaptadas e revisadas conforme a necessidade da organização, consiste em um elemento flexível que reflete o modelo de BSC utilizado, traduzindo os objetivos em indicadores:

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores (KAPLAN, 2004a, p. 55).

A organização, ao criar meios para realizar as metas propostas, pode utilizar critérios de medições, como indicadores para a análise estratégica. A medição do desempenho dos processos internos é referenciada por Lobato (2003) como um monitoramento dos processos existentes nas organizações, o que pode ser realizado a partir da criação de um ambiente propício à identificação de novos processos, objetivando antecipar-se às necessidades dos clientes.

Kaplan (2004a) refere-se ao mapa estratégico como uma espécie de diagrama para representação visual das perspectivas da organização, tal como a seguir:

O mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva cliente a na perspectiva financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos - gestão de operações, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais (KAPLAN, 2004a, p. 58).



O mapa estratégico mostra como os vários indicadores podem fornecer subsídios para a consecução da estratégia. A utilização do BSC pode, então, promover a aprendizagem organizacional, a partir do momento em que os indivíduos passam a realizar análises a respeito do que os indicadores significam para a organização e de como tais indicadores já foram utilizados em práticas anteriores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para cumprimento do objetivo proposto neste trabalho adotou-se uma metodologia dividida em abordagem teórica e estudo empírico.

A abordagem teórica englobou pesquisa bibliográfica sobre o tema apresentado no capítulo dois, que pautou-se nas contribuições dos teóricos sobre o tema. Foram tratados conceitos de estratégia, planejamento estratégico, planejamento estratégico, aprendizagem organizacional, e *Balanced Scorecard*.

O estudo empírico foi dividido em duas etapas. A primeira fase consistiu em pesquisa exploratória junto a 44 (quarenta e quatro) Instituições de Ensino Superior de Salvador-Ba, que ofertam, semestralmente, o curso de graduação em Administração e/ou em curso de tecnologia, na modalidade presencial com o intuito de identificar quais delas utilizam o BSC.

A partir do referido conjunto de IES, foram realizadas visitas e entrevistas com coordenadores em cada uma das Instituições, para que fosse estabelecidos o universo e a amostra, e realizadas as pesquisas devidas, conforme ilustrado no quadro 1:

Quadro 1 – Instituições de Ensino Superior de Salvador - BA

Quant.	Instituição de Ensino Superior	Sigla	Categoria Administrativa	Usa BSC
1	Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia	CEFET/BA	Federal	Não
2	Centro Universitário da Bahia	FIB	Privada	Não
3	Escola Baiana de Medicina e Saúde Pública	EBMSP	Privada	Não
4	Escola de Engenharia de Agrimensura	EEA	Privada	Não
5	Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Salvador	ESAMC	Privada	Não
6	Escola Superior de Estatística da Bahia	ESEB	Privada	Não
7	Faculdade Amec Trabuco	AMEC	Privada	Não
8	Faculdade Baiana de Ciências Contábeis	FABAC	Privada	Não

Quadro 1 – Instituições de Ensino Superior de Salvador – BA (continuação)

9	Faculdade Batista Brasileira	FBB	Privada	Não
10	Faculdade Castro Alves	FCA	Privada	Não
11	Faculdade Católica de Ciências Econômicas da Bahia	FACEBA	Privada	Não
12	Faculdade Cidade do Salvador	FCS	Privada	Não
13	Faculdade de Ciência e Tecnologia	FTC	Privada	Não
14	Faculdade de Ciências da Bahia	FACIBA	Privada	Não
15	Faculdade de Ciências e Cultura da Bahia	FCCB	Privada	Não
16	Faculdade de Ciências Gerenciais da Bahia	UNICENID	Privada	Não
17	Faculdade de Tecnologia Empresarial	FTE	Privada	Não
18	Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC	SENAI CIMATEC	Privada	Sim
19	Faculdade Delta	FACDELTA	Privada	Não
20	Faculdade Dois de Julho	F2J	Privada	Não
21	Faculdade Dom Pedro II	FDPII	Privada	Não
22	Faculdade Evangélica de Salvador	FACESA	Privada	Não
23	Faculdade Hélio Rocha	FHR	Privada	Não
24	Faculdade Isaac Newton	ISAACNEWTON	Privada	Não
25	Faculdade Jorge Amado	FJA	Privada	Sim
26	Faculdade Montessoriano de Salvador	FAMA	Privada	Não
27	Faculdade Pensar	FP	Privada	Não
28	Faculdade Regional da Bahia	FARB	Privada	Não
29	Faculdade Ruy Barbosa	FRBA	Privada	Não
30	Faculdade São Bento da Bahia	FSBB	Privada	Não
31	Faculdade São Camilo	FSC	Privada	Não
32	Faculdade São Salvador	FSS	Privada	Não
33	Faculdade Social da Bahia	FSBA	Privada	Não
34	Faculdade Visconde de Cairú	FAVIC	Privada	Não
35	Faculdades Integradas Olga Metting	FAMETTIG	Privada	Não

Quadro 1 – Instituições de Ensino Superior de Salvador – BA (continuação)

36	Instituto Baiano de Ensino Superior	IBES	Privada	Não
37	Instituto de Educação e Tecnologias	INET	Privada	Não
38	Instituto de Educação Superior Unyahna de Salvador	IESUS	Privada	Não
39	Instituto Salvador de Ensino e Cultura	ISEC FACSAL	Privada	Não
40	Instituto Superior de Educação Ocidemnte	OCIDEMNT	Privada	Não
41	Universidade Católica do Salvador	UCSAL	Privada	Não
42	Universidade do Estado da Bahia	UNEB	Estadual	Não
43	Universidade Federal da Bahia	UFBA	Federal	Não
44	Universidade Salvador	UNIFACS	Privada	Não

Fonte: adaptado de [http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista\\_ies.asp](http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista_ies.asp)

Dentre o grupo pesquisado, foram identificadas apenas 02 (duas) Instituições, mas o estudo de caso contemplou apenas 01 (uma) IES, pelo fato de que uma das IES iniciou o uso do BSC somente em 2008, não sendo, portanto, conveniente realizar a análise devido ao pouco tempo de adoção do método.

Após a definição da unidade de análise, foram realizadas entrevistas mais focadas na Instituição de ensino SENAI CIMATEC, usuária do modelo de Administração Estratégica, baseado nos princípios do BSC, desde 2004, a fim de compreender de que forma o BSC tem influenciado as práticas gerenciais e os processos de aprendizagem. Nesse sentido, a segunda fase do estudo empírico contemplou uma pesquisa de caráter descritivo, em que se objetivou conhecer e explorar metodologias de administração estratégica, além de estabelecer aspectos que possibilitaram a caracterização do *Balanced Scorecard*, configurando-se, por fim, em um estudo de caso.

As pesquisas de campo no SENAI CIMATEC foram realizadas em duas fases: entrevista com a responsável pelo BSC e entrevistas semi-estruturadas com os 09 (nove) gestores/coordenadores dos diversos cursos oferecidos, que são também professores efetivos, indicados pelo coordenador do Núcleo de Pesquisa Aplicada. A análise do caso Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC teve como critérios: a

utilização do BSC, incluindo cada perspectiva adotada; a percepção dos gestores do BSC; e os indicadores utilizados na Instituição.

A pesquisa foi desenvolvida durante o período de dois anos, considerando-se como corte temporal o período entre fevereiro de 2004, quando o BSC começou a ser utilizado pela organização, e setembro de 2008, quando os dados foram coletados.

Para a realização deste estudo utilizou-se como técnica de pesquisa o levantamento (*survey*) e entrevistas semi-estruturadas, tendo como base dois questionários desenvolvidos pela autora, um para a aplicação com o responsável pelo BSC, e outro para aplicação junto aos gestores do SENAI, com 22 e 24 questões respectivamente. Todas as perguntas foram abertas e serviram para direcionar as entrevistas aos objetivos propostos, englobando as perspectivas do BSC e os laços de aprendizagem, segundo autores como Kaplan (1997) e Argyris (1999a).

As entrevistas foram realizadas, pela autora deste trabalho, no SENAI CIMATEC e na Assessoria de Desenvolvimento – ASDEN, com a média de duração de 30 minutos cada, que não foram gravadas para evitar constrangimentos aos entrevistados. À realização das entrevistas seguiu-se a descrição das respostas pela entrevistadora e posterior análise de conteúdo. A investigação realizada foi de natureza qualitativa. Após a descrição das entrevistas, foi realizada interpretação das informações e a elaboração de uma análise sobre a temática, envolvendo, inclusive, considerações de alguns teóricos e as reflexões a respeito da evolução dos indicadores de desempenho do SENAI CIMATEC.

Como vantagens dos procedimentos metodológicos adotados se pode citar: liberdade de expressão por tratar-se de questões abertas; facilidade no acesso a informações por abordar profissionais diretamente ligados ao tema estudado; possibilidade de intervenção da entrevistadora para esclarecimento de pontos, quando necessário. Como limitações da pesquisa se pode mencionar: a possibilidade de influência do pesquisador na condução das respostas por ter sido presencial; a subjetividade nas respostas por depender da percepção individual do entrevistado; maior dispêndio de tempo e recursos para a realização das visitas para entrevista.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se um breve o histórico do SENAI CIMATEC, objetivando analisar o processo de implementação do BSC na organização. Assim como uma análise dos resultados da pesquisa, a fim de verificar a experiência dos gestores com o uso do modelo. Identifica-se a evolução dos indicadores de desempenho utilizados em cada uma das quatro perspectivas do BSC, bem como indica-se qual (is) o(s) laço(s) de aprendizagem existente(s) na IES estudada, com o uso do BSC, analisando, assim, como se dá a utilização do BSC como forma de aprendizagem pelos gestores.

### 4.1 SENAI CIMATEC

Segundo dados do seu *site*, o SENAI Bahia credenciou sua primeira Faculdade de Tecnologia como Instituição de Ensino Superior junto ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), denominada SENAI CIMATEC – unidade da IES SENAI - em fevereiro de 2004, com o objetivo de formar profissionais para atender às exigências do mercado de trabalho, com o enfoque na indústria, além de incentivar o desenvolvimento entre os alunos do caráter empreendedor e flexível.

O propósito do SENAI CIMATEC é proporcionar formação acadêmica e tecnológica de qualidade e tornar-se um pólo de produção de conhecimentos a partir da disseminação de atividades de pesquisa e extensão, com o foco no desenvolvimento econômico local e crescimento social do Estado da Bahia.

Os cursos ofertados pelo SENAI CIMATEC são na área de tecnologia, a exemplo de: Curso Superior de Tecnologia em Mecatrônica Industrial; Tecnologia em Inspeção de Equipamentos e de Soldagem; Curso Superior de Tecnologia em Gestão Logística; Tecnologia de Sistemas Automotivos; Tecnologia de Polímeros; Manutenção Industrial; Manufatura Integrada; e Tecnologia em Processos Gerenciais de Sistemas Produtivos, que objetivam formar tecnólogos para indústrias específicas, como é o caso do curso de sistemas automotivos, solicitado pelo cliente Ford. A visão da IES é: “ser reconhecida(o) como parceira(o) indispensável ao

desenvolvimento sustentável da indústria do Estado da Bahia”, oferecendo, portanto, os cursos específicos para a indústria com vistas a atender as demandas de tal setor, a utilização da administração estratégica para melhor gerir a organização.

Na Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC, o processo de planejamento estratégico é realizado utilizando-se metodologias clássicas, quais sejam: contextualização dos ambientes interno e externo, incluindo a análise da situação por meio da Matriz PFOFA (pontos fortes e fracos - interno; oportunidades e ameaças - externo); construção de objetivos, estratégias, planos de ação, cronograma e orçamento; e um demonstrativo de resultados, com o objetivo de elaborar um plano que integre os indivíduos e setores para a consecução das metas.

Para compreender como é a administração da instituição em estudo e o seu fluxo administrativo, cabe destacar que nas unidades organizacionais do SENAI CIMATEC, existem gerentes de unidade e no nível tático de abordagem, estão os coordenadores de graduação e de pós-graduação, para especialização e mestrado, além dos colegiados de curso. Há, ainda, a Comissão Permanente de Avaliação (CPA) que verifica se o que se planejou foi alcançado com eficiência e que será descrita mais adiante neste trabalho.

A administração estratégica do SENAI CIMATEC teve como base a administração da Federação das Indústrias do Estado da Bahia - FIEB, da qual faz parte; e, conforme o Relatório do Sistema FIEB (2007, p. 126), “teve sua orientação pautada na metodologia do *Balanced Scorecard* e nos princípios de uma organização orientada à estratégia”, focando-se nos seguintes critérios:

- I) a tradução da estratégia ocorreu com a definição dos mapas, indicadores, metas e projetos, e com a participação de 45 pessoas na primeira fase do curso do BSC, realizado à distância e promovido pela Confederação Nacional da Indústria;
- II) o alinhamento da organização à estratégia aconteceu com o desdobramento do Serviço Social da Indústria - SESI, por meio das linhas de negócio e do desdobramento das Áreas Corporativas e de Serviços Compartilhados - ACSC, além de construção de painel estratégico;
- III) a comunicação, mediante criação de página na *intranet*, na qual publicou-se o documento Gestão Estratégica do Sistema FIEB, participação em videoconferências e criação de *newsletter*;

IV) o gerenciamento da estratégia, a partir da criação do Escritório de Gestão da Estratégia, na Assessoria de Planejamento – ASPLAN da FIEB, mediante realização das reuniões de análise estratégica;

V) mobilização a partir da reunião de lançamento dos mapas estratégicos.

O acompanhamento do BSC é realizado nas Reuniões de Análise Estratégica – RAEs nas quais são realizadas análises de cada perspectiva, de forma integrada, comparando-se o desempenho do ano em vigência com o ano anterior, além de comparar o desempenho acumulado com a meta previsionada ou planejada. Também nas RAEs são definidas prioridades e campos de atuação.

A partir do Relatório do Sistema FIEB (2007, p. 128), destaca-se que “o modelo de gestão estratégica e das reuniões do Sistema FIEB consolida a prática de apuração de resultados, representada nos Ciclos de Reuniões de Análise Estratégica (...)”. Esclarece-se que tal fato contribui tanto para o aprendizado organizacional, como para a disseminação e o aprimoramento de uma cultura pautada na administração estratégica.

### 4.3 A ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 4.3.1 BSC utilizado pelo SENAI CIMATEC

O BSC é utilizado pelo SENAI CIMATEC desde o seu credenciamento ao MEC, contendo as quatro perspectivas referentes ao modelo proposto por David Norton e Robert Kaplan: pessoas e tecnologia, processos internos, cliente, e financeira.

Para contextualização e utilização dos dados para conclusões da pesquisa serão apresentados alguns dos indicadores mensurados pelo SENAI CIMATEC entre 2004 e 2008. Os indicadores que não existiam nos anos de 2004, 2005 e 2006, serão denominados, aqui, de N.P. (não possuía). Tais indicadores passaram a existir em 2007, por meio do desmembramento do mapa estratégico geral da Federação das Indústrias do Estado da Bahia - FIEB, no mapa específico do SENAI.



Entre 2004 e 2006 ocorreu, também, o refino da coleta de dados e a redefinição de cálculo dos indicadores. Em 2008, alguns indicadores apenas faziam parte do plano de concepção de indicadores, e não foram colocados em prática ainda, e serão, aqui, denominados de P.C. (plano de concepção). Os indicadores do ano de 2008 refletiram às metas, e os dos demais anos, ao que foi efetivamente realizado.

#### 4.3.1.1 Perspectiva pessoas e tecnologia

No SENAI CIMATEC, a perspectiva aprendizado e crescimento, proposta originalmente por Kaplan e Norton, é denominada de pessoas e tecnologia. Conforme consta no mapa estratégico do CIMATEC, essa perspectiva pressupõe o alto desempenho da IES, por meio de indicadores, tais como atração, retenção e valorização de pessoas; bem como pesquisa de clima organizacional e índices de desligamentos voluntários; além da garantia do domínio do conhecimento tecnológico, com a qualificação da equipe técnica.

Tabela 1 – Perspectiva pessoas e tecnologia – promover a atração, retenção e valorização de pessoas

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Resultado da pesquisa de clima organizacional (%)	N.P.	N.P.	71	-	75

Fonte: pesquisa de campo (2008).

O indicador de resultado da pesquisa de clima organizacional reflete o somatório dos resultados “bom” e “ótimo” da referida pesquisa para os colaboradores efetivos. 71% dos pesquisados optaram por uma dessas respostas no ano de 2006. As pesquisas de clima organizacional do SENAI CIMATEC são bianuais. O indicador de desempenho passou a ser mensurado no ano de 2006. Entre o período mensurado – 2006 a 2008 – identifica-se que o crescimento do percentual sobre o desempenho em clima organizacional foi incipiente, apenas de quatro pontos, apesar de que os percentuais de mais de 70% serem um valor

relativamente elevado ou interessante para a realidade organizacional pesquisada. Acredita-se, então, que a organização precisa investir na melhoria do clima organizacional, já que este indicador reflete a satisfação dos colaboradores na empresa. Nessa perspectiva também são analisados: o desenvolvimento de pessoas para a atuação polivalente com visão generalista; o aprimoramento de competências em gestão; e a infra-estrutura, incluindo a atualização tecnológica da instituição.

Tabela 2 – Perspectiva pessoas e tecnologia – desenvolver profissionais para atuação polivalente com visão generalista

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Colaboradores capacitados nas competências transversais (%)	N.P.	N.P.	P.C.	0	38

Fonte: pesquisa de campo (2008).

O indicador colaboradores capacitados nas competências transversais é calculado pelo número de pessoas das áreas de processo que participaram do Programa de Desenvolvimento de Competências Transversais do SENAI – COMPET, dividido pelo número total de pessoas das áreas de processo multiplicado por cem, obtendo-se em 2008, 38%. O indicador da tabela 2 leva em conta as competências obtidas somente por meio do programa COMPET, neste sentido, o SENAI CIMATEC deveria considerar as competências advindas de outros programas e/ou cursos, inclusive de experiências anteriores dos colaboradores que envolvem as competências transversais, que são tão valiosas quanto as obtidas por meio do COMPET.

Tabela 3 – Perspectiva pessoas e tecnologia – aprimorar competências em gestão

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Qualificação gerencial	N.P.	N.P.	P.C.	P.C.	P.C.
Colaboradores com competência técnica	N.P.	N.P.	P.C.	P.C.	P.C.

Fonte: pesquisa de campo (2008).

Apesar de a organização incentivar financeiramente o aprimoramento de competências em gestão, ela ainda não mensura a qualificação dos seus gerentes e os colaboradores que possuem competência técnica. Tais indicadores ainda se encontram em plano de concepção e se fossem utilizados, certamente, a organização poderia direcionar melhor as ações em termos de qualificação de gestores e competência de colaboradores.

Em relação à formação acadêmica, observou-se que a totalidade dos funcionários do SENAI CIMATEC possui nível superior, e a educação continuada é incentivada e prevista no planejamento anual, por meio de bolsas de estudo. A Instituição possui um quadro de 60 (sessenta) professores, destes, 09 (nove) são apenas graduados, 16 (dezesesseis) são especialistas, 21 (vinte e um) tem o título de mestres e 14 (quatorze) são doutores, segundo dados da pesquisa de campo realizada em 02/10/08.

Tabela 4 – Perspectiva pessoas e tecnologia – garantir o domínio do conhecimento tecnológico

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Qualificação área técnica (%)	1,8	1,9	2,04	2,00	2,20

Fonte: pesquisa de campo (2008).

O cálculo do indicador qualificação área técnica é a mensuração através de pontos atribuídos a cada uma das titulações e multiplicados pelo número de colaboradores que possuem as referidas titulações, quais sejam: 1 para nível médio, 2 para graduação, 3 para especialista, 4 para mestre e 5 para doutor. Após a multiplicação, ocorre a soma e a divisão pelo número total de colaboradores. Desta forma observou-se que em 2004 1,8% da equipe de funcionários apresentavam qualificação técnica.

Em relação ao indicador de qualificação técnica, nota-se que entre 2004 e 2006 houve uma evolução de 1,9% em 2005 e 2,04% em 2006. Em 2007, houve uma queda do percentual do indicador, de 0,04 pontos percentuais, e em 2008

retorna-se ao crescimento com a meta de 2,20% da equipe devidamente qualificada na área técnica. No ano de 2007 houve um acidente de trabalho na organização, ocasionando a parada das atividades durante 03 meses, o que pode ter contribuído para a o declínio observado neste indicador. Por consequência desse problema, alguns dos programas de qualificação não ocorreram, impactando no percentual.

A Instituição busca ampliar o domínio e a capacidade tecnologia do quadro de funcionários, a fim de que a mesma possa utilizar melhor os recursos humanos de que dispõe. Existem 10 (dez) grupos de pesquisa cadastrados no CNPq, e as ações adotadas para promover a melhoria do nível de aprendizado e de competências do quadro de pessoal da Instituição proporcionam um impacto positivo no desempenho das atividades organizacionais.

#### 4.3.1.2 Perspectiva processos internos

O SENAI – BA, por intermédio de suas unidades, atua em educação do nível básico, ou seja, o foco é a formação técnica e o primeiro emprego. Já a Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC exerce suas atividades em educação superior, ao oferecer cursos de graduação e pós-graduação. Segundo dados do *site*, o SENAI CIMATEC visa identificar as necessidades atuais e futuras dos clientes, alunos e indústrias, desenvolvendo novas soluções, por meio de processos internos. Para Kaplan (1997, p. 99), “no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo”.

Tabela 5 – Perspectiva processos internos – identificar a necessidade global do mercado e do cliente

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Conhecimento setorial	N.P.	N.P.	P.C.	P.C.	P.C.
Soluções globais identificadas por cliente e no mercado	N.P.	N.P.	P.C.	P.C.	P.C.

Fonte: pesquisa de campo (2008).

A fim de obter informações a respeito das necessidades das empresas, criou-se o indicador de conhecimento setorial, que se refere ao número de empresas visitadas pelos colaboradores do SENAI CIMATEC com oportunidades identificadas no mercado. Já o indicador de soluções globais identificadas por cliente e no mercado trata do número de relatórios de visitas realizadas para empresas com necessidades globais. Ambos indicadores pretendem mensurar os resultados dos serviços e produtos aplicados às empresas parceiras do SENAI. Mas ambos, ainda, não foram colocados em prática, fato que pode comprometer a identificação da necessidade do mercado e dos clientes. Nesse sentido, ainda não houve a tradução da estratégia em resultados no que se refere às necessidades do mercado e dos clientes, o que pode impactar negativamente nos programas executados pela instituição.

Tabela 6 – Perspectiva processos internos: garantir a efetividade nos programas educacionais

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Satisfação do aluno (%)	93	92	81	83	80
Satisfação empresa (%)	85	91	88	92	80

Fonte: pesquisa de campo (2008).

Os indicadores de satisfação do aluno e da empresa atendida são calculados por meio de pesquisas diretas de satisfação. Em relação ao indicador Satisfação do aluno, que mede o grau de satisfação no que se refere à atualização do programa educacional, verifica-se que em 2004, 93% dos alunos pesquisados revelaram estar satisfeitos com o programa educacional, percentual que sofreu redução nos anos de 2005 e 2006, identificando-se um declínio da satisfação passando de 92% para 81%. Em 2007 voltou a crescer para 83% e em 2008 atingiu o valor mais baixo de todos os anos pesquisados, o que é negativo e requer ações efetivas por parte da instituição para reverter este quadro. Já o indicador de satisfação empresa, apesar de crescer em 2005 para 91%, declina em 2006 para 88%. E apesar do crescimento

para 92% em 2007, declina em 2008 para 80% das empresas atendidas apresentarem-se satisfeitas com as soluções educacionais ofertadas.

Sem dúvida, tão importante quanto atrair clientes, é retê-los. A organização deve, então, focar suas ações no compromisso de manter a satisfação, tanto do aluno, quanto da empresa, em níveis altos e em constante crescimento, a fim de que possa assumir posições competitivas e de destaque.

A IES em questão possui uma Política de Patente de Propriedade Intelectual que oferece suporte à inovação tecnológica. No semestre 2008.1, haviam 16 (dezesesseis) bolsistas da FAPESB – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia e 10 (dez) bolsistas de Iniciação Tecnológica. As bolsas da FAPESB são financiadas pelo Governo do Estado e as de Iniciação Tecnológica e Júnior, pelo próprio CIMATEC.

A perspectiva compreende o suporte à inovação tecnológica, e o indicador é o número de patentes depositadas pelo SENAI CIMATEC ou em parceria com as indústrias, que se refere, justamente, aos pedidos de registro de patentes.

Um outro indicador da perspectiva processos internos é o de pesquisas aplicadas, que reflete o número de pesquisas aplicadas concluídas, mensurado em números absolutos por sua quantidade, conforme será descrito na tabela 7:

Tabela 7 – Perspectiva processos internos: dar suporte em inovação tecnológica

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Pesquisas aplicadas	10	12	0	4	6
Pedidos de registro de patentes	N.P.	N.P.	0	0	3

Fonte: pesquisa de campo (2008).

Com o objetivo de dar suporte em inovação tecnológica, o número de pesquisas aplicadas evoluiu de 2004 para 2005, de 10 para 12 respectivamente. Nesse período, o cálculo de indicador consistia nas pesquisas iniciadas a partir de projetos, mas não refletia o andamento e/ou a conclusão de tais pesquisas. Diante da mudança da forma de cálculo do indicador, o que passou a considerar apenas as

pesquisas aplicadas, nota-se que em 2006, não ocorreram pesquisas efetivamente aplicadas, apesar de haverem projetos.

Durante o período de 2007 e 2008, identifica-se a evolução do número de pesquisas, de 4 para 6, respectivamente, consolidando as iniciativas da organização para desenvolver a Política de Patente de Propriedade Industrial, o que incentivou a pesquisa e, conseqüentemente, a criação de produtos específicos e inovadores para o setor industrial. Destaca-se que tal evolução ainda é pequena, tomando-se por base o número de alunos da organização.

A mudança do cálculo do indicador de pesquisas aplicadas foi, corretamente realizada, pois, dessa forma, pôde-se mensurar a real aplicabilidade do que tem sido produzido no SENAI CIMATEC, tanto em relação às consultorias, quanto aos produtos inovadores focados na indústria.

A gestão educacional se reflete no desenvolvimento das pessoas, dos processos e dos sistemas, e é mensurada por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA), na qual são avaliados os professores, coordenadores, secretaria acadêmica e a Instituição como um todo (infra-estrutura), cujo resultado é divulgado semestralmente. Também são identificados os números de solicitações na ouvidoria e no Núcleo de Apoio ao Estudante, além dos atendimentos as solicitações, com o intuito de analisar o desempenho dos cursos, no âmbito interno da organização; apesar do respectivo indicador ainda não ter sido colocado em prática, conforme demonstrado na tabela 8:

Tabela 8 – Perspectiva processos internos: ofertar cursos de formação com efetividade

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Desempenho dos cursos	N.P.	N.P.	P.C.	P.C.	P.C.

Fonte: pesquisa de campo (2008).

A mensuração do desempenho dos cursos, caso houvesse sido utilizada, poderia servir para identificar se o modelo de gestão tem obtido resultados no que se refere à criação de valor. Nesse sentido, a gestão educacional é, então, o foco das atividades a serem conduzidas internamente na Instituição de Ensino, a fim de

se articularem oportunidades estratégicas e dinamizarem os procedimentos acadêmicos. Tal gestão é pautada no retorno para indústria, por meio do posicionamento estratégico no mercado dos cursos ofertados e da metodologia utilizada, para que os egressos garantam seu lugar no mercado.

Os indicadores utilizados pelo SENAI descrevem, então, oportunidades estratégicas no âmbito da própria gestão educacional, como a formação de parcerias.

Tabela 9 – Perspectiva processos internos: buscar oportunidades estratégicas

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Formação de parcerias estratégicas (%)	23	31	58	34	60
Investimento em infra-estrutura via parcerias estratégicas (%)	24	25	23	42	52

Fonte: pesquisa de campo (2008).

O indicador de formação de parcerias estratégicas é o somatório do número de novos instrumentos de parceria – contratos, termos - por período. O indicador de investimento em infra-estrutura via parcerias estratégicas é calculado através de divisão do investimento via parcerias pelo investimento em infra-estrutura tecnológica sem parcerias, vindo do governo federal. Os anos de 2004 e 2005 apresentam índices de 23% e 31% de instrumentos de formação de parcerias. A evolução de 2006 foi grande, apenas para 58%, sendo que em 2007 houve uma redução do percentual para 34% devido ao período em que a organização permaneceu com suas atividades suspensas. O investimento em infra-estrutura não foi afetado pelo fechamento, tendo um crescimento gradativo ao longo dos anos, passando de 24% em 2004 para 52% em 2008 dos investimento em infra-estrutura via parcerias, de forma gradativa.

Sobre a importância das parcerias estratégicas, Kaplan (2006) aponta que as empresas estão recorrendo a alianças para preencher lacunas em suas capacidades. Nota-se, então, que os indicadores são importantes em tal contexto, e



para que as parcerias ocorram, é necessário identificar se a gestão obtém sucesso ao longo dos anos, vislumbrando a evolução dos indicadores.

#### 4.3.1.3 Perspectiva clientes

O foco na indústria baiana, cliente pelo CIMATEC está refletido na missão da Instituição, que consiste em “promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria baiana”, de acordo com mapa estratégico.

Tabela 10 – Cumprimento da missão

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Laborabilidade (%)	83	80	58	77	79

Fonte: pesquisa de campo (2008).

Sobre o cumprimento da missão, o SENAI utiliza dois indicadores: a laborabilidade e o percentual das indústrias atendidas pelos serviços de consultoria. O indicador de laborabilidade, que é medido pelo percentual de egressos inseridos no mercado industrial, teve sua fórmula de cálculo modificada em 2006, pois a partir do referido ano, passou-se a contabilizar a laborabilidade apenas dos cursos de aprendizagem industrial, que são os de maior duração, e não do número total de cursos.

O indicador de laborabilidade é calculado por meio do número de egressos dos cursos de aprendizagem industrial inseridos no mercado industrial dividido pelo número total de egressos do referido curso, multiplicado por cem. Em 2004, 83% dos egressos foram aproveitados pelo mercado de trabalho, significando o percentual de laborabilidade, com redução em 2005 e 2006 para 80% e 58% respectivamente, evoluindo em 2007 para 77%.

Nesse sentido, já que o objetivo do SENAI é empregar todos os alunos ao final do curso, então, o indicador de laborabilidade deveria continuar contabilizando

a saída dos alunos de todos os cursos e não de cursos específicos. Dessa forma, seria possível visualizar a real inserção dos egressos no mercado de trabalho, agregando valor às atividades por meio da adoção de diretrizes que atendam a tal indicador na organização como um todo.

A capacidade de inserir o aluno no mercado industrial e a disseminação de tal informação, principalmente a partir da medição de tal questão, faz-nos compreender que o modelo de administração estratégica, baseado nos princípios do BSC, impactou o desempenho da Instituição, com aplicabilidade e distinção de perspectivas e indicadores. Ou seja, com a definição clara das perspectivas, pôde-se melhor utilizá-las, obtendo ganhos consideráveis, como o aumento do número de alunos e, por consequência, de melhoria da imagem e valorização da IES.

A perspectiva dos clientes se refere, ainda, à qualidade dos cursos ofertados, pois o CIMATEC busca ser um diferencial no mercado com programas pedagógicos que atendam a indústria, ou seja, com a oferta de cursos de formação com efetividade com o foco no primeiro emprego e, em especial, no emprego na indústria, pois todos os cursos atuam de acordo como um indutor tecnológico, que é o de gerir profissionais capazes de atender as Indústrias; e ao suporte à inovação tecnológica, ou seja, prover soluções específicas para as empresas parceiras.

Tabela 11 – Perspectiva clientes: atender jovens com foco no 1º emprego para a indústria

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Matricula Curso Aprendizagem Industrial (CAI) Tecnológico	388	479	792	945	1240
Matricula Curso Aprendizagem Industrial Básico	2126	2585	3467	3479	3591
Matriculas Curso de Aprendizagem Industrial Total	2514	3064	4259	4424	4831

Fonte: pesquisa de campo (2008).

Os indicadores de matrículas correspondem ao somatório das matrículas nos cursos tecnológico e básico ao longo do ano. A evolução dos indicadores aponta um crescimento do número de matrículas de 2514 em 2004 para 4831 em 2008,

refletindo um aumento de 192% aproximadamente. Ao longo dos anos, a procura pelos cursos oferecidos aumentou, assim como a diversidade dos cursos.

O SENAI CIMATEC tem uma política de que, caso os alunos do curso superior de tecnologia não sejam empregados, em sua totalidade, deverão ser operacionalizadas mudanças no projeto pedagógico do curso ou suspender a sua oferta, pois o seu objetivo não estará sendo atingido na sua plenitude. Políticas como estas são definidas no Comitê Técnico Setorial, formado por membros da sociedade, representantes dos alunos e das indústrias, no qual são definidos os cursos a serem oferecidos ou serem retirados da grade da instituição, além de outras atribuições.

Percebe-se, assim, que além do enfoque de atender aos desejos dos alunos, a oferta de cursos também é direcionada aos desejos do mercado de trabalho, ou seja, às necessidades das indústrias, o que explica a diversidade e o caráter de especificidade dos cursos ofertados. Este direcionamento tem por base os indicadores do número de matrículas nos cursos.

Nenhum indicador isolado é capaz de fornecer metas de desempenho claras, segundo Kaplan (2004b), afinal, o desempenho da organização deve considerar o conjunto de indicadores e de perspectivas, e todo o contexto organizacional em vigência, inclusive a evolução dos próprios indicadores ao longo do tempo.

Ainda sobre o atendimento às necessidades dos clientes, o SENAI CIMATEC oferece consultoria aos clientes pessoa jurídica, por meio do desenvolvimento de soluções tecnológicas específicas. O suporte à inovação tecnológica consiste no atendimento à médias e grandes indústrias, e ao fortalecimento do apoio às micro e pequenas empresas industriais, oferecendo cursos com alto valor tecnológico agregado, através da própria infra-estrutura disponibilizada com laboratórios especializados.

Um exemplo dos programas desenvolvidos é o programa assistência técnica, que, de acordo com o Relatório anual do sistema FIEB 2007, trata de promover assistência técnica especializada às indústrias, procurando atender especificidades. Tal caráter específico reflete a importância de se focar nos clientes e mercados. Nesse sentido, Kaplan (1997) aponta que a perspectiva dos clientes traduz a missão

e a estratégia da empresa em objetivos específicos, que podem ser divulgados a toda a organização.

A perspectiva clientes no CIMATEC, também, é mensurada por meio de indicadores de melhoria da educação profissional e tecnológica da Instituição, além do incentivo à inovação e às tecnologias industriais, de forma a contribuir, significativamente, para o crescimento regional, fortalecendo o sistema de representação sindical, como se pode constatar na tabela 12:

Tabela 12 – Perspectiva clientes: contribuir para fortalecer os sistemas de representação sindical

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
N.º empresas sindicalizadas atendidas	N.P.	N.P.	140	247	280
N.º empresas filiadas p/ obter programas específicos	N.P.	N.P.	P.C.	P.C.	P.C.

Fonte: pesquisa de campo (2008).

O indicador de número de empresas sindicalizadas atendidas é representado pelo número absoluto de tais empresas. Apesar do SENAI CIMATEC oferecer cursos com o foco na indústria e soluções tecnológicas específicas, a organização ainda não conhece os resultados a respeito do número de empresas filiadas para obter programas específicos. Sobre o número de empresas sindicalizadas atendidas, nota-se a evolução da quantidade de atendimentos durante os anos de 2006 a 2008, de 140 para 280 respectivamente. Esse indicador impacta, inclusive, na melhoria do desempenho financeiro da organização.

#### 4.3.1.4 Perspectiva financeira

O indicador de sustentabilidade financeira da instituição é a capacidade de promover o crescimento dos negócios de forma sustentada, ou seja, é a melhor consecução das atividades e dos recursos; sendo esses recursos financiados pela sociedade.

No mesmo indicador, são mensuradas receitas e despesas, identificando se o aumento do número de alunos matriculados e a ocorrência melhorias em infraestrutura, contempladas no planejamento da Instituição de Ensino Superior.

A perspectiva financeira refere-se ao indicador de ser sustentável e compulsório, sendo este último relacionado à porcentagem da folha de pagamento das indústrias, a qual é encaminhada ao CIMATEC para a manutenção dos cursos.

Segundo dados do seu *site*, o SENAI CIMATEC é mantido pela contribuição social das empresas industriais e agroindústrias, as quais recolhem, mensalmente, a contribuição de 1,0% (um por cento) sobre o total da folha de salários pagos aos seus empregados, conforme especificado na legislação vigente (art. 23º Lei n.º 5.107 de 13/09/1966). O recolhimento da contribuição é feito de forma indireta, através da Secretaria da Receita Federal com o pagamento da Guia da Previdência Social (GPS), ou diretamente ao SENAI, para as empresas que optaram por firmar o Termo de Cooperação Técnica e Financeira, denominado de Arrecadação Direta. As empresas de grande porte, com mais de 500 (quinhentos) empregados também recolhem diretamente ao SENAI a Contribuição Adicional de 20%, correspondente a 0,2% do valor do total da folha de salários (art. 10º do Decreto n.º 60.466 de 14/03/1967).

Tabela 13 – Perspectiva financeira: promover o crescimento dos negócios de forma sustentada

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Sustentabilidade sem CAI (%)	N.P.	N.P.	68	64	68

Fonte: pesquisa de campo (2008).

O indicador de sustentabilidade não considera as receitas obtidas com os cursos de aprendizagem industrial – CAI, custeadas pelas receitas de serviço, o qual é mensurado pela proporção das despesas correntes dos serviços sem as despesas dos CAI. A queda do percentual de 68% em 2006 para 64% em 2007 pode ser justificada pela suspensão das atividades do SENAI CIMATEC por três meses. Para Kaplan (1997), os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa, pois os mesmos pretendem gerar retornos superiores a partir do capital

investido na unidade de negócios. Nesse sentido, destaca-se que entre os três anos de 2006 a 2008 não houve crescimento significativo dos retornos, já que o percentual de 2006 é o mesmo de 2008, 68% dos recursos financeiros da instituição provenientes de outros cursos exceto os de CAI.

O uso do *Balanced Scorecard* é realizado, de acordo com Kaplan (2004b), pela organização que coloca no centro a estratégia e a visão, não o controle. Ou seja, para a melhor mensuração do desempenho, deve-se gerir os resultados de forma estratégica, e não apenas controlá-los, afinal, os indicadores destinam-se a promover uma visão geral do que está sendo realizado na empresa, sendo que as pessoas podem utilizar o BSC de variadas maneiras.

#### 4.4 A APRENDIZAGEM DOS GESTORES COM O USO DO BSC

Durante o processo de coleta de dados, a partir das entrevistas realizadas com os 09 (nove) gestores do SENAI CIMATEC, foi possível perceber que todos conheciam o BSC, mesmo que, alguns, em um nível inicial, e outros, de uma forma mais aprofundada, conforme serão descritas nas análises a seguir. Vale destacar que, em sua totalidade, os gestores pesquisados coordenam 102 (cento e dois) colaboradores internos, diretamente.

As questões foram direcionadas a três percepções e/ou utilizações: ferramenta de controle, gestão estratégica e aprendizado. Essas percepções se referem, teoricamente, aos laços de aprendizagem propostos por Argyris (1999a) e Kofman (2004), realizando-se, assim, metodologicamente, a análise de conteúdo proposta por Bardin (2008).

##### 4.4.1 Ferramenta de Controle

Em relação ao conhecimento dos resultados anuais financeiros do CIMATEC - se os mesmos são positivos ou se foi observada alguma influência do BSC sobre os resultados - todos os 09 entrevistados responderam que conhecem os resultados e que os mesmos: "São bons, pois refletem o recurso do compulsório (apoio das

indústrias) e os planejamentos e indicadores de sustentabilidade da Instituição” (entrevistado 1, 2008), além de que “o BSC auxilia a obtenção de bons resultados no que se refere à capacidade da Instituição em promover o crescimento dos negócios de forma sustentada” (entrevistado 2, 2008).

Outro entrevistado afirmou que os resultados de empregabilidade, ou seja, da capacidade de atender jovens com foco no emprego para a indústria, ofertando cursos de formação com efetividade e laborabilidade, “são bons e resultam em uma valorização da imagem da Instituição e no aumento da procura pela mesma” (entrevistado 3, 2008), fato que reflete, diretamente, nos resultados financeiros.

Os indicadores financeiros são apresentados no Encontrotec, encontros realizados às quartas-feiras, uma vez por mês. Esse encontro é uma reunião geral para discussão sobre o desempenho, em que são apresentados os indicadores utilizados e as metas atendidas. Tais indicadores são: sustentabilidade sem CAI, índice de sustentabilidade, índice de inadimplência, aportes das unidades operacionais, e captação de recursos financeiros de parcerias.

Tabela 14 – Perspectiva financeira: promover o crescimento dos negócios de forma sustentada

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Índice de sustentabilidade (%)	54	47	51	48	48

Fonte: pesquisa de campo (2008).

O cálculo do indicador índice de sustentabilidade refere-se às receitas divididas pelas despesas, já incluídos os descontos sobre a arrecadação direta do SENAI. Sobre a evolução do índice de sustentabilidade destaca-se que, em 2005, houve a primeira queda do percentual de 54% para 47% e, em 2007, a segunda queda de 51% para 48% de sustentabilidade. Ou seja, em 2008 48% dos recursos necessários para o funcionamento do CIMATEC são gerados por suas próprias atividades independentes do repasse do governo federal. Apesar de tal decréscimo ser de poucos pontos percentuais, isto não confirma os bons resultados financeiros da organização citados nas entrevistas, ao contrário, reflete problemas em relação à sustentabilidade.

Tabela 15 – Perspectiva cliente: fortalecer o apoio às MPE e consolidar o atendimento às MGE

Indicador	2004	2005	2006	2007	Metas 2008
MPE atendidas (%)	9	13	10	6	13
N.º de MPE atendidas	N.P.	N.P.	342	229	522
MGE atendidas (%)	67	76	73	42	60
N.º de MGE atendidas	N.P.	N.P.	261	180	259

Fonte: pesquisa de campo (2008).

Em relação ao fortalecimento do apoio às Micro e Pequenas Empresas (MPE) e a consolidação dos atendimentos às Médias e Grandes Empresas (MGE) são utilizados indicadores de percentual e número de empresas atendidas; sendo que, até 2005, só eram utilizados os percentuais, passando a mensurar o número total apenas a partir de 2006. Nota-se em todos os indicadores uma queda dos percentuais no ano de 2007, o que identifica que, no referido ano, o desempenho não atendeu as expectativas da instituição.

Em 2008, segundo as entrevistas o SENAI CIMATEC realizou serviços maiores com poucas empresas, o que favoreceu os ganhos financeiros e, também, o nível de aprendizado. No entanto, não são utilizados, para mensuração, os indicadores de desempenho que possam confirmar tais afirmações, apesar desses indicadores existirem em planos de concepção da organização pesquisada, conforme será descrito a seguir na tabela 16:

Tabela 16 – Perspectiva cliente: prover soluções específicas para as MPE via sindicato

Indicador	2004	2005	2006	2007	Metas 2008
N.º MPE beneficiadas por programas específicos	N.P.	N.P.	P.C.	P.C.	P.C.
N.º programas formatados p/ atendimento diferenciado às MPE Sindicalizadas	N.P.	N.P.	P.C.	2	3

Fonte: pesquisa de campo (2008).



Os resultados sobre as soluções específicas para as MPE ainda não são conhecidos em sua totalidade, já que a organização não utiliza o indicador com o número de empresas beneficiadas. Apesar de oferecer programas diferenciados às empresas-cliente, o SENAI CIMATEC não mensura os resultados de tais ações, o que pode provocar a definição errônea das diretrizes.

Kaplan (2004b) afirma que as organizações devem empenhar-se em identificar e mensurar suas competências essenciais, a fim de que se conheça quais são as tecnologias críticas necessárias para assegurar a liderança de mercado contínua. Nesse sentido, torna-se essencial mensurar tais competências por meio da utilização de indicadores de desempenho, a fim de conhecer os resultados reais da organização.

Tabela 17 – Perspectiva pessoas e tecnologia: atualização da infra-estrutura tecnológica

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Investimento em infra-estrutura tecnológica	1.997.000	5.149.000	4.670.427	9.150.000	29.867.000

Fonte: pesquisa de campo (2008).

O indicador investimento em infra-estrutura tecnológica é calculado através da soma do investimento das áreas tecnológicas com o investimento dos parceiros. Nota-se que no ano de 2006 houve um volume de investimento menor nas áreas tecnológicas e dos parceiros, o que pode significar alguma ineficiência da organização. A meta para 2008 focalizou um crescimento incisivo de quase 20.000.000, conforme pode-se perceber na tabela 17. As metas encontram-se, segundo Kaplan (2004b, p. 18), em constante mutação, pois “a competição global intensa exige que todas as empresas efetuem melhorias contínuas nos produtos e processos existentes (...)”.

Questionou-se, também, sobre a freqüência que os entrevistados checam os indicadores ou os utilizam para tomar decisões gerenciais. Três dos 09 (nove) entrevistados responderam que não checam os indicadores. Os demais checam os indicadores mensalmente e os utilizam em conjunto, nas reuniões de análise crítica, por meio de ferramentas de gestão estratégica do SENAI, como o *Crypta* (sistema

informatizado de gestão estratégica - *software*) e o SAT (sistema informatizado de automação comercial e de gestão – *software*), para tomar decisões, por exemplo: colocar um produto novo no mercado e definir estratégias a adotar.

Os relatórios a respeito do cumprimento das metas do BSC são elaborados mensalmente e disseminados como análise de desempenho, que envolvem matrículas, alunos e horas/aula ministradas. Já o Encontrotec que é realizado trimestralmente, com o objetivo de acompanhar a realização das metas. A importância dos relatórios, segundo Oliveira (2005), está no fato de que os mesmos são documentos que visam consolidar estruturadamente as informações para o tomador de decisão, já que auxiliam no processo de gestão ao fornecerem interpretações de situações.

A frequência de utilização dos indicadores ainda é incipiente no SENAI CIMATEC. Sobre a importância de tal utilização, Kaplan (2004b) apresenta que ao forçar os gerentes a considerar em conjunto todos os indicadores operacionais importantes, o *balanced scorecard* permite que os mesmos avaliem se o aprimoramento em determinada área foi atingido.

Se todos indicadores fossem efetivamente utilizados, certamente a organização poderia melhor mensurar seus resultados, inclusive o cumprimento das metas. Nesse sentido, foi solicitado aos entrevistados que apontassem de que forma se pode assegurar o cumprimento das metas, sendo apresentados que, “para o cumprimento de metas, é necessário realizar a análise organizacional ou possuir uma visão do negócio, pois se não houve o cumprimento das metas, algo pode ser implementado ou melhorado para se atingir ao que se deseja” (entrevistado 1, 2008). Além de que, “para atrair novos negócios, clientes e produtos, torna-se necessário rever estratégias e projetos que atendam ao que a indústria precisa” (entrevistado 2, 2008).

O uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de controle focaliza o simples cumprimento das metas. Afinal, o modelo de aprendizagem de uma volta, ou laço simples, que se refere ao controle, pretende, segundo Argyris (1999b), defender uma posição estratégica e atribuir causas ao que se esteja tentando entender, ou seja, verificar se as metas foram cumpridas ou não, e direcionar as ações para o devido cumprimento.

Questionou-se, também, se os incentivos para elevar o nível de formação acadêmica dos professores aumentaram com o uso do BSC e o porquê de tal fato. Todos os entrevistados (100%) informaram que existem incentivos de disponibilidade para estudos, mas isso ocorre independente do BSC, ou seja, os incentivos não são baseados no BSC.

Quanto às etapas do processo formal de avaliação institucional, todos os entrevistados souberam descrevê-las, já que participam do processo da Comissão Própria de Avaliação (CPA), seja como membros avaliadores, seja como professores que estão sendo avaliados. A avaliação institucional é realizada de três formas: interna, realizada pela CPA; externa, realizada pelo MEC; e também externa, pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE, que mensura o nível de desempenho dos alunos baseado em provas de conhecimentos específicos e básicos aplicadas aos alunos dos 2º e 3º semestres e aos concluintes.

O processo de CPA é realizado semestralmente, e busca a satisfação do aluno, do docente e do coordenador de curso, bem como a elevação do desempenho dos dois últimos. Quem avalia são os alunos, coordenadores de curso e área pedagógica, além da secretaria acadêmica. A divulgação dos resultados ocorre em reuniões e em publicação de relatórios no *site*, resultando em planos de ação.

Para Kaplan (2004b), o desempenho da empresa sob o ponto de vista do cliente tornou-se uma prioridade para a alta administração. A Comissão Própria de Avaliação é fundamental no apoio ao desempenho do SENAI CIMATEC, levando-se em consideração os interesses dos clientes, traduzindo-os em relatórios, que servirão de base para ações futuras da organização.

Com relação a porcentagem de indicadores atingidos, quatro entrevistados não souberam responder e os demais afirmaram que do total de 37 indicadores utilizados pelo SENAI, foram atingidos 80% em 2008 e os 20% não-atingidos serão reavaliados em 2009, podendo ser justificado pela defasagem dos serviços tecnológicos (consultoria e serviços técnicos) no ano de 2008, devido à restrita capacidade operacional, da crescente demanda do mercado e do déficit de funcionários, devido a realização de doutorado no exterior.

#### 4.4.2 Gestão estratégica

Quando perguntados em relação a estratégia adotada pela instituição foram apresentadas as seguintes definições:

- I) “satisfazer a indústria com qualidade” (entrevistado 1, 2008);
- II) “atender ao que a indústria precisa” (entrevistados 2, 3 e 8, 2008);
- III) “cumprimento de visão e missão” (entrevistados 4 e 5, 2008);
- IV) “foco em atender as demandas industriais e a comunidade, com cursos, serviços, pesquisa e educação tecnológica” (entrevistados 6 e 7, 2008);
- V) “promover produção tecnológica - educação e serviços - para que a indústria ganhe em termos de produtividade” (entrevistado 9, 2008);

Os entrevistados compreendem que a indústria é o foco da estratégia do SENAI. Nesse sentido, Kaplan (2004a) afirma que a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas e clientes. A estratégia do SENAI CIMATEC compreende a necessidade de atender as demandas industriais. O foco na indústria faz com que a IES pesquisada se torne altamente flexível, pois necessita, constantemente, se adaptar às transformações do mercado industrial, bem como exigirem aos profissionais graduados e pós-graduados atenderem de forma mais adequada ao mercado.

Quando questionados sobre como poderia ser definida a sua participação na elaboração dos indicadores de sua área de atuação, se ela é fundamental ou periférica, e o porquê, apenas 01 (um) entrevistado (8, 2008) a considerou fundamental, por ser o responsável pela reunião com o grupo de mercado e pela definição da coleta de dados, da periodicidade das ações e reuniões e dos objetivos. Os demais responderam que sua participação é periférica, devido às seguintes razões:

- I) “realizo apenas o processo de coleta e alimentação dos dados” (entrevistados 3, 7, 2008);
- II) “apenas alimento o BSC, por meio de indicadores, como número de matrículas, número de empresas atendidas, satisfação de empresas” (entrevistados 2, 9, 2008);

III) “apesar de propor mudanças na forma de coleta e nos novos indicadores nas reuniões de análise crítica, que ocorrem semestralmente, a elaboração dos indicadores é centralizada nas áreas competentes, quando acontece a reunião de discussão sobre os indicadores” (entrevistados 1, 5, 6, 2008);

IV) “não participo do processo de elaboração de indicadores, minha participação é periférica” (entrevistado 4, 2008).

Os gestores do SENAI CIMATEC utilizam o BSC obtendo aprendizado, por meio da necessidade individual de cada um em assumir responsabilidade pessoal no monitoramento da eficácia. Mas, tal responsabilidade ainda tem sido restrita, já que a grande maioria não considera fundamental a participação na elaboração dos indicadores.

Os indicadores do BSC são disseminados no Encontrotec e nas reuniões de análise estratégica, em que se averigua cada perspectiva do mapa estratégico da Instituição. Há, ainda, uma reunião geral semestral para avaliação de desempenho. Para todos os entrevistados, é necessária uma maior divulgação dos resultados da utilização do BSC, pois após a revisão das metas sobre alinhamento, ocorrida em 2007, nem todos dispunham de informações a respeito. Aconteceram, também, reuniões de análise crítica da direção, nas quais se evidenciaram as metas e o não cumprimento das mesmas, além de não-conformidades.

Cabe esclarecer, segundo Kaplan (2006), que o processo de alinhamento começa quando a administração corporativa define a proposta de valor da organização e, em seguida, define-se o mapa estratégico, levando-se em consideração que o *balanced scorecard* corporativo identifica e esclarece as prioridades da organização e as comunica. Esta é a seqüência de alinhamento proposta por Kaplan e Norton. De acordo com Lima (2003, p. 39), o BSC fornece, então, uma estrutura para a implementação com sucesso da estratégia das organizações. Apesar da comunicação é essencial para a obtenção de um melhor alinhamento da organização, isto não foi observado no SENAI CIMATEC conforme pode-se perceber na tabela 18:

Tabela 18 – Perspectiva processos internos: aperfeiçoar processos de gestão e de informação

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008
Plano de comunicação por área de negócio	N.P.	N.P.	P.C.	P.C.	P.C.
Práticas gerenciais de excelência implantadas	N.P.	N.P.	P.C.	P.C.	P.C.

Fonte: pesquisa de campo (2008).

Apesar de existirem indicadores para aperfeiçoar os processos de gestão e de informação, como o próprio plano de comunicação por área de negócio e as práticas gerenciais de excelência, eles não são colocados em prática, resultando na ineficiente divulgação do BSC no SENAI CIMATEC.

Segundo Argyris (1999b), quando tais práticas gerenciais passam a utilizar informações válidas em prol de transformar a organização em um empreendimento integrado e orientado para o crescimento, identifica-se, então, que os gestores obtêm aprendizado de duas voltas, focalizando, um processo de gestão estratégica.

A totalidade dos entrevistados afirmou que a gestão é aberta a mudanças e sugestões. Sendo que as últimas mudanças oriundas de sugestões obtiveram sucesso, como por exemplo: o estabelecimento e monitoramento dos indicadores é centralizado pelo SENAI de forma micro-organizacional, mas macro não; modificações do sistema de qualidade em relação à revisão da caderneta do controle de sala pelo professor; e criação de laboratório interno de materiais; ocorreram, também, reuniões para melhorar, por exemplo, os procedimentos da secretaria, os processos críticos e o não cumprimento de prazos pelos professores. É necessário, segundo um dos entrevistados, definir o perfil das pessoas para atender adequadamente cada demanda, de forma a haver um alinhamento com a gerência geral e, assim, uma padronização dos procedimentos em relação aos recursos, indicadores e sistemas.

Informações coletadas são adequadas às características de alinhamento das unidades de apoio e serviços, já que, de acordo com Kaplan (2006), a proposta de valor da organização exige que a área de recursos humanos crie sinergias, por meio do desenvolvimento de novos programas de recrutamento, treinamento, retenção e

compartilhamento das pessoas. Segundo Lima (2003), as organizações orientadas para a estratégia exigem que os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas energias para os objetivos estratégicos, obtendo assim aprendizado.

Para, então, se obter aprendizado, a partir das práticas, do tipo gestão estratégica, ou o denominado aprendizado de duas voltas, ou de laço duplo, proposto por Argyris (1999b), deve-se criar situações ou ambientes em que os participantes possam ser originais e o aprendizado facilitado pela redução dos mecanismos de defesa organizacionais - caso tais mecanismos revelem que a análise dos procedimentos tem sido realizada de forma errônea - além da redefinição de normas, a fim de promover a adaptabilidade dos processos. Nota-se que este tipo de aprendizado de duas voltas é o que ocorre no SENAI CIMATEC.

#### **4.4.3 Aprendizado**

O uso do BSC sob a forma de aprendizado, ou o considerado laço de três voltas, por Kofman (2004), não corresponde ao modelo de controle unilateral, já que focaliza a criação de modelos mentais a partir das práticas gerenciais da organização. Nesse sentido, os gestores foram questionados sobre o nível de conhecimento que possuem a respeito da metodologia BSC. Todos os entrevistados responderam que o conhecem. Destes, dois informaram que o contato inicial com o BSC foi por meio de outras empresas, indústrias especialmente; três tiveram contato na universidade, no momento da formação superior; e os quatro restantes, no próprio SENAI CIMATEC. Nota-se que o pleno entendimento sobre o BSC ainda é restrito à alta administração da organização pesquisada, o que reflete negativamente na utilização dos indicadores e na compreensão do BSC e do mapa estratégico.

Os entrevistados reconhecem que, apesar do gerenciamento do BSC estar concentrado na alta administração (aplicada no nível da sede do SENAI), ocorrem reuniões gerenciais, bem como a exposição do mapa estratégico em murais, refletindo uma preocupação da administração em disseminar o conhecimento a certa do BSC. Ao ingressar na IES pesquisada, o colaborador passa por um programa de força de trabalho – ambientação - com o objetivo de apresentá-lo às ações realizadas pelo SENAI CIMATEC.

São realizadas, ainda, visitas às áreas da instituição e participação em fóruns de coordenação, nos quais são apresentados, de forma breve, os indicadores de responsabilidade de cada um e da necessidade da sua alimentação com dados concretos, e o mapa estratégico. Este último é essencial para se obter uma visão geral de como a organização orienta seus esforços em torno da estratégia. O mapa estratégico, como foi visto, é definido por Kaplan (2004a) como um produto da evolução do modelo simples das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, o qual acrescenta detalhes que ilustram a dinâmica temporal da estratégia.

De acordo com um dos entrevistados, o mapa estratégico representa o quadro de políticas e de estratégia, uma espécie de organograma com vários fatores que indicam os caminhos a serem seguidos. Os gestores avaliam os indicadores por meio do sistema Crypta, que serve para tomar decisões quanto à consulta de indicadores de empregabilidade, número de consultorias por horas, produção aluno/hora, por exemplo. O sistema de gestão de indicadores era, inicialmente, o Saigon, que foi trocado pelo Crypta.

Apesar dos colaboradores contribuírem com a dinâmica do BSC, entenderem que as unidades organizacionais fazem parte de um negócio mais amplo - a Instituição - e possuem uma visão global dos processos, ou seja, apesar dos mesmos deterem conhecimento de que a estratégia de cada unidade faz parte da estratégia central da empresa, alguns colaboradores ainda não conhecem ou não percebem claramente para que o BSC serve, ou de que forma ele contribui para o conhecimento do objetivo geral do negócio. A divulgação ocorre na reunião da análise estratégica (RAE), trimestralmente, contando apenas com a participação do gerente geral.

Sobre a importância da divulgação, Kaplan (1997) afirma que o esclarecimento da visão compartilhada que a organização está tentando alcançar é essencial para a melhor consecução da estratégia. Além de que tal esclarecimento pode incentivar o próprio aprendizado. Nesse sentido, o aprendizado estratégico faz com que as atividades sejam justificadas para todos os que aprendem a utilizar o BSC como uma metodologia de mensuração de desempenho.

Quando questionados se há alguma parte da metodologia BSC que conhecem pouco, nenhum dos entrevistados soube delimitar as etapas do método, já descritas no referencial teórico deste trabalho. Nota-se que a grande maioria



também não faz análise de relatórios do BSC, e que a maior dificuldade é o fato da metodologia, cujos indicadores fazem parte da gestão estratégica, estar centralizada na sede. Inclusive, alguns responderam que, ainda, não dominam a ferramenta, apesar de alimentar seus relatórios. Fato que evidencia a ineficiência de aprendizado organizacional do SENAI.

Questionados sobre o aprendizado na dimensão estratégica, se acreditavam que com o uso do BSC obtém-se aprendizado, como isto pode ser percebido e quais as principais dificuldades encontradas para viabilizar o aprendizado, apenas dois entrevistados, do total de nove, responderam que: “com o uso do BSC não obtive aprendizado, apesar de acompanhar os indicadores ligados aos objetivos da qualidade e não ter dificuldades de entendê-los”. Suas dificuldades se referem à mensuração o serviço técnico, por exemplo, quando a Instituição solicita a utilização do indicador homem/hora, pois acreditam que este indicador não é o mais apropriado.

Já a grande maioria, sete, responderam que acreditam que com o uso do BSC obtiveram aprendizado, principalmente em relação ao alinhamento dos indicadores com a estratégia e ao fato de que com o uso do BSC aprende-se a trabalhar em conjunto. A vantagem do BSC é que a estratégia deixa de ser desfocada, pois alinha a visão do todo, unindo teoria e prática. De acordo com Brito (2006), a aprendizagem é fator crítico de sucesso para a execução e para a própria gestão da estratégia organizacional.

Sobre a viabilização do aprendizado com o BSC, os entrevistados responderam que passaram a utilizar os indicadores e que a vantagem disto está no fato de que já se consegue relacionar o indicador com o resultado, e não como algo isolado em números. O método possibilitou, então, uma melhor análise. Além do aprendizado, o uso da metodologia permitiu uma estruturação melhor da base de dados e auxiliou o controle dos procedimentos e o cumprimento dos objetivos.

Ainda em relação às dificuldades, os entrevistados citaram: a grande diversificação de clientes; cumprir o orçamento e realizar todas as metas planejadas; a centralização da gestão do BSC; e falha na divulgação, que não mostra como deverá ser a contribuição de cada colaborador e de cada setor. O cumprimento do orçamento ainda tem sido uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo SENAI CIMATEC, conforme já foi anteriormente descrito. Os indicadores da perspectiva

financeira não têm atingido percentuais suficientemente elevados refletindo na necessidade de se alavancar recursos para suprir esta carência. As conseqüências da centralização do BSC na alta administração do SENAI refletem nas dificuldades de discussão e de redefinição de indicadores.

No que diz respeito ao papel do BSC para o CIMATEC e quais os ganhos para a organização, todos os entrevistados acreditam que o uso facilitou o controle, por meio de mecanismos para se obter uma gestão adequada. No entanto, o BSC ainda é pouco disseminado nas unidades setoriais e as pessoas não sabem o resultado da metodologia. Então, o que falta na organização é a disseminação de informações sobre o uso do BSC.

Acredita-se que o BSC tem o papel de promover a difusão da estratégia na organização, por meio do auxílio na medição dos indicadores, bem como o acompanhamento para traçar novos desafios, evidenciando a importância em mostrar a estratégia para as pessoas (visão geral do seu trabalho). Neste sentido, Kaplan (2006) afirma, sobre os caminhos para alinhar as unidades de negócios e serviços, que algumas organizações começaram a definição da estratégia e partiram, em seguida, para o desdobramento da estratégia para todas as unidades operacionais e de serviços, o que é o efetivo alinhamento.

Ainda sobre o alinhamento dos indicadores e da estratégia com os gestores, foi questionado como ocorreu tal fato no SENAI CIMATEC. Os entrevistados responderam que os indicadores macro são discutidos mensalmente no Encontrotec, e as reuniões setoriais são semanais. Alguns responderam que houve um treinamento de BSC e que, na reunião de alinhamento, os indicadores difíceis de serem mensurados são retirados ou adequados à estratégia realizada. Por exemplo, o indicador de número de projetos submetidos para um agência de fomentos foi trocado pelo indicador de número de projetos aprovados, para uma melhor definição do desempenho.

O valor agregado pela organização pode ser traduzido em termos de aprendizado. Nesse sentido, foi questionado aos entrevistados se existem alguns episódios que a organização aprendeu e, hoje, já consegue fazer melhor. Foram os seguintes:

I) “em um determinado período faltaram serviços especializados de docentes terceirizados em uma área industrial, mas, hoje o SENAI CIMATEC forma os novos docentes” (entrevistado 2, 2008);

II) “sobre relacionamento com clientes, houve negociação apesar das discordâncias de pagamento” (entrevistado 3, 2008);

II) “agregou conhecimento na área de educação, desde a matrícula até o processo de registro e emissão de certificados” (entrevistado 6, 2008).

Os entrevistados conseguem perceber que o uso do BSC é importante para a organização, apesar de acreditarem ter obtido um aprendizado simples, já que nenhum entrevistado evidenciou uma situação de mudança sobre procedimentos internos em mais de um setor conjuntamente ou na organização como um todo.

A aprendizagem acontece de forma mais integral por meio dos contextos em que as pessoas partilham e aprimoram entre si múltiplas experiências, informações e competências, conforme Schommer (2008). Nota-se que tal aprendizagem foi traduzida nos episódios em que os colaboradores do SENAI CIMATEC conseguiram estabelecer melhores ações sob suas práticas e, em especial, sob a ocorrência de erros passados.

Questionados em relação aos erros as respostas revelaram que estes são corrigidos através de ações imediatas, disseminados em reuniões e em poucos casos modificam-se os procedimentos:

Quando ocorrem erros são realizadas ações imediatas e direcionadas e para analisar tais erros são realizados os Fóruns de Reunião Setorial, a cada 15 (quinze) dias com pauta fixa e que é de responsabilidade de todos os gestores, onde são esclarecidos os procedimentos adotados (entrevistado 1, 2008).

Segundo o entrevistado 1, ocorre o controle inicial, para, após os fóruns, ocorrer a gestão estratégica. Um outro entrevistado afirmou que “corrigem-se os erros e dá instrução na tentativa de solucionar o problema com opiniões” (entrevistado 2, 2008); “corrige por meio de ações e só altera o procedimento se ele for a causa do erro, e faz reunião com o grupo de qualidade” (entrevistado 3, 2008). Nesse sentido, Gherardi (1998) afirma que, para entender e adquirir competências

cognitivas é necessário explorar os contextos específicos de atividades e práticas sociais nas quais elas incorrem. Dessa forma, as instruções englobam a análise das causas dos referidos problemas e do contexto em que os mesmos estão inseridos. Os outros entrevistados apontaram que:

I) “corrige os erros, realizando plano de ação e acompanha o plano para saber se ele foi efetivo ou não, sendo, assim, difícil repetir o mesmo erro, pois passou a conhecer o erro passado” (entrevistado 4, 2008);

II) “para erros simples, são efetuadas ações de controle e, depois, há participação dos procedimentos com o grupo” (entrevistado 5, 2008);

III) “realiza a análise do erro e, depois, muda a forma de execução” (entrevistado 6, 2008);

IV) “resolve o problema, depois modifica o procedimento” (entrevistado 7, 2008);

V) “inicialmente encontra a solução imediata, para depois criar um procedimento” (entrevistado 8, 2008);

VI) “baseado no erro, faz a análise e tenta criar novas ferramentas de controle e garantir o uso” (entrevistado 9, 2008).

Esses entrevistados abordaram o controle, quando citam a ação imediata para conter o erro; em seguida, tratam da gestão estratégica, ao realizar a análise do erro e, inclusive, promover a mudança das operações, mas não aprendem efetivamente, já que não constroem modelos mentais a partir das mudanças. Para Gherardi (1998), as ações designadas no início do processo de aprendizagem devem medir, relatar e gerenciar os fatos, ou seja, trata-se inicialmente do próprio controle. Depois, em um segundo momento, os fatos requerem uma compreensão mais profunda das matrizes técnicas, focalizando a necessidade de se gerir estrategicamente a organização.

Assim, nota-se que o aprendizado com o uso do BSC no SENAI CIMATEC é de duas voltas, ou de laço duplo, como proposto por Argyris (1999a). Ou seja, é realizada gestão e não apenas controle, pois os gestores solucionam os problemas através de ações para gerar conseqüências imediatas de controle situacional; e, depois, levam a discussão para reuniões e estabelecem planos de ações, a fim de

criar variáveis direcionadas e eximir quaisquer futuros problemas, além de que a experiência anterior dos mesmos os ajuda a visualizar os planos de ação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar como os gestores do SENAI CIMATEC utilizam o modelo de administração estratégica, baseado nos princípios do BSC, em suas práticas, e como estes princípios influenciam em seus processos de aprendizagem.

Para tanto, no capítulo 2, desenvolveu-se uma revisão de literatura referente à estratégia, planejamento estratégico, administração estratégica, laços de aprendizagem e *Balanced Scorecard*, visando entender conceitos e o estado da arte em relação ao uso do BSC no SENAI CIMATEC e a aprendizagem dos gestores sobre suas práticas, com base em estudos de alguns autores, como Certo (2005), Kaplan (1997), Mintzberg (1978), Argyris (1999a) e Kofman (2004).

A Administração Estratégica tem sido um elemento preponderante para conduzir as atividades das empresas com eficácia. Destaca-se que o *Balanced Scorecard*, com seu mapa estratégico e indicadores, auxilia na consecução da estratégia, norteando as ações e procedimentos, a partir de mensurações apresentadas em relatórios gerenciais.

Foi realizada uma pesquisa junto ao SENAI CIMATEC, utilizando duas entrevistas com questões semi-estruturadas como instrumento de coleta de dados, visando identificar o uso de cada uma das quatro perspectivas do BSC, propostas por Kaplan (1997) e dos três laços de aprendizagem, propostos por Argyris (1999a) e Kofman (2004).

Nesse contexto, identificou-se que o modelo de administração estratégica baseado nos princípios do *Balanced Scorecard* do SENAI CIMATEC tem influenciado as práticas gerenciais e os processos de aprendizagem. Para contextualizar o estudo do caso, apresentou-se: o histórico da IES pesquisada; a análise dos resultados do BSC no SENAI CIMATEC; a utilização do BSC na Faculdade de Tecnologia; e aprendizagem dos gestores com o uso do BSC. Verificou-se a experiência dos gestores com o BSC, apresentando a evolução dos indicadores de desempenho utilizados na organização em cada uma das quatro perspectivas, além de identificar o laço de aprendizagem de duas voltas, característico da instituição.

Diante do exposto, foi possível, então, notar que a grande maioria dos gestores compreende o BSC como uma metodologia que auxilia a tomada de decisão e que serve para análise estratégica da Instituição, ou seja, o BSC é utilizado para traçar objetivos e alinhar os indicadores, incluindo o estabelecimento de metas a partir da visão organizacional.

Na perspectiva financeira, o enfoque estratégico é o de promover o crescimento dos negócios de forma sustentada. Portanto, são utilizados os seguintes indicadores: sustentabilidade sem o curso de aprendizagem industrial; índice de sustentabilidade; índice de inadimplência; captação de recursos financeiros de parcerias; entre outros indicadores.

Assim, os indicadores do SENAI, no âmbito financeiro, visam o cumprimento da missão e das estratégias adotadas; apesar do indicador de sustentabilidade não ter apresentado crescimento significativo entre os anos de 2006 a 2008, o que pode refletir nas práticas gerenciais que têm sido realizadas pela organização, focando a gestão apenas, em detrimento do aprendizado.

A perspectiva processos internos contribui para a consecução da estratégia por meio de oferta de cursos com efetividade, tendo por indicadores: o desempenho dos cursos; o número de patentes depositadas pelo SENAI ou em parceria; suporte em inovação tecnológica, mensurando o número de pesquisas aplicadas concluídas; e garantia da integração de competências, a partir da realização de atendimento que contemple mais de uma área de competência.

Ainda com relação aos processos internos, têm-se como indicadores: garantir a efetividade nos programas educacionais; prover soluções específicas para às MPE via sindicato; buscar oportunidades estratégicas; entre outros. Sobre a perspectiva processos internos, o SENAI busca mensurar os benefícios que os programas oferecidos podem proporcionar aos clientes, como uma maneira de identificar se o que foi planejado tem sido executado com excelência.

Os indicadores de conhecimento setorial e de soluções globais identificadas por cliente e no mercado ainda, não foram colocados em prática, comprometendo a identificação da necessidade do mercado e dos clientes. Os indicadores de satisfação do aluno e das empresas, em 2008, atingiram o valor mais baixo de todos

os anos pesquisados desde 2004, o que é negativo e requer ações efetivas por parte da instituição para reverter este quadro.

A perspectiva pessoas e tecnologia, que originalmente é a de aprendizado e crescimento, possui indicadores que visam promover a atração, retenção e valorização das pessoas, tais como: o percentual de desligamentos voluntários; e os resultados de pesquisa de clima organizacional que se apresentaram fragilizados, pois comparado com os anos anteriores, identificou-se que o crescimento do percentual sobre o desempenho em clima organizacional, em 2008, foi incipiente. Acredita-se, então, que a organização precisa investir na melhoria do clima organizacional, já que este indicador reflete a satisfação dos colaboradores na empresa. Em relação ao percentual de desligamentos voluntários

Para garantir o domínio do conhecimento tecnológico, utilizam-se os indicadores: qualificação da área-técnica, que mede o nível de qualificação dos colaboradores dessa área; e a quantidade de colaboradores que possuem competência técnica. Sobre o investimento em infra-estrutura tecnológica, utiliza-se o indicador de volume de investimento, direcionado para atualização da infra-estrutura tecnológica. Ao final, destaca-se que a criação de valor do SENAI CIMATEC perpassa pelas quatro perspectivas e se consolida na mensuração de desempenho, a partir da utilização do manual de indicadores estratégicos.

Já o mapa estratégico serve para organizar as funções e para nortear os objetivos, ou seja, aponta, de maneira sintética, os caminhos da estratégia, considerando os indicadores e os desdobramentos dos mesmos. Tal mapa, que está disponível para todos os recursos humanos da organização, compreende o SENAI Bahia como um todo, incluindo os cursos de nível técnico, não se configurando em um mapa específico para o CIMATEC, ou exclusivo para os cursos de nível superior.

A divulgação sobre o BSC na instituição pesquisada ainda é incipiente, pois apesar da existência de um indicador de plano de comunicação por área de negócio, ele não é utilizado. Sugere-se a criação de um mapa específico para o SENAI CIMATEC, ampliando a divulgação do BSC, além de incentivar não apenas a coleta dos dados por meio dos indicadores, mas as análises dos relatórios consolidados, promovendo a utilização efetiva do BSC para o balizamento das decisões futuras na organização pesquisada.



Em relação à aprendizagem dos gestores do SENAI CIMATEC com o uso do BSC, foi possível perceber que eles utilizam a metodologia de Administração Estratégica como gestão estratégica, e não como simples controle, ou como um meio de se obter aprendizado efetivo sobre suas práticas. Por que eles resolvem os problemas com ações de controle situacional, e, em seguida, realizarem reuniões para discussão, com a finalidade de criar ações direcionadas à resolução de futuros problemas, além de construírem, em alguns casos, planos de ação organizacionais. Assim, o laço de aprendizado que existe com o uso do BSC no SENAI CIMATEC é de duas voltas, denominado por Argyris (1999a) e considerado como gestão estratégica, já que utiliza as informações válidas para orientar a organização ao crescimento, por meio do monitoramento da eficácia.

Os resultados dessa pesquisa podem ser utilizados para o desenvolvimento de ações voltadas para a melhoria dos procedimentos organizacionais e, em especial, para a obtenção de aprendizagem sobre as práticas, caso os gestores construam modelos mentais a partir das variáveis utilizadas, de forma a refletir a respeito de suas ações sobre problemas ocorridos na organização. A partir deste trabalho, sugere-se o estudo mais detalhado do BSC e dos laços de aprendizagem para outras Instituições de Ensino Superior.

O BSC é uma metodologia de Administração Estratégica com capacidade de mensurar o desempenho visando balizar diversas decisões dentro da organização, porém, não é o que ocorre na IES pesquisada, refletindo uma sub-utilização desse sistema de medição de grande potencial. O SENAI CIMATEC poderia fazer uma reflexão a respeito da forma que vem utilizando o BSC e dos benefícios que esta utilização poderia trazer para a instituição.

Espera-se, então, que este trabalho possa contribuir para a disseminação do tema abordado, demonstrando a importância de se utilizar o *Balanced Scorecard*, de forma a alinhar os critérios adotados em uma gestão que se pauta na administração estratégica, além de servir de base para futuros trabalhos a respeito da temática. Sugere-se, também, que outros pesquisadores possam comparar o uso do BSC em outros SENAI de outros estados, com esta pesquisa do SENAI CIMATEC, para identificar a utilização mais efetiva do BSC e dos seus resultados.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARGYRIS, Chris. **On organizational learning**. Oxford UK: Balckwell Publishers Inc., 1999a.
- ARGYRIS, Chris. Aprendizado de 2 voltas. **HSM Management**, n. 17, a. 3, nov.-dez. 1999b, p. 12-20.
- \_\_\_\_\_. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- AUDY, Jorge Luis Nicolas. **Sistemas de informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**. Disponível em: <[http://www.inep.gov.br/superior/avaliacao\\_institucional/](http://www.inep.gov.br/superior/avaliacao_institucional/)>. Acesso em: 11. out. 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Portugal: Edições 70, 2008.
- BASSO, Leonardo Fernando Cruz; PACE, Eduardo Sérgio Ulrich. **Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard**. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1363&Secao=C ONTRGER&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>>. Acesso em: 28 out. 2006.
- BELLONI, Maria Luiza. **Educação à distância**. Campinas: Autores Associados, 1999.
- BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, cap. 10, p. 257-281.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- COLL, César (org.). **O construtivismo na sala de aula**. 6. ed. São Paulo: Ática, 2004.
- DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management learning**, v. 29, n. 3, 1998, p. 273-297.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARGREAVES, Andy. **O ensino na sociedade do conhecimento: a educação na era da insegurança.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica – uma abordagem prática.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HUNGER, J. David. **Gestão estratégica: princípios e prática.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert S. **Kaplan e Norton na prática.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

\_\_\_\_\_. O encontro do balanced scorecard com o modelo 7S. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 56, mai/jun. 2006.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement – o sucesso além do sucesso, a nova consciência nos negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes? A nova face do poder e da estratégia.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

**LEGISLAÇÃO E NORMAS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.** Disponível em: <[http://www.inep.gov.br/superior/avaliacao\\_institucional/legislacao.htm](http://www.inep.gov.br/superior/avaliacao_institucional/legislacao.htm)>. Acesso em: 10. ago. 2007.

LIMA, Carlos R. Montenegro de. Os sistemas de gestão ABC e o balanced scorecard. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, n. 41, jun. 2003, p. 36-42.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LUBISCO, Nídia M. L.; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de estilo acadêmico** – monografias, dissertações e teses. 2. ed. Salvador: EDUFBA, 2003.

LUCENA, Eduardo de Aquino. Como os executivos de pequenas empresas varejistas aprendem? **Anais do XXX Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração**, Salvador, 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARZANO, Robert L.; PICKERING, Debra J.; POLLOCK, Jane E. **O ensino que funciona** – estratégias baseadas em evidências para melhorar o desempenho dos alunos. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MASETTO, Marcos (org.). **Docência na universidade**. 6.ed. São Paulo: Papyrus, 1998.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**. v. 24, n. 9, may. 1978, p. 934-948.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia** – um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NÓVOA, Pedro. **Concepções e práticas de formação continuada de professores**. Portugal: Universidade de Aveiro, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informações gerenciais** – estratégicas, táticas, operacionais. 10. ed. São Paulo; Atlas, 2005.

PETTIGREW, A. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, nov. 1987, p. 649-670.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva** – criando e sustentando um desempenho superior. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REIS, Antonio Ribas. A contribuição do balanced scorecard na gestão das instituições de ensino superior. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, n. 45, p. 51-63, jun. 2004.

REZENDE, José Francisco. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual** – alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RUAS, Edghar Bertini. Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo S.A. - IPT. **RAE Eletrônica**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1872&Secao=2ºPWC&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>>. Acesso em: 28 out. 2006.

RUGGLES, Rudy. A inovação agora. **Revista HSM Management**. Harvard Management Update 3, n. 35, p. 12-14, nov./dez. 2002.

SANT'ANNA, Ilza Martins; MENEGOLLA, Maximiliano. **Didática: aprender a ensinar**. 7. ed. São Paulo: Loyola, 2002.

**SENAI CIMATEC**. Disponível em: <<http://www.fieb.org.br/senai/graduacao/>>. Acesso em: 19. jul. 2008.

SCHOMMER, Paula Chies; SOUZA-SILVA, Jader C. Aprendizagem organizacional e comunidades de prática. **Revista Organizações & Sociedade**. Salvador: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, v. 15, n. 44, jan./mar. 2008.

SILVA, Antonio Manuel Barbosa da. **Acerca da estratégia**. Lisboa: UAL, 2001.

SISTEMA FIEB. Assessoria de Planejamento – ASPLAN. **Relatório anual sistema FIEB**. Salvador: ASPLAN, 2007.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOMENSI, Udecir Francisco; TONTINI, Gérson. O balanced scorecard e seu inter-relacionamento com outros métodos de gestão. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 6, n. 1, p. 23-31, jan./mar. 2001.

SOUZA, Antônio Vital Menezes de. Aprendizagem e (in)formação: perspectivas desafios para o século XXI – a construção do conhecimento é um processo social,

possui limites fixados pela história de tradições que lhe é particular. **Revista Psicologia Brasil**, São Paulo, a. 2, n. 9, mai. 2004, p. 25-29.

SUTTON, Robert I. Técnicas absurdas e idéias muito malucas – não tema as idéias excêntricas, nem os métodos que pareçam ir contra o que manda o bom senso. Veja aqui os melhores caminhos para desencadear a criatividade e disparar a inovação em sua empresa. Dossiê, **HSM Management**, n. 36, jan./fev. 2003, p. 86-91.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVIT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRUCKER, Robert B. Não trate a inovação – transforme-a num processo de sua organização, adotando um destes três modelos: o da empresa inteira, o de equipes de inovação ou o do catalisador de inovações. Estratégia de crescimento, **HSM Management**, n. 36, jan./fev. 2003, p. 14-15.

UNESCO. **Aprendizagem aberta e à distância** – perspectivas e considerações sobre políticas educacionais. UNESCO: Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, cap. 16, p. 361-388.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica** - conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JR., Thomaz (coord.). **Gestão empresarial**: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento** – aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA COM O RESPONSÁVEL PELO BSC NO SENAI

### Coleta de Dados para Dissertação

\* *Quais as perspectivas que usam? A quanto tempo? Quais resultados?*

#### **Perspectiva Clientes – “Como os clientes nos vêem”**

##### **Indicadores: prazo, qualidade, desempenho e serviços, custo**

1. Quais indicadores da perspectiva clientes considera mais importante?
2. Houve uma melhora da nota do provão, com após a implantação do BSC?
3. Existe algum serviço ou produto diferenciado prestado aos alunos?
4. Como mensura a qualidade dos cursos ofertados?

#### **Perspectiva Financeira – “Como parecemos para os acionistas”**

##### **Indicadores: rentabilidade, crescimento e valor**

1. Quais indicadores da perspectiva financeira considera mais importante? Quais utiliza?
2. Qual o número total de alunos? Verificou-se aumento do número de alunos após a implantação do BSC? Quantas turmas são formadas no ingresso na faculdade?
3. A faculdade apresenta aumento do faturamento ou lucro após a implantação do BSC (crescimento financeiro)?
4. Aumento da participação do mercado? Ingresso de investidores? Composição dos acionistas?
5. Usam o indicador: retorno sobre o patrimônio líquido?
6. Que tipo de investimento mais impacta na satisfação dos alunos?

#### **Perspectiva Aprendizado e Crescimento – “Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor”**

##### **Indicadores: novos produtos, pontualidade, duração de ciclos, rendimento**

1. Quais são os indicadores utilizados na perspectiva aprendizado e crescimento?
2. Como é realizado o treinamento dos funcionários e professores?
3. Qual o nível de escolaridade e o perfil dos funcionários e titulação dos professores?
4. Verifica-se um aumento da titulação dos professores e funcionários após a implantação do BSC? Como são incentivados para tal (bolsas de estudo)?
5. Existem grupos de pesquisa cadastrados no CNPQ? Quantos? Bolsa de iniciação científica?
6. Os professores e alunos são incentivados a publicar? Como?
7. Quais projetos de pós-graduação, que fazem parte do BSC, pretende ofertar?
8. Como ocorre a atração, retenção e valorização das pessoas? Possui pesquisa de clima organizacional e porcentagens de desligamentos voluntários?

#### **Perspectiva Processos Internos – “Em que devemos ser excelentes”**

##### **Indicadores: satisfação do cliente,**

1. Quais indicadores são considerados nesta perspectiva? Principais processos?
2. Quais indicadores mais importantes nos processos da central de atendimento ao aluno, ouvidoria?
3. As estratégias pedagógicas e, as metodologias aplicadas?
4. Como é a gestão educacional? Existe Comissão Própria de Avaliação?

## **APÊNDICE B – ENTREVISTA COM GESTORES DO SENAI CIMATEC**

Problema: De que forma os gestores do SENAI/CIMATEC percebem o papel do modelo de gestão estratégica baseado nos princípios do Balanced Scorecard em suas práticas gerenciais?

### **Aprendizado - Estratégico**

1. Conhece a metodologia BSC? Já ouviu falar? O que entende sobre o BSC? Quais etapas lembra?
2. Algumas partes contribuem mais e outras menos? Por quê?
3. Tem alguma parte da metodologia BSC que conhece menos?
4. Acredita que com o uso do BSC obtém aprendizado? Como percebe isto? Quais as principais dificuldades encontradas para viabilizar seu aprendizado com o BSC?
5. Qual o papel do BSC para o CIMATEC? Quais os ganhos para a organização? Quais fatores mais contribuíram?
6. Houve alinhamento dos indicadores e da estratégia com os gestores? Como ocorreu?
7. Consegue lembrar alguns episódios que a organização aprendeu hoje e já consegue fazer melhor?

### **Gestão da Estratégia – Tático**

1. Você sabe descrever a estratégia utilizada pela Instituição? Como é ela?
2. Sobre quais indicadores do BSC você tem maior grau de responsabilidade?
3. Como você define a sua participação na elaboração dos indicadores da sua área? E de outras áreas? Fundamental? Periférica? Por quê?
4. Como é desenvolvido e acompanhado o BSC? Como é a divulgação?
5. Quantas revisões das metas já houveram? Atualizações?
6. As metas foram cumpridas?
7. A gestão está aberta à sugestões e mudanças? Qual a última mudança oriunda de sugestões ?
8. Sabe quais são os setores que mais ganharam com o uso do BSC?

### **Ferramenta de Controle – Operacional**

1. Com que frequência precisa checar os indicadores ou utilizá-los para tomar decisões gerenciais?
2. Com que frequência são feitos relatórios sobre o cumprimento das metas do BSC?
3. Quais são as conseqüências mais usuais do não cumprimento das metas? Exemplos?
4. Conhece os resultados anuais do CIMATEC? Na sua opinião, são bons? Por quê? Observa alguma influência do BSC sobre os resultados? Qual? De que forma?
5. Conhece os resultados relacionados com educação profissional e tecnológica, inovação, e transferência de tecnologias industriais?
6. Os incentivos do aumento do nível de formação acadêmica dos professores aumentou com o BSC? Por quê?



7. Que etapas do processo formal de avaliação institucional você sabe descrever? Quais são?
8. Sabe em média quanto (%) dos indicadores? Quais foram atingidos? Quais as conseqüências disto?
9. Quando acontecem erros, os mesmos são corrigidos por meio de ações sem alteração de medidas ou diretrizes ou a partir dos erros algumas variáveis são revistas? Exemplo?