

**FAE CENTRO UNIVERSITÁRIO
MESTRADO EM ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO**

PAULO SÉRGIO SANT'ANNA JURÉC

**O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE AUTO-
REGULAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA SUA
APLICAÇÃO NO SISTEMA FIEP – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
DO ESTADO DO PARANÁ**

**CURITIBA
2008**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PAULO SÉRGIO SANT'ANNA JURÉC

**O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE AUTO-
REGULAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA SUA
APLICAÇÃO NO SISTEMA FIEP – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
DO ESTADO DO PARANÁ**

**Dissertação apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Mestre em
Organizações e Desenvolvimento, Linha de
Pesquisa: Complexidade e Organizações, FAE
Centro Universitário.**

**Orientadora:
Prof^a. Dr^a. Lucia Izabel Czerwonka Sermann**

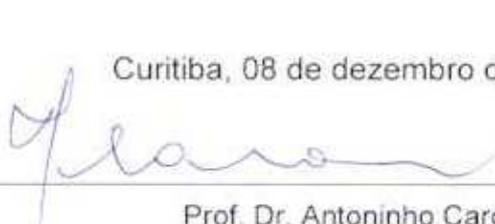
Curitiba, dezembro de 2008.

PAULO SÉRGIO SANT'ANNA JUREC

O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE AUTO-
REGULAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA SUA APLICAÇÃO NO
SISTEMA FIEP – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO
PARANÁ

Esta dissertação foi julgada e aprovada pelo Curso de Mestrado Acadêmico
Multidisciplinar em Organizações e Desenvolvimento da FAE Centro Universitário.

Curitiba, 08 de dezembro de 2008.



Prof. Dr. Antoninho Caron
Coordenador do Curso

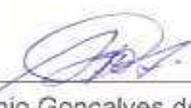
Banca Examinadora:



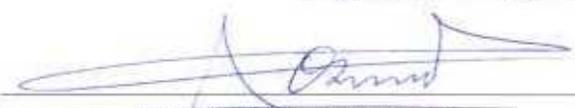
Prof.ª Dr.ª Lucia Izabel Czerwonka Sermann
Orientadora
FAE Centro Universitário



Prof. Dr. Antoninho Caron
Examinador Interno
FAE Centro Universitário



Prof. Dr. Antonio Gonçalves de Oliveira
Examinador Externo
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR



Prof. Dr. Osmar Ponchirolli
Suplente
FAE Centro Universitário

Agradecimentos

Com humildade e serenidade entrego este trabalho, fruto de muitas horas de pesquisa, leitura e dedicação, como uma singela e honesta contribuição ao mundo do saber, e que é para mim, motivo de muito orgulho, pois aqui estão impressas expectativas, alegrias, frustrações e acima de tudo, uma conquista. Uma conquista que devo compartilhar com pessoas que aqui destaco.

Primeiramente sou grato a Deus, Uno e Trino, fonte de minha inspiração, por ter-me permitido viver em um lar abençoado, junto de minha família. E Ele em Sua infinita bondade, nos permitiu celebrar, no ano de dois mil e sete, os cinquenta anos de casamento de João e Margarida, meus pais, os quais perpetuo imbuído das lições de caráter, honradez e hombridade que me ensinaram.

Sou grato pela atenção e cooperação da Prof^a. Dra. Lucia Sermann, que além de orientadora, foi também uma conselheira. Por meio de suas palavras, pude de fato acreditar na minha capacidade para produção deste trabalho. Mostrou-me luz onde eu via somente escuridão.

Estendo meu muito obrigado a todos os professores do programa. Suas aulas, exposições e debates, contribuíram para transformar-me em um ser humano melhor.

Agradeço ao SESI Paraná, na figura do Sr. Antonio Bento Rodrigues Pontes, pela concessão de uma bolsa que correspondeu a cinquenta por cento do valor do curso. Contribuição valiosa, sem a qual este projeto não poderia ter sido realizado.

Agradeço aos colaboradores do Sistema FIEP que participaram desta pesquisa, ou respondendo aos questionários, ou participando das entrevistas. Sua participação foi fundamental para os resultados aqui obtidos.

Agradeço ao Maurício Villapol, zeloso e prestativo colaborador da FAE, pelo seu suporte na operacionalização do software Sphinx de coleta e análise de dados.

À Daniele Creplive, nem chefe, nem gerente, mas uma amiga de trabalho de longos anos, nos quais, entre uma atividade e outra, aproveitamos para criar uma parceria de muito sucesso.

Um grande abraço ao amigo Gercino Faht, que acompanha de perto essa história, desde seu início. E estou seguro que durante todo este tempo, esteve torcendo por mim.

Muito obrigado à Adriana Burigo, uma amiga que longe ou perto, nunca deixou de estar do meu lado.

Um beijo especial à Thalita Sugizawa, que de colega de turma, tornou-se uma amiga do coração, para toda a vida. Simples assim.

A todos vocês, meu muito obrigado!

*Não há vergonha alguma, mesmo sendo sábio,
em aprender cada vez mais, sem presunções.
Não vês, ao lado das torrentes engrossadas
pelas tormentas, como as árvores flexíveis
salvam-se inteiras, e as que não podem dobrar-se
são arrancadas com a raiz? Da mesma forma,
aquele que mantém as cordas do velame
sempre esticadas, sem às vezes afrouxá-las,
faz emborcar a nau e finaliza a viagem
com a quilha para cima. Exorto-te: recua
em tua ira e deixa-te mudar! E se eu,
embora jovem, posso dar-te opiniões,
afirmo que nos homens o ideal seria
nascer já saturados de toda ciência,
mas, se não é assim, devemos aprender
com qualquer um que fale para o nosso bem.*

Antígona de Sófocles, 496 a 406 a.C

RESUMO

JURÉC, Paulo Sérgio Sant'Anna. **O Balanced Scorecard como instrumento de auto-regulação organizacional**: um estudo da sua aplicação no Sistema FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná. 2008. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – FAE Centro Universitário, Curitiba, 2008.

Este trabalho constitui uma pesquisa sobre a aplicação do Balanced Scorecard como uma ferramenta de auto-regulação organizacional e seus impactos na estratégia do Sistema FIEP – Federação das Indústrias do Paraná. O intuito de correlacionar a referida ferramenta à estratégia da organização objeto de estudo desta dissertação, está fundamentada nas teorias que possibilitam analisar as grandes transformações ocorridas no cenário mundial. Um cenário onde as organizações empresariais são notadamente percebidas como agentes transformadores e agregadores dos atores da tessitura social, rumo à construção de uma sociedade sustentável. Para tanto, as organizações precisam aparelhar-se de estratégias que lhes permitam obter os resultados pretendidos. Assim, aponta-se o Balanced Scorecard, como uma ferramenta que traduz a estratégia e que permite avaliar se o rumo seguido pela organização, culminará na consecução de seu objetivo final. Destaca-se então, como objeto deste estudo de caso, o Sistema FIEP, como uma organização complexa e interdisciplinar, orientada pela sua estratégia, com foco nas transformações do mundo moderno.

Palavras-chaves: organizações, complexidade, desenvolvimento sustentável, balanced scorecard, mapa estratégico.

ABSTRACT

JURÉC, Paulo Sérgio Sant'Anna. **O Balanced Scorecard como instrumento de auto-regulação organizacional**: um estudo da sua aplicação no Sistema FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná. 2008. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – FAE Centro Universitário, Curitiba, 2008.

This dissertation is a research about the application of Balance Scorecard as an organizational self-regulation tool and about its impacts on the FIEP System strategy. The intention of co-relate the referred tool to the organization's strategy, main object of this dissertation, is based on theories that enable the analysis of great transformations in the world scenario. A scenario where corporate organizations are clearly noticed as transforming agents and social actors aggregators, directed to the construction of a sustainable society. Therefore, the organizations need to gather strategies that allow them to achieve the target results. Considering the necessity of monitoring a strategy so that it can have its efficacy validated, Balance Scorecard is pointed as tool that translates the strategy and allow the evaluation if the path chosen by the organization will result in the final target achievement. FIEP System is pointed as a complex and of a interdisciplinary type oriented by its strategy, focusing on the transformations of the modern world.

Key words: Organizations, complexity, sustainable development, balance scorecard, strategy maps.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Pirâmide de informações.....	36
Figura 2	– Sistemas simples.....	44
Figura 3	– Sistemas complexos.....	44
Figura 4	– O paradigma paraeconômico.....	58
Figura 5	– A tradução da estratégia em termos operacionais.....	74
Figura 6	– As quatro perspectivas da visão estratégica.....	78
Figura 7	– Estrutura Organizacional do SENAI Paraná.....	92
Figura 8	– Estrutura Organizacional do SESI Paraná.....	95
Figura 9	– O Mapa Estratégico do Sistema FIEP.....	100

LISTA DE SIGLAS

BSC	–	Balanced Scorecard
CLT	–	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNI	–	Confederação Nacional da Indústria
DS	–	Desenvolvimento Sustentável
EPC	–	Encontro de Planejamento Compartilhado
FIEP	–	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
IEL	–	Instituto Euvaldo Lodi
PIB	–	Produto Interno Bruto
SAC	–	Sistemas Adaptativos Complexos
SCAs	–	Sistemas Adaptativos Complexos
SENAI	–	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	–	Serviço Social da Indústria
UNINDUS	–	Universidade da Indústria
WCDE	–	World Commission on Environment and Development

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 – Alinhamento do Trabalho
- Tabela 2 – Participação na elaboração do Mapa Estratégico
- Tabela 3 – Efeitos da participação na elaboração do Mapa Estratégico
- Tabela 4 – Decisões fundamentadas nas demandas de longo prazo
- Tabela 5 – Desempenho econômico da organização
- Tabela 6 – Desempenho econômico da organização
- Tabela 7 – Estratégia e orçamento
- Tabela 8 – Contribuição dos colaboradores para o êxito da estratégia
- Tabela 9 – Desempenho dos colaboradores
- Tabela 10 – Atividades prioritárias
- Tabela 11 – Canal de comunicação
- Tabela 12 – Relação com a alta administração
- Tabela 13 – Monitoramento das metas e indicadores
- Tabela 14 – A visão dos gestores da estratégia da organização
- Tabela 15 – A linguagem da organização
- Tabela 16 – A integração entre as entidades do Sistema FIEP

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. O MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO: UM NOVO CENÁRIO GLOBAL.....	20
1.1. UMA NOVA ORDEM ECONÔMICA MUNDIAL: A GLOBALIZAÇÃO.....	21
1.2. A HOMOGENEIZAÇÃO DA CULTURA E DO CONSUMO: A MUNDIALIZAÇÃO.....	24
1.3. O PROCESSO DE GESTÃO TRANSNACIONAL: A PLANETARIZAÇÃO.....	27
1.4. UM NOVO PARADIGMA DO DESENVOLVIMENTO: A SUSTENTABILIDADE.....	29
1.4.1. Desenvolvimento e crescimento econômico.....	30
1.4.2. Desenvolvimento sustentável.....	31
2. A TEORIA DA COMPLEXIDADE.....	39
2.1. UMA ABORDAGEM DA TEORIA DA COMPLEXIDADE.....	39
2.2. SISTEMAS ADAPTATIVOS COMPLEXOS.....	43
3. ORGANIZAÇÕES.....	48
3.1. AS ORGANIZAÇÕES VISTAS POR DIFERENTES BASES TEÓRICAS.....	48
3.2. A NOVA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES, POR ALBERTO GUERREIRO RAMOS.....	54
3.3. ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO.....	65
3.3.1. Estratégia.....	65
3.3.2. Inovação.....	70
4. O BALANCED SCORECARD COMO FATOR DE AUTO-REGULAÇÃO.....	72
4.1. ASPECTOS HISTÓRICOS DO BALANCED SCORECARD.....	72
4.2. BALANCED SCORECARD – CONCEITOS E IMPLEMENTAÇÃO.....	73
4.3. O BSC E AUTO-REGULAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	78
5. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	81
5.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	82
5.2. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	84
5.3. PLANO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	85
6. ESTUDO DE CASO: O SISTEMA FIEP.....	88
6.1. ASPECTOS INSTITUCIONAIS DAS ENTIDADES INTEGRANTES DO SISTEMA FIEP – O SESI E O SENAI/PR.....	89
6.1.1. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI.....	90
6.1.2. Serviço Social da Indústria – SESI.....	93
6.2. O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA ADOTADO PELO SISTEMA FIEP.....	96
6.3. O MAPA ESTRATÉGICO DO DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL SUSTENTÁVEL.....	99
7. ANÁLISE DO MODELO ESTRATÉGICO PROPOSTO.....	102
7.1. ANÁLISES DAS PERCEPÇÕES DOS GESTORES DE ÁREAS E UNIDADES.....	102
7.1.1. A visão em movimento.....	102
7.1.2. A história da estratégia.....	105
7.1.3. A consciência estratégica dos colaboradores.....	108
7.1.4. O destino estratégico.....	111
7.1.5. O diálogo na organização.....	113

7.2.	ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DO GRUPO DE ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA..	116
7.2.1.	A visão em movimento.....	117
7.2.2.	A história da estratégia.....	122
7.2.3.	A consciência estratégica dos colaboradores.....	125
7.2.4.	O destino estratégico.....	128
7.2.5.	O diálogo na organização.....	129
7.3.	ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DO GRUPO DE COLABORADORES DO SISTEMA FIEP.....	131
7.3.1.	A visão em movimento.....	132
7.3.2.	A história da estratégia.....	135
7.3.3.	A consciência estratégica dos colaboradores.....	136
7.3.4.	O destino estratégico.....	137
7.3.5.	O diálogo na organização.....	140
7.4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	141
7.4.1.	Análise dos resultados sob a ótica da visão em movimento.....	142
7.4.2.	Análise dos resultados sob a história da estratégia.....	145
7.4.3.	Análise dos resultados sob a consciência estratégica dos colaboradores.....	146
7.4.4.	Análise dos resultados sob o destino estratégico.....	147
7.4.5.	Análise dos resultados sob o diálogo na organização.....	148
	CONSIDERAÇÕES.....	150
	REFERÊNCIAS.....	156
	APÊNDICE 1.....	162
	APÊNDICE 2.....	168
	APÊNDICE 3.....	171

INTRODUÇÃO

As grandes transformações ocorridas no mundo ao longo dos últimos séculos, imputaram à sociedade atual um formato onde as fronteiras geográficas são postas de lado. Sem fronteiras, o mundo se universalizou nos hábitos de cultura e consumo, na difusão das organizações empresariais e nas transformações dos processos de gestão das instituições nacionais. Deste modo, estaria configurado o modelo de desenvolvimento para as sociedades modernas.

Contudo, surge uma discussão que coloca em evidência qual a capacidade que tem este mundo em reorganizar-se para que os recursos tão necessários para o desenvolvimento destas sociedades garantam sua sustentabilidade. Desta discussão, emerge a temática do desenvolvimento sustentável, que tem alcançado um destaque cada vez maior no cenário mundial.

Esta nova perspectiva do desenvolvimento traz consigo a análise de outros fatores, que não somente o econômico, para determinar o estágio de evolução de uma sociedade. Embora o modo capitalista de produção tão enraizado na cultura mundial, seja o ponto de partida de todo raciocínio desenvolvimentista, outras dimensões devem ser observadas. Assim, as questões sociais, ambientais, culturais e espaciais ganham especial notoriedade, quando o homem moderno observa que sua responsabilidade com o meio em que vive, já não mais pode ser vista como um problema a ser resolvido pelas futuras gerações.

Dentro deste cenário, é necessário pensar no presente, soluções para a manutenção das futuras gerações. Essa constatação exige que a sociedade, em particular as organizações, busque alternativas para enfrentar a questão do desenvolvimento de modo mais pleno e efetivo, considerando suas diversas dimensões. E particularmente as organizações, em razão da degradação do meio-ambiente, pelos impactos causados pela sua produção, que deve estar direcionada por princípios éticos.

Para tal enfrentamento, dada a diversidade e a contemporaneidade da problemática do desenvolvimento sustentável, as organizações empresariais precisam promover uma discussão junto aos atores que compõem o tecido social.

Tais organizações assumem este papel, considerando que são parte de uma estrutura integrada e interligada por um grande número de pessoas, em uma dinâmica multidisciplinar e complexa.

Essa ação precisa ocorrer de maneira cada vez mais intensa, integrando percepções e conhecimentos e interligando as mais diversas organizações na tentativa de construção de uma sociedade sustentável.

Contudo, a construção de uma sociedade sustentável passa necessariamente pelo seu amadurecimento, sendo este, reflexo das ações dos atores que a compõe. Torna-se necessário, por via deste amadurecimento, que esta sociedade sustentável permita aos seus atores reeducar-se de modo a conviverem voltados para os princípios de inclusão, cidadania, ética e respeito à diversidade.

Este contexto faz com que estas organizações estabeleçam estratégias que possibilitem lograr a obtenção de resultados convergentes para este cenário, por meio de ferramentas as quais permitam mensurar se as ações tomadas afluem para o objetivo pretendido.

Para tanto, os tomadores de decisões das organizações empresariais precisam estar atentos aos movimentos dos ambientes internos e externos da organização. Estes movimentos servem de subsídios para que a mesma alinhe seus processos de modo a permitir que o retorno de seu processo produtivo esteja em sintonia com os objetivos internos e com as necessidades externas à organização.

Destaca-se então, a utilização do Balanced Scorecard como ferramenta que oferece meios para alcançar os objetivos que são pretendidos pela organização tanto interna como externamente, alinhados com sua visão de futuro. O Balanced Scorecard, como ferramenta de gestão estratégica, traduz e narra a história da estratégia, cria a consciência estratégica nos colaboradores, explicita o destino estratégico e estimula o diálogo na organização.

Com base nestas perspectivas, foi analisada a utilização do Balanced Scorecard, à luz de sua teoria, no Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Uma organização orientada para uma abordagem mais substantiva, em seu sentido mais amplo e complexo, que não está fundamentada na perspectiva

unicamente econômica, mas que busca reorganizar-se com base em uma ótica interdisciplinar.

A articulação dos temas que norteiam este estudo, ou seja, o Desenvolvimento Sustentável, a Teoria da Complexidade, a Teoria das Organizações e o Balanced Scorecard, permitem construir a percepção de uma realidade, atualmente posta e que rumo essa realidade pode tomar, levando-se em conta o mundo em transformação. Assim, o Sistema FIEP emerge neste cenário, para constatar tais pressupostos teóricos.

Na busca por construir-se como organização complexa e sustentável é que o Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná decidiu, pela aplicação do Mapa Estratégico Corporativo, criado a partir das bases teóricas do Balanced Scorecard, para concretizar sua visão de futuro. Uma visão de futuro referenciada na consecução de sua estratégia que se constitui no Desenvolvimento Industrial Sustentável do Paraná.

Estabelecer as estratégias demanda, fundamentalmente, uma visão sistêmica dos executivos de uma organização e de toda sua equipe. É necessário saber aonde se quer chegar, quais são os objetivos almejados para o futuro. Junto com a estratégia, vem a necessidade da utilização de uma ferramenta que possa estabelecer um monitoramento permanente para visualizar sua implementação e, caso seja necessário, sua revisão, com vistas a alcançar o objetivo final.

A concepção do Mapa Estratégico do Sistema FIEP, tem o propósito de evidenciar os desafios a serem superados por sua administração no cumprimento das metas almejadas para o futuro. Estes desafios estão diretamente inter-relacionados e podem receber impactos positivos ou negativos, o que permite identificar uma lógica da estratégia e reorganizá-la, de modo a cumprir o objetivo pretendido. Nesta ótica, destaca-se a auto-regulação organizacional, uma vez que este conceito está relacionado a esta reorganização, ou seja, a partir dos subsídios recebidos por seus indicadores que medem as ações da organização, a entidade efetua os ajustes necessários para a concretização de seus objetivos.

Assim, por ser parte desta engrenagem, como colaborador do Sistema FIEP, deparei-me com situações que culminaram na realização desta pesquisa e que

permitiram formular as questões que a norteia. Observava que existia um instrumento capaz de medir, por meio de indicadores, a eficácia das ações da gestão organizacional e queria entender o quão impactante era a utilização da ferramenta para a reorganização de suas ações, de modo a obter êxito na realização de sua estratégia.

Também era preciso compreender como uma ferramenta de gestão estratégica, neste caso, o Balanced Scorecard, pode servir de instrumento de auto-regulação de uma organização. Assim, tal contexto conduz a indagação de como o Sistema FIEP pode se readequar de modo a alinhar suas ações a cada estímulo recebido, para alcançar resultados positivos na consecução de sua estratégia? Quão envolvidos estão todos os atores desta organização, para realizarem esta estratégia?

Tais questionamentos delinearam o objetivo geral da pesquisa, que é o de analisar o Balanced Scorecard como ferramenta que permite a efetivação da auto-regulação organizacional, de modo que esta organização se reorganize a partir dos estímulos recebidos e informados pela ferramenta.

E, para sua concretização, a pesquisa teve como objetivos específicos fundamentar as teorias que permitem analisar o cenário de transformação do mundo moderno, utilizando-se dos conceitos de globalização, mundialização e planetarização, até chegar ao novo paradigma do desenvolvimento, o desenvolvimento sustentável.

Apresentar, como parte da fundamentação teórica, a Teoria da Complexidade, os Sistemas Adaptativos Complexos e a Teoria das Organizações, pela ótica de Alberto Guerreiro Ramos. Os fundamentos teóricos contemplam ainda, o conceito do Balanced Scorecard.

Descrever as características das entidades integrantes do Sistema FIEP, o SESI e SENAI Paraná, bem como o modelo de gestão estratégica adotado pela organização, constituiu um outro objetivo específico do estudo.

Analisar, à luz das teorias abordadas e do cenário estabelecido, se a utilização do BSC como ferramenta de monitoramento da estratégia, permite à

organização reestruturar-se na medida em que recebe estímulos internos e externos, configurou o procedimento fundamental desta pesquisa.

O delineamento metodológico utilizado foi o de um estudo de caso, por se tratar de uma problemática única e que requer uma abordagem qualitativa. Também optou-se pela abordagem quantitativa, por meio da utilização do software Sphinx de coleta e análise de dados.

Para tanto, os instrumentos de coleta de dados adotados foram a aplicação de questionário semi-estruturado aos gestores de áreas de negócios e de unidades do Sistema FIEP; a realização de entrevista qualitativa com os colaboradores que atuam no monitoramento do Mapa Estratégico e realização de grupo focal com os colaboradores de atividades operacionais da organização.

A análise dos dados consistiu em relatar, a partir das respostas dadas pelos colaboradores da organização, seja pela aplicação dos questionários ou pelas entrevistas, a efetividade na utilização da ferramenta. Com base nesta análise, foi possível compreender a eficácia da aplicação da ferramenta, de modo a permitir que a organização reaja aos estímulos recebidos e reorganize suas ações, com vistas a atingir o objetivo pretendido.

O trabalho está constituído de 7 capítulos. Foram abordadas, no capítulo 1, as teorias que permitem analisar o processo de transformação do mundo atual, partindo de conceitos como globalização, mundialização e planetarização, sendo que os conceitos destes dois últimos, foram fundamentados nos estudos que René Armand Dreyfuss, realizou sobre os temas em questão. Ainda neste capítulo, abordou-se as teorias referentes ao desenvolvimento sustentável.

Tais pressupostos teóricos fornecem elementos para as grandes transformações ocorridas no mundo a partir da revolução industrial, que reconfiguraram o papel e o modelo de gestão das organizações. Ademais, coloca-se em evidência, neste momento, a discussão da capacidade limitada do planeta em fornecer os recursos naturais necessários à continuidade deste modelo.

No capítulo 2, estão destacadas a Teoria da Complexidade e os Sistemas Adaptativos Complexos. Os fundamentos da Teoria da Complexidade estão

amparados pelos estudos de Edgar Morin, um ícone reconhecido mundialmente pelos trabalhos realizados nesta área.

A Teoria da Complexidade pressupõe a não linearidade para a explicação dos fenômenos que imputaram grandes transformações ao cenário global, ou seja, estes fenômenos não ocorrem de modo isolado, mas são indissociáveis. Neste sentido, o autor em tela ressalta a necessidade da compreensão dos fenômenos humanos sob uma nova perspectiva de pensar e agir, sob uma ótica interdisciplinar pela ligação e comunicação entre as ciências.

Os Sistemas Adaptativos Complexos também fazem parte da não linearidade do relacionamento entre os diversos agentes envolvidos em uma rede de modo a, seguindo regras e comportamentos determinados, atingirem os objetivos propostos. E estes agentes se ajustam em conjunto, com vistas a interagirem com o meio externo.

No capítulo 3, está explicitada a visão das organizações, a partir de diversas bases teóricas, assim como a ótica preconizada por Alberto Guerreiro Ramos. Complementa o referido capítulo uma abordagem sobre Estratégia e Inovação.

As bases ali apontadas revelam que as organizações devem ser percebidas como organismos complexos e multidisciplinares. Esta abordagem resgata a percepção do conceito das organizações ao longo do tempo, sob bases teóricas distintas, partindo da visão simplificadora do cartesianismo para uma abordagem mais substantiva das organizações, pela visão da complexidade.

De modo a alinhar estas idéias, o capítulo traz uma seção sobre uma nova teoria das organizações, um novo modo de pensar as organizações, não sob a ótica de um modelo centrado no mercado, mas partindo de um modelo de delimitação social, evocando valores humanos, suprimindo os valores econômicos e ressaltando o caráter ético da produção.

Tendo em vista esta nova dinâmica das organizações e sendo estas, um dos principais atores do tecido social na construção de uma sociedade sustentável, torna-se necessário que as mesmas estejam atentas para absorver melhor estes novos desafios. Estruturar-se melhor, implica em fazer com que suas ações tenham

resultados positivos, alinhados com sua estratégia que deve ser eficazmente conduzida e constantemente monitorada. Condução e monitoramento que precisam de instrumental tecnológico para cumprir sua função, isto é, auto-organizadores dos processos e procedimentos constitutivos das instituições.

Neste sentido, no capítulo 4, destaca-se o papel do Balanced Scorecard como fator de auto-regulação organizacional. Uma ferramenta que busca alinhar, monitorar e comunicar a estratégia em todas as instâncias da organização. E que age como fator de auto-regulação organizacional, por ser capaz de perceber as alterações ocorridas durante a execução das ações e fazer os movimentos necessários para que este alinhamento esteja voltado para a visão de futuro da organização.

Estão descritos, no capítulo 5, os delineamentos metodológicos que norteiam esta pesquisa.

O capítulo 6 está constituído pelos aspectos institucionais do Sistema Federação das Indústrias do Paraná, organização objeto da pesquisa. Consta no referido capítulo, o modelo de gestão estratégica adotado pela entidade e o Mapa Estratégico do Desenvolvimento Industrial Sustentável, foco deste estudo.

As análises dos resultados oriundos dos questionários, além das constatações advindas da entrevista qualitativa e do grupo focal, compõem o capítulo 7.

Por fim, as análises dos resultados que possibilitam avaliar a efetividade do Balanced Scorecard como ferramenta de auto-regulação organizacional, vinculando sua aplicação no Sistema Federação das Indústrias do Paraná, às teorias abordadas, constituem as considerações.

1. O MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO: UM NOVO CENÁRIO GLOBAL

O mundo moderno tal qual é conhecido, sob a ótica de seu sistema produtivo, suas nuances econômicas e as relações políticas, passou por inúmeras etapas de transformação. Estas transformações resultaram no que hoje se pode constatar na universalização dos hábitos e costumes, na difusão de novas tecnologias, e no estreitamento das relações entre Estado e as organizações transnacionais. Tais fatores, acabaram por dar uma nova configuração ao planeta.

A humanidade, ao longo de sua existência, vem vivenciando grandes marcos históricos que alteraram a dinâmica das relações humanas, incluindo seu modo de pensar e, sobretudo seu modo de agir. Para Jonas (2006), o homem se estabelece como “*sapiens*”, detentor de conhecimento e de uma tecnologia que sai do estágio rudimentar para a sofisticação, servindo como meio para o progresso e para a melhora das condições de vida em seu planeta.

Dos grandes marcos históricos vivenciados pela humanidade, um deles diz respeito aos novos modos de produção, e a conseqüente expansão do capitalismo. Este fenômeno tornou-se conhecido como Revolução Industrial. Toffler (2003, p.35), relata que “há 300 anos, [...] ouviu-se uma explosão que enviou ondas de concussão em cadeia através da Terra, demolindo sociedades antigas e criando uma civilização inteiramente nova”. Essa explosão foi, naturalmente, a Revolução Industrial. Além do autor, outros estudos mostram que a humanidade não passou incólume por esse evento, que além de alterar a economia, impactou também nos processos sociais, políticos e culturais desse mundo emergente.

Essa nova ordem econômica provocou o rompimento das fronteiras dos Estados nacionais e as corporações passaram a se difundir pelo mundo, que a partir do rompimento de suas fronteiras, passará a conviver com a globalização. Este fenômeno é marcado, segundo Dreifuss (1996), por gigantescas inovações científico-tecnológicas que reestruturaram os sistemas produtivos e gerenciais de alcance global, induzindo reorganizações de cunho societário. Para o autor, esta reorganização de cunho societário e produtivo, pode ser entendida como um processo regulado pela inovação científica, pela aceleração tecnológica e pelo rápido desenvolvimento da tecnologia em espaços de tempo cada vez menores.

Dreifuss (1996) destaca ainda, que as organizações precisaram ampliar seu campo de atuação, pelo advento da renovação tecnológica, intensificando seus processos de qualidade, para ultrapassar os limites de seus países. Este movimento dinamizou três grandes processos de transformação, que foram a globalização econômica, a mundialização da cultura e a planetarização da gestão.

Os referidos conceitos de globalização, planetarização e mundialização são abordados nas seções que seguem.

1.1. UMA NOVA ORDEM ECONÔMICA MUNDIAL: A GLOBALIZAÇÃO

O processo de globalização se constitui para Castor (2005), como um dos holofotes nos estudos das ciências sociais. Longe de seus efeitos encontrarem unanimidade entre pesquisadores, pensadores e cientista sociais, Prado (2007) enfoca que o termo globalização vem para suplantiar conceitos como internacionalização e transnacionalização, empregados até os anos 70 do séc. XX.

Para Fukuyama (1992), a globalização, é um modelo que representa a disseminação dos valores de uma democracia liberal e uma nova ordem econômica, pautada nos princípios de uma economia de mercado, baseada no modelo norte-americano.

Giddens (2000, p. 102) afirma que “os países do mundo se fazem cada vez mais interdependentes e este processo se conhece com o nome de globalização”. Em sua análise, ressalta que este processo provoca grandes desigualdades entre as sociedades industriais ou países centrais e as sociedades do terceiro mundo, os países periféricos. A globalização para o autor, afeta a vida de todas as pessoas em todos os países, sejam eles ricos ou pobres, e altera tanto os sistemas globais quanto a vida cotidiana. O processo de globalização, destaca, não produziu um mundo unificado, mas sim permitiu a criação de grandes divisões e conflitos mundiais.

O mundo vivido pelas atuais gerações é, para Castor (2005), totalmente diferente daquele vivido pelos seus ancestrais recentes, pela facilidade de acesso a bens e serviços produzidos em qualquer parte do planeta. Destaca o autor que o

processo da globalização, trouxe a modernização dos sistemas financeiros, a versatilidade e o desenvolvimento da tecnologia da informação, pelo advento da *internet* e a padronização dos estilos de consumo.

Prado (2007) argumenta que a globalização pode ser definida como um processo de integração dos mercados domésticos, para a formação de um mercado mundial integrado. O autor posiciona-se como um defensor da idéia de globalização como um fenômeno sócio-econômico.

Por sua natureza controversa, a globalização é entendida de muitas maneiras, por diferentes pessoas, e continua sendo estudada por inúmeras vias de interpretação.

Sousa Santos (2005, p.26) destaca que a globalização coloca a sociedade diante de “um fenômeno multifacetado com dimensões econômicas, sociais, políticas e culturais, religiosas e jurídicas interligadas de modo complexo.” Assim, uma explicação monocausal e linear não pode sustentar um processo com tal magnitude. Ressalta ainda que a globalização se constitui em um domínio onde prevalecem conflitos e interesses entre os mais diversos grupos sociais e o Estado.

Seguindo a linha de pensamento de Chase-Dunn (1991), o autor, fundamenta que a globalização, seguindo o seu movimento natural e espontâneo, poderia enfraquecer ou dar nova dimensão e novos papéis aos Estados-nacionais, sendo necessário pensar em instituições supranacionais que possam atender aos interesses e conflitos dos agentes globais, baseados na racionalidade coletiva, na liberdade e na igualdade.

Batista Junior (2007) expõe que pressupor que o fim dos Estados nacionais a partir da internacionalização da economia mundial, seria atribuir à globalização uma visão simplificadora e intimidadora para a promoção de iniciativas sociais nos Estados autônomos. Essa simplificação serve aos governos dos países periféricos como pretexto para os erros e omissões, assim como ocultar suas fraquezas e incapacidades.

Para Sousa Santos (2005), do processo de globalização emergem companhias transnacionais que prevalecem sobre as organizações nacionais,

sobretudo nos países periféricos do globo, fazendo emergir uma classe capitalista transnacional, cujos interesses suplantam as organizações nacionais dos trabalhadores e dos Estados periféricos. O grande objetivo desta classe capitalista é privilégio econômico, poder econômico e controle social. Segue afirmando que o reflexo destas novas relações econômicas e estrutura social, evidencia a grande desigualdade e a concentração na distribuição das riquezas produzidas.

Em conseqüência do estreitamento das relações econômicas entre os países, provocado pelo processo de globalização, Dupas (2007, p. 78) destaca que:

No atual processo de globalização acelerada, a ideologia liberal faz o capital cosmopolita; sua pátria é onde ele pode render bem. Também são cosmopolitas os grandes jogadores de futebol e os astros da música. No entanto, os trabalhadores em geral continuam impedidos de circular livremente pelo mundo global. A globalização não amplia os espaços, estreita-os; não assume responsabilidades sociais e ambientais; pelo contrário, acumula problemas, transforma-se em sintoma de sobrecarga.

Para o referido autor, a globalização assume o papel de grande divulgadora da lógica da reprodução capitalista, onde novos produtos tornam-se destaque substituindo seus antecessores já obsoletos. Afirma que as relações são legitimadas pela cultura neoliberal, onde os indivíduos foram reduzidos a compradores e vendedores, inclusive de sua mão-de-obra, vendida a valores indignos.

Além da perspectiva econômica do processo de globalização, também é necessário focalizar seus efeitos na dimensão social. De acordo com Sousa Santos (2005), os rendimentos dos trabalhadores são atrelados a uma política articulada globalmente. E, por esta razão, vêem reduzido o seu poder de compra. Além disso, deixam de ser cidadãos e passam a ser meros consumidores, onde a sua solvência prevalece sobre todos os demais direitos.

Para Hespanha (2005), o fenômeno da globalização se constitui como um processo dialético entre o global e o local, sendo que seu resultado final dos seus impactos é determinado tanto pela dinâmica global quanto pelas respostas locais que se contrapõem à dinâmica global. Uma vez que este impacto é desconhecido, as probabilidades desse impacto ser mais danoso à vida social local, estão diretamente relacionados à posição que esta sociedade ocupa na escala hierarquizada da estrutura mundial. Não obstante esses impactos sejam mais evidentes nos países periféricos, também ocorrem nos países centrais.

Apesar de a globalização ser um processo que estreita as relações econômicas entre os países pelo rompimento das fronteiras dos Estados nacionais, o alcance dos seus impactos não se dá exclusivamente no campo econômico. Se por um lado traz a integração dos mercados e modernização defendida por alguns autores, tem sua face conflitante com os interesses da maioria, defendida por outros.

A consolidação das instituições supranacionais pressupõe a modificação da matriz que constitui o sistema de produção global e dos vínculos entre as corporações e as nações. O rompimento das fronteiras, para a expansão do capital, conduz a uma complexidade de elementos, que passam por fatores como a massificação da cultura e homogeneização do consumo. A próxima seção busca elucidar como estes fatores conduzem o processo de mundialização.

1.2. A HOMOGENEIZAÇÃO DA CULTURA E DO CONSUMO: A MUNDIALIZAÇÃO

O processo de mundialização está relacionado à massificação e homogeneização da cultura e do consumo, na razão direta da consolidação da globalização e do rompimento das fronteiras nacionais. Para tratar do assunto em tela, far-se-á uso, nesta seção das pesquisas que René Armand Dreifuss, realizou acerca do tema em discussão.

Para Dreifuss (1996), as transformações ocorridas no mundo, alterando uma realidade até então existente, estão alicerçadas no conhecimento e na comunicação, afetados pela tecnologia. Para o autor, o conhecimento e a comunicação saem do meio físico, palpável, para um mundo virtual, cibernético, sem fios ou cabos, institucionalizando a instantaneidade da informação.

O mundo virtual e cibernético se consolida como um processo concretamente presente na sociedade atual, e que permite diminuir a necessidade do ir e do vir, dado que o aparato tecnológico existente, visa encurtar as distâncias geográficas, por meio de tecnologias que cada vez mais agilizam as vias de comunicação.

Desta nova forma de lidar com o conhecimento, pela via da tecnologia, Dreifuss (1996, p. 41, grifos do autor) explicita que “os novos processos e instrumentos estimulam a emergência de novas formas organizacionais e ‘existenciais’ de empresa – as *corporações virtuais* e os *guichês desterritorializados* [...]”. O autor ainda argumenta que esta é uma transformação que se fundamenta por meio de instrumentos tecnológicos inovadores em detrimento de equipamentos físicos fadados à obsolescência.

Emerge assim, a primeira geração de empresas orientadas e referenciadas por conhecimento [...] ao invés de primar pelo produto, ou por linhagens de produtos. [...] Corporações que, ao privilegiar seu *know why* (científico) e *know how* (tecnológico) como orientadores de suas definições de *know what* de produção e comercialização, propiciam um novo paradigma produtivo. (DREIFUSS, 1996, p. 45)

Para esta nova perspectiva do mundo inteiramente transformado pela reconfiguração dos modos de produção, o autor afirma ainda que, neste novo cenário se consolida a modificação das relações de capital-trabalho. Defende também a mudança dos aspectos socioeconômicos, dando um novo formato à sociedade atual, onde considera imperativa a reconfiguração das instituições e das normas por elas emanadas.

Para o autor, o novo formato e dinâmica das corporações, deixou de ser centrado no produto, para ser orientada pelo conhecimento e pela busca de competência, o que lhes permitiu a maximização de seus avanços nos mercados e potencializou a formação de megaconglomerados hegemônicos monopolizados ou oligopolizados. A partir da disseminação e da hegemonia destas corporações, emerge a discussão acerca da internacionalização, mundialização e planetarização.

O processo de internacionalização de uma economia ou sociedade, cita o autor, está diretamente relacionado com a idéia de uma economia mundialmente interligada, tendo como princípio além dos aspectos mercantis, os aspectos políticos, sendo o Estado um ator central de regulação destas atividades. Ainda nesta visão, dissemina a concepção de uma organização baseada em seu território, tendo suas atividades expandidas para o resto do mundo.

O curso de passagem de organizações voltadas não somente para o mercado interno, mas destinadas ao rompimento de fronteiras, ganhando mercados

e disseminando seu modo de produção, tecnologia e conhecimento, ganha, para o autor, um destaque cada vez mais refinado, com o estreitamento das relações entre os diversos componentes de uma escala produtiva.

As empresas *multinacionais*, marcantes nas décadas de 60 e 80, movimentaram diversos tipos de vantagem comparativa: matéria-prima abundante ou exclusiva, salários baixos, proximidade de mercado consumidor, subsídios e incentivos fiscais, etc. (DREIFUSS, 1996, p. 134)

Além destes elementos, o autor ainda coloca como fatores que impulsionam o crescimento da difusão de grandes corporações a partir de suas bases para o resto do mundo, a rápida e crescente evolução tecnológica dos processos produtivos, que permite a ampliação da oferta de novos produtos.

Destaca-se neste processo, o papel das multinacionais norte-americanas que também provocaram, segundo Dreifuss (1996, p. 135), a “mundialização de estilos, usos e costumes, a globalização tecnológica, produtiva e comercial e a planetarização da gestão. Esta matriz foi fundamental para a consolidação dos ‘processos de transformação *transnacionalizante*’”.

Muito mais do que simplesmente o rompimento das fronteiras para otimizar seu processo de produção, reduzindo custos e potencializando o mercado consumidor, estas corporações agem também de modo a modificar a cultura do consumo de um local ou região. Possibilitam que os fatores históricos e culturais de um país se rendam a uma cultura mundializada.

Desta composição de elementos que nascem a partir daí, Dreifuss (1996, p. 136) explica que “a mundialização lida com mentalidades, hábitos e padrões; com estilos de comportamento, usos e costumes e como *modos de vida*, criando denominadores comuns nas preferências de consumo das mais diversas índoles”.

Assim, de acordo com as idéias expostas, tem-se que a mundialização se vale do rompimento das fronteiras abertas pelo processo de globalização, para massificar e homogeneizar a cultura do consumo, alterando o comportamento social das sociedades locais, onde as corporações transnacionais se estabelecem.

Com o rompimento das fronteiras, por via da globalização e com a disseminação dos modos e cultura de consumo, surge a necessidade de esclarecer

como se estabelecem as práticas de gestão e dos modos de conviver, que são as bases do processo de planetarização. Assim, compreender o conceito do referido termo, é o que se pretende a seguir.

1.3. O PROCESSO DE GESTÃO TRANSNACIONAL: A PLANETARIZAÇÃO

O entendimento do processo de planetarização, objeto desta seção, tem como foco os estudos que René Armand Dreifuss, realizou acerca deste tema.

Para Dreifuss (1996), o processo de globalização econômica forma organizações transnacionais, ampliando seus mercados de atuação. Por sua vez, pelo alcance de novos mercados, estas organizações tendem a homogeneizar e massificar a cultura do consumo, de modo a dar vazão a seus produtos, que não mais serão consumidos apenas em seu mercado local. Tais processos, a globalização econômica e a mundialização dos modos de vida, passam pelas dimensões econômicas, políticas e sociais que dão início a formação de um terceiro processo chamado planetarização, fundamentado nos modos de conviver entre e pelas sociedades. Entende o autor também, que se trata de conjunto de transformações ocorridas nas dimensões institucionais, estratégicas e no novo formato de organização e expressão societária.

A planetarização traz consigo uma reorganização da gestão do Estado, tal que as ações do mesmo saem da esfera nacional e tenham gerência além de suas fronteiras. O autor destaca que estas ações não pretendem criar um poder público mundial. Contudo, considera que a gestão do poder público torna-se transnacional, plural e necessária em razão das dinâmicas impostas pelos novos processos econômicos.

A discussão da planetarização sequer seria colocada em debate, não fosse o poder que a mesma traz às grandes nações, corporações e grupos que dela afloram. Destaca ainda o autor, que da planetarização emerge uma elite cuja visão e campo de atuação são transnacionais.

Uma elite que congrega chefes de Estado e seus ministros, presidentes de bancos centrais e grandes corporações transnacionais e autoridades econômicas,

entre outros, que investidos de seus poderes, discutem, planejam e articulam a atuação planetária em eventos como o Fórum Econômico Mundial em Davos ou na Reunião de Burgenstock, ambos na Suíça, entre tantos outros, agindo “transnacionalmente, através de uma *concatenação descentralizada* [...] num mundo de mercados ampliados e concatenados e de continentalizações político-estratégicas” (DREIFUSS, 1996, p. 175).

São estes grupos dão o tom e os contornos do direcionamento estratégico em escala planetária, que se solidifica a partir da inadequação das práticas políticas dos impotentes governos nacionais. Dreifuss (1996) destaca imperativa uma unanimidade planetária visando a busca de organizações que dêem destaque a importância do estado do bem estar e de uma economia globalizada consoante com a sociedade nacional.

A formação das elites orgânicas transnacionais impulsiona os governos a se alinharem às questões econômicas e políticas de modo global e também “passam a desempenhar as funções de direcionamento estratégico, lidando com os riscos, o que envolve mecanismos e noções de regulamentação dos mercados globais em escala mundial” (DREIFUSS, 1996, p. 177).

Esta é uma etapa superior de organização que com base em seu modelo de gestão, busca superar o poder nacional e “sinaliza também para o processo [...] de transformação da coleção de quase duzentos estados nacionais em partes de uma dinâmica maior” (DREIFUSS, 1996, p. 177). Conclui o autor que as transferências de meios e recursos vem ocorrendo dos estados nacionais para a esfera planetária.

O rompimento das fronteiras, a homogeneização das culturas, e o estreitamento das relações do Estado com as organizações transnacionais, fundamental os movimentos de transformação do mundo moderno. Da globalização à planetarização, o mundo vem experimentando formas e modelos que alteraram a estrutura do pensamento, as relações econômicas, políticas e sociais e afetaram sensivelmente a vida das sociedades, muito embora às vezes quase que de modo imperceptível para o cidadão comum. Ainda que para a maioria da população estas transformações se apresentam de modo imperceptível, fazem toda a diferença para os grandes atores que movimentam este arsenal de informações.

Para operacionalizar esta nova estrutura do mundo moderno, são utilizados todo o conjunto de recursos naturais disponíveis. Contudo, o processo de transformação mundial não está fixado somente nessas três perspectivas globalizantes. Paralelo a estas grandes transformações mundiais, se insere o discurso da sustentabilidade. Um discurso bastante pertinente que chama a atenção para os aspectos limitados dos recursos produtivos do planeta. De caráter sistêmico, a sustentabilidade relaciona, para Bellen (2005), além dos aspectos econômicos, os aspectos sociais, ambientais, espaciais e culturais da sociedade humana.

Ao considerar os impactos das dimensões sociais e ecológicas no processo produtivo, a discussão poderá se encaminhar para os rumos de uma sociedade sustentável. Assim, a próxima seção do presente trabalho discorrerá sobre a discussão teórica do desenvolvimento sustentável.

1.4. UM NOVO PARADIGMA DO DESENVOLVIMENTO: A SUSTENTABILIDADE

Esta seção tem o propósito de discorrer sobre o marco teórico do conceito de desenvolvimento sustentável, suas dimensões e seus indicadores. Destacados os pontos onde denota-se o conflito da escassez dos recursos naturais produtivos, pelo sistema econômico, em razão da degradação do meio-ambiente, faz-se necessário buscar possibilidades para a manutenção desta sociedade.

Da necessidade de garantir uma sociedade sustentável nos termos da utilização de seus recursos, desponta o discurso do desenvolvimento sustentável, que de acordo com a teoria existente, é uma prática que permite a manutenção do mundo e seus recursos, às gerações futuras. Contudo, anterior ao discurso do desenvolvimento sustentável, existe o desenvolvimento sob a ótica da dimensão econômica, já consolidado no mundo atual. Assim, inicialmente será abordada a discussão do desenvolvimento econômico e em seguida o desenvolvimento sustentável.

1.4.1. Desenvolvimento e crescimento econômicos

Para Veiga (2005), desenvolvimento e crescimento econômicos não podem ser tratados como sinônimos. O autor revela que a partir dos anos 1960, foram surgindo evidências que o crescimento econômico ocorrido na década anterior, em países semi-industrializados, não se refletiram em maior acesso à bens materiais e culturais pelas populações pobres, nos mesmos níveis dos países desenvolvidos.

O crescimento econômico, segundo Furtado (2004), tal como é difundido, se fundamenta na preservação e ampliação dos privilégios das elites que satisfazem sua ânsia de modernização, enquanto que o desenvolvimento é caracterizado pelo seu projeto social subjacente. Dá seguimento ao seu pensamento, ressaltado que o desenvolvimento é uma metamorfose do crescimento, mas que esta passagem entre um e outro somente é possível com a realização de um projeto, expresso pela vontade política.

O desenvolvimento não é apenas um processo de acumulação e de aumento de produtividade macroeconômica, mas principalmente o caminho de acesso a formas sociais mais aptas a estimular a criatividade humana e responder às aspirações da coletividade. (FURTADO, 2004, p. 485).

De difícil compreensão e tema de debates inflamados, as discussões do termo desenvolvimento giram, de acordo com Khan (1998), substancialmente em torno de seu significado, estratégias e metas. O autor afirma ainda que rotular diferentes nações-estados como desenvolvidas e subdesenvolvidas é injusto e errôneo e que a crise no campo do desenvolvimento, constitui a causa da confusão e caos existentes quanto ao seu significado. Porém, para Scatolin (1989), este é um dos temas mais debatidos e permeados de controvérsias nas ciências sociais, e que todas estas divergências de idéias, acabam por torná-las complementares entre si.

A despeito das controvérsias existentes sobre os conceitos de desenvolvimento, Khan (1998, p. 39) destaca que para Owens e Shaw o desenvolvimento pode ser entendido “como um processo do qual participa o povo dos países pobres, e não meramente as elites que no momento detenham o monopólio dos benefícios econômico, sociais e políticos do desenvolvimento”. A idéia dos autores valoriza a participação de todos os atores do cenário global, sobre as vantagens geradas pelo referido processo.

Deste modo, Veiga (2005) destaca que os debates que se inseriram à agenda social, exigiram pensar o desenvolvimento não apenas sob a ótica econômica, do mercado, mas abrangendo outras dimensões como o meio-ambiente, a cultura, os aspectos sociais e políticos.

Afirma ainda o autor, que o desenvolvimento passa a ser entendido como um processo sistêmico que permita equalizar as oportunidades e o tipo de vida vivida pelas sociedades. Assim, destaca-se o conceito de desenvolvimento sustentável, a ser abordado na próxima seção.

1.4.2. Desenvolvimento sustentável

Os estudos de Silva (2005), apresentam um debate sobre a dualidade existente entre os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Ao discutir o desenvolvimento sustentável, não se pode deixar de considerar a sustentabilidade, sendo verdadeira a relação inversa. Para o autor, a sustentabilidade está relacionada ao objetivo maior ou à manutenção das ações tomadas para sua consecução, enquanto que o desenvolvimento sustentável está relacionado ao modo como este objetivo será alcançado. Sustenta ainda o autor que, de caráter eminentemente ideológico, ambos os conceitos sustentam uma única primazia, a da reflexão no tempo presente sobre as futuras gerações.

Sendo assim, o desenvolvimento sustentável segundo Bossel (1999) tem sido reconhecido como a grande meta para a sociedade humana, sendo considerado, no campo das idéias, como um novo paradigma do desenvolvimento.

Segundo Bellen (2005), apesar de ter começado a partir da segunda metade da década de 1970, vale considerar o conceito de desenvolvimento sustentável bastante recente. Sua proposta é uma inversão do modelo adotado nos períodos de expansão industrial e econômica dos Estados, que priorizavam o crescimento econômico. O autor destaca ainda que o movimento ambiental foi precursor do pensamento contrário ao modelo de desenvolvimento com foco único na lógica econômica.

Porém, a definição de desenvolvimento sustentável é bastante controversa, gerando diversas interpretações. O Relatório Brundtland, elaborado a partir da WCDE – World Commission on Environment and Development, traz uma das definições mais conhecidas e afirma que “desenvolvimento sustentável é o que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras em atenderem suas próprias necessidades”. (WCED apud BELLEN, 2005, p. 23). O autor ainda afirma que o Desenvolvimento Sustentável – DS, pode ser visto como o termo chave do mundo atual e inúmeras são as definições e conceitos a seu respeito.

A construção histórica do conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável está vinculada com o incremento da preocupação da manutenção e existência de recursos naturais e um ambiente propício para a continuidade das gerações futuras, rediscutindo o ritmo e a forma como o sistema capitalista propunha o desenvolvimento das sociedades. (SILVA, 2005, p. 11).

Tal afirmação converge para o que Dahl, citado por Bellen (2005), definiu como desenvolvimento sustentável. Este autor explicita que o termo em questão, é um conceito com forte relação entre os princípios, a ética e as crenças e valores que fundamentam uma sociedade ou comunidade e sua concepção de sustentabilidade.

O desenvolvimento sustentável tem em sua essência, para Silva (2005) a mobilização de todos os agentes econômicos para o fortalecimento de sua base, e conseqüentemente, de seu capital humano. E é o capital humano que se mobiliza para promover a alocação dos recursos disponíveis de modo equilibrado e racional, onde seja possível atender tantos aos interesses individuais quanto os interesses coletivos.

Assim, segundo Sachs (2002, p. 29), trata-se de “uma nova forma de civilização, fundamentada no aproveitamento sustentável dos recursos renováveis, não é apenas possível, mas essencial”. O autor recorre à prática do aproveitamento racional da natureza, para que seja possível um desenvolvimento mais justo e inteligente.

Os autores até então citados, abordam o DS como foco na dimensão ambiental. Contudo, Bellen (2005) ressalta que a discussão do tema deve ocorrer de forma ampla e multidisciplinar. O autor destaca que o desenvolvimento sustentável

contempla além da dimensão ambiental, já citada, as dimensões econômica, social, cultural e espacial.

Muito embora o DS tenha tido seu foco na dimensão ambiental, seu conceito deve ser discutido de forma ampla, multidisciplinar. As discussões em torno do referido tema, abrangem para Bellen (2005) as dimensões econômica, social, ambiental, cultural e espacial. Isto em razão do dinamismo existente entre essas dimensões.

As dimensões do desenvolvimento sustentável, podem ser entendidas, segundo as pesquisas realizadas por Bellen (2005), do seguinte modo:

1. Dimensão Econômica. A dimensão econômica deve estar amparada na distribuição dos recursos, em uma escala apropriada, atendendo as preferências individuais dada sua capacidade de pagar pelo preço equivalente.
2. Dimensão Social. O DS sob a ótica da dimensão social, é entendido em razão da presença e do destaque do ser humano na ecosfera, com vista à redução das diferenças entre os diversos níveis sociais e aumentando a qualidade de vida das populações.
3. Dimensão Ambiental. Na perspectiva ambiental, leva-se em conta os impactos das atividades humanas, pela utilização dos recursos naturais.
4. Dimensão Espacial. A dimensão espacial ou geográfica, enfoca a preocupação para melhor distribuir a configuração dos assentamentos humanos, de modo a proteger a diversidade biológica e melhorar a qualidade de vida das populações.
5. Dimensão Cultural. A dimensão cultural relaciona as questões da modernização sem que haja perda da identidade cultural, pensamentos e condutas das populações. E se constitui em uma dimensão mais difícil de ser concretizada, pois atinge o interior humano.

Ratificando as idéias do autor, expressadas no parágrafo anterior, Bell e Morse (2003), afirmam que da interação entre essas dimensões, é que surge o Desenvolvimento Sustentável.

Com isso, evidencia-se que as decisões a serem tomadas para a promoção do desenvolvimento da sociedade contemporânea, tendo em vista somente os fatores econômicos, por exemplo, que é o modelo predominante, desvela uma inquietação quanto à capacidade de renovação de seus recursos e a continuidade de sua exploração e utilização.

Assim, as decisões sobre os rumos que uma sociedade irá tomar devem, segundo as teorias abordadas, levar em conta todas as dimensões do Desenvolvimento Sustentável, bem como a interação entre todos os seus agentes, sob o risco de priorizar uma em detrimento das demais.

Para Diamond (2005), estamos destruindo habitats naturais como florestas, pântanos, recifes de corais e fundos de oceanos, convertendo-os, em outros habitats e essas perdas são altamente destrutivas e danosas ao meio-ambiente. As emissões de gases gerados no processo produtivo, agem como efeito estufa e contribuem para o aquecimento global. Para o autor, o aumento da população mundial também deve ser considerado como um dos fatores que impactam diretamente no meio-ambiente.

O autor destaca ainda, como fator negativo, o incremento do consumo nos países de Terceiro Mundo, onde as populações são encorajadas a alcançarem os mesmos padrões existentes nos países mais ricos. Os países ricos, por sua vez, recusam-se a abandonar o padrão de consumo já conquistado.

A elevação do consumo mundial se reflete, ainda para o autor, como uma das principais causas para a redução dos recursos naturais existentes e que a comunidade mundial estaria atualmente em curso de não-sustentabilidade. Destaca que qualquer um dos problemas de não-sustentabilidade, como o aumento da população e do consumo e a degradação do meio-ambiente, seriam suficientes para limitar nosso estilo de vida nas próximas décadas.

As pesquisas desenvolvidas por Daly (2004, p. 198), reforçam as idéias anteriormente expostas, afirmando o autor que o desenvolvimento sustentável faz sentido desde que não haja crescimento econômico, mas sim uma melhora qualitativa, em conformidade com as capacidades generativas e assimilativas do ecossistema. Segue afirmando que, em havendo a continuidade do crescimento econômico, este traria um colapso ao limitado sistema natural. Ou seja, o crescimento da economia não é proporcional à disponibilidade dos recursos, nem mesmo à criação de seus substitutos.

Bossel (1999, p. 1) afirma que “existe apenas uma alternativa para a sustentabilidade: a insustentabilidade”. Em tal afirmação, o autor deixa implícita uma carga de necessidade de mudança de comportamento do homem em relação ao meio em que vive. Essa mudança pode ser lenta e sofrer resistências devido ao embate entre o discurso econômico e o discurso da preservação do meio-ambiente.

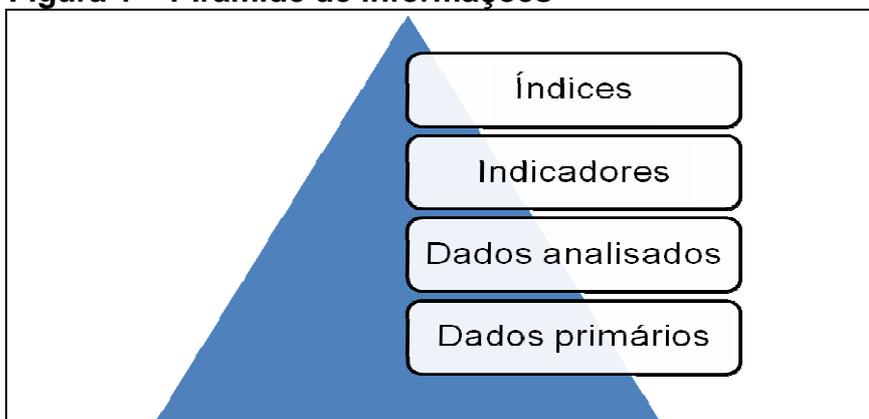
Nesta batalha de idéias entre o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento sustentável, não existem vencedores, mas sim idéias e interesses antagônicos. Somente o debate entre as duas correntes é que irá permitir escolher a melhor alternativa para o futuro do planeta. E é no campo das idéias que o discurso do DS pode tornar-se uma prática efetiva, onde o mesmo pode ser mostrado, de modo científico, por meio de índices e indicadores, permitindo uma avaliação mais criteriosa das condições de vida da sociedade.

De acordo com os fundamentos de Bakkes apontados por Bellen (2005), ainda caminha-se para alcançar a conformidade de opiniões requerida pelo tema dos indicadores de desenvolvimento sustentável, sendo necessário encontrar o padrão ideal em que permita que o mesmo seja objetivamente mensurável. “O objetivo dos indicadores é agregar e quantificar informações de modo que sua significância fique mais aparente” (BELLEN, 2005, p. 42).

Em suas pesquisas, o autor apresenta uma pirâmide formulada por Hammond et al (1995), na qual, seguindo uma escala hierárquica, em sua base são apresentados os dados primários, seguidos pelos dados secundários ou dados analisados, que são aqueles que já receberam algum tipo de tratamento. Em seguida, são apresentados os indicadores, que são funções de outras variáveis. No

topo da pirâmide, aparecem os índices que tanto podem ser uma função simples de duas ou mais variáveis ou uma função complexa, como sendo o resultado de um modelo de simulação. A representação gráfica desta pirâmide, estaria assim configurada:

Figura 1 – Pirâmide de informações



Fonte: Adaptado de Hammond Et al. (1995) apud Bellen (2005, p.44)

Medir o DS por meio de um único indicador que congregue todas as variáveis que possam dar aos pesquisadores e ao público interessado, a situação daquela área de análise, não encontra unanimidade entre os pesquisadores. Como exemplo, aponta-se o estudo de Hicks e Streeten (1988), onde consideram que o crescimento da produção ou da renda, por si só, não constitui indicador adequado de desenvolvimento, e que a diminuição da pobreza e a satisfação das necessidades humanas básicas são metas que deveriam aparecer numa medida de desenvolvimento.

O ensaio pela busca de um único indicador que pudesse ser a medida ideal do bem estar, fez com que houvesse, para os autores em tela, a tentativa de ajustar o Produto Interno Bruto – PIB, a um nível que permitisse tal efeito. Contudo, tal tentativa não logrou permitir que um único índice pudesse medir e avaliar o DS. Do mesmo modo, não foi possível admitir, segundo seus estudos, que o PIB ajustado pudesse servir para os pesquisadores, de instrumento de medição do DS.

Contudo, afirmam que um índice único que mensurasse o DS, teria o propósito de provocar um grande impacto na população em geral, permitindo à sociedade a fazer uma avaliação com o propósito de identificar se a comunidade em quem vivem está melhor ou pior que as comunidades circunvizinhas.

Por sua vez, Hicks e Streeten (1988) defendem a busca de um índice único e composto de desenvolvimento. Como esta busca tem-se mostrado infrutífera, dadas as limitações desses índices, os autores propõem que os indicadores utilizados tenham alta correlação com o desenvolvimento voltado para as necessidades básicas. Concluem os autores, que desde que os indicadores não sejam identificados com resultados unidimensionais ou soluções unicasais, muito pode ser dito a favor de um sistema único de registro e monitoramento, para avaliações rápidas do desenvolvimento.

Já Bell e Morse (2003) mostram a diversidade e complexidade dos indicadores de sustentabilidade, questionando quais deveriam ser efetivamente utilizados. Defendem também que indicadores de sustentabilidade são constantemente utilizados pela sociedade em geral, ainda que não se dêem conta disto. Contudo, afirmam que a escolha de qual indicador deva ser utilizado, vai depender dos objetivos que se pretende alcançar e quem e como os utilizará.

Bossel (1999) afirma que se houver dúvida quanto ao quantitativo de indicadores a serem utilizados, a escolha deverá repousar na menor quantidade possível, mas não tão menos que o mínimo necessário para a obtenção de resultados e conclusões satisfatórios.

Bell e Morse (2003), assim como Hicks e Streeten (1998), defendem a agregação como forma de facilitar a leitura da informação tanto pela sociedade, quanto pelos tomadores de decisão. Em suas análises afirmam que os tomadores de decisões não estão preocupados com os detalhes de cada processo existente em sua sociedade, mas com o que acontece no âmbito geral. Assim, sugerem dois modelos, sendo que um deles poderia manter os indicadores totalmente separados, mas apresentados juntos em uma única tabela ou diagrama e outro que combinaria os indicadores produzindo uma única tabela de indicadores de desenvolvimento sustentável.

As idéias dos autores, anteriormente expostas, permitem analisar que, sejam quais forem os indicadores escolhidos para medir o DS, os resultados obtidos por meio deles, devem ser comunicados àqueles que farão uso destas informações, ou seja, aos tomadores de decisão. Isto, para que esses agentes tenham as

ferramentas necessárias para definir as prioridades de uma comunidade, aperfeiçoar a comunicação existente e fomentar o entendimento comum à direção a ser tomada. Indicadores se constituem um valioso instrumento para que uma sociedade trabalhe em torno de um mesmo objetivo.

Não se pode, segundo as exposições teóricas realizadas, alcançar o desenvolvimento sustentável sem o envolvimento de todos os atores sociais. De fato, as grandes transformações ocorridas no mundo, exigem uma mudança no modo de pensar. A base linear do pensamento precisou ser modificada a partir destas transformações, para elucidar o modo como o homem que vive no mundo moderno precisa se enxergar e a partir daí desenvolver ações que lhe permita validar a base sistêmica de suas relações. Essa transformação está baseada na teoria do pensamento complexo.

Um novo cenário global advindo destas transformações indica que estas não param por aí e tampouco ocorrem de modo isolado. Fazem parte de um emaranhado de fatores não lineares. E, a existência de um pensamento complexo, fruto do paradigma da complexidade, é o tema a ser estudado no próximo capítulo.

2. A TEORIA DA COMPLEXIDADE

A não linearidade do pensamento pode ser o ponto de partida para a explicação de fenômenos como a transformação sofrida pelo planeta nos últimos séculos. Para entender os fatores que levaram o mundo a estas transformações, é mister fazer uma leitura da Teoria da Complexidade, que retrata a unidade e o todo como indissociáveis, em uma dinâmica não-linear de causa e efeito.

2.1. UMA ABORDAGEM DA TEORIA DA COMPLEXIDADE

Assim, a presente seção deste estudo, utiliza os conceitos e definições da Teoria da Complexidade, para seu entendimento, como parte de seu arcabouço teórico. Para elucidar tal teoria, a exposição a ser feita emprega os estudos e pensamentos de Edgar Morin, por ser este pesquisador, um ícone mundial do tema em questão.

Uma tentativa de explicação de fenômenos ocorridos no século XX, de ordem econômica, política, social e cultural, resultaria frustrada ante uma análise linear e isolada, pois Morin (1995) ressalta que cada parte da economia mundial é dependente do todo e o todo é afetado pelas decisões tomadas por cada uma das partes. O autor demonstra em seus estudos, a respeito da Teoria da Complexidade, como esta representa um desafio ao pensamento contemporâneo.

O pensamento científico clássico se edificou sobre três pilares: a “ordem”, a “separabilidade”, a “razão”. Ora, as bases de cada um deles encontram-se hoje em dia abaladas pelo desenvolvimento, inclusive a das ciências, que originalmente foram fundadas sobre esses três pilares. (MORIN, 2000, p. 199).

O autor esclarece, que o primeiro destes pilares, a ordem, estaria diretamente relacionada a uma visão mecânica do mundo e na incapacidade do ser humano em solucionar seus problemas.

Outro pilar da ciência clássica abordado pelo autor é a ideia da separabilidade, que deriva do ideal cartesiano de decomposição de um problema em elementos mínimos, para que o mesmo possa ser solucionado. A este conceito estão vinculados todos os princípios que deram origem ao que chama de

especialização e do isolamento das ciências e do distanciamento do observador em relação a seu objeto, ou seja, o primeiro não interferindo no último.

O terceiro pilar das ciências clássicas é para o autor, a razão, o nosso modo de pensar, a lógica indutivo-dedutivo-identitária identificada como a Razão absoluta, pelos princípios da indução, da dedução e da identidade. Analisando as idéias de Karl Popper, o autor em questão, detalha que a indução, em que pese seu valor heurístico, não pode ser considerada como um ideal absoluto e incontestável.

Segue ainda o autor, fazendo um contraponto entre o que apresenta serem os pilares da ciência clássica e a Teoria da Complexidade, onde esta última não pretende sobrepôr a desordem em detrimento da ordem, substituir a separabilidade pela inseparabilidade e nem tampouco privar o pensamento indutivo-dedutivo-identitário. Pretende sim, estabelecer uma dialógica entre a ordem, a desordem e a organização; inserir o inseparável à separabilidade e combinar a utilização do pensamento indutivo, de modo segmentado.

Ordem, separabilidade e razão absoluta – esses três pilares, do nosso ponto de vista, foram, portanto, abalados pelo desenvolvimento das ciências contemporâneas. Assim, como se conduzir num universo onde a ordem não é absoluta, ou a separabilidade é limitada, onde a lógica comporta buraco? (MORIN, 2000, p. 201).

Com este questionamento, o autor fundamenta que este é o problema com o qual o pensamento da complexidade se confronta e ao mesmo tempo onde o mesmo se sustenta. Afirma ainda, que o pensamento da complexidade está alicerçado tal qual um edifício. Os alicerces desse pensamento são as bases teóricas que o fundamentam, e que são apresentadas em grupos, o que para o autor, permite uma clara visualização de como está constituído.

Assim, o primeiro destes grupos, faz uma referência a três teorias. A teoria da informação, a cibernética e a teoria dos sistemas, sendo que este conjunto de teorias está contido em um universo de fenômenos organizados, onde a organização é feita com e contra a desordem.

A **teoria da informação** é uma ferramenta para o tratamento da incerteza, da surpresa, do inesperado. Desse modo, a informação que indica o vencedor de uma batalha resolve uma incerteza; aquela que anuncia a morte súbita de um tirano traz o inesperado e, ao mesmo tempo, a novidade. (MORIN, 2000, p. 201).

Afirma ainda que a informação é a chave que permite desvelar um universo onde a ordem, a desordem e o novo, que é a própria informação, podem coexistir, sendo ela, a informação, o elemento que organiza e controla a força e a potência de uma máquina cibernética.

A **cibernética** é uma teoria de máquinas autônomas. A idéia de retroação, introduzida por Norbert Weiner, rompe o princípio da causalidade linear e introduz a idéia de círculo causal. A age sobre B e B age, em retorno, sobre A. A causa age sobre o efeito e o efeito sobre a causa [...]. (MORIN, 2000, p. 202, grifo do autor).

Com essa idéia, não existe uma linearidade nas relações de causa e efeito, porque um age sobre o outro e um regula o outro. Esta ação em retorno e regulação, o autor caracteriza por retroação. Este princípio permite que todas as ações ocorram sob uma perspectiva circular. A ocorrência de uma ação provoca uma reação. Uma reação que pode ampliar os efeitos da ação inicial ou até mesmo regulá-la. E deste modo, retorna à ação inicial, modificada. Assim como nas máquinas ou nos organismos vivos, este processo se estende também aos fenômenos econômicos, sociais, políticos ou psicológicos.

A **teoria dos sistemas** lança igualmente as bases de um pensamento de organização. A primeira lição sistêmica é que “o todo é mais do que a soma das partes”. Isso significa que existem qualidades emergentes que nascem da organização de um todo e que podem retroagir às partes. (MORIN, 2000, p. 202).

Não seria possível pensar em um sistema organizado, afirma o autor, sem dar-se conta de que o mesmo só existe considerando-se suas partes e que o todo retroage às partes, em uma alusão à Teoria das Máquinas Autônomas. O todo não pode ser considerado superior às partes que compõe. De outro modo, as qualidades que são exclusivas de cada uma destas partes, não teriam o destaque que lhes são inerentes. O autor ainda abre o debate para a discussão desta questão em sistemas organizacionais hierarquizados.

O segundo grupo de sustentação teórica do pensamento complexo, para o autor, é o da auto-organização. Neste grupo são explorados os conceitos, além da auto-organização, do princípio dialógico, o princípio de recursão e o princípio hologramático.

Para fundamentar a idéia da auto-organização, as pesquisas do autor valem-se de teorias de pensadores como Von Neumann, Forster, Atlan e Prigogine, que lhe possibilita fundamentar o conceito do pensamento complexo.

Segundo o Morin (2000), Von Neumann indica a superioridade da máquina viva, o ser humano, em relação a máquina artificial, pela sua capacidade de auto-regeneração. O autor reporta-se à teoria de Von Foerster que demonstra a existência de uma ordem criada a partir da desordem, a partir do princípio da ordem pelo barulho. Afirma que Atlan em sua teoria do acaso organizador, explicita a constante ação, nas dimensões físicas, biológicas e humanas, da dialógica ordem/desordem/organização. Por fim, afirma ainda que Prigogine fundamenta o conceito de organização a partir da desordem, na teoria dos processos irreversíveis.

Deste modo, segundo as teorias abordadas, tem-se que para o autor um elemento que é comum a estes autores, o da auto-organização. Por via da auto-organização, Morin (2000) suplementa a teoria do pensamento complexo com três princípios:

O primeiro é o princípio dialógico. A base desse princípio é a junção de conceitos antagônicos que ao invés de serem mutuamente repelidos, são indispensáveis para o entendimento de uma realidade. O pensamento complexo pressupõe a unidade de idéias contrárias entre si. Ressalta, porém, o desafio da junção de noções antagônicas para a explicação dos fenômenos da história humana.

O segundo princípio exposto pelo autor, é o da recursão organizacional, do círculo gerador, produtor e causador dos efeitos daquilo que produzem. Um sistema é alterado a partir daquilo que é produzido pelos seus elementos integrantes e esse mesmo sistema é quem produz e/ou altera esses elementos.

O terceiro princípio, o hologramático, no qual o autor evidencia haver uma contradição aparente de certos sistemas nos quais tanto a parte está no todo, quanto o todo está na parte. Não se pode pensar em um indivíduo sem considerar que o mesmo é parte integrante de uma sociedade e que um está influenciando o outro, através de hábitos, costumes e cultura.

De posse destes princípios o autor traz a necessidade do pensamento complexo como um contextualizador do saber, eliminando a análise segmentada e compartimentada, até então experienciada pelos diversos campos do conhecimento.

Assim, partindo das idéias expostas, o entendimento do mundo tal como o é, passa pela necessidade de considerar todas as suas dimensões ao contrário de simplesmente reduzi-las e analisá-las isoladamente. Para tanto, há a necessidade da reforma do pensamento. A complexidade combate a linearidade e eleva a multi-dimensão das ciências e deixa em evidência a importância da incerteza para a compreensão dos fenômenos humanos.

As teorias expostas pelo autor permitem analisar que, pensar o mundo de modo complexo, pressupõe uma inovação não apenas no modo de pensar, mas também no modo de agir. Toda e qualquer relação existente precisa ser analisada sob uma ótica multidisciplinar, pela ligação e comunicação entre as ciências, para uma compreensão mais apropriada dos fenômenos humanos.

Sendo a complexidade uma teoria que combate a linearidade do pensamento e a expande para um sem número de segmentos da sociedade e suas relações, a seguir, será realizado uma revisão sobre os sistemas adaptativos complexos, que apresentam uma nova forma de encarar o mundo, desafiando paradigmas e metodologias tradicionais. Trata-se de um campo de estudo tão amplo e complexo, que é estudado por diversas ciências como a física, a matemática, psicologia, química, biologia, economia, sociologia, entre outras.

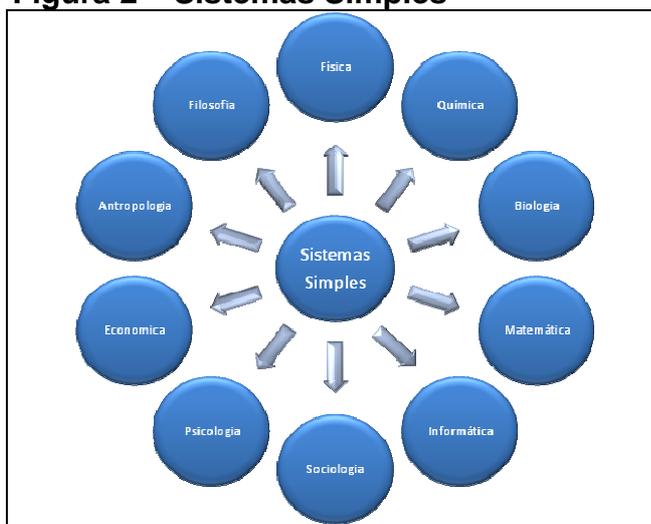
2.2. SISTEMAS ADAPTATIVOS COMPLEXOS

As pesquisas de Fialho e Coelho (2002) revelam que o modelo de industrialização que regia as regras de produtividade para domínio de mercado e sucesso empresarial sucumbiu com a Era da Informação, que propôs um embate aos conhecimentos prévios até então estabelecidos. Os autores afirmam que foi neste período da Era da Informação que se embaraçaram as previsões de como a aplicação nos processos tecnológicos podem afetar o desempenho do mercado. Configura-se a partir deste momento de dificuldade de previsibilidade, a entrada do

homem no caminho da teoria dos sistemas complexos, que excluem os modelos reducionistas de análise, ampliando o campo das mudanças e readaptações.

Bar-Yam (1997), apresenta na figura 2 a dinâmica de um modelo simplificador de coexistência entre as ciências. Neste cenário, não existe integração entre as mesmas, que são tratadas de modo linear, isolado. O conhecimento é isolado e compartimentado.

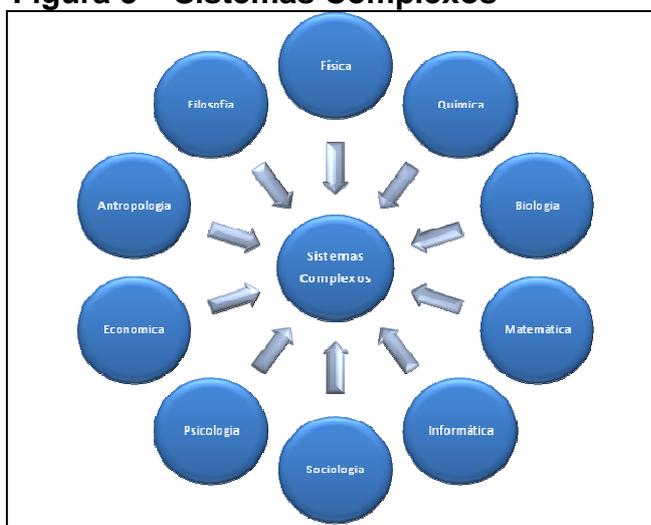
Figura 2 – Sistemas Simples



Fonte: Adaptado de Bar-Yam (1997, p.3)

O autor demonstra, por outro lado, na figura 3 a universalidade e a integração dos agentes em um sistema complexo.

Figura 3 – Sistemas Complexos



Fonte: Adaptado de Bar-Yam (1997, p.3)

A não linearidade de relacionamento entre diversos agentes envolvidos em uma rede, pressupõe para Stacey (1996), comportamentos determinados por um esquema comum, com regras estabelecidas a todos, para que seja possível alcançar um objetivo proposto. Os agentes não se ajustam isoladamente, e ajustando-se em conjunto, formam o que o autor chama de um sistema de realimentação determinística. Retrata ainda que a compreensão da dinâmica dos sistemas determinísticos se inicia com o significado de um atrator.

Em termos filosóficos, o autor define atrator como sendo um estado potencial de comportamento inserido na realização de um processo ou atualizado por meio de uma experiência em um sistema, focado em um conjunto de regras e interações. As novas regras de interação gerarão possibilidades até então não existentes e ainda não incorporadas a propósitos conhecidos ou futuros estados.

Por fim, o autor destaca que seriam os atratores, possibilidades que sejam capazes de produzir novos arquétipos, por meio do desenvolvimento de novas regras que comandam o jogo interativo entre os agentes componentes de um sistema.

Seguindo o encadeamento das idéias de Stacey (1996), os atratores podem apresentar-se como sendo estáveis e instáveis. Um atrator de equilíbrio estável tem comportamento regular e previsível. Por outro lado, um atrator de equilíbrio instável apresenta um comportamento altamente aleatório. Além destas duas formas, o autor descreve a existência dos chamados atratores estranhos em um sistema determinístico não linear. Um atrator estranho deriva do processo que combina a estabilidade e a instabilidade, e pode ser chamado de caos. O caos é um modelo potencialmente irregular e sua atualização ocorre por meio de um processo de um sistema que alterna entre realimentações positivas ou negativas, trazendo, dentro desta dinâmica, a novidade, a criatividade, a inovação e surpresa.

Confluindo com a teoria exposta, Fialho e Coelho (2002, p.168), descrevem que “sistemas cujo comportamento não pode ser considerado como mera perturbação da simples soma das partes, são denominados de sistemas complexos”. Ao lidar com organizações, afirmam os autores, são produzidos fluxos convergentes que chamam de sistemas adaptativos complexos (SAC). Os autores esclarecem

que, segundo Holland (1995), os SAC são sistemas que interagem entre si e podem ser descritos por regras, a partir de experiências acumuladas. Existe, um grande esforço de adaptação nos ambientes formados pelos agentes adaptativos em adaptarem-se a outros agentes e que para compreender um SAC, é necessário entender os constantes padrões de mudança destes agentes.

Segundo Coelho (2001), um sistema adaptativo complexo está baseado na interação de um grande número de agentes, segundo regras que são observadas e avaliadas por cada um destes agentes, de modo que seu comportamento se adapte em razão do comportamento dos demais, aprendendo, evoluindo e interagindo com outros sistemas adaptativos complexos. Afirma ainda que esses sistemas sobrevivem em razão de aprenderem e evoluírem de modo adaptativo, captado e transformando irregularidades em esquemas, que são alterados em razão de sua experiência.

De acordo com Jost (2003) os sistemas adaptativos complexos estão situados em ambientes que são sempre mais complexos que o próprio sistema. Argumenta ainda que, apesar de o sistema não poder contar com a previsibilidade do ambiente no qual está inserido, depende da regularidade desse ambiente para a manutenção dos seus processos, e que estas regularidades são úteis para o sistema em razão de sua própria natureza.

Um sistema pode ser definido pelas regularidades que são construídas para a manutenção dos seus processos internos e que “[...] sistemas adaptativos complexos tentam aumentar sua complexidade externa para reduzir a complexidade interna” (JOST, 2003, pp. 1 e 2).

Honavar (2007) argumenta que tanto os sistemas naturais (as sociedades) quanto os artificiais (sistemas computacionais) são dotados de comportamentos complexos. Este comportamento complexo produz geralmente um resultado não linear, com interações entre um grande número de componentes em diferentes níveis de organização.

Agostinho (2003) defende que este sistema é composto de organizações de inúmeros agentes ativos e autônomos, interligados com desempenho determinado em razão das condições existentes no ambiente. A autora afirma ainda que os SAC

são dotados de uma dinâmica que os permite serem capazes de responder ativamente a tudo o que ocorre ao seu redor.

Segundo Harkema, citado Corrêa (2005, p. 156), “as características mais importantes dos SCAs são: não linearidade, comportamento dinâmico, emergência e auto-organização”. À luz destas características propostas pelo autor, observa-se a convergência para a idéia de que um SAC não ocorre de modo isolado, mas que as partes interagem entre si. Desta interação, ocorre sua modificação, adaptação, manutenção e reprodução.

Os sistemas adaptativos complexos não vivem isolados entre si e a interação entre os mesmos é que permite sua modificação, adaptação, manutenção e reprodução. Pressupõem-se neste contexto, o entendimento do funcionamento e dinâmica das organizações como um sistema adaptativo complexo, integrado por um grande número de pessoas, interagindo e adaptando-se ao meio no qual estão integradas. Deste modo, é necessário entender as organizações para conciliar seu conceito ao de um sistema adaptativo complexo.

3. ORGANIZAÇÕES

As Organizações, segundo Morgan (1996), podem assumir diversas facetas ao mesmo tempo, sendo capazes de sobreviver em um ambiente e não em outro, promover um tipo de aprendizagem, e não outro. São dotadas de valores, crenças e políticas que garantem sua sobrevivência. Muito embora seus administradores esforcem-se para acreditar que este é apenas um fenômeno racional, para compreender o real significado de uma organização, é necessário para o autor, pressupor que se trata de um organismo complexo, ambíguo e paradoxal.

Deste modo, pode-se inferir que o estudo das organizações deve ser visto à luz da teoria da complexidade, em uma perspectiva multidisciplinar que envolve este campo do conhecimento. Assim, busca-se apresentar algumas bases teóricas, fundamentadas em diferentes épocas, correlacionando-as com o entendimento dos fundamentos que norteiam as organizações.

3.1. AS ORGANIZAÇÕES VISTAS POR DIFERENTES BASES TEÓRICAS

Apesar das mudanças ocorridas no mundo advirem de fatores ocorridos na última metade do século, não se pode deixar de considerar para esta análise, segundo Harman e Hormann (1993), dois fatores de longo prazo: a revolução modernizadora e a influência da sociedade patriarcal.

Discorrem os autores supracitados, que a sociedade medieval percebia a Terra como o centro do cosmo e os acontecimentos eram explicados pela intenção divina. Já no século XVII, com Newton e Galileu, a Terra era apenas um dos muitos corpos celestes do Universo e os acontecimentos passaram a ser explicados por forças mecânicas e comportamentos rígidos. O conceito de progresso material se impunha cada vez mais. Foi o século da revolução científica.

Foi também neste século que, segundo os autores, o mundo assistiu ao surgimento das instituições e da filosofia capitalistas, onde o debate sobre religião, filosofia e teoria social, fundamentou o pensamento moderno. Afirmam ainda os autores, que os principais debates da Era Industrial Moderna são:

i) o método científico de investigação e busca do conhecimento, cujos valores básicos são predição, controle e capacidade de manipular o meio-ambiente;

ii) o ilimitado progresso material, sendo o materialismo aquisitivo um valor operacional central;

iii) a industrialização da produção de bens, e a incorporação das máquinas ao processo produtivo;

iv) a liberdade individual para que cada um pudesse satisfazer seus interesses no mercado.

Outro traço bastante marcante e evidente deste período, foi a monetarização. Dentro do paradigma moderno, de acordo com os estudos dos autores, as atividades humanas são mais e mais avaliadas no âmbito econômico e a produção econômica torna-se o cerne da sociedade moderna, onde esta característica se sedimenta. Os autores afirmam ainda, que grande parte dos problemas globais presentes hoje no mundo, são decorrentes da consolidação do sucesso do paradigma industrial ocidental.

Contudo, uma análise do moderno cenário global não dispensa que o mesmo seja observado do ponto de vista do pensamento não linear. Se Harman e Hormann (1993), afirmam que os problemas do mundo atual são decorrentes da consolidação do paradigma industrial ocidental, afirmam também que desse paradigma advém todo o ganho tecnológico e modernizador dessa mesma sociedade. Assim, o papel destas organizações para a transformação do mundo é tão importante quanto entender as características epistemológicas nas quais estão envolvidas.

O filósofo e matemático René Descartes (1987), em seu tratado intitulado o Discurso do Método, fundamenta a base epistemológica da filosofia que passará a ser conhecida como o amplamente difundido cartesianismo, no intuito de conduzir o pensamento humano a ausência de dúvidas e a primazia da razão. Além do culto à razão, o autor retrata em sua obra, que a busca da verdade compete unicamente ao indivíduo, em uma tentativa solitária de descobri-la. Para o autor, o caminho para a busca da verdade deve partir do mais simples evoluindo para o mais complexo, com

o distanciamento do sujeito do objeto. Em sua análise, o autor ainda remete a busca da verdade como princípio único do universo.

Considerando os aspectos históricos, o pensamento cartesiano surge justamente em um período em que o mundo sofria uma grande transformação, decorrente do profundo impacto causado pela Revolução Industrial. Assim, as organizações produtivas surgiam em um cenário de prevalência do pensamento linear e mecanicista. Pensamento este, absorvido e difundido no meio organizacional, que prioriza o produto e produção em detrimento das pessoas, do seu entorno e da sociedade.

A Revolução Industrial trouxe consigo um crescimento acelerado das organizações produtivas, exigindo, segundo Chiavenato (1983), a substituição da improvisação, assim como a necessidade de aumentar a eficiência e competência das organizações. Tais fatores são fundamentais para que pudesse obter melhor rendimento possível dos seus recursos e fazer face à concorrência e competição que se estabeleciam naquele momento. As idéias de Taylor e Fayol, introduzidas no cenário da Revolução Industrial, reforçaram substancialmente a linearidade proposta por Descartes, estabelecendo assim, o pensamento mecanicista para o fortalecimento das organizações produtivas.

Contudo, o limiar do século XX dá a vez ao pensamento de Karl R. Popper, um filósofo que primava pela valorização da liberdade dos indivíduos e questionava os perigos inerentes ao poder e à autoridade.

Popper (1983) contraria a preponderância das fontes do conhecimento, negando a existência de fontes puras e imaculadas. Discorre que as questões de pureza de uma fonte não devem ser confundidas com questões de verdade. Para ele, somente pela refutação de uma teoria é possível aproximar-se da verdade. Ao reconhecer o erro aproxima-se da verdade e aumenta-se a capacidade de solução dos problemas, em um ciclo recursivo de enfrentamento desses problemas. O autor faz também, em seus estudos, uma crítica do empirismo, do dogmatismo e do historicismo.

Ao empirismo, retrata que a observação não é a fonte última do nosso conhecimento da natureza. Ao pensamento dogmático, o autor sustenta que:

Nossa propensão em buscar regularidades e impor leis à natureza da origem do fenômeno psicológico do pensamento dogmático ou, com maior frequência, da conduta dogmática: esperamos encontrar regularidades em todas as partes, até mesmo onde elas não existem. (POPPER, 1983, p. 75).

Em sua crítica ao historicismo, retrata o referido autor, a impossibilidade dos indivíduos em alterarem a história, já que à mesma eram atribuídos sentidos pré-determinados. Para Popper (1983, p. 401) “não pode haver desenvolvimento científico sem liberdade de pensamento”. Assim, o autor fundamenta seu pensamento no progresso científico não no método indutivo, mas na contínua interação entre conjecturas e refutações.

No estudo das organizações, as idéias do autor, encontram respaldo na transição de um modelo onde predomina a observação dos fatos como fonte última de seu entendimento para um modelo que propõe novas idéias e novas teorias.

O aumento da dependência do dinheiro, da independência pelo dinheiro e do poder do dinheiro generaliza e amplia a implacável ambição. A técnica e a burocracia propagam uma desumanidade gélida, mecânica, que desintegra com suas quantificações as realidades vividas pelos seres de carne, sangue e alma. A especialização e a compartimentação destroem o sentido da responsabilidade. Assim se aumenta a crueldade pela indiferença, falta de atenção e cegueira. (MORIN, 2007, p.3).

O pensamento de Edgar Morin acima citado, está alinhado às idéias de Karl Popper, que descarta a racionalidade ou a linearidade do pensamento. Sob esta linha de análise, passa-se a entender as organizações como organismos complexos, multidisciplinares que demandam um entendimento muito além daquele proposto na sua concepção.

Destaca-se ainda a obra de Thomas Kuhn intitulada A Estrutura das Revoluções Científicas, como um importante marco do desenvolvimento das ciências pelo viés de sua história e sua filosofia. O autor retrata que “paradigmas são realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante certo tempo proporcionaram modelos de problemas e soluções para a comunidade científica”. (KUHN, 2004, p.13).

A revolução proposta por Kuhn seria o rompimento de um paradigma. Pela busca da verdade, a ciência encontraria outros meios para alcançá-la. Na busca desta verdade e rompendo com paradigmas existentes é que torna-se possível discutir a nova ordem mundial, e seus impactos no mundo. Um mundo observado,

então, a partir de um pensamento complexo e sistêmico, na contramão do pensamento cartesiano de segregação sujeito-objeto.

Tal pensamento é percebido no processo evolutivo das organizações de organismos fechados com o fim em si mesmos, para organismos multidisciplinares que evoluem ou regridem a partir dos movimentos internos e externos à sua existência. Esta evolução pode ser evidenciada, segundo Sousa Santos (2005), com a globalização, mundialização e planetarização, que são grandes transformações ocorridas a partir da integração dos Estados Nacionais e a transmutação dos mercados domésticos em mercados integrados mundialmente, além da homogeneização dos padrões culturais e do novo modelo de gestão entre Estados e sociedades.

Esta evolução traz consigo uma nova visão de mundo e que encontra eco nos estudos e pesquisas científicas. Assim, estes estudos remetem a uma visão das organizações como organismos complexos e sistêmicos, onde é possível traçar um paralelo entre este paradigma, ou seja, das organizações vistas como sistemas adaptativos complexos e a obra de *As Conexões Ocultas*, de Fritjof Capra (2002). Em sua obra, o autor em tela retrata uma compreensão sistêmica e unificada que integra as dimensões biológica, cognitiva e social da vida e demonstra que a mesma é inseparavelmente interligada por meio de redes complexas.

Quando olhamos para o mundo à nossa volta, percebemos que não estamos lançados em meio ao caos e à arbitrariedade, mas que fazemos parte de uma ordem maior, de uma grandiosa sinfonia da vida. Cada uma das moléculas do nosso corpo já fez parte de outros corpos - vivos ou não - e fará parte de outros corpos no futuro. Nesse sentido, nosso corpo não morrerá, mas continuará perpetuamente vivo, pois a vida continua. (CAPRA, 2002, p. 82).

O autor mostra ainda, no trabalho supra citado, uma transição ou um novo paradigma no modo de pensar as organizações a partir da mudança da sociedade, onde neste novo modelo, prevalece uma visão da sustentabilidade da vida. Explicita também a transição de uma sociedade baseada no capital, trabalho e recursos naturais, para uma sociedade baseada na administração do conhecimento, no aprendizado das organizações e no capital intelectual.

Deste modo, o epistemólogo que retrata como se dá a superação de um mundo simplificado para um mundo e pensamento complexos é Edgar Morin, para

quem “o pensamento complexo é um pensamento que busca distinguir (mas não separar), ao mesmo tempo que busca reunir”. (MORIN, 2003a, p. 71).

A especialização abstrai, isto é, retira um objeto do seu contexto e da sua totalidade, rejeitando suas ligações e intercomunicações com o seu ambiente, o insere no compartimento da disciplina, cujas fronteiras destroem arbitrariamente a sistematicidade (a relação de uma parte com o todo) e a multidimensionalidade dos fenômenos; ela conduz à abstração matemática que, ao privilegiar tudo que é calculável e formulável, executa, a partir dela própria, uma cisão com o concreto. (MORIN, 2003a, p. 69).

O pensamento de Edgar Morin fundamenta o campo de estudo das organizações à luz da interdisciplinaridade.

[...] “Sabemos cada vez mais que as disciplinas se fecham e não se comunicam umas com as outras. Os fenômenos são cada vez mais fragmentados, e não se consegue conceber a sua unidade. É por isso que se diz cada vez mais: ‘Façamos interdisciplinaridade’. Mas a interdisciplinaridade controla tanto as disciplinas como a ONU controla as nações. Cada disciplina pretende primeiro fazer reconhecer sua soberania territorial, e, à custa de algumas magras trocas, as fronteiras confirmam-se em vez de se desmoronar” (MORIN, 2003b, p. 135).

Estudar as organizações tendo em vista as transformações ocorridas no mundo nos últimos séculos, pressupõe uma abordagem muito mais sistêmica e próxima da Teoria da Complexidade do que próxima do pensamento linear e mecanicista proposto por René Descartes. Morin (2003) acredita ser necessário um paradigma de complexidade, que permite aos diversos campos das ciências comunicarem-se sem com isto, reduzirem-se. E é categórico ao afirmar que:

O “progresso” não reside necessariamente na constituição de totalidades cada vez mais amplas; pode estar, pelo contrário, nas liberdades e nas independências de pequenas unidades. A riqueza do universo não está em sua totalidade dispersiva, mas nas pequenas unidades reflexivas desviadas e periféricas que nele se constituíram. (MORIN, 2003b, p. 262, grifo do autor).

Para Vasconcelos (2002, p. 112), “os paradigmas da interdisciplinaridade promovem mudanças estruturais, gerando reciprocidade, enriquecimento mútuo, com tendência à horizontalização das relações de poder entre os campos implicados”.

Deste modo, seguindo a afirmação abordada pelo autor, as bases epistemológicas da complexidade e da interdisciplinaridade podem ser vistas como fatores convergentes no campo de estudo das organizações. Guerreiro Ramos

(1989, p. XI), ressalta “o modelo de alocação de mão-de-obra e de recursos, implícito na teoria dominante da organização, não leva em conta as exigências ecológicas e não se vincula, portanto, ao estágio contemporâneo das capacidades de produção”. Um modelo linear e monocausal, que o autor que sustenta ser ingênuo para a compreensão de um conceito tão amplo.

Para aclarar as reflexões propostas pelo referido autor, a seção seguinte detalha sua teoria acerca da nova ciência das organizações.

3.2. A NOVA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES, POR ALBERTO GUERREIRO RAMOS

Em seu trabalho intitulado a Nova Ciência das Organizações, o autor, traça um panorama de um novo paradigma, ou de um novo modo de pensar a ciência das organizações. O autor desvincula o pensamento das organizações centradas no mercado e cria um modelo de delimitação social, baseado na racionalidade substantiva. Com a proposta deste modelo, evoca os valores humanos e suprime os valores econômicos, ou meramente instrumentais, e amplia o pensamento de Max Weber, além de criar uma alternativa àquele proposto por Adam Smith.

Os resultados atuais da modernização, tais como a insegurança psicológica, a degradação da qualidade da vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta, e assim por diante, mal disfarçam o caráter enganador das sociedades contemporâneas. A autodefinição das sociedades industriais avançadas do Ocidente como portadoras da razão está sendo diariamente solapada e é, na realidade, tão largamente desacreditada que se fica a imaginar se a legitimação de tais sociedades, exclusivamente à base da racionalidade funcional, continuará, dentro em pouco, encontrando neste mundo quem acredite nela. (GUERREIRO RAMOS, 1989, pp. 22-23).

O autor faz sua análise a partir de uma abordagem inovadora, em uma crítica contundente às sociedades industriais nascidas da Revolução Industrial. Uma análise que compreende também a distinção entre a razão instrumental e a razão substantiva, proposta por Max Weber e utilizada pelo autor.

Acerca da distinção proposta por Max Weber, entre racionalidade formal e racionalidade substantiva, Guerreiro Ramos destaca:

Como é amplamente sabido, ele salientou que a racionalidade formal e instrumental (Zweckrationalität) é determinada por uma expectativa de resultados, ou “fins calculados” (Weber, 1968, p. 24). A racionalidade substantiva, ou de valor (Wertrationalität), é determinada “independentemente de suas expectativas de sucesso” e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na “consecução de um resultado ulterior a ela” (Weber, 1968, p. 24-5). (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 5).

Para o autor, a base do desenvolvimento da teoria das organizações sempre esteve centrada no mercado. E esta lógica não tem como princípio destacar o papel do ser humano como elemento integrante da estrutura social. A dinâmica de um modelo centrado no mercado está baseada no senso-comum e na intuição, com o fim nos resultados capazes de gerar, corroborando a idéia da racionalidade instrumental proposta por Weber.

O trabalho desenvolvido por Guerreiro Ramos é justamente fazer esta transição, baseando a teoria das organizações na racionalidade substantiva, incorporando o indivíduo e a coletividade no processo de execução e a modificar a essência dos resultados. Guerreiro Ramos (1989, p. 46), destaca que “os pressupostos fundamentais de uma teoria substantiva da vida humana associada são derivados do exercício de um senso da realidade comum a todos os indivíduos, em todos os tempos e lugares”.

A teoria organizacional em voga não consegue proporcionar uma compreensão exata da complexidade da análise e desenho dos sistemas sociais e essa falha resulta, em grande parte, de seus alicerces psicológicos. Portanto, o desenvolvimento de uma nova ciência das organizações exige uma explicação analítica dessa base psicológica. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 50).

Assim, entende-se que para o autor, as organizações são organismos complexos e sistêmicos e que a teoria das organizações deveria ser compreendida a partir de uma conduta que fosse adequada aos seres humanos. Entende-se que os seres humanos não estão dissociados do processo de construção dessa teoria, levando em conta a aplicação das racionalidades instrumentais e substantivas, em seu processo de construção.

A essa carga psicológica que dá o embasamento para a nova teoria das organizações, o autor trata de distinguir comportamento de ação, sendo que com base em sua análise, o comportamento é desprovido de conteúdo ético, enquanto que a ação está vinculada a uma forma de conduta.

O autor destaca que os indivíduos foram acometidos da síndrome comportamentalista e que esta síndrome é uma deformação da conduta do ser humano, sendo uma característica básica das sociedades contemporâneas. Esta síndrome conduziu os indivíduos a um ilusório ganho material, sendo que em troca, tiveram uma perda de seu senso pessoal de auto-orientação. "A isenção do mercado de regulação política deu origem a um tipo de vida humana associada ordenada apenas pela interação dos interesses individuais" (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 52).

Por impressionantes que se afigurem os traços básicos da síndrome do comportamento, deve-se compreender que os mesmos não estão afetando remotamente a vida das pessoas. Na realidade, constituem o credo não enunciado de instituições e organizações que funcionam na sociedade centrada no mercado. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 67).

Salienta ainda, que uma boa sociedade não se alcança se prevalecerem os processos não regulados do mercado, mais é possível de ser alcançada se houver a busca de um padrão ético na vida associada, pelos seus membros. O autor argumenta que a missão fundamental dos pesquisadores em teorias das organizações, não se baseia em legitimar a inclusão das pessoas nos limites organizacionais, mas sim definir o escopo das organizações na existência humana.

Para o autor, é imperativa a necessidade de reformular a teoria das organizações à luz de uma abordagem substantiva, de novos fundamentos epistemológicos, e de uma análise onde as distorções de linguagem sejam excluídas. Porém, "só sobreviverá se for transformada numa teoria realmente viável, fazendo-se sensível aos pontos cegos de sua conceptualização e redefinindo-se sobre bases substantivas". (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 136).

Para tanto, propõe um conjunto de diretrizes, necessárias a esta reformulação, destacando:

1. As diferentes necessidades do homem exigem diferentes cenários sociais. Além de ser possível classificar estes cenários, é também possível operacionalizá-los;

2. O mercado atende a limitadas necessidades do homem, e exige dele um comportamento administrativo, condicionado por imperativos econômicos;
3. A ecologia global da existência humana pressupõe diferentes cenários organizacionais que não somente a de tempo e espaço vital, exigidos tão somente pela sua natureza econômica;
4. Os diferentes cenários organizacionais contemplam diferentes sistemas cognitivos. O comportamento administrativo indica a necessidade de uma epistemologia multidimensional do planejamento de cenários organizacionais;
5. A abordagem substantiva do planejamento de sistemas sociais demanda vínculos que inter-relacionem os diferentes enclaves dos diferentes cenários da tessitura social.

Guerreiro Ramos (1989, p. 136) fundamenta que “o estudo científico das organizações econômicas trata de estruturas que conduzem à efetiva utilização de recursos físicos e de mão-de-obra”. Este é de fato, um estudo sobre a produção, com foco nas personalidades, desde que estas possam ser melhoradas através de treinamentos. Para o autor, a prática do treinamento não equaliza as capacidades, mas sim, potencializa as diferenças.

A mescla que hoje se faz da teoria da organização econômica com a teoria da personalidade é uma união espúria, que esconde um propósito sinistro. A única desculpa para seus advogados é, na melhor hipótese, sua equivocada boa-fé. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 137)

O autor destaca que não teria sentido rejeitar o estudo dos cenários sociais de natureza econômica, em razão da sociedade não poder existir sem eles. Contudo, a análise e planejamento predominante desses sistemas, é unidimensional, porque considera o mercado como ordenador dos negócios pessoais e sociais. Para tanto, o autor expõe um modelo multidimensional, que expande a noção de um modelo baseado no mercado, sendo este apenas um dos enclaves que constituem a sociedade, assim como, um governo de decisões distributivas para a promoção das transações desses diversos enclaves.

A delimitação dos sistemas sociais, segundo o paradigma paraeconômico proposto por Guerreiro Ramos, combina a orientação individual e coletiva com ausência e prescrição de normas. Transitando por estas dimensões da tessitura social, os indivíduos poderiam ter autonomia sobre a realização de suas necessidades e satisfação pessoal.

Ressalta o autor, que não é esperada a coincidência das situações descritas como tipos ideais, na vida social. Isto, porque no mundo concreto, só existem sistemas sociais mistos. Com isso, a forma de análise do paradigma paraeconômico proposto pelo autor deve dar-se como elaborações heurísticas.

As dimensões do paradigma paraeconômico proposto pelo autor, são a anomia, a economia, o isolado e o motim, em uma sociedade que transita da ausência total de normas até a prescrição, ou a processos normatizados e da fenonomia até a isonomia até a fenonomia, ou seja, da orientação individual para a comunitária.

Esquemáticamente, o paradigma paraeconômico se apresenta da seguinte forma:

Figura 4 – O paradigma paraeconômico



Fonte: Guerreiro Ramos (1989, p. 141)

Para o autor, a anomia é uma situação onde o indivíduo não tem vida pessoal ou social, privado de normas e compromisso com as mesmas. Trata-se de indivíduos incapazes de ajustarem suas vidas com um projeto social. São o que Guerreiro Ramos (1989, p. 147) chama de “criminosos, viciados em drogas, ébrios e

mendigos, os indigentes e os mentalmente defeituosos”. Por motim, entende que são coletividades desprovidas de normas, cujos membros ignoram qualquer tipo de senso à ordem social.

A economia, por sua vez, é explicitada pelo autor, como sendo um modelo organizacional ordenado, constituído com o propósito de produzir bens ou prestar serviços. Um modelo de grandes dimensões, capaz de abrigar mão-de-obra, instalações, recursos produtivos, direcionando a carreira e a vida daqueles que nela desempenham suas atividades e é, em última análise, um modelo centrado no mercado.

O mercado tende a transformar-se numa categoria de abrangência total, quanto à ordenação da vida individual e social. Na sociedade centrada no mercado, as economias são livres para modelar a mente de seus membros e a vida de seus cidadãos, de modo geral. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 148).

Por isolado, entende o autor ser o indivíduo que age como se o mundo social fosse totalmente incontrolável e sem remédio. Vivendo sob suas próprias crenças, os indivíduos isolados se distinguem dos anômicos por muitos deles serem cidadãos e ocupam postos de emprego, escondendo dos demais, suas reais convicções pessoais.

O autor ainda revela que a fenonomia é um sistema social constituído por um ou por um grupo de indivíduos, baseados em um máximo de suas opções pessoais e em um mínimo de prescrições operacionais e formais, mobilizados na atividade criadora do indivíduo ou do grupo, automotivados e com consciência social. Neste grupo enquadram-se, entre outros, os artesãos, artistas e inventores, que trabalham por conta própria.

Na isonomia “todos os membros são iguais. A *polis*, tal como concebeu Aristóteles, era uma isonomia - uma associação de iguais, constituída ‘por amor a uma boa vida’ [...]”. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 150). Neste modelo, os indivíduos estão comprometidos a fortalecerem suas relações interpessoais para o bem do conjunto, desempenhando suas atividades baseados em suas vocações e onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos. O autor ressalta que para uma isonomia não declinar a ponto de torna-se uma democracia, oligarquia ou burocracia, deve prevalecer entre seus membros, as relações interpessoais

primárias. A validade do modelo está representada em categorias como associações de pais e professores, de estudantes, de consumidores, associações artísticas e religiosas, “[...] nas quais, em última instância, as pessoas buscam estilos de vida que transcendem os padrões normativos que dominam a sociedade como um todo”. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 151).

[...] o paradigma paraeconômico não é a supressão do mecanismo de mercado, mas a preservação somente das capacidades sem precedentes que o mesmo criou, ainda que pelas razões erradas. Dessa forma, pode ele atender às metas de um modelo multidimensional da vida humana, numa sociedade multicêntrica. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 155).

De acordo com o autor, uma sociedade multicêntrica não se baseia somente no mercado, mas também no elemento humano, promovendo sua atualização pessoal e nas atividades a serem desenvolvidas pelos cidadãos. E é categórico ao afirmar que “uma sociedade assim requer também iniciativas partidas dos cidadãos, que estarão saindo da sociedade de mercado sob sua própria responsabilidade e a seu próprio risco”. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 155).

Para a nova ciência das organizações, fundamenta o autor, é necessária a implementação da lei dos requisitos adequados. Esta lei prevê uma variedade de sistemas sociais é condição essencial de sociedades sensíveis às necessidades de atualização de seus membros. Estes sistemas sociais são capazes ainda de determinar o planejamento que lhes é exigido. A lei sugere que os requisitos não sejam determinados unicamente pelo planejador do sistema, mas sim, por este e pelos seus clientes.

O autor ainda estabelece um conjunto de cinco dimensões principais que constituem a configuração básica dos sistemas sociais, que são: tecnologia, tamanho, cognição, espaço e tempo. Ao detalhar tais dimensões, à luz da teoria de Guerreiro Ramos (1989), tem-se:

1. Tecnologia. Nenhum sistema social existe sem tecnologia, mas a mesma deve estar alinhada aos interesses do sistema social no qual a mesma está sendo empregada. A detecção do emprego da tecnologia à realidade do sistema social é uma tarefa que compete ao planejador, com a colaboração de seus clientes.

2. Tamanho. O tamanho dos sistemas sociais é o que vai determinar sua eficácia e o caráter das relações entre seus membros. Contudo, não é ponto de interesse dos seus planejadores. Destaca que o tamanho da organização precisa estar alinhado à sua funcionalidade.
3. Cognição. Os sistemas cognitivos podem coexistir simultaneamente em um único cenário social. O planejamento dos sistemas sociais deve permitir que os diferentes interesses cognitivos dos indivíduos sejam destacados.
4. Espaço. A dimensão do espaço dos sistemas sociais está diretamente relacionada aos objetivos que pretendem alcançar. Podem ser aproximadores ou afastadores, em razão da natureza de suas atividades.
5. Tempo. O tempo tem sido focado até então, apenas como uma categoria do planejamento organizacional. Contudo, o paradigma paraeconômico estabelece uma abordagem multidimensional do tempo. Destacando sua importância para o planejamento dos sistemas sociais, o autor enfatiza que as exigências de um sistema baseado exclusivamente no mercado, potencializaram diversas patologias crônicas em seus indivíduos. Patologias estas, que não existiam até o surgimento dessa sociedade, que priva seus indivíduos de oportunidades de gerirem seu tempo e dedicarem-se às formas mais genuínas de convivência.

A paraeconomia pode ser entendida, segundo Guerreiro Ramos (1989, p. 177), “como proporcionadora da estrutura de uma teoria política substantiva de alocação de recursos e de relacionamentos entre enclaves sociais, necessários à estimulação qualitativa da vida social dos cidadãos”. Isto equivale dizer, que este é um modelo alternativo ao sistema centrado no mercado, estabelecido na sociedade moderna.

O modelo predominante unidimensional está baseado unicamente no volume de riquezas produzidas, oriundas da atividade econômica. O cálculo do volume da riqueza nacional, não contempla o resultado do trabalho gerado pelas atividades domésticas ou a participação dos indivíduos em atividades em

associações, igrejas, escolas e hospitais. Isto porque do ponto de vista econômico, estes fatores não são considerados recursos. Do mesmo modo, há também o trabalho de famílias de agricultores, cuja produção serve essencialmente à sua subsistência. Se não é comercializado, não é computado no cálculo da riqueza produzida pela economia.

Ao computar a riqueza da nação, registra apenas aquilo que é vendido ou comprado, e não admira que um imenso reservatório de recursos e de capacidade produtiva seja negligenciado e permaneça inexplorado pelos modelos alocativos predominantes. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 180).

Não obstante, ressalta o autor que o paradigma paraeconômico trata igualmente as atividades remuneradas e as não remuneradas. Não é somente por estar empregado que um indivíduo é considerado produtivo. O autor destaca que o modelo centrado no mercado, exerce uma grande força sobre os indivíduos, induzindo-os a comprar aquilo que o mercado produz, e não o que de fato necessitam.

Existe uma preocupação amplamente difundida com a finitude dos recursos não renováveis, necessários ao sistema unidimensional, aponta o autor. Salaria ainda que a dualidade na relação entre a disponibilidade de recursos e o limite do crescimento, padece de um adequado esquema teórico que permita ordenar potencialidades de recursos existentes e que permanecem ociosos. “Do ponto de vista paraeconômico, os recursos são infinitos e não há limites ao crescimento”. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 181).

O paradigma paraeconômico proposto pelo autor, parte do pressuposto de que o mercado é apenas um dos enclaves que constituem os sistemas sociais e deve ser politicamente regulado como qualquer um dos sistemas e não ter um tratamento diferenciado. Ademais, reforça que a educação dos indivíduos deve estar baseada no seu crescimento e atualização e não focada na capacidade do mesmo em conquistar um emprego. Este paradigma também encoraja as atividades produtivas dos cidadãos, assim como suas perspectivas de atualização pessoal e social, como forma de fortalecer o senso de comunidade do indivíduo.

Existe um esforço dos países periféricos em resgatar a parcela de suas populações que não pertencem ao mercado, com o fim de incluí-los nesta grande ciranda. Esta é inclusive a característica das economias periféricas,

subdesenvolvida. O autor discorre que tal ação acaba por constituir problemas estruturais nas cidades, como a grande e desordenada concentração urbana, diluição da identidade cultural aumento da taxa de anomia e destruição da capacidade artesanal, pela necessidade de sobrevivência dos indivíduos.

O paradigma paraeconômico leva em conta os fatores externos sociais e ecológicos do processo produtivo, e se oferece como uma alternativa aos modelos alocativos clássicos propostos por Adam Smith e Karl Marx, como um arcabouço abrangente para uma nova ciência das organizações. “Nada menos que uma revolução organizacional de alcance mundial faz-se necessária, para superar a deterioração física do planeta e das condições da vida humana, em toda parte”. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 190).

O mundo industrial em que vivemos também começou como uma possibilidade objetiva. [...] Podemos estar agora num similar estágio incipiente de institucionalização, de que pode emergir uma alternativa para a sociedade centrada no mercado – a sociedade multicêntrica, ou reticular. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 191)

Uma sociedade centrada no mercado não deveria, para o autor, ser a única possibilidade a ser tomada pela humanidade, dada a limitação que os recursos naturais impõe para o sistema. Tampouco o paradigma econômico é um sistema contra o mercado e uma defesa à sua eliminação. A paraeconomia envolve sim, a implementação de novos critérios políticos e alocativos. Guerreiro Ramos (1989, p. 197) ressalta que:

Minha análise oferece a sugestão [...] para a avaliação da valia social do indivíduo. [...] A produção não é, necessariamente, um resultado das atividades desenvolvidas dentro dos limites do mercado. É constituída, antes, pelos resultados que contribuem para aumentar o gozo da vida e que, como tal, podem representar os resultados de atividades desenvolvidas no contexto de sistemas sociais não orientados para o mercado.

As perspectivas da nova ciência das organizações é retratada pelo autor, como um instrumento de reconstrução social, onde o Estado seria um articulador dos diversos sistemas sociais que se complementam funcionalmente.

Sendo assim, a produção das organizações deve ser tratada não apenas como um assunto técnico, o que é pressuposto da velha teoria, mas também como uma questão moral. Guerreiro Ramos (1989, p. 199) salienta que:

A produção deveria ser empreendida não só para proporcionar a quantidade bastante de bens de que o homem necessita para viver uma vida sadia, mas também para provê-lo de condições que lhe permitam atualizar sua natureza e apreciar o que faz para isso.

A produção é uma questão ética, considerando os impactos que a mesma gera no meio-ambiente, degradando a natureza. Não é possível desvincular o processo econômico das organizações, com a esfera biofísica e que efetivamente perturbam as condições da existência física agravando o desequilíbrio ambiental. Faz-se necessário substituir o velho modelo por um nova ciência das organizações centrada na perduração. (GUERREIRO RAMOS, 1989, pp. 200-201).

As discussões em torno do papel a ser desempenhado pelas organizações, remete a uma mudança do paradigma ou do modo de pensar estas organizações. Um modelo centrado no mercado, baseado exclusivamente na produção, não se sustenta em razão das limitações dos recursos naturais disponíveis.

Portanto, é necessário pensar em organizações que além do processo produtivo, considerem também os impactos sociais e ambientais gerados a partir de suas ações. Ao considerar os impactos das dimensões sociais e ecológicas no processo produtivo, a discussão poderá se encaminhar para os rumos de uma sociedade sustentável.

Saber aonde se quer chegar é fundamental para estabelecer as estratégias a serem tomadas, bem como avaliar a necessidade das mudanças a serem implementadas nestes processo, e quão inovadoras estas mudanças serão. A evolução do homem traz consigo o conhecimento, que de fato, alteram estas relações, em razão da evolução tecnológica e da inovação. Com isso, um novo modo de pensar os processos produtivos e a manutenção da reprodução do capital.

A próxima seção tem o propósito de esclarecer como os agentes econômicos, especialmente as organizações devem estar preparadas para sobreviver em mundo transformado por uma nova ordem econômica, mas que se vê às voltas com o problema da limitação dos recursos naturais disponíveis. Esta dualidade lhes imputa uma responsabilidade com o seu entorno e suas partes relacionadas, a dizer empregados, clientes, fornecedores e comunidade. Para tanto, torna-se necessário pensar em estratégias que lhes permitam inovar e deste modo,

considerando a teoria dos atratores estranhos, em ciclo de realimentação ampliando suas forças internas.

3.3. ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

O mundo pensado a partir de um cenário que evoca uma nova ordem econômica, sedimentada pelo processo de globalização econômica, além da homogeneização dos usos e costumes, impeliu às organizações produtivas, ambientes cada vez mais competitivos. E por atuarem nesse ambiente de grande competitividade são levadas a esmerarem-se cada vez mais, em sua capacidade de inovar. A capacidade de inovação das organizações é determinada por aspectos como a cultura organizacional, o capital intelectual, e pelo apoio dado pela alta administração aos processos inovadores.

Para garantir que uma organização continue a operar neste cenário, sua alta administração, estar voltada para uma visão estratégica da inovação. Uma visão de estratégia fundamentada em um competitivo e complexo mundo moderno, seguida de uma metodologia que possibilite que a execução desta estratégia ocorra de modo sistêmico.

Nas seções a seguir, busca-se esclarecer os conceitos necessários para a operacionalização das organizações neste novo ambiente: a estratégia e a inovação.

3.3.1. Estratégia

Ante as grandes mudanças ocorridas nos ambientes organizacionais, decorrentes das modificações do modo de pensar o mundo, aos espaços organizacionais foram incorporadas novas práticas de relação das organizações com seus pares, suas partes relacionadas. Atores estes que podem estar tanto no ambiente interno quanto externo das organizações. Além da reprodução do capital, a organização do presente deve estar focada em valores como o desenvolvimento sustentável, a visão sistêmica de suas ações, a ética corporativa, para citar alguns

exemplos. E estes fatores devem estar alinhados aos objetivos com os quais uma organização pretende atingir. Devem estar alinhados à sua estratégia.

Wright et. al. (2000), considera que conduzir uma organização complexa em um ambiente cada vez mais dinâmico, requer um alto grau de julgamento, com relação às questões que envolvem a estratégia. E de sua estratégia dependerá seu sucesso ou seu fracasso. Para o autor, estratégias significam os planos que a administração de uma organização traçaram, com o objetivo de alcançar resultados que estejam alinhados com suas metas.

Para Fahey (1999), a gestão da estratégica, é o maior desafio enfrentado pelas organizações no mundo atual. Para o autor, as organizações estão submersas em conflitos com suas partes relacionadas. Estes conflitos são internos, com empregados, sócios, clientes e fornecedores e externos, com a comunidade e acionistas.

Ainda segundo o autor, os princípios de uma estratégica eficaz devem envolver o relacionamento da empresa com o mercado e com o ambiente. Deve estar preparada para antecipar-se às mudanças internas e externas. Entre outros princípios, uma gestão estratégica eficaz compreende ainda a integração entre as perspectivas atuais e o horizonte distante, sendo que “as decisões do presente induzem a alguma situação ou meta no futuro”. (FAHEY, 1999, p. 17).

Kaplan e Norton (2000) defendem que a estratégia é o principal item na agenda de uma organização. E para os autores, uma organização deve estar alinhada à estratégia, onde a sinergia entre as suas diversas unidades de negócio deve prevalecer sobre a função de cada uma isoladamente. Os autores destacam que, para lograr sucesso, as atividades de cada um dos empregados de uma organização, devem estar focadas na estratégia estabelecida.

Whittington (2006), apresenta quatro diferentes concepções básica de estratégia, que são a abordagem clássica, evolucionista, processual e sistêmica.

No tocando a abordagem clássica, a concepção de estratégia, para CHANDLER (1962), segundo os estudos de Whittington (2006, p. 13), é a de que esta pode ser entendida como “a determinação das metas e objetivos básicos e de

longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.” De acordo com o autor, Alfred Chandler é um dos pensadores que estuda a estratégia a partir de uma abordagem clássica, com base no “apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro” (WHITTINGTON, 2006, p. 13).

Também com base nesta corrente de estudo da estratégia, PORTER (1998, p. 11) defende que “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição”. Segue afirmando que “a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes de um único setor”. Deste modo, sugere que o estado de competição de um segmento organizacional depende de cinco forças básicas – poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos.

Outra corrente do pensamento de estratégia, segundo Whittington (2006), são os evolucionistas, para os quais as habilidades dos gerentes de planejamento e ação, são suprimidas pelas forças do mercado e estas garantirão à organização, a maximização do lucro. A visão de estratégia desta corrente está focada no curto prazo, uma vez que acreditam que envidar esforços para formular estratégias de longo prazo, pode não ser produtivo.

A terceira corrente do pensamento acerca da estratégia está fundamentada na abordagem processual. “Para os processualistas, tanto as organizações quanto os mercados são com freqüência um fenômeno desordenado, do qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos”. (WHITTINGTON, 2006, p. 25). Os pensadores processualista, segundo o autor supracitado, entendem que para atingir o objetivo máximo de uma organização, os gerentes precisam observar as imperfeições do mundo real e estarem flexíveis para uma adaptação gradual do seu cenário interno.

Sob a perspectiva sistêmica do entendimento da estratégia, Whittington, (2006, p. 32), destaca que “o princípio central da teoria sistêmica é que aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo

em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados”

Mintzberg (2006) ressalta que a estratégia não tem uma definição única que seja universalmente aceita, podendo ser entendida de modo diferente, dependendo do contexto onde a mesma está sendo empregada.

Contudo, para permitir o entendimento das pessoas nesse campo, destaca que a estratégia pode ser definida a partir de cinco dimensões, que chama de plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Com base nos estudos do autor, a seguir serão apresentados tais conceitos.

1. Estratégia como plano. A estratégia pode ser vista como um plano, se criada antes de uma ação que será aplicada ou desenvolvida.
2. Estratégia como pretexto. Como pretexto, uma estratégia tem o propósito de desencorajar um concorrente. Neste caso, nem tudo o que se diz que será feito, efetivamente o será.
3. Estratégia como padrão. Como padrão, a estratégia pressupõe uma consistência, intencional ou não, no comportamento da organização.
4. Estratégia como posição. A estratégia como posição determina onde, em que ambiente, a organização está inserida. A combinação entre a organização e o ambiente externo.
5. Estratégia como perspectiva. Sob a ótica da perspectiva, a estratégia representa o conteúdo da organização, um olhar para a mente de seus estrategistas. Representa o que para o seres humanos é o equivalente à sua personalidade.

Estas dimensões em que a estratégia é analisada pelo autor, são passíveis de serem integradas e complementares. “Cada definição acrescenta elementos importantes ao nosso entendimento de estratégia; na verdade as definições encorajam a tratar de questões sobre as organizações como um todo”. (MITZBERG, 2006, p. 28).

Deste modo, a existência de um grande número de conceitos em razão do também grande número de autores pesquisadores da estratégia, os estudos de Nicolau (2001) revelam que, embora existam convergências na base do conceito, a operacionalização da estratégia diverge, para os autores que formulam seu conceito, na forma como os mesmos percebem o funcionamento das organizações.

Para a autora em tela, os pontos de convergência do conceito estão assentados na unicidade entre a organização e o meio externo. Parte, para a referida autora, do ambiente externo a oferta dos subsídios necessários e que interessam à organização aproveitá-los, sendo que se assoma desta dinâmica o conceito da estratégia a ser utilizado pelas organizações.

No entanto, considera-se que o conceito de estratégia ante a uma abordagem sistêmica, articulado por Richard Whittington converge para os fundamentos desta pesquisa. A finalidade da estratégia, sob esta perspectiva de análise, não está restrita somente ao ambiente interno das organizações, mas que se expande e se relaciona com o ambiente externo.

Scarpin e Rodriguez (2002) afirmam que a análise do desempenho da estratégia deve considerar fatores internos e externos à empresa, que lhe permita lograr o objetivo pretendido, por meio de medidas não exclusivamente financeiras.

Uma abordagem das organizações e seu processo de estratégia sob uma perspectiva sistêmica, encontra eco diante de um cenário global reproduzido por Souza Santos (2005) e Dreifuss (1996), considerando o aumento e refinamento do processo de globalização econômica e dos hábitos planetários de consumo.

A implementação de uma prática que conduza a organização a bons resultados, de acordo com as idéias expostas, é definitivamente seu alinhamento com uma visão de futuro e com as práticas desenvolvidas para a obtenção destes resultados. As organizações fazem parte de um mundo sistêmico e interligado que necessita que suas ações estejam direcionadas a práticas sustentáveis.

3.3.2. Inovação

Segundo Caron (2006, p. 101) “inovação é uma combinação de necessidades sociais e de demandas do mercado como meios científicos e tecnológicos para resolvê-las”. Para o autor, inovação pode ser entendida como a transformação do produto pelo conhecimento. O autor, em seus estudos, relata que, de acordo com entendimento da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico – OCDE, destacadas no Manual de Oslo,

Inovação tecnológica de produto ou processo compreende a introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos e melhorias significativas em produtos e processos existentes. Considera-se que uma inovação tecnológica de produto ou processo tenha sido implementada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou utilizada no processo de produção (inovação de processo). As inovações tecnológicas de produto ou processo envolvem uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. A firma inovadora é aquela que introduziu produtos ou processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados num período de referência. (OCDE, 1996 APUD CARON, 2006).

Schumpeter (1988) aponta a existência de três fases para o processo de inovação, que seriam a invenção, a inovação e a difusão. Na visão schumpeteriana, invenção é o resultado gerado pela descoberta de uma nova técnica, potencialmente comercializável; a inovação seria a comercialização desta nova técnica e a difusão como a expansão da inovação em escala comercial.

O autor ainda retrata a existência de cinco combinações que envolvem o processo de inovação, que são:

1. Introdução de um novo produto com uma nova qualidade ou uma mudança significativa em um produto já existente;
2. Introdução de um processo inovador na indústria, que permita criar um novo modo de comercializar um produto;
3. A abertura de um mercado novo, ainda não penetrado pela indústria;
4. Conquista de novas fontes de obtenção de matérias-primas, independentemente de esta fonte já ter existido anteriormente ou não;

5. Mudança organizacional, como forma de ampliação de seu campo de atuação.

Caron (2006) afirma ainda que sem as inovações, as empresas não poderiam introduzir novos produtos e serviços no mercado, o que resultaria no desaparecimento destas empresas, comprometendo o desenvolvimento econômico do país. Contudo, ressalta, as empresas dependem que exista um ambiente propício para inovar e devem estar inseridas em um ambiente de mudanças e transformações.

Resgatando a idéia de que em um processo estratégico, a orientação para a consecução de objetivos puramente financeiros, Hamel (2003) ressalta que o pensamento arrojado como parte da estratégia das organizações. O autor não associa a idéia do arrojo a projetos de alto risco, mas sim a percepção da organização em mudar as perspectivas do cliente, a mudança de perspectiva nas bases onde acontece a concorrência, de modo a mudar o setor na qual a mesma está inserida.

Para o autor, a implementação da idéia da inovação, depende de serem derrubadas as crenças que a impede de aflorar. Não nasce a inovação do brilhantismo de uma única mente, mas sim pela forma de olhar o mundo de um modo diferente. Desse olhar, prevalecem os desafios aos dogmas, na observação das tendências, na percepção das necessidades do cliente e na essência do negócio da empresa.

Para que se possa avaliar se as estratégias adotadas para a consecução de um objetivo, bem como carga inovadora trazidas pelas transformações sofridas por uma organização, são de fato eficazes, é necessário estabelecer um método de acompanhamento destas ações. Assim, o capítulo seguinte trará os conceitos teóricos relacionados a uma destas ferramentas, que é o *Balanced Scorecard*.

4. O BALANCED SCORECARD COMO FATOR DE AUTO-REGULAÇÃO

O Balanced Scorecard é uma ferramenta amplamente difundida e utilizada no mundo organizacional, desenvolvida pelos professores Kaplan e Norton da Harvard Business School. De acordo com seus criadores, é um instrumento que oferece meios para monitorar as ações desenvolvidas em um ambiente organizacional, com vistas a alcançar as metas que foram planejadas para o futuro. A era da tecnologia da informação, a globalização e o ambiente complexo que se criou entre pessoas e empresas, além da alta competitividade onde estão inseridas as organizações, requer que os tomadores de decisões tenham clareza não só dos resultados presentes, mas dos resultados que almejam alcançar no futuro. A proposta da referida ferramenta, segundo seus autores, é a de ser um direcionador do modo como estas ações poderão ser executadas.

4.1. ASPECTOS HISTÓRICOS DO BSC

Os estudos que deram origem ao *Balanced Scorecard* – BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. VII), tiveram origem no Instituto Nolan Norton, que é uma unidade de pesquisa da KPMG, uma das maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo. Este trabalho inicial previa um estudo entre diversas empresas, intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future”. A condução dos estudos foi realizada por David Norton, tendo Robert Kaplan como seu consultor acadêmico, que contaram também com a participação de dezenas de empresas de diversos segmentos, para a construção de um novo modelo de medição.

A grande motivação que impulsionou a operacionalização dos estudos, foi segundo os autores, a percepção de que os métodos até então existentes para avaliar o desempenho empresarial, fundamentados em dados contábeis e financeiros, estavam tornando-se obsoletos. Além disso, este modelo de análise tende a prejudicar a capacidade das empresas em criar valor econômico para o futuro.

A evolução dos estudos culminou no que chamaram de *Balanced Scorecard*. Sua difusão a consolidou como uma ferramenta estratégica, de aplicação em

empresas públicas, privadas e instituições sem fins lucrativos, entre outras. O BSC foi divulgado e propagado como uma ferramenta com capacidade para medir e gerenciar a estratégia. Contudo, os estudos que se seguiram fizeram com que os autores percebessem que muitas das empresas adeptas ao BSC falhavam ao implementar a estratégia.

Deste modo, Kaplan e Norton (2000), agregaram aos seus estudos de concepção de um modelo de medição da performance empresarial, a orientação para a estratégia. Os autores puderam constatar que tão ou mais importante que a formulação da estratégia, é a sua execução. As organizações baseadas na competição da era industrial, com foco na qualidade tangível de seus ativos e com controle central, tornaram-se inadequadas para o ambiente dinâmico do mundo moderno.

Sustentam os autores ainda que a capacidade de recursos intangíveis de uma organização, como o conhecimento e o relacionamento entre os empregados, equipes descentralizadas, comunicação entre os diferentes níveis da organização, permitem que a estratégia se consolide como um processo contínuo e participativo. Desta análise surge o Mapa Estratégico como uma ferramenta capaz de mostrar as relações de causa e efeito dos objetivos pretendidos na estratégia. Kaplan e Norton (2000, p. 81), sustentam que “esta ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento”.

4.2. BALANCED SCORECARD – CONCEITOS E IMPLEMENTAÇÃO

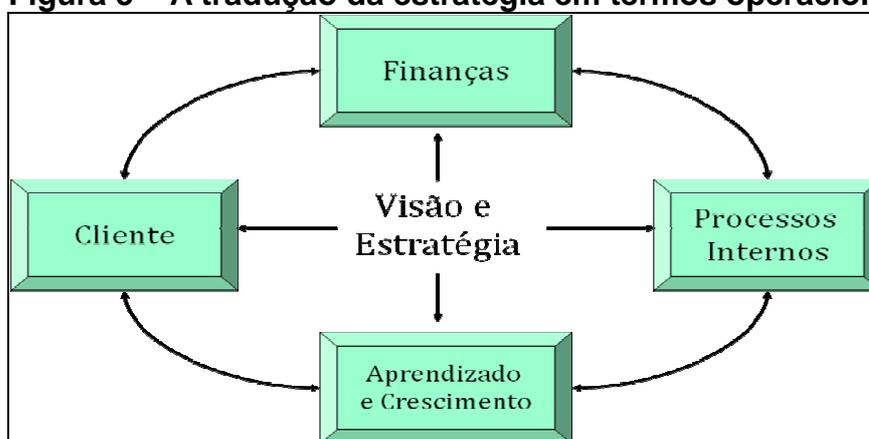
Um novo ambiente operacional, baseado na era da informação, imputa às empresas, pelo entendimento de Kaplan e Norton (1997), um conjunto remodelado de premissas operacionais, operando de modo integrado que combine os benefícios da especialização funcional com agilidade eficiência e qualidade. Devem estar voltadas também à melhora de sua relação com os fornecedores, clientes e mercado global, atentas para a melhoria contínua de seus processos e produtos e investindo em seu capital humano.

De outro modo, para os autores, nenhuma organização poderá se consolidar em mundo mais competitivo e centrado no conhecimento e nas competências de seus integrantes, se estiver focada unicamente em seus indicadores financeiros. Neste cenário, incorpora-se o Balanced Scorecard, como possibilidade de ampliar esta análise, sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, conforme detalhado:

- 1) A perspectiva financeira sintetiza se as ações tomadas pela empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.
- 2) A perspectiva dos clientes permite que os gestores articulem de que modo esses poderão proporcionar maiores lucros à organização.
- 3) A perspectiva dos processos internos visa identificar os processos mais críticos da organização, para que esta busque a sua excelência, ou seja, a alta qualidade dos processos internos.
- 4) A perspectiva do aprendizado e crescimento visa identificar a infraestrutura necessária para a construção do processo de melhoria no longo prazo.

De acordo com os autores, o BSC é uma ferramenta cujo propósito é o de traduzir a visão e a estratégia em objetivos e medidas, capazes de assegurar a obtenção dos resultados desejados no futuro. A figura 5 mostra a inter-relação entre as quatro perspectivas preconizadas pelo BSC.

Figura 5 – A tradução da estratégia em termos operacionais



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Os indicadores escolhidos e que estão contidos dentro dessas perspectivas, servem para mostrar aos gestores e empregados se as medidas traçadas apresentam o resultado esperado e, se não, como as energias, conhecimentos e habilidades serão canalizadas para a obtenção do sucesso desejado.

Os indicadores que compõem o Mapa Estratégico a partir da teoria preconizada pelo BSC servem aos seus usuários como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não cabendo sob essa ótica, a análise desses indicadores como uma avaliação do desempenho passado, mas sim, o que se deseja obter de resultados no futuro.

Para Herrero (2005), para assegurar-se se a empresa está se fortalecendo ou enfraquecendo, é necessário avaliar: i) com base em sua missão, qual é a sua estratégia competitiva; ii) com relação a estratégia estabelecida, quais os indicadores de desempenho devem ser usados para medir sua competitividade; iii) como esses indicadores, tanto quantitativos quanto qualitativos se relacionam entre si e; iv) quais demonstram a possibilidade que tem a organização em gerar valor no longo prazo, ou seja, basear-se em processos de aprendizagem contínua, o quão inovadora é uma empresa e qual sua capacidade de manter-se competitiva, produzindo resultados sustentáveis interna e externamente.

O propósito do BSC é dar insumos para que essas perguntas possam ser respondidas, já que para Kaplan e Norton (1997, p. 2) “o balanced scorecard traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. E dentro desse conceito, permite aos executivos avaliarem segundo Herrero (2005, p.25), se “a empresa está gerando valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade”.

E é nesse cenário que entra o BSC, como a ferramenta que traduz a missão e a estratégia das empresas por meio de um conjunto de medidas de desempenho que servem tanto para medir quanto para gerir a estratégia. O BSC vai além dos objetivos financeiros, porque abrange também como medida de desempenho, a capacidade da organização em trabalhar com sua capacidade de construir e

aperfeiçoar ativos intangíveis, que assim como o dinheiro, são imprescindíveis para a consolidação de suas metas de crescimento futuro.

O entendimento de Herrero (2005, p. 26), acerca do conceito do BSC, segundo os estudos desenvolvidos por Kaplan e Norton, é mostrado sob os diferentes eixos teóricos:

- a) *O balanced scorecard coloca a visão em movimento:* “A visão cria a imagem do destino, a estratégia define a lógica de concretização da visão. Os mapas estratégicos e o balanced scorecard fornecem as ferramentas para traduzir as declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas.”
- b) *O balanced scorecard narra a história da estratégia:* “O Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.
- c) *O balanced scorecard cria a consciência estratégica nos colaboradores:* “As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da mesma”.
- d) *O balanced scorecard explicita o destino estratégico da organização:* “O processo de desenvolvimento do balanced scorecard dá à organização, normalmente pela primeira vez, uma clara visão do futuro e do caminho para chegar lá. Além de produzir e desenvolver um roteiro organizacional que viabiliza a sua visão, o processo de desenvolvimento do scorecard capta a energia e o comprometimento de toda a equipe da alta administração”.

- e) *O balanced scorecard estimula o diálogo na organização:* “O scorecard incentiva o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos diretores da empresa, não apenas com relação aos objetivos financeiros de longo prazo, mas também com relação à formulação e implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro”.

O processo de implantação do BSC, de acordo com os estudos de Costa (2006), deve se cristalizar em um processo único de objetivos, metas e ações, inter-relacionando suas causas e efeitos, contemplando as quatro dimensões de gestão da ferramenta e consolidados em um único relatório, o Mapa Estratégico.

Esse Mapa Estratégico, contando a história da estratégia da empresa, deve ser comunicado a toda a organização, estar vinculado ao sistema de recompensas e constituir-se na referência fundamental para as reuniões e decisões dos diferentes níveis de gestores. (COSTA, 2006, p. 11).

Para a autora, o BSC constituiu-se um modo peculiar de tratar da definição e da disposição no cumprimento da estratégia e nos processos gerenciais que conduzem o necessário alinhamento para sua definição, o que inclui a comunicação, vinculação e referência fundamental. Segue a autora afirmando que para o cumprimento das metas essenciais para atingir a estratégia, é mister que a mesma esteja claramente definida, sob pena da falta de integração entre os diversos atores que compõem a organização.

Assim, o primeiro passo para implantação do BSC, é segundo a autora supra citada, o desenho do Mapa Estratégico, para que a alta administração possa monitorar o cumprimento da estratégia. É o modo de tornar possível o acompanhamento da operacionalização da estratégia, desdobrando-se os objetivos do mapa até as ações efetivas.

A figura 6, demonstrada a seguir, aponta como se dá a integração de todos os componentes do mapa, considerando suas perspectivas.

FIGURA 6 – AS QUATRO PERSPECTIVAS DA VISÃO ESTRATÉGICA

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10)

De acordo com Costa (2006, p.15), o mapa mostra os caminhos a serem percorridos pela organização, até atingir seu objetivo final. Explicita, segundo a autora, as relações de causa e efeito entre ações e estratégia, do tipo “se-então”. “Se aumentarmos o treinamento dos funcionários sobre os produtos, então eles estarão mais bem informados sobre os produtos que vendem”, sendo este um dos exemplos explicitados pela autora. Deve contemplar também, o tempo que uma resposta levará a partir de uma ação.

As estratégias são definidas, ainda para a citada autora, com base em premissas sobre o relacionamento de causa e efeito entre os fatores de sucesso. Em havendo erro nas premissas, o resultado final pode ser comprometido. Nesse estágio, é portanto, importante estabelecer um conjunto adequado de indicadores, apropriadamente inter-relacionados, que os gestores sejam corretamente orientados. Explicitando clara e corretamente a correlação existente entre as hipóteses de causa e efeito, as organizações podem testar e re-adequar suas estratégias, na medida em que aprendem. Se não houver esta clareza, nenhum aprendizado estratégico ocorrerá.

4.3. O BSC E A AUTO-REGULAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os estudos de Capra (2001) destacam, que uma propriedade importante sobre a organização dos seres vivos é a sua não-linearidade, sua capacidade de re-alimentação, podendo assim, adquirir capacidades de regular a si mesmas.

Desse modo, a comunidade pode corrigir seus erros, regular a si mesma e organizar a si mesma. Realmente, a auto-organização emergiu talvez como a concepção central da visão sistêmica da vida, e, assim como as concepções de realimentação e auto-regulação, está estreitamente ligada a redes. (CAPRA, 2001, p. 78).

Esta análise, demonstra que existe nesta organização uma capacidade circular de aprendizagem, que permite a re-organização de um sistema. O autor defende ainda que no processo de análise humana sobre a teia da vida dos sistemas vivos, há a prevalência de caracterizá-la dentro de uma estrutura piramidal, imputando a estes sistemas uma hierarquia, que para o autor, não existe. O que sim existe são redes dentro de redes. Se isto é fato para os elementos da natureza, não o é para as sociedades humanas, segundo Costa et al. (2003), onde o processo hierárquico piramidal é uma constante nas sociedades. Porém, nesta mesma análise, destacam o surgimento de redes organizacionais re-arranjadas de modo não-vertical, não-hierárquico, funcionando de modo produtivo.

Para Capra (2001) quanto mais complexo um sistema, uma organização, maior o número de estruturas de realimentação. A consequência do modo como se re-organiza esse sistema, reflete para o autor, na auto-regulação do sistema, na medida em que o efeito inicial é de algum modo modificado, cada vez que o ciclo é completado. A idéia de auto-regulação, remete ao contexto da autopoiesis, onde segundo Maturana e Varela (1998), um sistema autopoietico está organizado de modo a modificar continuamente a rede que o produziu, dada a sua capacidade de transformação e regeneração.

De posse desta estrutura teórica, destaca-se que os objetivos, metas e ações, cristalizados em um processo único, tal como propõe o BSC, retratado por Costa (2006) remete a uma estrutura de realimentação dessa cadeia de inter-relações, em um círculo recursivo de causa e efeito. Além de referir-se a uma ferramenta de medição e gerenciamento da estratégia, o BSC pode também ser interpretado como sendo um elemento de auto-regulação, à luz dos estudos de Maturana e Varela (1998), de uma estrutura organizacional.

A proposta das quatro perspectivas, explicitadas na Figura 6, distintas e conectadas para a composição do BSC, e do inter-relacionamento entre estas dimensões para a obtenção do objetivo maior do mapa, que é a realização da estratégia, implica em ações que cada uma dessas dimensões está exercendo sobre

a outra. Cabe considerar ainda que cada uma destas dimensões realimenta as demais em razão dos estímulos que recebe. Ao final de cada ciclo, as dimensões já modificadas, estarão se retro-alimentando de modo distinto do inicial, mas com o foco permanente no objetivo pretendido.

Deste modo, é possível então, considerando os processos de autopoiesis de contínua modificação e re-organização das estruturas sistêmicas, supor que o BSC pode dar a visão de auto-regulação, tendo em vista sua dinâmica de adaptação e transformação contínua, próprios da ferramenta.

5. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A estrutura básica de um projeto de pesquisa pressupõe, para Vasconcelos (2002), um conhecimento mínimo da realidade posta a ser analisada. Além disso, ressalta o autor, que o olhar crítico do pesquisador pode fazer emergir uma nova perspectiva da realidade em foco. A forma de observação de um objeto para Lakatos e Marconi (2003), é que irá distinguir o conhecimento científico do conhecimento popular. Cientistas e homens comuns podem observar o mesmo objeto, mas o modo como o fazem é, para as autoras, o que constitui ou não o caráter científico de uma pesquisa.

Para Gil (2002), a pesquisa é uma atividade que pode ser compreendida como racional e sistemática, fundamentalmente processual, com o objetivo de proporcionar resposta aos problemas propostos pelo pesquisador. Seu desenvolvimento, segundo o autor, se processa mediante os conhecimentos, métodos, técnicas e demais procedimentos disponíveis.

Ainda segundo Ferrari (1982, p. 167), pesquisa pode ser definida como “uma atividade humana, honesta, cujo propósito é descobrir respostas para indagações ou questões significativas que são propostas”.

Com vistas a unir o cenário metodológico ao presente trabalho, o enquadramento dado a este, foi o de um estudo de caso. Este formato foi escolhido por tratar-se de uma melhor alternativa metodológica para apresentar o tema em questão. Os estudos de casos, segundo Yin (2005, p.19): “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, [...] e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Também com relação ao estudo de caso, Godoy (2006), afirma que o mesmo deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância está baseada no fenômeno objeto da investigação, auxiliando o pesquisador na compreensão e descoberta de novos significados para aquilo que está sendo estudado.

Um estudo de caso, de acordo com Gil (2005 p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”.

Seguindo a conceituação do estudo de caso, Yin (2005), afirma que o mesmo pode apresentar-se sob a forma de estudos explanatórios, exploratórios e descritivos. Deste modo, é oportuno destacar que neste trabalho apresenta uma abordagem explanatória ou explicativa, com o intuito de correlacionar os aspectos teóricos da utilização de uma ferramenta estratégica, com os resultados alcançados por uma organização.

Não se pretende com o presente estudo, tal como aborda Yin (2002), promover a partir da análise deste caso, a generalização ou a extensão dos resultados obtidos, a outras organizações.

5.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como proposta apresentar um estudo sobre o modelo de gestão estratégica adotado pelo Sistema Federação da Indústria do Estado do Paraná, ou Sistema FIEP e de suas entidades integrantes, especificamente do Serviço Social da Indústria – SESI e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI. Do mesmo modo, tem o intuito de validar o Balanced Scorecard – BSC, como ferramenta de auto-regulação organizacional, instrumento utilizado pela organização para o monitoramento de sua estratégia.

Estabelecer as estratégias demanda, fundamentalmente, de uma visão sistêmica da alta administração de uma organização, bem como de toda sua equipe. Para torná-la operacional, é necessário saber aonde se quer chegar, ou seja, qual ou quais são os objetos almejados não somente para o presente, mas também para o futuro da organização.

Junto com a estratégia, vem a necessidade da utilização de uma ferramenta que possa estabelecer um monitoramento permanente que permita visualizar sua implementação e, caso seja necessário, sua revisão, para alcançar o objetivo final.

A concepção do Mapa Estratégico do Sistema FIEP, está baseada na dinâmica oferecida pela ferramenta, em evidenciar os desafios a serem superados pela administração da referida organização, no cumprimento das metas almejadas para o futuro. Estes desafios estão diretamente inter-relacionados e podem receber impactos positivos ou negativos, o que permite identificar uma lógica da estratégia e reorganizá-la, de modo a cumprir o objetivo pretendido.

Portanto, a criação de um Mapa Estratégico a partir do BSC, se deu em razão de tratar-se de um instrumento de modelo de gestão, com a capacidade de comunicar a estratégia de maneira clara e organizada aos agentes da organização, fazendo com que todos estejam voltados à mesma visão de futuro para a consecução dos objetivos traçados.

Muito mais do que um conjunto de indicadores, o Balanced Scorecard é um modelo que auxilia o monitoramento do progresso das organizações, rumo à visão de futuro e às suas metas e projetos estratégicos, garantindo uma gestão não só eficiente, mas também eficaz.

Tendo em vista o desenvolvimento e a aplicação do BSC no Sistema FIEP, optou-se por fundamentar esta pesquisa na análise do processo desenvolvido pela organização, objeto deste estudo.

O BSC tem como propósito, criar uma ferramenta de gestão e avaliação do desempenho da organização, através de um painel consolidado de informações, traçando e controlando os caminhos que a mesma deve percorrer para atingir seus objetivos estratégicos de curto e longo prazo. Assim, visualiza-se o Sistema FIEP, por meio de suas entidades integrantes, como uma organização orientada para a estratégia, voltada não somente para a obtenção de resultados financeiros positivos, mas sim, uma organização complexa e multidisciplinar.

Nesse sentido as entidades do Sistema FIEP tomam para si, o papel de interlocutoras dos diversos agentes que compõem a cadeia industrial paranaense, dentro de um mundo em transformação, onde a ética e a responsabilidade não podem mais estar dissociadas.

Dessa perspectiva de visualizar o mundo moderno, emerge um cenário onde é possível que às organizações é possível contemplar, além de bons resultados financeiros, a promoção e gestão de produtos e serviços voltados para o bem estar da sociedade e do meio ambiente.

Para assumir esse novo papel, as entidades do Sistema FIEP visam alinhar suas ações para que seja possível concretizar sua visão de futuro, a partir de seu planejamento estratégico. Assim, optam pela utilização do BSC como ferramenta de auto-regulação organizacional, ou seja, com foco em sua capacidade de reorganizar-se e realimentar-se, a partir de estímulos recebidos, pelo monitoramento de sua estratégia.

5.2. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A delimitação de uma pesquisa é para Severino (1996), o momento de caracterizar de modo mais detalhado, o conteúdo daquilo que se quer estudar. Em uma pesquisa orientada para o estudo de caso, Martins e Theóphilo (2007) consideram de suma importância, a definição da questão da pesquisa.

Para Lakatos e Markoni (2003, p. 162), “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação”. De acordo com as autoras, a delimitação de uma pesquisa se dá em relação ao assunto a ser abordado, à sua extensão e outros meios que possam restringir seu campo de ação.

Com o objetivo de delinear esta pesquisa, seguindo o rigor metodológico exigido em um trabalho científico, foram estudados os métodos estratégicos a partir da utilização do BSC no Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná.

Diante disso, a análise está focada na efetividade do BSC como uma ferramenta de auto-regulação organizacional, por meio da percepção dos gestores do Sistema FIEP, especificamente SESI e SENAI, na relação de suas atividades com o Mapa Estratégico corporativo da organização, atentando-se para:

1. A referência do trabalho está focada no Mapa Estratégico Corporativo do Sistema FIEP, muito embora, as entidades integrantes do Sistema, exceto

o IEL, possuem seus próprios mapas estratégicos, estes não foram abordados neste trabalho. O objeto de estudo em questão está direcionado ao mapa corporativo da organização.

2. A elaboração do questionário foi baseada nos estudos desenvolvidos por Kaplan e Norton, acerca do Balanced Scorecard.
3. As entrevistas realizadas atentaram para a livre expressão dos respondentes, refletindo a espontaneidade do pensamento dos gestores de cada uma das entidades.

5.3. PLANO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O plano de coleta de dados é para Lakatos e Markoni (2003) a etapa de aplicação das técnicas selecionadas para coleta dos dados requeridos para o desenvolvimento do trabalho. Ressaltam ainda a importância do rigor na aplicação das técnicas, para o sucesso na obtenção dos dados.

Para coletar os dados pretendidos para a pesquisa em questão, foram aplicados 72 questionários semi estruturados, que permitiram a obtenção de dados de natureza qualitativa e quantitativa, aos gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios do Sistema FIEP – SESI e SENAI.

O questionário, após elaborado, foi inserido no software Sphinx de coleta de análise de dados. Em seguida foram enviados, via correio eletrônico, aos respondentes. De posse dos questionários respondidos, estes foram analisados à luz das teorias abordadas nesta pesquisa, permitindo estabelecer uma correlação entre as duas fontes de informação.

Além dos questionários, foram adotados como instrumentos de coleta de dados, uma entrevista qualitativa com o grupo de Assessoria de Gestão Estratégica do Sistema FIEP. Adicionalmente, foi realizada uma entrevista conduzida pelos procedimentos do *focus group*, junto a 10 empregados do Sistema FIEP, que desenvolvem atividades operacionais.

“Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”. (LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 167).

A análise dos dados se restringiu às respostas obtidas por via da aplicação de questionário aos gestores do Sesi e do Senai, que são os gerentes das áreas administrativas compartilhadas, os gerentes de linhas de ação, das unidades de negócios e das gerências regionais, indicados abaixo.

- **Gerências de Linha de Ação – Sesi:**

- Gerência de Lazer;
- Gerência de Saúde e Segurança do Trabalho;
- Gerência de Educação e Formação Cidadã;
- Gerência de Gestão Social
- Gerência de Difusão de Iniciativas Sociais;
- Gerência de Projetos de Articulação Estratégica;
- Gerência do Cartão Sesi;
- Gerência de Marketing.

- **Gerências de Linha de Ação – Senai:**

- Gerência de Orientação Profissional e Aprendizagem;
- Gerência de Qualificação e Aperfeiçoamento Profissional;
- Gerência de Capacitação Técnica e Pós-Graduação Tecnológico-Industrial;
- Gerência INOVA;

- Gerência RETEC e Clínicas Tecnológicas;
 - Gerência de Alianças Estratégicas e Projetos Especiais
 - Gerência do Observatório SENAI e Prospecção e Difusão de Tecnologia.
-
- **SESI/SENAI – Estrutura Compartilhada**
 - Gerência de Administração;
 - Gerência de Contabilidade e Orçamento;
 - Gerência de Recursos Humanos;
 - Gerência de Auditoria Interna;
 - Gerência de Normas e Processos de Gestão.
-
- **SESI/SENAI – Gerências das Unidades de Negócios**
-
- **SESI/SENAI – Gerências Regionais**

6. ESTUDO DE CASO: O SISTEMA FIEP

A Federação das Indústrias do Paraná, FIEP, foi criada em agosto de 1944 com o intuito de defender os interesses da indústria paranaense. Fazem parte da estrutura do Sistema FIEP, a própria FIEP, o SESI, o SENAI e o IEL, sendo que o SESI e o SENAI são entidades integrantes do Sistema S nacional.

O Sistema S, tal como se convencionou chamar tem em sua essência o que prevê o artigo 149 da Constituição Federal do Brasil que aponta a existência de três tipos de contribuições de caráter exclusivo da União, que são as contribuições sociais, as contribuições de intervenção no domínio econômico e as contribuições de interesse das categorias profissionais ou econômicas.

Com base nas contribuições de interesse das categorias profissionais ou econômicas reside o embasamento legal para as contribuições que são destinadas ao Sistema S. Dentre outras, estas entidades podem ser assim nominadas:

- SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SESI - Serviço Social da Indústria
- SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio
- SESC - Serviço Social do Comércio
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
- SEST - Serviço Social de Transporte
- SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
- SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

A criação dessas entidades ocorreu da década de 1940, exceto pela criação do SEBRAE, SENAR, SEST e SENAT, que foram instituídas após a Constituição Federal de 1988. As contribuições que sustentam financeiramente estas entidades incidem sobre a folha de salários das empresas pertencentes à categoria correspondente. São mensalmente descontadas e repassadas às entidades, que são responsáveis em financiar atividades que visem ao aperfeiçoamento profissional, como a educação dos trabalhadores e também à melhoria de seu bem estar social, provendo serviços de saúde e lazer.

Segundo Mota, Medeiros e Bartholo Junior (2001), em 1942 e em 1946 foram criadas quatro instituições, de caráter privado, com o objetivo de as mesmas voltarem suas atividades para o aprendizado profissional – o SENAI e o SENAC, e para o serviço social – o SESC e o SESI, tendo os trabalhadores da indústria e do comércio como seu público-alvo. O autor afirma que estas entidades tiveram sua administração entregue aos organismos sindicais de representação patronal.

Para os referidos autores, a criação destas entidades, tinha por objetivo melhorar as condições de vida dos trabalhadores e de sua família, por meio ações advindas de uma contribuição patronal. Esta ação, ainda para os autores supracitados, tinha por base a assunção, por parte da iniciativa privada, de um caráter compensatório da defasagem entre os rendimentos e as necessidades da classe trabalhadora, face ao nível de desenvolvimento vivido pelo país.

Deste modo, os autores ainda sustentam que as atividades desenvolvidas pelas entidades voltadas aos serviços de aprendizagem como o SENAI e o SENAC e daqueles de prestação de serviços de bem-estar social, como o SESI e o SESC, tinham a função de colaborar com o governo com vistas a alcançar uma maior harmonia social, em favor dos propósitos maiores da nação. Tais entidades surgiam como suportes de uma sociedade industrial harmônica, em resposta aos anseios e as demandas trabalhistas.

Assim, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP consolidou-se como entidade patronal, na gestão do SESI e do SENAI, tal como previsto quando de sua criação. A próxima seção tem o intento de mostrar os aspectos históricos da formação de duas das entidades integrantes do Sistema FIEP, o SESI e o SENAI.

6.1. ASPECTOS INSTITUCIONAIS DAS ENTIDADES INTEGRANTES DO SISTEMA FIEP – O SESI E O SENAI/PR

Nesta seção serão abordados os aspectos de constituição das entidades integrantes do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná,

particularmente o SESI e o SENAI Paraná, e que se caracterizam como objeto do presente estudo.

6.1.1. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI

Criado sob a égide dos Decretos-Lei 4.048 de 22 de janeiro de 1942 e 4.936, de 07.11.1942, no governo de Getúlio Vargas, então Presidente da República, pela liderança de seu Ministro da Educação, Gustavo Capanema, a instituição do SENAI tinha por objetivo construir um sistema de abrangência nacional do ensino profissionalizante, custeado pela própria indústria e subordinado à Confederação Nacional da Indústria.

Consta no Decreto-Lei de criação do SENAI que sua organização e regulamentação dar-se-iam mediante aprovação, pelo Presidente da República, de um projeto apresentado ao Ministro da Educação pela Confederação Nacional da Indústria. Esta regulamentação foi aprovada vinte anos após a criação da entidade, nos termos de Decreto nº 494 de 10 de janeiro de 1962, no governo do Presidente João Goulart.

Já no final da década de 1950, marcado pela aceleração do processo de industrialização, no governo do presidente Juscelino Kubitschek, o SENAI se fazia presente em quase todas as unidades da federação. Esta expansão de suas atividades demandava uma maior capacitação técnica dos profissionais envolvidos na qualificação dos trabalhadores da indústria. Para fomentar o conhecimento destes profissionais a entidade buscava no exterior os elementos necessários para a formação de seus técnicos. Em razão do grande conhecimento técnico agregado pelo SENAI, a entidade tornou-se referência nacional em inovação e na qualidade dos serviços prestados na área de formação profissional. Esta expertise acabou por servir de modelo quando da criação de instituições similares em países como a Venezuela, Chile, Argentina e Peru, segundo informações obtidas por meio do sítio da entidade.

Para poder dar conta da demanda pela prestação de seus serviços, o SENAI investiu fortemente, ao longo dos anos, em tecnologia de ponta para a formação dos

trabalhadores da indústria. Paralelo a este movimento, buscou parcerias junto ao governo federal, por meio do Ministério da Educação e do Trabalho, além de parcerias internacionais junto a instituições da Alemanha, Canadá, Japão, França, Itália e Estados Unidos. Driblando e vencendo as sucessivas crises pelas quais o país passou ao longo dos anos, com criatividade e capacidade técnicas, o SENAI se consolidou como uma instituição pronta a assistir a indústria brasileira na gestão de seus produtos e processos tecnológicos.

Segundo dados da própria entidade, o SENAI atende hoje cerca de dois milhões de matrículas anuais. Desde sua criação, em 1942, algo em torno de 45,4 milhões de trabalhadores da indústria se beneficiaram destes serviços, que oferecem mais de 2.200 cursos de formação profissional, qualificação e aperfeiçoamento, sempre em consonância com as necessidades da indústria local, além da prestação de serviços de assessoria técnica, tecnológica e laboratorial às empresas.

No Estado do Paraná, desde que foi instalado, em 12 de março de 1943, o SENAI vem trabalhando na formação de mão-de-obra para a indústria paranaense. No intuito de qualificar esta mão-de-obra, a entidade contribui para o desenvolvimento da indústria paranaense, convergindo suas atividades com as políticas de desenvolvimento do estado, buscando atender as demanda do setor industrial produtivo. Tais ações estão alinhadas com sua missão, que prevê a promoção da educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, e sua contribuição para a elevação da competitividade da indústria brasileira.

Para tanto, o SENAI Paraná conta com uma estrutura de oito Gerências Técnicas e Administrativas, para operacionalização de projetos e processos, cinco Gerências Regionais de gestão operacional junto às Unidades de Negócios, além das Gerências de Unidades, dos Centros de Tecnologia e das Extensões de Unidades.

As Gerências Técnicas e Administrativas estão assim constituídas:

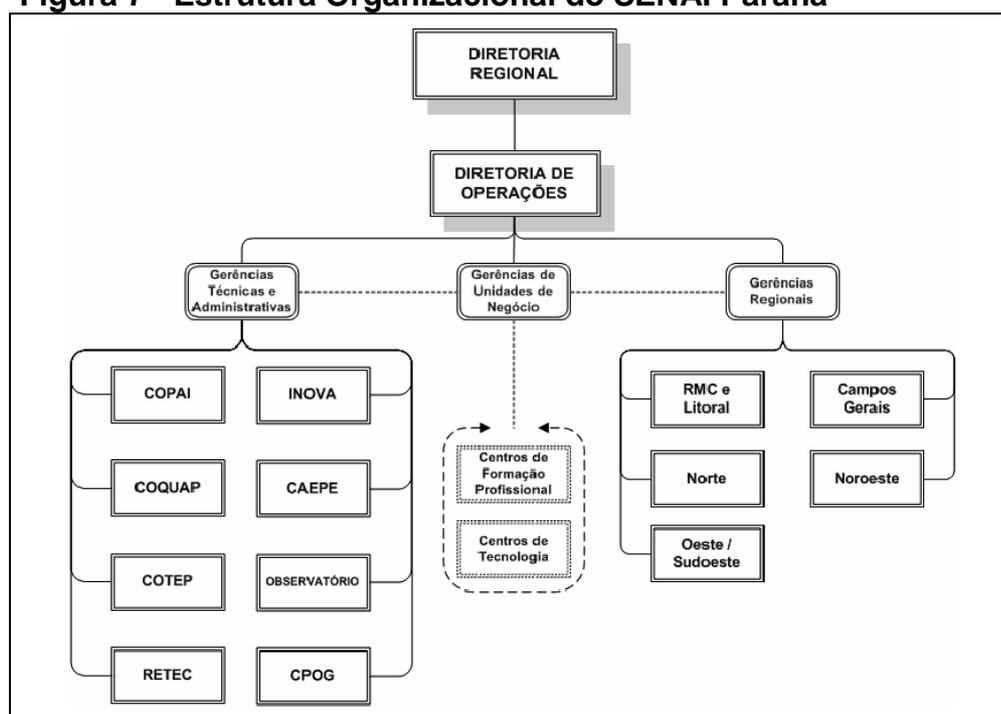
- CAEPE – Coordenação de Alianças Estratégicas e Projetos Especiais

- COPAI – Coordenação de Orientação Profissional e Aprendizagem Industrial
- COQUAP – Coordenação de Qualificação e Aperfeiçoamento Profissional
- COTEP – Coordenação de Capacitação Técnica e Pós-graduação Tecnológica industrial
- CPOG – Coordenação de Planejamento, Orçamento e Gestão
- INOVA – INOVA SENAI/SESI/IEL
- Observatório SENAI de Prospecção e Difusão de Tecnologia
- RETEC – Rede de Serviços Técnicos e Tecnológicos

As Gerências Regionais do SENAI Paraná estão distribuídas no estado do seguinte modo:

- Campos Gerais – Gerência Regional Campos Gerais
- Noroeste – Gerência Regional Noroeste
- Norte – Gerência Regional Norte
- Oeste/Sudoeste – Gerência Regional Oeste e Sudoeste
- RMC e Litoral – Gerência Regional Metropolitana Curitiba e Litoral

Figura 7 - Estrutura Organizacional do SENAI Paraná



Fonte: SENAI – Plano de Ação 2008

O SENAI conta ainda com 35 unidades de negócios, sendo 26 fixas e 9 extensões de unidades. Destas unidades de negócios fixas, existem 3 Centros de Tecnologia, que são unidades voltadas à educação profissional por meio de transferência de tecnologia, incluindo a prestação de serviços técnicos e tecnológicos. Estes Centros de Tecnologia são voltados à área de Saneamento e Meio Ambiente, Madeira e Mobiliário e Celulose e Papel.

O direcionamento estratégico dado ao SENAI Paraná, segundo o Plano de Ação da entidade para o ano de 2008 e para os anos subseqüentes, visa alinhar suas ações às estratégias do Sistema FIEP e do SENAI Nacional, para alcançar o sucesso no cumprimento de sua missão.

Em uma perspectiva de futuro, o SENAI Paraná busca, tal como previsto em seu Plano de Ação 2008, consolidar-se como o líder nacional em educação profissional e tecnológica e ser reconhecido como indutor da inovação e da transferência de tecnologias para a Indústria Brasileira, atuando com padrão internacional de excelência.

6.1.2. Serviço Social da Indústria – SESI

O Serviço Social da Indústria, SESI, foi criado pela Confederação Nacional da Indústria, pelo Decreto-lei nº 9403 de 25 de junho de 1946, com o objetivo de contribuir de maneira direta para a promoção do bem-estar social dos trabalhadores da indústria. A entidade foi regulamentada pelo Decreto nº 57.375 de 2 de dezembro de 1965, no governo do Presidente Humberto de Alencar Castello Branco.

O artigo 5º do decreto que regulamenta a atividade da entidade, prevê que os objetivos principais do SESI são a alfabetização do trabalhador e seus dependentes, educação de base e educação para a saúde, para a família, para a economia, entre outras, norteado pelos princípios da orientação para a comunidade.

Quando de sua criação, existia entre os empresários da indústria e de outros segmentos, a necessidade de criação de um plano de ação social para o Brasil. Segundo Mota, Medeiros e Bartholo Junior (2001), neste período foi elaborada uma

carta de intenções – a Carta da Paz Social, amparada por princípios de solidariedade que conduziram a criação do SESI.

Todos os Estados da Federação e o Distrito Federal contam com um Departamento Regional do SESI, sendo que estas unidades possuem um caráter autônomo nos quesitos técnicos, financeiros e administrativos. As ações da entidade devem convergir para os interesses do empresariado do setor industrial. Para alcançar tal objetivo, a entidade firma parcerias e convênios com instituições de natureza pública ou privada, nacionais ou internacionais.

As informações disponíveis no sítio da entidade, dão conta que o SESI nasceu juntamente com importantes conquistas para a qualidade de vida do trabalhador. Data do mesmo período a criação da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas. Sua base de sustentação está alicerçada no trabalhador, razão e força propulsora sem a qual as indústrias não existiriam.

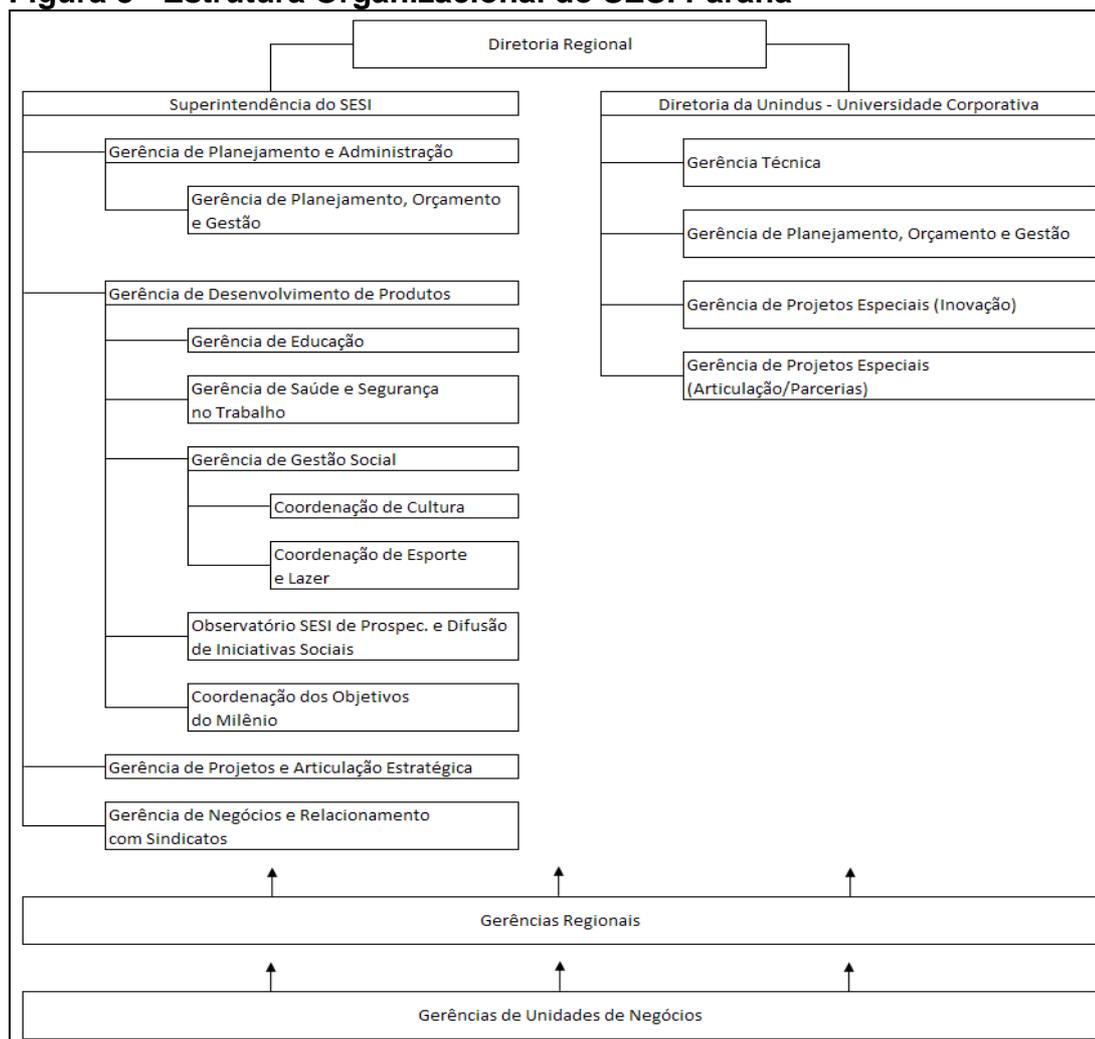
O desafio estabelecido ao SESI quando da sua constituição, para que o mesmo pudesse garantir ao trabalhador da indústria sua formação cidadã, foi ao longo do tempo tomando formas cada vez mais próximas de seu público alvo. Por esta razão, a entidade oferece uma estrutura física com colônias de férias e clubes do trabalhador. Além disso, oferece ainda programas como a Ação Global, que é um projeto de resgate à cidadania e o Cozinha Brasil, que ensina a população a preparar alimentos de forma inteligente, saudável e sem desperdício.

Com o intuito de estimular a gestão socialmente responsável nas empresas, o SESI criou também o PSQT – Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho, como forma de contribuir para a competitividade e o desenvolvimento sustentável no Brasil.

No Paraná, segundo informações do Plano Ação 2008, o SESI pretende ser reconhecido como um ator do setor produtivo industrial, na gestão do investimento social corporativo, oferecendo produtos e serviços de qualidade para a comunidade da indústria. Com isso, a entidade dá significado ao papel social da indústria, com o lema “Crescer para gerar emprego e renda, introduzir inovações tecnológicas, contribuir para a economia do país. Fazer crescer proporcionando meios de evolução para os trabalhadores e comunidade paranaense” (SESI, PLANO DE AÇÃO 2008, p. 12).

O SESI Paraná conta com uma estrutura de cinco Gerências Técnicas e Administrativas, para operacionalização de projetos e processos, onde estão contempladas as gerências de linhas de ação, cinco Gerências Regionais de gestão operacional junto às Unidades de Negócios, e as Gerências de Unidades de Negócios.

Figura 8 - Estrutura Organizacional do SESI Paraná



Fonte: Adaptado da Estrutura Organizacional do SESI

O SESI, cuja missão se constitui em, segundo o sítio da entidade, “promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer e estimular a gestão socialmente responsável na empresa industrial”, tem sido percebido pela comunidade empresarial como um parceiro para o desenvolvimento da indústria e seus trabalhadores.

Na próxima seção será abordado o modelo de gestão estratégica adotado pelo Sistema FIEP, o modo como o mesmo foi estruturado e a orientação da organização objeto desta pesquisa, para o desenvolvimento sustentável.

6.2. O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA ADOTADO PELO SISTEMA FIEP

O Sistema FIEP realizou na gestão do atual presidente Rodrigo Costa da Rocha Loures, um processo de planejamento compartilhado entre empresários, colaboradores e parceiros, que visou apontar os rumos sobre o futuro da organização. Segundo seu presidente “desse processo resultou um desejo comum de adotar como compromisso maior da gestão, a busca do desenvolvimento sustentável” (SISTEMA FIEP, 2007).

Estabelecido o compromisso, foram adotadas as estratégias necessárias para que o mesmo se efetivasse. O Sistema FIEP buscou trabalhar de modo integrado com as entidades que o compõem no sentido de melhorar o desempenho da indústria paranaense, proporcionando mais qualidade de vida aos seus trabalhadores e à sociedade. Para isso, foram focados quatro eixos que sustentariam os conhecimentos necessários para lidar com o desafio posto.

O primeiro destes eixos foi a valorização do indivíduo, focalizando em um novo estilo de liderança que suportasse a emergência de novos valores.

O amadurecimento de idéias e o planejamento da Unindus ganharam fôlego com o desenvolvimento do Mapa Estratégico da Indústria 2007/2015, que teve início em agosto de 2004. O documento, desenvolvido pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), se tornou um instrumento de articulação e coordenação da agenda da indústria no país. Entre tantas áreas que ganharam atenção, mais uma vez a educação corporativa, junto com gestão empresarial e produtividade e cultura empreendedora, destacaram-se entre as necessidades endêmicas da nação para dar passos mais certos rumo a um futuro próspero do setor industrial. (UNINDUS, 2007)

Baseados neste princípio, foi criada a UNINDUS – Universidade da Indústria, como uma plataforma de aprendizagem e desenvolvimento de competências necessárias à indústria.

O segundo eixo, fundamentou-se na criação de espaços públicos de debate e diálogo. Com isso, seria possível disseminar novos modelos organizacionais, mais inclusivos e abertos a uma aprendizagem mais inovadora.

O terceiro eixo residiu no fomento à formação de um contexto sociopolítico que destacasse o empreendedorismo e a inovação. Esta idéia remete à necessidade da criação de espaços e estímulo para que uma nova consciência individual e empresarial pudesse manifestar-se e crescer.

O quarto eixo, foi a constituição de um observatório de indicadores, que pudesse mensurar o progresso das ações tomadas pela organização. Da mesma forma, para identificar necessidades e oportunidades de atuação da entidade.

Segundo o presidente da entidade, ao criar o Mapa Estratégico do Sistema FIEP, que alinha os programas e projetos da organização na busca do desenvolvimento sustentável, foi consolidada uma gestão profissional e participativa. Visão esta, que vem norteando as transformações tanto interna quanto externas ao Sistema. Assim, de acordo com o Sr. Rodrigo da Rocha Loures, o Sistema FIEP se caracteriza como uma organização que, além de benefícios econômicos, produz relevantes resultados sociais e ambientais.

As ações da entidade sempre estiveram pautadas em princípios que permitiram que a mesma exercesse a representação da indústria paranaense pelo viés da ética e da lei, trabalhando pelo desenvolvimento sustentável em colaboração com entidades parceiras, primando pela educação e cidadania. Além destes princípios também foram considerados fatores como a preservação da imagem e do patrimônio da entidade, priorizando atividades sociais e primando pelo diálogo permanente com seus colaboradores. Tais ações visavam fortalecer a identidade da organização.

Assim, foi constituído um modelo de gestão compartilhada, pensados de modo a sustentar a estratégia sistêmica. Esta estrutura compartilhada absorveu das entidades integrantes do Sistema FIEP as funções administrativas, financeiras, de recursos humanos e tecnologia da informação, para que as áreas técnicas focassem seus esforços nas atividades inerentes aos seus negócios.

“Investir onde é realmente necessário e ouvir os públicos interessados para melhor planejar o futuro, foi dessa forma que o Sistema FIEP construiu em 2004, [...], os quatro eixos estratégicos que orientarão suas atividades até o ano de 2014”. (SISTEMA FIEP, 2007).

A construção desses quatro eixos se deu por meio de reuniões chamadas de Encontros de Planejamento Compartilhado – EPC, envolvendo os clientes, indústrias, estudantes, fornecedores, terceirizados, associações, sindicatos, academias, prefeituras e a mídia em geral. Para a organização, a modernização é fruto de planejamento conjunto.

“Não por acaso, os quatro eixos de atuação do Sistema FIEP estão claramente representados no Mapa Estratégico [...] promovendo uma gestão pautada na visão sistêmica e integrada das entidades” (SISTEMA FIEP, 2007).

Os desafios aos quais o Sistema FIEP estava submetido demandavam que fossem elaborados instrumentos que permitissem o desenvolvimento contínuo das competências internas. Assim, foram criados programas que focassem na evolução pessoal, cultural e grupal, impulsionando, entre outras coisas, a criatividade, a visão sistêmica e o trabalho em rede. “Essa prática traz dinamismo à estrutura, criando reais oportunidades para o colaborador diversificar sua experiência e desenvolver novas competências”. (SISTEMA FIEP, 2007).

A entidade buscou desenvolver o potencial de seu capital humano, por meio de processos de educação continuada, treinamento, subvenção de bolsas de pós-graduação, mestrado e doutorado.

De modo a contribuir para a sociedade paranaense, o Sistema FIEP se constitui como um vetor da formação e da educação. Formando e qualificando profissionais para exercerem atividades no setor produtivo industrial, via SESI e SENAI, colabora para a construção de uma comunidade mais digna, sustentável, ética e justa.

O papel político da organização também tem um grande destaque junto aos sindicatos empresariais. O Sistema FIEP trabalha para que estas entidades tenham mais representatividade, e que sejam capazes de influenciar o poder público nas

discussões de interesse da indústria paranaense. Conta ainda com programas de apoio à indústria do estado, no intuito de torná-la mais competitiva e sustentável,

“[...] apoiando a inserção internacional, o desenvolvimento da cultura empreendedora e de ambiente propício à inovação, o acesso facilitado à informação e aos serviços técnicos e tecnológicos, o desenvolvimento regional e acesso facilitado ao financiamento” (SISTEMA FIEP, 2007).

Para permitir um melhor acompanhamento da implementação da estratégia do Sistema FIEP, foi adotado pela atual gestão da entidade o BSC, que comunica a estratégia de maneira clara e alinhada em toda a organização. Deste modo, leva aos participantes do Sistema à visão de futuro, proporcionando um gerenciamento de longo prazo. O monitoramento da estratégia, traduzida em objetivos, é feito de modo contínuo. A próxima seção aborda o detalhamento da implementação do BSC no Sistema FIEP.

6.3. O MAPA ESTRATÉGICO DO DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL SUSTENTÁVEL

A presente seção descreve o processo de implementação da estratégia do Sistema FIEP, que culminou na elaboração do Mapa Estratégico segundo os conceitos do BSC, e está fundamentada nos documentos internos da organização.

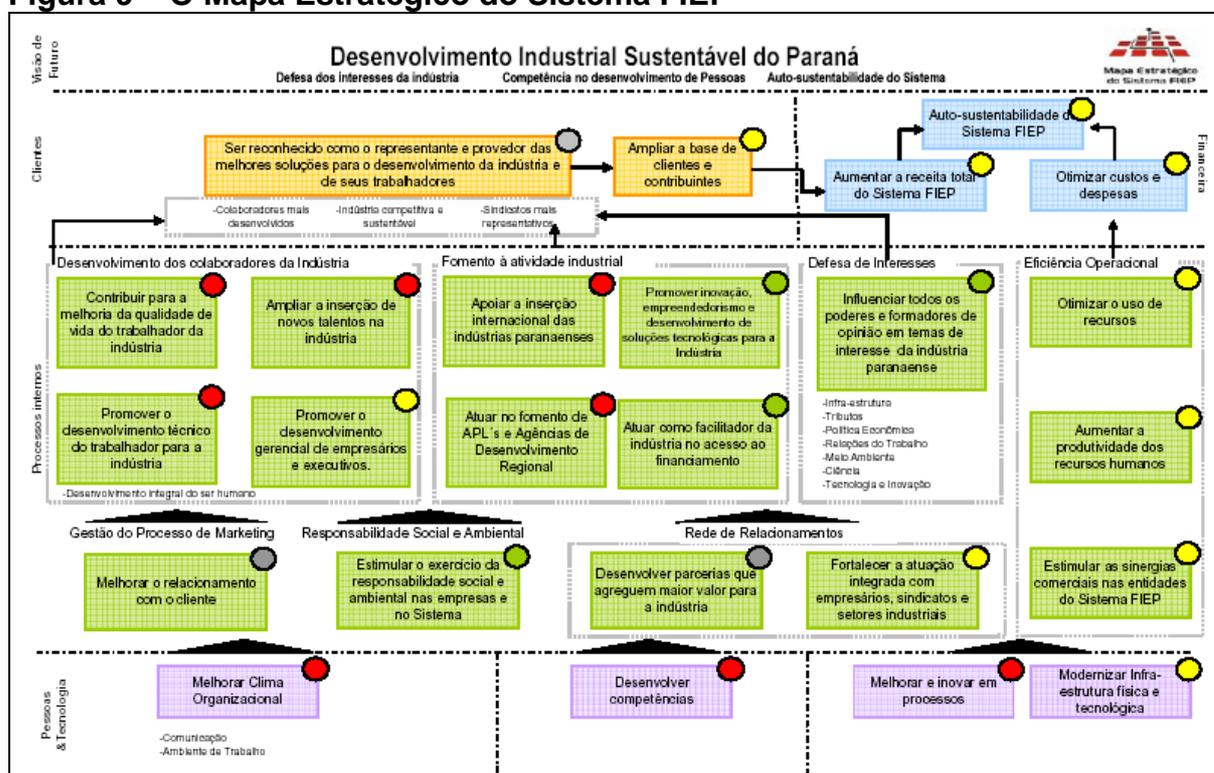
O trabalho de pensar a estratégia do Sistema FIEP, teve início antes mesmo da posse da gestão do atual presidente da entidade, Sr. Rodrigo Costa da Rocha Loures. Pautado por uma visão sistêmica, o presidente elaborou uma Proposta de Gestão, o que marcaria a visão integrada do Sistema FIEP, buscando alinhar as ações de suas entidades integrantes, o SESI, SENAI, IEL e UNINDUS. A partir de então, os assuntos passaram a ser discutidos, nas entidades, de modo corporativo.

O processo de pensamento estratégico teve continuidade com a definição dos Quatro Eixos Estratégicos e com a realização dos Encontros Compartilhados, congregando os diversos agentes participantes da entidade. Os resultados destes encontros resultaram em diversos documentos e proposições que passaram a pautar a gestão e a operação da organização.

O desafio estava posto. Superá-lo era uma ação efetiva da organização na implementação da estratégia. Dado que o ambiente do mundo dos negócios tem sua dinâmica própria, o desafio torna-se ainda maior e com isso é necessário estabelecer um processo de acompanhamento sistemático para atingir o objetivo final.

A solução encontrada pelo Sistema FIEP, para estabelecer a necessária sistemática de gestão da estratégia, foi a utilização do *Balanced Scorecard*, culminando na elaboração do Mapa Estratégico do Sistema FIEP.

Figura 9 – O Mapa Estratégico do Sistema FIEP



Fonte: Boletim de Indicadores Estratégicos do Sistema FIEP

O Mapa Estratégico é a representação gráfica da estratégia da organização. De posse das informações que estão ali contempladas, a alta administração do Sistema FIEP pode tomar as decisões sobre os rumos que seguirá a organização, na perspectiva de que todos os agentes participantes caminham na mesma direção. Assim, este mapa se constitui como um guia para alinhar todas as ações da entidade à estratégia.

Os objetivos previstos no Mapa Estratégico expressam os desafios para o alcance da Visão de Futuro, que é o de “Promover o Desenvolvimento Industrial do Paraná”. O modelo produz indicadores que são monitorados periodicamente e servem de base para a tomada de decisão por parte dos executivos da organização, que definem ou redefinem as ações prioritárias.

Com a implementação da ferramenta, o Sistema FIEP espera aproximar a tomada de decisão aos níveis operacionais, facilitando o entendimento da estratégia, a comunicação interna e permitir que o atendimento ao cliente ocorra de modo ágil e com qualidade.

7. ANÁLISE DO MODELO ESTRATÉGICO PROPOSTO

A compreensão do modelo estratégico em estudo remete a análise de sua aplicação prática. Assim, constatar como os colaboradores do Sistema FIEP percebem as mudanças de suas ações, e como estas ações estão concretizadas nos princípios do BSC, constitui o foco desta etapa da pesquisa.

7.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS BASEADOS NA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS AOS GESTORES DAS ÁREAS TÉCNICAS E ADMINISTRATIVAS E DAS UNIDADES DE NEGÓCIOS

A seguir, serão apresentadas as percepções dos gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios do Sistema FIEP – SESI e SENAI Paraná, que compõem o cenário em análise. Os dados foram obtidos a partir de cinco eixos que fundamentam o conceito do Balanced Scorecard, que são: a visão em movimento, a história da estratégia, a consciência estratégica dos colaboradores, o destino estratégico e o diálogo na organização.

Foram enviados questionários semi-estruturados para 72 gestores de áreas técnicas e administrativas e de unidades de negócios do Sistema FIEP. Destes, 21 questionários retornaram em um período de 30 dias. As informações obtidas a partir dos dados coletados, foram analisadas observando-se a incidência das respostas e sua representatividade frente ao universo pesquisado. A constatação dos índices, aliada a identificação das interpretações dos sujeitos envolvidos, possibilitou desvelar o processo vivido.

7.1.1. A visão em movimento

A primeira parte do questionário refere-se ao primeiro eixo proposto por Kaplan e Norton, no qual o Balanced Scorecard coloca a visão em movimento. Assim, destaca-se o alinhamento do trabalho desenvolvido pelos colaboradores, a participação dos mesmos na elaboração do mapa e sua eficácia na tomada de decisões. Esta dimensão está contemplada nas quatro questões descritas a seguir:

Tabela 1 – Alinhamento do Trabalho

O trabalho que você conduz, está alinhado com a visão estratégica proposta pelo Mapa Corporativo do Sistema FIEP?			
Sim, está totalmente alinhado	17	81,0%	
Sim, está parcialmente alinhado	4	19,0%	
Não está alinhado	0	0,0%	
Total	21	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor

Este resultado, mostra que do grupo em análise, 81,0% consideram que seu trabalho está totalmente alinhado com a visão estratégica proposta pelo Mapa Corporativo do Sistema FIEP, o que indica uma significativa conscientização frente ao modelo estratégico em desenvolvimento.

Tabela 2 – Participação na elaboração do Mapa Estratégico

A elaboração do Mapa Estratégico Corporativo do Sistema FIEP teve a sua participação?			
Sim, participei ativamente da formulação da estratégia	8	38,1%	
Sim, contudo minha participação foi restrita	11	52,4%	
Não participei da formulação da estratégia	2	9,5%	
Total	21	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à participação na elaboração do Mapa Estratégico, do total dos respondentes deste grupo de análise, somente 38,1% participou ativamente da formulação da estratégia. Uma participação restrita foi destacada por 52,4% dos respondentes, enquanto 9,5% não tiveram nenhuma participação na sua formulação, configurando um índice de 61,9%, o que demonstra pouca participação nesta etapa do processo de elaboração da ferramenta.

Das justificativas apresentadas para as respostas dadas, constatou-se que o grupo de colaboradores que participou ativamente da formulação da estratégia, atuou nos vários momentos de discussões, na proposição dos projetos e dos indicadores. O grupo que participou parcialmente da formulação da estratégia, relata que em alguns momentos houve somente a participação da diretoria da empresa. Outra questão pontuada foi que os gestores das unidades de negócios do interior do estado do Paraná, tiveram uma participação limitada neste processo. Destaca-se

ainda que alguns destes gestores ingressaram na empresa quando o Mapa Estratégico já havia sido construído, não tendo oportunidade de participarem da formulação da estratégia.

Com relação aos efeitos positivos provocados pela participação dos gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios do Sistema FIEP, na elaboração da estratégia, 66,7% consideram que esta participação gerou resultados com alguns efeitos positivos; 19,0% percebem a produção de muitos efeitos positivos, alcançando 85,7% de efetividade neste quesito. Por outro lado, 14,3% não responderam a questão, conforme evidencia a tabela 3.

Tabela 3 – Efeitos da participação na elaboração do Mapa Estratégico

Sua participação proporcionou efeitos positivos na elaboração da estratégia?			
Não resposta	3	14,3%	
Sim, proporcionou muitos efeitos positivos	4	19,0%	
Sim, proporcionou alguns efeitos positivos	14	66,7%	
Não proporcionou efeitos positivos	0	0,0%	
Total	21	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas justificativas dos respondentes para esta questão, considerando os muitos efeitos positivos da participação deste grupo de colaboradores, evidencia-se que há a percepção de um melhor acompanhamento das ações desenvolvidas na organização. Além disto, informam que o envolvimento dos colaboradores gera comprometimento com a visão estratégica, fundamentando vários encaminhamentos futuros.

Dos respondentes que entendem que esta participação provocou efeitos positivos parciais, pode-se constatar que para alguns, a contribuição dos colaboradores precisa ser mediada pela alta direção, para que as propostas sejam alinhadas à visão de futuro da empresa.

Apesar de 14,3% do grupo em análise não haver respondido a questão, as considerações por parte dos respondentes revelam que não é possível identificar se houve efeitos positivos na participação, uma vez que não há retorno da alta administração, com relação às ações tomadas.

A Tabela 4 diz respeito às decisões fundamentadas nas demandas de longo prazo. Constata-se, nesta questão, que a maioria dos respondentes indica compreender que as decisões estão sendo tomadas, considerando um alinhamento com as demandas de longo prazo, conforme detalhado a seguir:

Tabela 4 – Decisões fundamentadas nas demandas de longo prazo

As decisões tomadas, na gestão da organização, são fundamentadas nas demandas de longo prazo?		
Não resposta	1	4,8%
Sim, todas as decisões são fundamentadas nas demandas de longo prazo	5	23,8%
Sim, algumas decisões são fundamentadas nas demandas de longo prazo	14	66,7%
As decisões não são fundamentadas nas demandas de longo prazo	1	4,8%
Total	21	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta questão proposta, o grupo dos gestores do Sistema FIEP entende que algumas decisões são fundamentadas nas demandas de longo prazo, o que totalizou 66,7% dos respondentes; 23,8% entendem que as decisões são essencialmente fundamentadas nas demandas de longo prazo. A não existência de convergência entre estes itens, foi apontada por 4,8% dos respondentes.

A análise destas respostas, permite constatar a sua percepção dos respondentes quanto ao alinhamento das atividades por estes desenvolvidas, com a visão estratégica do Sistema FIEP. Nesse sentido, verifica-se que as decisões tomadas pelo grupo, são orientadas para o longo prazo. Esta percepção pode estar vinculada aos efeitos na participação dos gestores na elaboração da ferramenta. Destaca-se então, que em havendo a participação dos gestores na elaboração da ferramenta, provavelmente, mais intensamente e efetivamente as decisões estarão voltadas para as demandas estratégicas de longo prazo.

7.1.2. A história da estratégia

O fundamento do BSC, nos estudos desenvolvidos por Kaplan e Norton, asseveram que o mesmo narra a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos

processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Considerando a afirmação dos autores, questionou-se inicialmente o desempenho econômico da organização, ou seja, se os indicadores produzidos pelo BSC afetam de alguma maneira este desempenho.

Tabela 5 – Desempenho econômico da organização

De que maneira os indicadores afetam o desempenho econômico da organização?		
Não resposta	1	4,8%
Reduzindo amplamente os custos e as despesas e aumentando consideravelmente as receitas, conduzindo a organização à sua auto-sustentabilidade	4	19,0%
Reduzindo parcialmente os custos e as despesas e aumentando de modo limitado as receitas, mas ainda assim, conduzindo a organização à sua auto-sustentabilidade	16	76,2%
Não afetam o desempenho econômico	0	0,0%
Total	21	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste quesito, pode-se observar que os que consideram que estes indicadores reduzem amplamente os custos e as despesas e aumentam consideravelmente as receitas, totalizam 19,0%. Por outro lado, os que consideram que estes mesmos indicadores reduzem parcialmente os custos e as despesas e aumentam as receitas de modo limitado, somam 76,2%. Nenhum dos respondentes considerou o fato dos indicadores propostos pelo Mapa Estratégico não afetar o desempenho econômico da organização.

Estes percentuais possibilitam identificar a percepção dos respondentes com relação à sustentabilidade econômica do Sistema FIEP, o que permite aferir que, em sua ótica, as receitas provenientes da vendas de seus serviços, superam as despesas necessárias para sua execução.

O próximo quesito teve o propósito de corroborar a questão anterior, ou seja, validar a eficácia dos indicadores do BSC na consecução das metas financeiras. Assim, 28,6% dos respondentes do grupo dos gestores, consideram que custos e despesas são consideravelmente afetados pelo cumprimento das metas, enquanto que 66,7% consideram que os custos e despesas são afetados sim, mas de modo

parcial. Somente 4,8% consideram que os custos e as despesas não são afetados pelo cumprimento dos indicadores propostos.

Tabela 6 – Desempenho econômico da organização

A otimização dos custos e despesas e o aumento da receita total, que conduzirão o Sistema FIEP a auto-sustentabilidade, vem sendo afetados pelo cumprimento das metas e indicadores propostos?			
Sim, são consideravelmente afetados	6	28,6%	
Sim, são parcialmente afetados	14	66,7%	
Não são afetados	1	4,8%	
Total	21	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor

A história da estratégia é fator importante para o BSC. Buscou-se, neste quesito, identificar a relação entre esta e o orçamento da organização objeto desta pesquisa. A Tabela 7 retrata as percepções do grupo de gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios do Sistema FIEP. Nesse sentido, constatou-se que 100% dos respondentes indicam haver relação entre estratégia e orçamento. Um forte alinhamento entre os mesmos foi apontado por 38,1% e um alinhamento parcial foi considerado por 61,9% dos respondentes deste grupo.

Tabela 7 – Estratégia e orçamento

Qual a relação existente entre a estratégia do negócio da organização com a questão orçamentária?			
Estratégia e orçamento estão fortemente alinhados	8	38,1%	
Estratégia e orçamento estão parcialmente alinhados	13	61,9%	
Não existe relação entre estratégia e orçamento	0	0,0%	
Total	21	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor

As justificativas daqueles que julgam haver um alinhamento parcial entre estratégia e orçamento, estão fundamentadas nas demandas de alto cunho político, o que compromete a execução orçamentária planejada. Um dos respondentes aponta que as decisões orçamentárias deveriam partir do BSC, mas o que acontece é o contrário, ou seja, o Mapa Estratégico acaba se moldando para atender as questões orçamentárias. Esta inversão apontada, termina por comprometer as metas financeiras de longo prazo, segundo a ótica dos respondentes.

Neste eixo de análise, constatou-se que existe um entendimento parcial por parte do grupo de gestores na vinculação da estratégia com os processos financeiros. Em nenhuma das questões, os gestores deixam claro que percebem uma forte aderência destas variáveis, o que sugere a necessidade de elaborar medidas que possibilitem tal efeito.

7.1.3. A consciência estratégica dos colaboradores

O terceiro eixo proposto por Kaplan e Norton, norteia as questões desta etapa da pesquisa. Neste sentido, objetivou-se captar a percepção dos correspondentes em relação a vinculação do Mapa Estratégico com as atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

A Tabela 8 retrata a ótica dos sujeitos com relação à sua contribuição para o êxito da estratégia.

Tabela 8 – Contribuição dos colaboradores para o êxito da estratégia

Os colaboradores compreendem que suas tarefas cotidianas podem contribuir para o êxito da estratégia?			
Sim, compreendem totalmente	2	9,5%	
Sim, compreendem parcialmente	14	66,7%	
Desconhecem a estratégia.	5	23,8%	
Total	21	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que somente 9,5% dos gestores respondentes, acreditam que os colaboradores que estão vinculados às atividades operacionais da organização, compreendem totalmente que suas tarefas podem contribuir para o êxito da estratégia. Já 66,7% entendem que os colaboradores têm esta compreensão de modo limitado e 23,8% consideram que os colaboradores sequer conhecem a estratégia.

Os 9,5% que entendem haver a total compreensão dos colaboradores com relação a vinculação de suas atividades com a estratégia, justificam sua resposta, afirmando que é dada ampla divulgação das ferramentas do Mapa Estratégico. Por

outro lado, os gestores que entendem que esta compreensão é parcial, informam que falta comunicação da ferramenta, o que compromete sua difusão e compreensão por parte de todos. Afirmam ainda, que apesar de existir o conhecimento da questão estratégica, os colaboradores não são capazes de fazer uma vinculação entre esta e suas atividades diárias.

Uma parcela de 23,8% do grupo de gestores, entendem que os colaboradores sequer conhecem a estratégia do Sistema FIEP, porém, não justificam sua posição.

Com relação ao desempenho dos colaboradores, a Tabela 9 possibilita identificar a posição dos respondentes.

Tabela 9 – Desempenho dos colaboradores

Os objetivos estratégicos propostos no Mapa Estratégico Corporativo do Sistema FIEP, afetam em alguma medida, o desempenho dos colaboradores?		
Sim, afetam totalmente	10	47,6%
Sim, afetam parcialmente	10	47,6%
Não afetam	1	4,8%
Total	21	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Das respostas atribuídas à esta questão, isto é, dos objetivos estratégicos afetando o desempenho dos colaboradores, 47,6% indicam que afetam totalmente e o mesmo percentual percebe que isto ocorre de modo parcial. 4,8% dos respondentes apontam que o desempenho dos colaboradores não é afetado pelos objetivos do Mapa Estratégico.

Dentre as justificativas dadas por aqueles que percebem que o desempenho dos colaboradores é integralmente afetado pelos objetivos propostos no Mapa Estratégico do Sistema FIEP, destaca-se que se gerências conduzem seus processos, conhecendo os objetivos propostos pelo Mapa Estratégico e tal ação irá afetar diretamente o desempenho dos colaboradores. Este grupo informa que a estratégia é conhecida por todos e que isso gera total comprometimento para a efetivação da mesma. Indicam ainda que o desempenho dos colaboradores é

afetado na medida em que estes são orientados e monitorados, de modo a desenvolverem suas ações focados em uma visão de futuro.

Os gestores que entendem que os objetivos afetam o desempenho de modo parcial, explicam que nem todos os colaboradores assimilaram que suas atividades impactam nos objetivos estratégicos.

A percepção dos gestores que entendem que não há nenhuma vinculação entre as citadas variáveis, reside na crença de que o caráter político da instituição em desenvolver ações que são por vezes divergentes daquelas inicialmente planejadas provoca um descolamento entre as ações das lideranças da organização com as atividades operacionais desenvolvidas no dia-a-dia.

Atividades prioritárias e sua contribuição para a visão de futuro da organização, constituem o foco da Tabela 10.

Tabela 10 – Atividades prioritárias

Você considera que os esforços empreendidos nas tarefas cotidianas são focados para aquilo que é prioritário, possibilitando que as equipes estejam alinhadas com a visão de futuro da organização?			
Sim, são integralmente focadas as tarefas prioritárias, alinhadas com a visão de futuro	4	19,0%	
Sim, são parcialmente focadas as tarefas prioritárias, alinhadas com a visão de futuro	16	76,2%	
Não são focadas as tarefas prioritárias	1	4,8%	
Total	21	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os esforços empreendidos nas tarefas cotidianas e alinhados com a visão de futuro da organização são percebidos por 19,0% dos respondentes do grupo dos gestores. A grande maioria, ou 76,2% dos respondentes entendem que as tarefas prioritárias estão alinhadas com a visão de futuro, porém, de modo parcial, e 4,8% do total, entende que as tarefas cotidianas não estão alinhadas com a visão de futuro da organização.

A justificativa dada pelos respondentes que entendem não haver aderência entre as atividades cotidianas com a visão de futuro, foi que existe a execução cotidiana de muitas demandas que não estão previstas no Mapa Estratégico, comprometendo a visão de futuro.

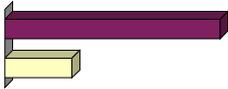
Com base nas respostas dos gestores para este eixo de questões aqui proposto, observa-se que este grupo de análise tem a percepção de que os

colaboradores das atividades operacionais, compreendem parcialmente a estratégia da organização. Consta-se ainda que os gestores percebem que o desempenho dos colaboradores não é substancialmente afetado pelos objetivos estratégicos e que nem todos os esforços empreendidos são voltados para as ações de longo prazo. Este problema é destacado pelos gestores pela falta de comunicação e a conseqüente falta de conhecimento da ferramenta de gestão estratégica.

7.1.4. O destino estratégico

O Balanced Scorecard explicita o destino estratégico da organização. Com o enfoque deste eixo, buscou-se avaliar a efetividade dos canais de comunicação existente entre os empregados e a alta administração. Tal aspecto está retratado na Tabela 11.

Tabela 11 – Canal de comunicação

Existe um canal de comunicação estabelecido entre você, sua equipe e a alta administração na viabilização da estratégia?			
Sim, existe um canal de comunicação estabelecido	16	76,2%	
Não, não existe um canal de comunicação estabelecido	5	23,8%	
Total	21	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor

Do total de respondentes, 76,2% entendem haver um canal comunicação estabelecido entre os gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios do Sistema FIEP com os colaboradores e com a alta administração. Para 23,5% este canal não existe.

Pedi-se para aqueles que responderam afirmativamente haver um canal de comunicação, que explicitassem o modo como o mesmo acontece. Obteve-se como respostas que o mesmo acontece por meio de um diálogo com os colaboradores e a alta administração, além da divulgação dos resultados via ferramentas como o boletim de indicadores, disponibilizadas na organização, dando ampla divulgação a todos. O grupo indica também, que são feitas reuniões periódicas para a avaliação dos objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico. Também foi mencionado que

existe um canal de comunicação estabelecido pelo diretor, que leva as ponderações da equipe de gestores e traz orientações geradas nas reuniões da diretoria.

Na seqüência, o quesito que trata da relação com a alta administração, passou a ser objeto de análise.

Tabela 12 – Relação com a alta administração

O Mapa Estratégico Corporativo do Sistema FIEP proporcionou de algum modo o estreitamento de suas relações com a alta administração, para alinhar seus processos à estratégia?

Sim, houve o total estreitamento das relações para alinhamento dos processos à estratégia	8	38,1%
Sim, houve um estreitamento parcial das relações para alinhamento dos processos à estratégia	12	57,1%
Não houve estreitamento das relações	1	4,8%
Total	21	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Este quesito abordou a interação existente especificamente nas relações do grupo de gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios do Sistema FIEP com a alta administração. 38,1% responderam que o Mapa Estratégico promoveu um estreitamento destas relações, com o intuito de alinhar os processos existentes com a estratégia. Contudo, 57,1% dizem que este estreitamento foi parcial e 4,8% considera que não houve estreitamento das relações dos gestores com a alta administração, provocada pelo Mapa Estratégico.

Quanto ao acompanhamento do monitoramento das metas e indicadores propostos pelo Mapa Estratégico do Sistema FIEP, buscou-se avaliar se esta ação está contemplada nas rotinas de trabalho do grupo de gestores da organização.

Tabela 13 – Monitoramento das metas e indicadores

O acompanhamento do monitoramento das metas e indicadores do Mapa Estratégico do Sistema FIEP faz parte de sua rotina de trabalho?

Sim	18	85,7%
Não	3	14,3%
Total	21	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os respondentes que afirmaram que sim, que tal ação faz parte de sua rotina de trabalho, totalizou 85,7%, enquanto que 14,3% não atribuem esta tarefa às suas rotinas de trabalho. O grupo que respondeu que o monitoramento dos indicadores não faz parte de sua rotina de trabalho, não atribui nenhuma justificativa à resposta dada.

Constata-se então, neste eixo de análise, que este grupo percebe a existência de canais claros de comunicação, estabelecidos entre os gestores, os colaboradores e a alta administração. Porém, o estreitamento das relações entre os gestores e a equipe executiva, é percebido ainda que modo parcial, como sendo um dos efeitos produzidos pelo Mapa Estratégico.

7.1.5. O diálogo na organização

O Balanced Scorecard estimula o diálogo na organização. Assim, buscou-se avaliar o entendimento dos gestores quanto a esta ser uma organização orientada pela sua estratégia, assim como identificar se a linguagem falada na organização é universal. Buscou-se ainda saber se existe uma integração suficiente entre as entidades do Sistema FIEP.

Com relação a idéia de o Sistema FIEP ser uma organização orientada pela sua estratégia, procurou-se identificar se tal pressuposto está incorporado entre todos os gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios da organização, conforme explicitado na Tabela 14.

Tabela 14 – A visão dos gestores da estratégia da organização

Está incorporado entre os gestores, que esta é uma organização orientada para a estratégia?		
Sim, está totalmente incorporado	5	23,8%
Sim, está parcialmente incorporado	14	66,7%
Não está incorporado	2	9,5%
Total	21	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Do total de respondentes, 23,8% indica que tal premissa está totalmente incorporada pelos gestores, enquanto que 66,7% informam que existe uma incorporação parcial, que o Sistema FIEP é uma organização orientada pela sua estratégia. Contudo, 9,5% dos respondentes afirmam que tal idéia não é percebida por este grupo de colaboradores da empresa.

A percepção de esta organização ser orientada por sua estratégia é, portanto, apontada por 90,5% dos respondentes, o que sugere, com base neste grupo de análise, ser este um conceito bastante absorvido por seus gestores.

O diálogo na organização e o entendimento dos gestores quanto a linguagem falada nos diferentes contextos do Sistema FIEP, é objeto da Tabela 15.

Tabela 15 – A linguagem da organização

Fala-se na organização, a mesma linguagem?		
Sim, todos falam a mesma linguagem	2	9,5%
Sim, quase todos falam a mesma linguagem	15	71,4%
Não se fala a mesma linguagem	4	19,0%
Total	21	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

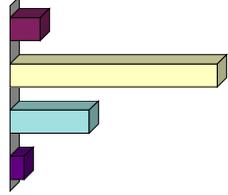
Do total de respondentes do grupo de gestores do Sistema FIEP, 9,5% indicam que existe uma uniformidade na linguagem falada na organização, enquanto 71,4% apontam que esta uniformidade é limitada. Para 19,0% dos gestores respondentes, não existe este alinhamento na linguagem falada na organização. Tal constatação permite aferir que a maioria crê que se fala a mesma linguagem na organização.

A percepção da uniformidade na linguagem falada na organização está refletida por 81% dos gestores, em que pese as limitações existentes e apontadas pelos mesmos, mas que se revela um alto percentual se contraposto aos 19% que não percebem este movimento na organização.

A integração, outro fator determinante para o diálogo na organização, constitui o teor da Tabela 16.

Tabela 16 – A integração entre as entidades do Sistema FIEP

A integração existente entre as entidades que compõem o Sistema FIEP, é suficiente a ponto a permitir que estas entidades estejam alinhadas a visão de futuro?

A integração é totalmente suficiente	2	9,5%	
A integração é parcialmente suficiente	13	61,9%	
A integração não é suficiente	5	23,8%	
Não existe integração	1	4,8%	
Total	21	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao entendimento dos gestores quanto a integração existente entre as entidades integrantes do Sistema FIEP, 9,5% dos respondentes afirmam que é totalmente suficiente, 61,9% afirmam que é parcialmente suficiente, 23,8% entendem que o modelo de integração existente não é suficiente e 4,8% afirma não haver integração entre as entidades.

As justificativas para este quesito, apontadas pelos respondentes, revelam que o fato de o Sistema FIEP ser uma organização altamente complexa, dificulta tal integração. Afirmam ainda que está, por hora, no campo do discurso e que faltam diretrizes operacionais claras sobre o modelo de integração. Existe ainda a justificativa de que esta ação ainda não fez a passagem do nível estratégico para o operacional, o que demanda uma ruptura cultural por parte de todos os elementos integrantes da organização. Para estes gestores existe a necessidade de um processo de integração que demande planejamentos conjuntos entre as diversas entidades integrantes do Sistema FIEP.

Com base nas respostas dadas pelo grupo de gestores, constata-se que embora seja de modo parcial, estes entendem que o Sistema FIEP é uma organização orientada pela sua estratégia. A questão da homogeneização da linguagem corporativa é percebida de modo parcialmente positivo pela grande maioria do grupo. Apontam que, embora seja modelo que necessite de melhorias, existe um processo de integração entre as entidades do Sistema FIEP.

7.2. ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DO GRUPO DE ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

A entrevista realizada com a equipe de Gestão Estratégica do Sistema FIEP, responsável pelo gerenciamento do Mapa Estratégico foi composta por dois de seus colaboradores. A entrevista contou ainda com a participação de um colaborador da organização, alheio à esta área em questão, com intuito de colaborar na condução da entrevista. Os entrevistados, na descrição que será feita a seguir, serão nominados por E1 e E2 (entrevistado 1 e 2). As intervenções feitas pelo outro elemento do grupo foram destacadas como C1.

Foi utilizado um gravador de voz para registro da entrevista, com a anuência dos entrevistados. O roteiro para realização da entrevista, constante no Apêndice 2, foi adequado no decorrer da entrevista, em razão das respostas dadas pelos entrevistados.

O grupo foi informado da razão da entrevista e da contribuição para a pesquisa científica. Foram informados ainda que todas as questões do roteiro de entrevista foram baseadas na teoria de Kaplan e Norton, sobre o BSC. Os dados foram obtidos a partir de cinco eixos que fundamentam o conceito do Balanced Scorecard, que são a visão em movimento, a história da estratégia, a consciência estratégica dos colaboradores, o destino estratégico e o diálogo na organização.

Inicialmente, foi solicitado que cada um dos entrevistados se apresentasse, bem como expusessem as atividades que desenvolvem. Dentre as atividades relatadas pelo grupo, destaca-se a preparação das informações como formulários a serem preenchidos por aqueles que irão alimentar os indicadores, a definição da periodicidade de coleta de dados e preparação dos formulários para o grupo que se utiliza do Mapa Estratégico, que é a equipe executiva. A Assessoria de Gestão Estratégica é responsável por dar as condições para que os executivos conheçam os indicadores que serão apresentados em reuniões periódicas.

Adicionalmente, o grupo da Assessoria de Gestão Estratégica, tem a responsabilidade de efetuar todas as alterações referentes ao Mapa Estratégico, sejam elas específicas ou estruturais.

7.2.1. A visão em movimento

A primeira parte da entrevista refere-se ao primeiro eixo proposto por Kaplan e Norton, isto é, a visão em movimento. Compõe esta visão o alinhamento do trabalho desenvolvido pelos colaboradores, a participação dos mesmos na elaboração do mapa e a eficácia na tomada de decisões. A ótica dos sujeitos envolvidos está descrita fielmente, conforme suas percepções. Esta dimensão está contemplada nas questões descritas a seguir:

1. Como surgiu a idéia da implantação do Mapa Estratégico do Sistema FIEP segundo os preceitos do BSC e como foi inicialmente construída esta idéia?

E1: O surgimento da idéia da construção do Mapa Estratégico do Sistema FIEP, veio da equipe executiva. A construção da equipe executiva parte de um modelo de diálogo e de auto-gestão dessa própria equipe. Então, os desafios para a implantação do mapa foram divididos entre todos os membros da equipe executiva, de modo equilibrado. Nesse sentido, a ferramenta BSC foi escolhida naquele momento por esta equipe, com o suporte de uma consultoria externa para realização dos trabalhos de elaboração do mapa, em razão de não haver esta competência internamente. Esta consultoria nos apoiou na consolidação dos insumos estratégicos que já existiam. Neste momento foi construída a idéia de visão integrada e equilibrada de Sistema FIEP, porque até então as entidades integrantes do Sistema FIEP eram vistas de modo compartimentado.

Neste momento, foi realizado o Encontro de Planejamento Compartilhado - EPC, que era um insumo estratégico, que aconteceu em todo o Estado onde foram ouvidos todos os *stakeholders* possíveis, como os empresários, sindicatos, os colaboradores internos, e outras organizações não ligadas somente à indústria, para pegar o que eles entendiam e sonhavam com o que o Sistema pudesse fazer. Além deste, outro insumo foi os valores e as missões das entidades integrantes do Sistema, e as estratégias do Sistema Nacional da Indústria. Tudo isso foi colocado em discussão para que os objetivos a serem atingidos, fossem traçados.

E2: Além disso, também foram entrevistadas cerca de 30 pessoas de dentro e fora do Sistema, como empresários, presidente de sindicatos ligados ou não à indústria, diretores do Sistema FIEP. Todos estes fatores foram insumos para a concepção do Mapa Estratégico.

Percebe-se, neste contexto, a visão da equipe executiva da organização em alinhá-la, de modo a prepará-la para os desafios de uma empresa diante de um cenário mundial amplamente modificado. Um cenário modificado pelos novos padrões de consumo da sociedade, pela insustentabilidade dos processos produtivos e pelas novas perspectivas de gestão, contemplando uma visão integrada de todos os atores participantes de uma organização empresarial.

Diante disso, o Sistema FIEP, na figura de seus gestores, pretendeu alinhar as proposições de todos os seus atores, tanto internos quanto externos, excluindo a visão compartimentada, no sentido de evoluir para uma visão integrada da organização. A construção deste processo se deu pela via do diálogo, partindo das sugestões destes atores, como um meio para a construção de uma visão de futuro da organização.

2. Como foram definidos os atores integrantes da composição deste mapa?

E1: Principais lideranças das casas que sugeriram os nomes para compor a equipe.

E2: A construção ocorreu basicamente pela equipe executiva e era ela quem definia os nomes daqueles que seriam ouvidos. Eram feitos workshops conduzidos pela consultoria para validar as sugestões dadas pelos envolvidos.

3. A definição da estratégia ocorreu efetivamente a partir das proposições dos participantes?

E2: A partir do que foi ouvido pelo EPC, questionários, etc, foi construída uma primeira versão do mapa.

E1: Os assuntos mais recorrentes eram priorizados

E2: A equipe executiva, segundo aquilo que era mais estratégico, passou para a descrição dos objetivos e pela busca de indicadores.

Construído o mapa com a definição dos objetivos e a consolidação do portfólio de projetos, foi realizado um workshop em julho de 2005, para a divulgação do mapa. Neste momento, os colaboradores foram ouvidos e convidados a votar em dois painéis: um deles o desenvolvimento de competências, onde escolheram quais competências, em um rol de competência que a equipe executiva definiu como sendo a caráter estratégico, quais seriam desenvolvidas.

O outro painel, era relativo aos processos a serem mapeados. Foi definido naquele momento, quais processos deveriam ser mapeados, já que eram muitos e não era possível mapeá-los de uma única vez.

Para ajudar nesta atividade de quais competências deveriam ser desenvolvidas e quais os processos deveriam ser mapeados, os colaboradores deram sua opinião.

Pode-se identificar no discurso dos sujeitos, que a participação dos colaboradores da organização, no sentido de consolidar uma visão que emerge na organização de modo inovador, ou seja, o Sistema FIEP caracteriza-se, com esta ação, uma organização muito mais próxima daquela descrita por Guerreiro Ramos (1989). Em seus estudos, o autor aponta para a necessidade da construção de organizações baseadas na racionalidade substantiva, incorporando o indivíduo e a coletividade no processo de execução com vistas a modificar a essência dos resultados.

4. Qual foi a lógica para estabelecer esta ferramenta de gestão estratégica na organização?

E2: Foi uma definição da equipe executiva. Tenho algumas pistas: o BSC é uma ferramenta que busca trazer equilíbrio nas suas 4 perspectivas, mas principalmente por ser uma ferramenta visual, de fácil entendimento.

Também está relacionado por ter sido utilizado na Nutrimental, e foi trazido pelo Presidente do Sistema FIEP, que já conhecia e gostava da ferramenta.

O SENAI também já tinha experiência no BSC, porque o SENAI Nacional estabeleceu e fez um piloto em alguns departamentos regionais e o SENAI Paraná foi um dos pilotos.

E1: É uma ferramenta que alinha também, conseguindo convergência.

E2: O BSC é uma ferramenta de construção da estratégia. Ele não ajuda você a planejar, mas ajuda a monitorar, gerenciar, comunicar, alinhar e talvez seja por isso que tenha sido escolhido como ferramenta de gestão da estratégia.

Segundo Herrero (2005), o entendimento do Balanced Scorecard dá-se de forma mais objetiva pelos colaboradores de uma organização, sob duas dimensões. A primeira dimensão está assentada no fato de que a ferramenta traduz a estratégia de uma organização, em objetivos, medidas e metas, o que a torna mais bem compreendida por todos seus colaboradores. A segunda dimensão indica ser esta uma ferramenta que permite transformar ativos intangíveis de organização, em valor para seus *stakeholders*.

Assim, pode-se inferir que a escolha da ferramenta, sob a ótica do grupo entrevistado, encontra eco nos estudos desenvolvidos acerca do BSC, ou seja, dar ampla divulgação de sua estratégia a todos àqueles que, de algum modo, estejam envolvidos com a organização.

O fato de a mesma ser utilizada pelo SENAI Nacional aponta que o Sistema FIEP realizou a implementação do BSC considerando não apenas o fato desta ser

de conhecimento e da vivência organizacional de seu presidente, mas também por ter buscado as melhores práticas, junto a uma organização com a mesma linha de atuação.

5. Vocês consideram que a aplicação da ferramenta é realmente eficaz para o sucesso de uma organização?

E2: Acho que é. Ela te dá uma visão de onde se está indo e como fazer para chegar lá. Se bem utilizada, a ferramenta é muito eficiente.

E1: Das que conheço, pela dinâmica do mercado, é a melhor, desde que resguardadas a premissas metodológicas.

E2: É preciso também uma certa flexibilidade. É preciso monitorar também.

Para se ter uma idéia da evolução, o primeiro relatório que a gente fez de gestão estratégica, era dividido em três partes: introdução, análises do cenário interno e externo e depois a implementação, tudo o que precisa fazer para implementar. A gente começou com meia página de análise e duas páginas de implementação, ou seja, tudo o que não estava pronto para o Sistema. Hoje em dia a gente tem um parágrafo de implementação. Isso que é o legal de conseguir a implementação da ferramenta.

6. Que objetivos vocês consideram necessários para incorporação da ferramenta na organização?

E2: Precisa comunicar melhor para alterar cultura da organização para receber a ferramenta. A segunda é ter melhores indicadores. Quanto melhor o indicador, mas fácil de gerenciar a estratégia, buscar indicadores melhores, mas confiáveis. Precisa também estabelecer a construção das metas e o acompanhamento dos projetos. Precisa também de um sistema de gestão operacional para poder acompanhar melhor os resultados.

Pode-se perceber nas respostas anteriores, que para a equipe de Assessoria de Gestão Estratégica, muito embora o BSC tenha sido escolhido pela equipe executiva por ser uma ferramenta capaz de monitorar a estratégia, parte de seu processo de elaboração teve a participação de todos os colaboradores da organização.

Para Kaplan e Norton (2000, p.227), “as organizações focalizadas na estratégia compreendem bem a importância de comprometer e alinhar todos os empregados com a estratégia”. Os autores asseveram ainda que são os empregados da organização que efetivamente implementarão a estratégia.

Assume-se deste modo, que a participação dos empregados é ponto fundamental para o sucesso da implementação da estratégia e conseqüentemente da ferramenta.

Com base nas indicações da equipe de Assessoria Estratégica, observa-se a evolução da aplicação do Mapa Estratégico, desde sua implementação. Não obstante tenha havido a participação de todos na construção da ferramenta, ainda existe a necessidade de que sua comunicação seja mais efetiva para toda a organização.

7.2.2. A história da estratégia

O fundamento do BSC, nos estudos desenvolvidos por Kaplan e Norton, assevera que o Balanced Scorecard narra a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Considerando a afirmação dos autores, buscou-se compreender como o desempenho econômico da organização, medido pelos indicadores produzidos pelo Mapa Estratégico, é afetado, de alguma maneira, pela utilização da ferramenta.

7. Como é feito o acompanhamento dos indicadores?

E2: Quando foi feito o lançamento, foi constituído um sistema eletrônico de acompanhamento, em uma planilha que contempla todos os dados necessários, porque ainda não temos um software para fazer este trabalho.

E1: Tem a meta e a comparação do realizado naquele indicador e uma sinalização de tendência que o responsável pelo indicador tem que apontar no momento em que faz a análise. Num primeiro momento foi pedido que esse responsável pelo indicador fizesse uma análise qualitativa e essa análise era levada ao patrocinador do objetivo, que normalmente tinha mais de um indicador para analisar. Daí ele conjugava os dois ou três indicadores com o desempenho dos projetos estratégicos e fazia uma análise global “*linkando*” todos esses esforços internos, com uma visão externa também, saber o que estava acontecendo no ambiente externo, para fazer uma análise conjunta disso.

Mas considero que já houve melhorias. No primeiro ano simplesmente comparávamos o resultado com a meta. Já no segundo ano, passamos a comparar os resultados do ano com os do ano anterior, para realizar uma análise mais consistente.

E2: Todo mês existe um trabalho que consiste em contatar os responsáveis pelos indicadores, para que estes informem os resultados. De posse dos resultados é marcado uma reunião com os *sponsors* dos indicadores. Nesse momento são apresentados os gráficos onde tem a meta e o realizado com a tendência matemática. E nesse momento se observa que nem sempre a tendência matemática acompanha a tendência real. Ocorrem casos onde o responsável coloca uma tendência para cima e o gráfico mostra uma tendência para baixo. Mas na análise do *sponsor* deve estar justificado o porque desta disparidade.

8. Com a aplicação e utilização do Mapa Estratégico, foram observados impactos financeiros relevantes?

E2: Talvez impacto em si não tenha dado, mas o que percebo é que a partir dos resultados que o mapa mostrou, passou a haver uma preocupação com a

questão financeira do Sistema. Passou-se a perceber a necessidade de ser um pouco mais criterioso na alocação dos nossos recursos, percebeu-se um sinal vermelho. Não sei se ainda houve um impacto, me parece que esta é uma grande preocupação, tanto que desde o ano passado o Presidente do Sistema colocou uma meta de produtividade de 25%, com base no Mapa Estratégico. Ganho financeiro eu não sei se houve, mas existe a preocupação.

E1: Não dá para avaliar ainda se houve ou não um ganho financeiro, mas que houve um incremento na preocupação com resultados e que isto começou a ficar mais explícito para todos, isto houve. A partir de 2009, poderemos apresentar algum ganho e a gestão financeira comece a acontecer mais no SESI e no SENAI e fique mais claro, para que as pessoas das regionais comecem a se enxergar mais na estratégia. Isto pode ser um fator motivador e as direções podem ser mais claras e as pessoas podem buscar objetivos comuns, mais próximos da sua realidade. Então, pode a partir de 2009 haver mais chances de fazer esta relação.

E2: O mapa do Sistema é corporativo e não está tão junto da operação e não é tão fácil das pessoas se enxergarem nele. Com os desdobramentos, a comunicação dos mapas do SESI e SENAI, isto ficará bem mais fácil.

Os mapas já estão desdobrados e serão comunicados nos próximos meses e contemplam estratégias específicas das casas.

C1: O mapa é de conhecimento de todos, mas ele não foi desdobrado ao ponto de que cada funcionário do SESI ou do SENAI se enxergasse nele. Uma questão cultural é que as pessoas não enxergam o BSC como painel de controle; para qualquer ação que eu faço eu tenho que me enxergar e tenho que ver onde eu estou dentro destes objetivos; então assim, primeiro vamos fazer depois a gente vê onde isto entra no planejamento. Vê-se uma mudança de postura, mas ela ainda é muito pequena, são poucos os gestores que tem esta preocupação. A preocupação de realizar um gasto com base em um planejamento. Ainda não é possível ver claramente as pessoas executarem aquilo que foi planejado. E se não foi planejado, precisa planejar e depois executar.

E2: O que acontece é que o BSC está descolado do orçamento. O normal é você planeja e daí você aloca recursos. Aqui no sistema se faz o orçamento e depois coloca no BSC. As metas financeiras deveriam vir do BSC para orçamento e aqui acontece uma inversão, do orçamento para o BSC. Além disso, tem mesmo a questão cultural, não existe uma preocupação com a auto-sustentabilidade, uma vez que a gente não precisa ter lucro.

Pode-se perceber que o grupo gestor, embora não tenha um software específico para o desenvolvimento de seu trabalho, consolida as informações de modo a torná-las legíveis e possíveis de serem comparadas. Sejam estas comparações a contraposição dos resultados alcançados com as metas pretendidas, seja a evolução dos resultados, alcançado ao longo do tempo. Tal ação permite enxergar esta ferramenta, como um painel consolidado de dados que servirão de apoio para a tomada de decisão. Os impactos financeiros ainda são percebidos de modo incipiente, já que é preciso vincular as questões orçamentárias a partir das proposições do Mapa Estratégico. Contudo, o grupo em análise percebe que esta relação está invertida e necessita ser corrigida.

7.2.3. A consciência estratégica dos colaboradores

O terceiro eixo proposto por Kaplan e Norton, norteia as questões desta terceira parte da entrevista. Neste sentido, buscou-se captar a percepção da equipe de Assessoria Estratégica em relação à vinculação do Mapa Estratégico com as atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

A ótica dos sujeitos com a relação das tarefas cotidianas desenvolvidas pelos colaboradores e o êxito da estratégia, passam a ser descritas.

9. Mas você considera que isto ocorre porque os empregados não conhecem a estratégia?

E2: Um dos motivos sim. Além disso, o BSC está descolado da realidade porque está em um nível muito acima. Daí é que surge a idéia do desdobramento, para tentar diminuir este gap entre a estratégia e o operacional, porque esta não é uma ferramenta da AGE, ele é do Sistema, então, todo mundo tem que querem ver para onde estamos indo.

C1: Mas ele não é a bússola.

E2: Não é a bússola. E por mais que a gente tenha feito dele a bússola, às vezes o que mais pega, além da falta de comunicação, mas às vezes, mais ainda, é a questão política. Isto porque o mapa mostra uma direção, mas a questão política determina que temos que ir para o lugar oposto, o que torna difícil concatenar isto.

10. Então não falta um alinhamento entre a política e a estratégia? Talvez a estratégia não devesse contemplar os aspectos políticos?

E2: A política geral esta inserida no mapa, a questão da inovação, da educação para a sustentabilidade. Dentro dos quatro eixos do mapa, política está inserida. O problema são as políticas individuais.

Se uma ação não está definida estrategicamente, mas uma força externa, como a de um presidente de sindicato exerce pressão para que isso ocorra, é difícil gerenciar estas modificações no mapa.

11. Esta postura é tão constante que interfere no Mapa Estratégico?

E2: Sim, interfere na estratégia.

E1: É necessário mudar todo o posicionamento em razão do *stakeholders* com viés político.

12. Sob a perspectiva dos empregados. As atividades desenvolvidas pelos empregados têm aderência com o mapa?

E2: Acho que sim, porque se você olhar na perspectiva dos processos internos, tem objetivos que são resultados diretos das ações do dia-a-dia das pessoas.

13. As pessoas trabalham com a consciência de que sua atividade influi no mapa?

E2: Então, as pessoas contribuem. Não sabem que o resultado de seu trabalho irá figurar no mapa, mas contribuem.

14. Mas isso é assim mesmo?

E2: Não deveria ser assim, mas acaba sendo. Mas isso não acontece só aqui. Isto se reflete em outras organizações.

Percebe-se nitidamente que questões políticas e pressões externas podem alterar os caminhos da organização. Este fato não precisa necessariamente comprometer o direcionamento dado pela equipe executiva na condução da estratégia, mas é preciso ser considerado e administrado.

Além disso, as questões políticas, apesar de existirem, não é a variável que irá comprometer a comunicação da ferramenta, que é o foco desta questão. A comunicação em organizações focalizadas na estratégia, exige para Kaplan e Norton (2000, p. 22) “que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia”.

O grupo aponta, neste item, um descompasso entre a estratégia e o operacional, destacando as questões políticas individuais marcando uma forte influência na execução plena do Mapa Estratégico. Relatam ainda que, diante disso, os colaboradores ao desenvolverem suas atividades diárias, em que pese sua

efetiva participação no processo estratégico, não percebem claramente que os impactos de suas ações estão refletidos nos resultados do Mapa Estratégico.

7.2.4. O destino estratégico

O Balanced Scorecard explicita o destino estratégico da organização. Com o enfoque deste eixo, buscou-se identificar como a efetividade dos canais de comunicação existentes entre os empregados e a alta administração, é percebida pelos sujeitos envolvidos na entrevista. Tais percepções estão retratadas nas questões a seguir.

15. Existem canais de comunicação entre equipe executiva e os gestores para efetividade da estratégia?

E2: Existe na intranet um boletim de indicadores. Se ele é eficiente, acho que não, porque poucas pessoas o conhecem e acessam.

E1: Um dos papéis dos patrocinadores, que não sei se estão imbuídos deste papel, seria o de disseminar as decisões do colegiado. Disseminar para os seus liderados os resultados destas reuniões, tanto da área que ele patrocina, quanto do Sistema como um todo.

C1: Seria a forma de socializar a informação até o nível operacional.

E2: Este seria o canal onde os diretores teriam que chamar seus gerentes e dizer o que aconteceu na reunião do colegiado, mas isso não tem acontecido.

16. E quem está no nível operacional acaba ficando afastado deste processo?

C1: Mas a gente contribui, mas não tem retorno.

E2: A gente está repensando na questão da comunicação do mapa, focando em conceitos e mostrando os resultados de forma mais clara e mais marcante. Até

então, estávamos fazendo isto de modo muito tímido. Seremos mais insistentes na comunicação.

E agora como a gente também vai começar a comunicar os mapas das casas, acho que vai ficar um pouco mais fácil das pessoas entenderem a estratégia, para onde estamos indo e qual a sua contribuição efetiva.

Destaca-se, nas falas dos envolvidos que a comunicação, no processo de implementação da ferramenta na organização, necessita de ajustes para alinhar-se à teoria do BSC, no sentido de comunicar a estratégia até o nível operacional. “O balanced scorecard fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Não seremos capazes de comunicar a estratégia se não conseguirmos descrevê-la”. KAPLAN e NORTON (2000, p. 20).

Pela ótica da comunicação, segundo os autores, é que a implementação da estratégia via BSC, se dá de modo mais efetivo. Assim, diante deste cenário, para efetivar a ação da comunicação da estratégia, estão sendo desenvolvidas ações para aproximá-la dos níveis operacionais, como a implementação dos Mapas Estratégicos do SESI e SENAI separadamente, mas sem perder o alinhamento com o Mapa Estratégico Corporativo do Sistema FIEP.

7.2.5. O diálogo na organização

O Balanced Scorecard estimula o diálogo na organização. Assim, buscou-se avaliar o entendimento dos gestores quanto a esta ser uma organização orientada pela sua estratégia, assim como identificar se a linguagem falada na organização é universal. Buscou-se ainda saber se existe uma integração suficiente entre as entidades do Sistema FIEP.

A percepção de que a organização está orientada para a estratégia, está destacada nas questões a seguir.

17. Vocês consideram que os gestores entendem que esta é uma organização orientada pela estratégia?

E2: Acho que agora vai começar a ficar mais claro, a partir do momento que as reuniões do grupo gestor ampliado passam a ser guiadas no SESI e SENAI pelo Mapa Estratégico. Daí vai ficar mais claro, que esta é uma empresa orientada pela estratégia e que suas ações tem que aderência ao Mapa Estratégico e partir daí, terão uma visão cada vez mais clara deste processo. Mas esta idéia ainda não é homogênea nas empresas.

E1: Muitas das interferências políticas também acontecem lá (na ponta), e as modificações da estratégia por conta destas interferências causam um ruído enorme na gestão.

18. Estas interferências políticas podem ser de algum modo positivas?

E2: Sim, pode ser. O Colégio SESI, por exemplo, era uma ação que não estava no foco na estratégia, mas por demandas externas, cresceu o número dos colégios.

19. Vocês consideram satisfatória, a integração entre as casas?

E2: Não. No início de 2005 vinha-se em um caminho de integração muito bom. No final de 2006 e 2007 isto quebrou. Em algum momento, não sei porque, houve uma ruptura. Neste momento, o processo de integração está sendo retomado. Esta integração o BSC não conseguiu garantir, não por uma limitação da ferramenta, mas por uma questão cultural.

Existem 6 entidades no Sistema FIEP, o SESI, o SENAI, a FIEP, o IEL, a Unindus e o Compartilhado/Cooperativo, que é visto como uma empresa a parte. E estas entidades ainda não estão satisfatoriamente integradas.

Para o grupo gestor da estratégia, falta para a organização uma homogeneidade na linguagem ali praticada. O Sistema FIEP, pela sua natureza, é uma organização de cunho altamente complexo, constituída para dar assistência social e educacional aos trabalhadores da indústria, por meio do SESI e SENAI. Contudo, existem outros atores interagindo constantemente neste processo, que são os sindicatos, as indústrias e a própria sociedade, que buscam estabelecer parcerias visando fomentar o desenvolvimento de suas ações.

Emerge desta teia de relações, a necessidade de uma estrutura que permita constituir um diálogo permanente com estes agentes. Para tanto, torna-se necessária uma efetiva integração entre as entidades que compõem o Sistema FIEP. Neste sentido, a configuração de uma estrutura integrada entre as entidades, passa pela sistematização da comunicação, ou seja, da comunicação da estratégia a todos os colaboradores. Somente deste modo, a integração poderá se dar de modo mais efetivo.

7.3. ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DO GRUPO DE COLABORADORES DO SISTEMA FIEP

Nesta seção, estão descritas as opiniões de um grupo de colaboradores do Sistema FIEP, quando de sua participação no grupo focal. O trabalho contou com a participação de quatro colaboradores, escolhidos de modo aleatório, sem pretender dar qualquer conotação parcial à pesquisa. Os quatro colaboradores são neste trabalho nominados como E1, E2, E3 e E4 (entrevistados 1, 2, 3 e 4).

Foi utilizado um gravador de voz para registro da entrevista, com a anuência dos entrevistados. Foi elaborado um roteiro para realização da entrevista, constante no Apêndice 3, que foi alterado no decorrer da entrevista, em razão das respostas dadas pelos entrevistados.

O grupo foi informado da razão da entrevista e da contribuição para a pesquisa científica. Foram informados ainda que todas as questões do roteiro de entrevista foram baseadas na teoria de Kaplan e Norton, sobre o BSC e tal como definido para o grupo dos gestores das áreas técnicas e administrativas e unidades

de negócios, e da entrevista qualitativa aplicada ao grupo de Assessoria de Gestão Estratégica ambos Sistema FIEP – SESI e SENAI Paraná. Os dados foram obtidos a partir de cinco eixos que fundamentam o conceito do Balanced Scorecard, que são a visão em movimento, a história da estratégia, a consciência estratégica dos colaboradores, o destino estratégico e o diálogo na organização.

Inicialmente, foi solicitado que o grupo se apresentasse, bem como expusessem as áreas de suas atividades, que são:

- a. E1: Informações tecnológicas e clínicas tecnológicas – SENAI
- b. E2: Diretoria de Administração e Controle - SESI/SENAI
- c. E3: Projetos de Articulação Estratégica - SESI
- d. E4: Cartão SESI

7.3.1. A visão em movimento

A primeira parte da entrevista refere-se ao primeiro eixo proposto por Kaplan e Norton, no qual o Balanced Scorecard coloca a visão em movimento. Assim, destaca-se o alinhamento do trabalho desenvolvido pelos colaboradores, a participação dos mesmos na elaboração do mapa e a eficácia na tomada de decisões. Esta dimensão está contemplada nas questões descritas a seguir:

1. O que vocês conhecem do Mapa Estratégico do Sistema FIEP?

- E4: Do mapa do Sistema FIEP, visualizei algumas vezes, mas não tenho contato. Fui apresentada, mas não tive nenhuma atuação sobre ele
- E3: Participei da criação, do desenvolvimento do mapa em reuniões, da sua apresentação, etc. Sei que existem objetivos, conheço o funcionamento do mapa, sei como ele acontece, mas saber dos resultados, quais os ganhos, não. Sei que posso entrar na intranet para ver os indicadores, mas não me desperta a busca destes resultados; e a devolução destes resultados nunca chegam pra

gente de modo que eu possa dizer assim, estou atuando nisso. Este resultado muda porque eu faço parte disso, porque eu encaminhei o meu resultado para lá.

E2: Eu participei de uma apresentação do mapa no Madalosso, sei tem os indicadores, mas não tenho contato direto com o mapa.

E1: Dou uma olhada na intranet, acompanho os indicadores, mas não consigo me enxergar no contexto. Não sei se aquele impacto tem uma participação minha, não sei a devolutiva das metas alcançadas. Não desperta meu interesse.

E3: Participei até o lançamento. Depois as modificações que houveram não tive mais contato.

2. Você considera que as ações que você desenvolve, são ações prioritárias, que estão voltadas para resultados de longo prazo?

E3: Mais ou menos. Eu não tenho clareza de onde a gente quer chegar e como você quer chegar naquele resultado, e do eu tenho que fazer para chegar lá. Acredito eu, que boa parte das pessoas não tenha essa clareza.

Não tenho certeza de onde a gente chegar, se eu fazendo o certo ou errado para chegar naquele resultado, se eu tenho que fazer uma ação a mais. Nós não nos enxergamos numa partezinha que vai se somar pra chegar lá.

E2: Pra mim ficou dessa forma, foi apresentado o mapa. A gente desenvolve um trabalho que já existia, não foi criado a partir do mapa, ele foi utilizado no mapa, digamos assim. O resultado do nosso trabalho foi inserido no mapa, para se chegar a outro objetivo ou outro resultado. O que eu vejo que faltou depois dessa apresentação e com o passar do tempo, deveria ter uma devolutiva de como o mapa está funcionando, o que está sendo analisado. Do mesmo modo como o mapa foi apresentado, já passou o tempo, em minha opinião, de darem um retorno disso pra gente, e dizer, olha, isso foi o apresentado, temos estes dados para formar estes indicadores. Estes

indicadores estão alinhados com estes objetivos. Daí dizer, queremos chegar neste ponto. Isto para mim está um vácuo.

E4: Existe um mapa, mas o desdobramento disso não é disseminado. Os objetivos estão aí, mas quais são as metas? O que a gente precisa fazer? Aí existe uma lacuna, onde a gente não se vê no mapa.

E2: A gente não tem participação.

Observa-se nas questões anteriores, que houve uma participação dos colaboradores na construção do Mapa Estratégico do Sistema FIEP e que foi levado ao conhecimento dos colaboradores a decisão da sua implantação na organização. Houve neste primeiro momento, a comunicação da ferramenta. Contudo, estes colaboradores não se vêem integrados, ou não vêem suas ações diárias integradas ao mapa.

Esta percepção dos colaboradores, corrobora a resposta da equipe de Assessoria de Gestão Estratégica, que afirma a necessidade de comunicar a ferramenta de um modo mais eficaz, no sentido de permitir que todos os colaboradores percebam a ligação de suas atividades ao Mapa Estratégico.

3. Que melhorias você considera necessárias para alinhar seu processo de trabalho ao Mapa Estratégico?

E4: Comunicação é o principal. Fazer as pessoas interagirem-se da metodologia do trabalho. Fazer integrarem-se, verem-se no processo.

E2: Os comandantes do barco precisariam divulgar melhor as informações. Dar retorno dos resultados.

E3: Eu faria a celebração dos resultados positivos. Em seguida trabalhar os resultados negativos, com ações de melhoria contínua.

E1: Comunicação.

E3: Sinto que as pessoas que alimentam os indicadores, entendem isso somente como uma tarefa a mais.

Observa-se neste grupo, uma percepção de que Mapa Estratégico é algo que não faz parte da sua rotina de trabalho na organização. Muito embora conheçam a existência da ferramenta, a mesma não está incorporada à sua rotina de trabalho.

Foi destacada pelo grupo a necessidade de uma comunicação mais efetiva, que permita integrar sua atividade ao mapa. A comunicação da estratégia, para Kaplan e Norton (2000, p. 231), deve seguir os seguintes objetivos:

- 1) Promover a compreensão estratégica em a organização.
- 2) Fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la na organização.
- 3) Educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento do *balanced scorecard* como base de implementação da estratégia.
- 4) Fornecer *feedback* sobre a estratégia, por meio do *balanced scorecard*.

Estes objetivos, para os autores, reforçam a questão de que a comunicação alavanca o sucesso organizacional.

Assim, cabe ao Sistema FIEP comunicar o Mapa Estratégico a todas as instâncias da organização, de modo a permitir aos colaboradores, compreender as metas estabelecidas.

7.3.2. A história da estratégia

O fundamento do BSC, nos estudos desenvolvidos por Kaplan e Norton, assevera que o Balanced Scorecard narra a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Considerando a afirmação dos autores, questiona-se inicialmente o desempenho econômico da organização, ou seja, se os indicadores produzidos pelo BSC afetam de alguma maneira este desempenho.

4. Existem metas a serem cumpridas? Estas metas estão relacionadas com o Mapa Estratégico?

E1: Eu não tenho metas a cumprir.

E2: Não tenho.

E3: Também não.

E4: Não.

Sem conhecer a história da estratégia, existe um comprometimento na execução da ferramenta, na sua plenitude. Os mapas estratégicos possibilitam um meio lógico para descrever a estratégia, segundo Kaplan e Norton (2000). Os autores afirmam ainda que

Eles [os Mapas Estratégicos] comunicam com nitidez os resultados almejados pela organização e as hipóteses sobre como estes resultados serão atingidos, e criam condições para que todas as unidades organizacionais e empregados compreendam a estratégia e identifiquem a maneira como se alinharão com ela e contribuirão para a sua realização. (Kaplan e Norton, 2000, p. 117).

A não existência de metas ou o desconhecimento da existência das mesmas, compromete o sentido do uso da ferramenta, na medida em que se busca a obtenção de resultados positivos. Cabe aos condutores dos processos estratégicos, alinhá-los às questões operacionais de modo a torná-los mensuráveis. Assim, conhecendo que suas atividades poderão impactar nos resultados financeiros da organização, podem perceber o caráter prático da ferramenta.

7.3.3. A consciência estratégica dos colaboradores

O terceiro eixo proposto por Kaplan e Norton, norteia as questões desta terceira parte do questionário. Neste sentido, buscou-se captar a vinculação do Mapa Estratégico com as atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

As questões a seguir retratam a ótica dos sujeitos com relação entre as tarefas cotidianas e o êxito da estratégia.

5. Você considera que a atividade que você desenvolve está alinhada com o Mapa Estratégico?

E4: O Cartão SESI em determinado momento fazia parte do mapa como um projeto estratégico, porém, não sei se continua no mesmo caminho.

E3: O Cartão surgiu de uma demanda e era um projeto e como projeto fazia parte do mapa.

Agora ele é um produto. Eu sei que os resultados do Cartão SESI eles vão parar lá no mapa, mas não sei o momento certo. Eu sei também que as empresas atendidas pelo SESI que vem via coleta estatística, vão parar lá no Mapa Estratégico, mas a gente não sabe como. Os indicadores que estão aqui, não são notícia para nós. O impacto do trabalho que a gente faz no dia a dia, a gente o quanto isto interfere no dia a dia.

E2: Não sei se minhas atividades têm impacto no mapa e nem sei se estão alinhadas com o mapa. Sei que os as informações com as quais trabalho são levadas em consideração para sua composição, mas não está claro para mim.

E1: Alinhamento pode ter, mas eu não me enxergo no contexto do mapa.

Novamente, observa-se no grupo de colaboradores das atividades operacionais da organização, a falta de conhecimento sobre a aderência de suas atividades com os objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico.

7.3.4. O destino estratégico

O Balanced Scorecard explicita o destino estratégico da organização. Com o enfoque deste eixo, buscou-se avaliar a efetividade dos canais de comunicação

existente entre os empregados e a alta administração. Tal aspecto está retratado nas questões a seguir.

6. Você considera que falta um canal de comunicação, que lhes permitam conhecer as ações que estão desenvolvidas?

E2: Pra mim sim. É um tema que não desperta nosso interesse porque não faz parte do nosso dia a dia. Ele não é nosso foco.

E3: E se eu estiver fazendo uma coleta errada, não sei no que aquilo pode impactar. E eu continuo fazendo errado. A gente pode estar cometendo erros, por conta de não saber aonde isto vai impactar. Se eu precisar buscar clientes para chegar a algum resultado, que clientes eu preciso, o que eu posso fazer para chegar nesse resultado.

E1: Se eu tivesse mais clareza das metas, eu poderia direcionar maiores esforços para um tipo de cliente que para outro. E isto não está claro.

E4: Vinham alguns e-mails com resultados, mas não é possível entender, porque se você não sabe onde você está inserido, você não sabe nem que indicador procurar, entre todos aqueles indicadores que são apresentados. Se eu soubesse, iria direto naquele objetivo e estaria me enxergando. Sinceramente, não consulto mais o boletim de indicadores.

7. Você considera que o papel do gestor é importante na comunicação da estratégia?

E4: Sim, porque ele serve como um filtro. Você teria a noção do todo, mas ele iria direcionar, olha nosso trabalho está impactando aqui. Aí você pode focar mais naquele objetivo, direcionando suas ações.

E3: Nós temos vários níveis de gestão, isto teria que passar por todos os níveis, até chegar no nível operacional.

E2: Eu penso até que os gestores podem estar passando, mas não está chegando em todos os níveis, a informação deve estar parando em algum nível.

- E3: Como exemplo, o E2 não sabe, o E3 não sabe, o E4 não sabe. Será que amostra que você escolheu coincidentemente não sabe, ou isto está passando em todos os níveis. Será que está parando em algum nível e coincidentemente não chegou até nós?
- E2: Pode ser que algum nível de gestão esteja passando as informações.
- E3: Ou alguns gestores passam para suas equipes e outros gestores não. Mas coincidentemente as pessoas que estão aqui não. E são pessoas de áreas distintas.
- E2: Pode ser que exista alguém na minha área que trabalhe com estes dados, para fornecê-los à equipe de gestão estratégica, está sabendo disso tudo. Até porque se não houvesse nas áreas alguém que soubesse disso, este trabalho não estaria sendo realizado.
- E3: Acho que isso não está sendo passado mesmo, porque passei por três áreas distintas nos últimos 2 anos e em nenhum delas, havia a prática de comunicar os resultados e comemorá-los ou melhorá-los.

8. Se houvesse um estreitamento maior do gestor com vocês, isto poderia ter sido resolvido?

- E3: Eu não acho que seja somente o estreitamento com o gestor, a comunicação dos resultados. Imagine se no dia da nossa festa de Natal, e apresentassem em 10 minutos os resultados atingidos, de modo objetivo, essa era nossa meta e chegamos a esse número.
- E2: Talvez nem precisasse ser o gestor da área, talvez o gestor do Mapa Estratégico pudesse ter uma forma de comunicação com todos os empregados.
- E3: De modo sintético. E apresentado a todos, como tínhamos este objetivo e chegamos ou não ao resultado pretendido.
- E4: E para todos, porque todos contribuem para os resultados da estratégia.

9. Vocês consideram que essa falha tira o crédito da ferramenta?

- E4: Primeiro, acho que boa parte das pessoas do Sistema sabem o que é o BSC, e se não sabem aqui na Sede, imagine nas Unidades.

- E3: Eu não descredito em nenhuma ferramenta, mas está acontecendo uma falha que precisa ser corrigida. Parece que é uma ferramenta só da alta cúpula, que não atinge todos os canais. E não é isso o que se quer do mapa.
- E1: A grande falha está acontecendo na comunicação que está sendo feita. Deveria ser mais acessível para todos.
- E2: Falta uma comunicação mais clara para atingir todos os níveis. Precisamos saber quais os indicadores, quais os objetivos, hoje, porque ter havido modificações desde sua apresentação, mas não foi mais divulgado de modo amplo. Você acaba não comprando a idéia porque não se vê inserido no contexto.
- E3: Outro ponto importante, é que o número não é focado nas nossas entidades. Não precisamos dar lucro, e não existe a cultura da preocupação com os números.
- E1: De fato as pessoas não têm.
- E4: De acordo.

Os colaboradores apontam para a falta de comunicação como principal fator de desconhecimento do Mapa Estratégico. Apontam que é possível que o fluxo de informações esteja sendo interrompido em algum momento e que não existe a prática de comunicar os resultados positivos e traçar ações para melhorar os indicadores que não atingiram os resultados desejados. Seria necessário, para o grupo, a existência de um canal de comunicação mais efetivo, para que todos pudessem perceber seu papel no processo estratégico, proposto pelo mapa.

7.3.5. O diálogo na organização

O Balanced Scorecard estimula o diálogo na organização. Assim, buscou-se avaliar o entendimento dos gestores quanto a esta ser uma organização orientada pela sua estratégia, assim como identificar se a linguagem falada na organização é universal. Buscou-se ainda saber se existe uma integração suficiente entre as entidades do Sistema FIEP.

A percepção de que a organização está orientada para a estratégia, está destacada na questão a seguir.

10. A integração existente entre as entidades do sistema Fiep, permite que a organização fale uma única linguagem?

E2: Tem melhorado, principalmente nos últimos dois anos.

E3: Tem melhorado, não vejo assim na linha do tempo, mas a integração vem sendo trabalhada há uns 10 anos, e o que acontece é que vem uma onda e integra e depois pára, vem outra onda integra de novo, e pára de novo. Mas hoje está mais integrada.

E4: Eu percebo uma integração maior, porque quando entrei já estava integrado.

E3: Percebo uma boa integração SESI e SENAI, mas não com o IEL.

E1: Nem tanto.

E3: Corporativo e compartilhado é mais fácil, mas só a área meio. Porque a educação do SESI e SENAI não estão juntos? Nas Unidades, onde SESI e SENAI são juntos, a integração é uma, se enxergam como Sistema. Nas que são separadas, a integração é outra. Então, há muito trabalho a ser feito, apesar de já ter melhorado.

Observa-se no grupo, a falta de integração plena entre as entidades componentes do Sistema FIEP. Destacam a evolução da integração, porém, é um processo que necessita ser melhorado.

7.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

As informações obtidas por meio da aplicação das ferramentas metodológicas, utilizadas na presente pesquisa, permitiram realizar as análises concernentes a aplicação do BSC no Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Tal análise buscou validar o pressuposto da referida ferramenta como instrumento de auto-regulação organizacional, ou seja, um instrumento que permite à organização reorganizar-se de modo a atingir sua visão de futuro.

O Sistema FIEP adotou o BSC como mecanismo de monitoramento da estratégia, de modo que a mesma pudesse ser avaliada e modificada, na medida em que fosse recebendo impactos que justificasse sua alteração. O processo de implementação do Mapa Estratégico teve a participação não somente dos colaboradores da organização, como também daqueles que são suas partes relacionadas, como sindicatos e indústrias.

Assim, o Sistema FIEP se destaca como uma organização inovadora, baseada na racionalidade substantiva descrita por Guerreiro Ramos (1989), por inserir o elemento humano nas bases que a fundamentam.

As informações obtidas pela aplicação de questionários e entrevistas, permitiram analisar a operacionalização deste processo inovador, que inclui a implementação do BSC como ferramenta de condução da estratégia. Tais informações estão a seguir detalhadas, considerando os três grupos pesquisados. O primeiro contempla os gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios. O segundo grupo é composto pelos colaboradores da equipe de Assessoria de Gestão Estratégica. O terceiro grupo é constituído pelos colaboradores das atividades operacionais da organização.

Assim como realizado nos questionários e entrevistas, esta análise baseia-se nos cinco eixos que fundamentam a teoria do Balanced Scorecard, que são a visão em movimento, a história da estratégia, a consciência estratégica dos colaboradores, o destino estratégico e o diálogo na organização.

7.4.1. Análise dos resultados sob a ótica da visão em movimento

Para Kaplan e Norton (2000, p. 20), “o Balanced Scorecard fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa”. Para os autores, não é possível implementar a estratégia, sem descrevê-la, o que permite o envolvimento de todos os atores na busca de sua consecução.

Sob este eixo de análise, observou-se no grupo dos gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios, a convergência para o alinhamento, ainda que parcial, das atividades por eles desenvolvidas na organização, com a estratégia proposta no Mapa Corporativo.

Esta convergência decorre substancialmente da participação dos gestores na formulação da estratégia, o que foi determinante para provocar efeitos positivos no alinhamento da mesma, com vista à consecução dos objetivos futuros da organização. Por outro lado, tanto os respondentes que participaram ativamente da formulação da estratégia, quanto àqueles que tiveram uma participação parcial, não percebem o retorno da alta administração, das ações tomadas por eles.

Outro fator abordado, o das decisões dos gestores com relação às demandas de longo prazo, há a percepção dos gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios da organização, de que algumas decisões tomadas estão fundamentadas nas demandas de longo prazo.

Assim, pode-se destacar, com base nas respostas dadas, que a efetividade na participação da formulação da estratégia pode ser um fator decisivo para que as ações desenvolvidas pelos gestores estejam alinhadas à estratégia e que, por conseguinte, estas ações estarão cada vez mais vinculadas às demandas de longo prazo.

Sob este mesmo eixo de análise, a equipe de colaboradores da Assessoria de Gestão Estratégica, aponta que a decisão da equipe executiva em implementar a ferramenta na organização, estava justamente na interação que a mesma proporcionava entre os diversos agentes envolvidos nos processos internos e externos à organização. Ouvidos estes atores, foi construído o Mapa Estratégico, priorizando as proposições recorrentes, surgidas das reuniões que tinham o propósito fazer emergir as necessidades de todos estes elementos.

Contudo, os indicadores e objetivos a serem trabalhados, foram definidos pela equipe executiva, considerando o caráter estratégico dos mesmos, tendo em vista sua contribuição para a consecução de resultados positivos à organização.

Destas definições, o mapa foi construído e passou a ser monitorado, no sentido de avaliar a eficácia das ações tomadas. Neste sentido, a equipe de Gestão Estratégica, aponta a evolução na utilização da ferramenta, uma vez que o BSC permite visualizar a eficácia das ações tomadas, permitindo assim que sejam tomadas ações para re-orientar as decisões estratégicas. Destacam que ao longo do tempo de sua utilização, grande parte das ações já foi implementada e as análises baseiam-se nestas implementações.

Por outro lado, a equipe de Assessoria de Gestão Estratégica, aponta que existe a necessidade de uma comunicação mais efetiva da ferramenta, de modo a permitir que todos os colaboradores se vejam como parte do Mapa Estratégico. Para tanto, retratam a necessidade de rever e melhorar constantemente os objetivos e indicadores a serem analisados, pois esta é a base de um melhor acompanhamento das ações tomadas pelos tomadores de decisões e sua aderência à estratégia organizacional.

Este entendimento da equipe de Assessoria de Gestão Estratégica, encontra eco nas percepções do grupo de colaboradores das atividades operacionais da organização, uma vez que este não percebe a existência objetiva na relação entre o Mapa Estratégico e suas atividades diárias. Destacam ainda a não existência de um contexto que lhes permita interessar-se pela ferramenta.

O grupo dos colaboradores das atividades operacionais teve uma participação ainda menor na formulação da estratégia, e menor ainda é o seu envolvimento no acompanhamento periódico das análises dos objetivos e indicadores, divulgados pela equipe da Assessoria de Gestão Estratégica.

Para os colaboradores das atividades operacionais, falta de clareza na condução da apresentação dos resultados, mas que sem a informação sobre a condução dos processos, não é possível avaliar se as ações conduzidas estão alinhadas com a visão de longo prazo.

Com base nas respostas dos três grupos, sob este eixo de análise e com base na teoria do BSC, pode-se inferir que a comunicação da ferramenta é um ponto

de destaque para o seu sucesso efetivo. Tendo em vista as considerações dos grupos, a ferramenta necessita de uma comunicação mais efetiva, de modo a ser percebida e incorporada por todos na organização.

Kaplan e Norton (2000) afirmam ainda que uma organização focada na estratégia demanda o envolvimento ativo em todas as esferas da organização e que se as pessoas que não estão nas posições de comando não atuarem como líderes vibrantes, a mudança não ocorrerá.

Assim, é necessário que todas as instâncias da organização percebam a importância de suas ações na efetividade da consecução da estratégia.

7.4.2. Análise dos resultados sob a história da estratégia

Pelo eixo de análise da visão da ferramenta narrando a história da estratégia, Kaplan e Norton (2000) trazem a tona a idéia do aprendizado como um processo contínuo dentro da organização, para assegurar a constante sintonia das estratégias. Este pensamento foi ressaltado pelos autores, em razão do descolamento existente entre o orçamento e o plano operacional, que pela via do aprendizado, salientam, as direções a serem tomadas por uma organização para a consecução de sua estratégia, devem ser ininterruptas e contínuas. Para os autores, os processos financeiros quando conduzidos pela via do BSC são revistos e atualizados de imediato, não sendo necessário aguardar um próximo ciclo orçamentário. Deste modo, buscou-se perceber o quão próxima desta abordagem teórica estão sendo conduzidos os processos financeiros da organização objeto deste estudo.

Constatou-se, com base nas respostas dadas pelos gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios do Sistema FIEP um entendimento parcial da vinculação da estratégia com os processos financeiros.

O grupo de colaboradores das atividades operacionais da organização afirmou que não faz parte de suas atividades a observância de metas físicas e financeiras a serem cumpridas.

Tais entendimentos podem ser corroborados pela percepção do grupo de Assessoria da Gestão Estratégia, que apontou um descolamento do orçamento e da estratégia, afirmando que na organização, os dados do orçamento são colocados no Mapa Estratégico, quando o correto seria o inverso, ou seja, as metas financeiras partem do Mapa para o orçamento.

O progresso na implementação da estratégia, segundo Kaplan e Norton (2000) passa pela conexão entre estratégia e processo orçamentário, ambos sistematicamente monitorados e continuamente avaliados. Com isso pode-se evoluir para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia.

7.4.3. Análise dos resultados sob a consciência estratégica dos colaboradores

De acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 22) “as organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia”. Para os autores a implementação da estratégia é tarefa de todos em uma organização.

Com isso, buscou-se avaliar a vinculação das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores, com o Mapa Estratégico do Sistema FIEP.

As considerações do grupo de gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios da organização em estudo, revelam que as atividades desenvolvidas pelos seus colaboradores diretos, ou estão parcialmente vinculadas à estratégia ou seus colaboradores sequer a conhecem. Para estes gestores, o desempenho dos colaboradores não é significativamente afetado pelos objetivos estratégicos. O grupo dos gestores aponta uma deficiência na comunicação da ferramenta.

Por outro lado, os colaboradores das áreas operacionais da organização destacam que não percebem vinculação de suas tarefas com o Mapa Estratégico, por desconhecimento dos objetivos e indicadores da ferramenta.

Observa-se neste eixo de análise, pela percepção do grupo de Assessoria de Gestão Estratégica, um descompasso entre a estratégia e o operacional, razão pela qual os colaboradores não percebem claramente que os resultados de ações figurem no Mapa Estratégico. O grupo destaca a forte influência das questões políticas, próprias do Sistema FIEP, por vezes desviando a organização dos objetivos inicialmente planejados.

Sob este eixo de análise, observa-se novamente a comunicação como um fator limitador do conhecimento pleno da estratégia da organização. Para tornar a estratégia uma tarefa de todos, é necessário comunicá-la. Os apontamentos das influências políticas, pontuada por um dos grupos de análise, enquadra-se na aprendizagem e adaptação da estratégia, ou seja, se é um fator recorrente, é necessário compô-lo como objeto de análise pelo grupo gestor da estratégia.

7.4.4. Análise dos resultados sob o destino estratégico

Para Kaplan e Norton (2000, p. 26) “a estratégia demanda trabalho em equipe para coordenação das mudanças. E a implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em consoante cotejo com os resultados almejados”. Nesta etapa, o comprometimento de todos é altamente necessário para a consecução da estratégia. Os autores apontam a necessidade da mobilização da organização para o sucesso da implementação da estratégia, comunicada e tornada óbvia a todos. Assim, buscou-se, neste eixo de análise, validar a comunicação existente na organização.

O grupo dos gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios do Sistema FIEP aponta, ainda que modo parcial, a existência de canais de comunicação estabelecidos tanto dos gestores com a alta administração, quanto destes com seus colaboradores. Destacam também, certa interação com a equipe executiva.

Por outro lado, o grupo dos colaboradores das áreas operacionais, afirma que é justamente pela falta de comunicação seu desconhecimento da ferramenta. Salientam a necessidade de canais claros de comunicação da estratégia, de modo a tornar explícita sua participação neste processo.

Esta divergência, segundo as respostas do grupo de Assessoria da Gestão Estratégica, reside no fato de a comunicação da estratégia não fluir como deveria e que estão sendo tomadas ações para aproximar o Mapa Estratégico ao nível operacional, de modo que todos os colaboradores se insiram na ferramenta.

7.4.5. Análise dos resultados sob o diálogo na organização

Para Kaplan e Norton (2000, p. 21), “a sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional”. Segundo os autores, as organizações orientadas para a estratégia rompem a barreira das estratégias de cada unidade de negócio para difundir a estratégia organizacional, conectando estas unidades por meio de objetivos comuns. Destacam ainda que ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico, as organizações criam pontos de referência comuns e compreensíveis à todas as unidades de negócios e aos empregados.

O diálogo na composição desta sinergia, precisa ser um elemento presente entre as diversas áreas. Assim, o grupo dos gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios do Sistema FIEP, inquiridos sobre o diálogo na organização, destacam que existe a percepção de esta é uma organização orientada pela sua estratégia, sendo esta uma premissa que está parcialmente incorporada pelos gestores.

Por outro lado, considerando a complexidade natural da organização, a integração entre suas entidades participantes, ainda não ocorre de modo pleno, faltando diretrizes claras sobre o modelo de integração. O grupo indica ainda, que esta ação ainda não fez a passagem do nível estratégico para o operacional, o que demanda uma ruptura cultural por parte de todos os elementos integrantes da organização. Para estes gestores existe a necessidade de um processo de

integração que demande planejamentos conjuntos entre as diversas entidades integrantes do Sistema FIEP.

O grupo de Assessoria de Gestão Estratégica, por seu turno, destaca que falta para a organização uma homogeneidade na linguagem ali praticada. O Sistema FIEP, pela sua natureza, é uma organização de cunho altamente complexo, constituída para dar assistência social e educacional aos trabalhadores da indústria, por meio do SESI e SENAI. Contudo, existem outros atores interagindo constantemente neste processo, que são os sindicatos, as indústrias e a própria sociedade, que buscam estabelecer parcerias visando fomentar o desenvolvimento de suas ações.

Emerge desta teia de relações, a necessidade de uma estrutura que permita constituir um diálogo permanente com estes agentes. Para tanto, torna-se necessária uma efetiva integração entre as entidades que compõem o Sistema FIEP. Neste sentido, a configuração de uma estrutura integrada entre as entidades, passa pela sistematização da comunicação, ou seja, da comunicação da estratégia.

Para o grupo dos colaboradores das atividades operacionais da organização, esta integração não é claramente percebida e observam movimentos cíclicos de integração que oscila ao longo do tempo.

CONSIDERAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar o Balanced Scorecard como ferramenta que permite a efetivação da auto-regulação organizacional, com vistas a esta reorganizar-se a partir dos estímulos recebidos e informados pela ferramenta. Deste modo, foram delineados seus fundamentos teóricos partindo de um cenário de ruptura de um modelo econômico existente, originado pela revolução industrial, que desencadeou movimentos de universalização de hábitos e costumes e de avanços tecnológicos que configuraram uma nova dimensão das organizações.

Esta configuração desvelou a notoriedade com que estas mesmas organizações se utilizam, para seus processos produtivos, dos recursos naturais existentes. Da limitação na utilização destes recursos surgiu o debate do desenvolvimento sustentável, tendo em vista a incapacidade que tem o planeta em fornecer estes recursos de modo ilimitado. O fortalecimento do pensamento das questões ambientais passou a nortear o modo de agir para atender as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a existência das gerações futuras.

Como as organizações são, em última análise, elementos vivos, dinâmicos, multidisciplinares e complexos, destacam-se como um dos principais atores na busca da construção de uma sociedade sustentável. Assim, o modo de tomar suas decisões não se sustenta apenas pela ótica econômica, mas sob diferentes dimensões, que incluem aspectos sociais, ambientais, políticos, culturais e espaciais. Obter os resultados pretendidos passa necessariamente pela convergência destas dimensões.

Com isso, obter resultados satisfatórios concernentes às suas atividades implica na formulação de uma estratégia, que congregue os mais diversos atores com os quais tenha alguma interface. Esta estratégia, além de precisar ser eficazmente conduzida, deve também ser constantemente monitorada.

Nesse sentido, assumiu-se o BSC como uma ferramenta que tem este propósito, ou seja, monitorar e comunicar a estratégia, integrando todos os elementos internos e externos de uma organização, de modo dinâmico, interligado e retroalimentado. Foi dado ao trabalho, o enquadramento de um estudo de caso,

considerando a utilização do BSC no Sistema FIEP, com foco em suas entidades integrantes, o SESI e SENAI Paraná.

Para constatar esta abordagem teórica na organização objeto deste estudo, foram utilizadas três ferramentas metodológicas, com três grupos distintos, internos à mesma. Primeiramente, foram aplicados questionários com perguntas de natureza qualitativa e quantitativa aos gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios da organização. Em seguida, foi realizada uma entrevista qualitativa com o grupo de Assessoria de Gestão Estratégica, responsável pela gestão do Mapa Estratégico Corporativo do Sistema FIEP. Por fim, foi realizada uma entrevista, seguindo os princípios metodológicos de *focus group*, para avaliar a percepção de um grupo de empregados da organização, no entendimento da referida ferramenta.

As questões foram baseadas a partir de cinco eixos que fundamentam a teoria do Balanced Scorecard: a visão em movimento, a história da estratégia, a consciência estratégica dos colaboradores, o destino estratégico e o diálogo na organização. As considerações resultantes das análises destas questões, serão a seguir detalhadas.

Pela ótica da visão em movimento, os resultados demonstram que quanto maior a participação dos envolvidos no processo de construção e de participação na comunicação da estratégia, mais estes atores percebem a aproximação de suas atividades no contexto da mesma. Tal fato é percebido contrapondo as respostas dos gestores das áreas técnicas e administrativas e das unidades de negócios com as dos colaboradores das atividades operacionais. Os primeiros indicam a existência de certo alinhamento das atividades desenvolvidas com a estratégia, contudo, este não é entendimento dos colaboradores, que não vêem aderência de suas atividades com a estratégia. Os dois grupos, no entanto, denotam a mesma percepção, no tocante ao retorno de suas ações, por parte da alta administração, ocorrer de modo incipiente. Este entendimento é percebido pelo grupo de Assessoria de Gestão Estratégica, que aponta a necessidade de uma comunicação mais efetiva da ferramenta, de modo a permitir que todos os colaboradores se vejam como parte do Mapa Estratégico.

Com relação ao eixo da história da estratégia, observou-se, com base nas respostas do grupo de gestores e do grupo de colaboradores, um descolamento do orçamento com estratégia, corroborado pelo grupo de Assessoria de Gestão Estratégica, que indica a necessidade das metas financeiras partirem do Mapa Estratégico para o orçamento e não o contrário, como vem ocorrendo. Para os gestores da ferramenta, a questão orçamentária está descolada do Mapa Estratégico, razão pela qual este alinhamento não é claramente percebido pelos colaboradores pesquisados. Pela sua natureza, a entidade é permeada por um viés político que tende a interferir no processo de gestão da estratégia, alterando a sua condução, tanto de modo positivo como negativo. Estes aspectos políticos são variáveis consideradas na formulação da ferramenta, contudo, existem ações políticas individuais que limitam a melhora do desempenho dos indicadores estratégicos.

As análises baseadas no eixo da consciência estratégica dos colaboradores indicaram, pela percepção do grupo dos gestores, que seus subordinados não compreendem, ou o fazem de modo limitado, que suas atividades estejam alinhadas com a estratégia. Os colaboradores das atividades operacionais afirmam não perceber tal vinculação, por desconhecimento da ferramenta. O grupo de Assessoria de Gestão Estratégica aponta a existência de um descompasso entre o nível estratégico e o nível operacional, razão pela qual os colaboradores não percebem claramente os resultados de suas ações no Mapa Estratégico. Para tornar a estratégia tarefa de todos, é necessário comunicá-la e neste eixo de análise, observou-se que a comunicação é um fator limitador do conhecimento pleno da estratégia, por todos os membros da organização.

Pelo eixo do destino estratégico, foi constatada uma divergência entre o grupo dos gestores e dos colaboradores das atividades operacionais. O grupo dos gestores aponta a existência de canais claros de comunicação, tanto destes com a alta administração, quanto com seus colaboradores. Já os colaboradores das atividades operacionais sugerem que é pela falta de canais claros de comunicação, que a ferramenta não é efetivamente conhecida por todos. Para o grupo de Assessoria de Gestão Estratégica, esta divergência existe em decorrência da comunicação da estratégia não ocorrer do modo pleno. Por esta razão, estão sendo

tomadas medidas corretivas para aproximar o Mapa Estratégico ao nível operacional.

O diálogo na organização, objeto do último eixo de análise, precisa ser um elemento presente em todas as suas áreas e em todos os seus níveis. Com base nas considerações dos grupos pesquisados, constatou-se que os gestores percebem que a uniformidade na linguagem falada na organização e a integração entre as entidades integrantes do Sistema FIEP são parcialmente suficientes. Por outro lado, os colaboradores destacam que não percebem claramente esta integração. Deste modo, o grupo de Assessoria de Gestão Estratégica vem desenvolvendo ações para retomar o processo de integração das entidades, variável esta que o Mapa Estratégico não conseguiu garantir.

No decorrer destas análises, foi observado que um elemento crucial de informação deixou de ser usado na plenitude, tal como previsto na teoria do BSC. Este elemento é a efetividade dos canais de comunicação. E a falta da aplicação deste elemento é que pode estar distorcendo a aplicação da ferramenta na organização. Os empregados contribuem, mas sem saber exatamente em que contexto, ou de que modo suas ações influem na condução da estratégia. Os esforços empreendidos pelos colaboradores, nem sempre são direcionados para as ações prioritárias, pelo desconhecimento do processo sistêmico.

Os canais de comunicação formalmente estabelecidos, não dão conta da necessidade do estreitamento dos empregados com a alta administração e, por conseguinte, da estratégia. A informação não atinge os níveis operacionais, razão pela qual, pode não estar sendo dada ao mesmo, a importância devida. Esta falta de comunicação dificulta a percepção tanto de empregados gestores quanto de empregados operacionais, de que esta é uma organização conduzida pela sua estratégia, não permitindo a uniformização de uma linguagem organizacional.

Assim, o grupo gestor do Mapa Estratégico, já percebendo esta falha na comunicação da estratégia, vem desenvolvendo ações para comunicá-la de modo mais eficaz, uniformizando a linguagem organizacional e retomando o processo de integração entre as entidades integrantes da organização.

Tais ações são percebidas em decorrência da realização de um novo Encontro de Planejamento Compartilhado – EPC, ocorrido entre os dias 23 e 25 de agosto de 2008, proposto pela alta administração, reunindo em um único local, todos os colaboradores do Sistema FIEP.

Além da realização de um novo EPC, a organização, percebendo a problemática da comunicação, vem empregando esforços no desdobramento do Mapa Corporativo. Isto equivale dizer que a ferramenta está sendo desdobrada no âmbito das entidades SESI e SENAI. Tal ação poderá permitir uma melhor percepção, por parte dos colaboradores em geral, da aderência de suas atividades aos objetivos estratégicos da entidade. Estas ações estão sendo tomadas para confluir as atividades da organização aos aspectos teóricos do BSC, que se constitui em uma ferramenta que permite monitorar, gerenciar, comunicar e alinhar a estratégia na organização. De posse das informações fornecidas pela própria ferramenta, a organização, por meio dos seus tomadores de decisões, pode perceber os movimentos de suas ações e realimentar seus processos.

Assentasse nesta constatação a importância da utilização do BSC como uma ferramenta que contribui para a auto-regulação organizacional, ou seja, que os estímulos recebidos possam ser processados internamente e devolvidos ao meio externo, re-adaptados, de modo a permitir a consecução de sua estratégia.

Esta pesquisa buscou demonstrar a utilização do BSC no Sistema FIEP, de modo a identificar a atuação da ferramenta como instrumento que permite a auto-regulação organizacional. Isto para observar, a partir dos impactos recebidos e percebidos por via dos indicadores de gestão estratégica, a capacidade da entidade em reorganizar-se para estar sempre alinhada à sua visão de futuro.

Para isso, foram aplicados 72 questionários semi-estruturados, porém, o retorno dos questionários respondidos, correspondeu a 29,16% do total de enviados. O baixo retorno não comprometeu as análises, contudo, estas poderiam ter tido uma estrutura mais sólida, caso o este tivesse sido maior. Outro fator que merece destaque nestas limitações do estudo, refere-se a entrevista qualitativa com grupo de Assessoria de Gestão Estratégica, que inicialmente contava com a colaboração do Superintendente Corporativo do Sistema FIEP, à qual esta assessoria está

subordinada, figurando assim, a percepção de um alto executivo da organização. Esta participação, no entanto, não ocorreu. Adicionalmente, para o *focus group* com os colaboradores das atividades operacionais, foram convidados 10 trabalhadores, no entanto, apenas 4 compareceram.

As considerações apresentadas nesta pesquisa suscitam outros questionamentos: como uma organização que se desponta como agregadora do elemento humano nas bases que a fundamentam, comunica sua estratégia de modo incipiente? Qual a efetividade do desdobramento dos Mapas Estratégicos do SESI e SENAI para a comunicação da estratégia? Deste modo, recomenda-se como continuidade deste estudo, análises que permitam identificar estes elementos, nesta organização.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Márcia Esteves. **Complexidade e organizações**: Em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDERSON, Philip. Complexity theory and organization science. **Organization Science**. Amos Tuck School, Dartmouth College, Hanover New Hampshire, v. 10, n. 3, p. 216-232, May-June 1999.

BATISTA JUNIOR, Paulo Nogueira. **Mitos da "globalização"**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v12n32/v12n32a12.pdf>>. Acesso em: 9 dez. 2007.

BAR-YAM, YANEER. **Dynamics of complex systems**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley. 1997.

BELL, Simon; MORSE, Stephen. **Measuring Sustainability**. London: Earthscan, 2003.

BELLEN, Hans Michael Van. **Indicadores de sustentabilidade**: Uma análise comparativa. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BOSEL, Hartmut. **Indicators for sustainable development**: Theory, Method, Applications: A report to the Balaton Group. Winnipeg: IISD, 1999.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 6. ed. São Paulo: Cultrix, 2001.

CAPRA, Fritjof. **As Conexões ocultas**: Ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARON, Antoninho. Inovação tecnológica e a pequena e média empresa local. In: OLIVEIRA, Gilson Batista de; SOUZA-LIMA, José Edmilson (orgs.). **O desenvolvimento sustentável em foco**: Uma contribuição multidisciplinar. São Paulo: Annablume, 2006.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Finalmente a aldeia global?: O Brasil e o mundo contemporâneo. In: SILVA, Christian Luiz da; MENDES, Judas Tadeu Grassi (orgs.). **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável**: Agentes e interações sob a ótica multidisciplinar. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COELHO, Christianne Coelho de Souza Reinisch. **Complexidade e sustentabilidade nas organizações**. 2001. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3033.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2007.

COHEN, Joshua. Igualitarismo, internacionalização e cidadania. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 15, n. 44, p.161-170, out. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v15n44/4153.pdf>>. Acesso em: 07 jan. 2008.

CORRÊA, Angela Cristina. **O *Balanced Scorecard* como um sistema complexo adaptativo**: Uma abordagem quântica à estratégia. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8758.pdf>>. Acesso em: 30 dez 2007.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Larissa et al. **Redes**: Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. Brasília: WWF Brasil, 2003.

DALY, Herman E. Crescimento sustentável? Não, Obrigado. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v.7 n. 2, p. 197-201, julho – dezembro 2004.

DESCARTES, René. **O Discurso do método**: As paixões da alma. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

DIAMOND, Jared. **Colapso**: Como as sociedades escolhem o fracasso ou o sucesso. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

DREIFUSS, René Armand. **A época das perplexidades**: Mundialização, globalização e planetarização: Novos desafios. Petrópolis: Vozes, 1996.

DUPAS, Gilberto. **O mito do progresso**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n77/a05n77.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2007.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. 20. ed. São Paulo: Perspectiva. 2005.

FAHEY, Liam. Gestão estratégica: O desafio empresarial mais importante da atualidade. In: FAHEY, Liam; RANDAL, Robert M. **MBA curso prático**: Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERRARI, Alfonso Trijillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira; COELHO, Christianne Coelho de Souza Reinisch. Organizações como sistemas complexos. **Tuiuti**: Ciência e Cultura, Curitiba, n. 32 e 33, FCSA 04 e 05, p.165-183, julho/agosto 2002.

FUKUYAMA, Francis. **O fim da história e o último homem**. Rio de Janeiro: Rocco, 1992.

FURTADO, Celso. Os desafios da nova geração. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 24, n. 4 (96), p.483-486, outubro – dezembro 2004. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/pdf/96-1.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2008.

GIDDENS, Anthony. **Sociología**. 3. ed. Madrid: Alianza Editorial. 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: Uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

HAMEL, GARY. Inovação sistêmica e radical. **HSM Management**. São Paulo v.7, n.36 (jan./fev 2003) p.71-78

HARMAN, Willis; HORMANN, John. O colapso do velho paradigma. In: RAY, Michael RINZLER, Alan (orgs.). **O novo paradigma nos negócios: Estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional**. São Paulo: Cultrix, 1993. p. 31-40.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HESPANHA, Pedro. Mal-estar e risco social num mundo globalizado: Novos problemas e novos desafios para a teoria social. In: SOUSA SANTOS, Boaventura de (org.). **A globalização e as ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

HICKS, Norman; STREETEN, Paul. Indicadores de desenvolvimento: a busca de uma unidade de medida de necessidades básicas. In: CAIDEN, Gerald; CERVANTES, Geraldo. **Reconsideração do Conceito de Desenvolvimento**. Caxias do Sul: EDUCS, 1988. p. 71-95.

HONAVAR, Vasant. **What are complex adaptive systems?** Complex Adaptive Systems Group at Iowa State University. Disponível em: <<http://www.cs.iastate.edu/~honavar/alife.isu.html>>. Acesso em: 14 jan. 2007.

JONAS, Hans. **O princípio responsabilidade: Ensaio de uma ética para a civilização tecnológica**. Rio de Janeiro: Contraponto. 2006.

JOST, Jürgen. **External and internal complexity of complex adaptive systems**. Working Papers of the Santa Fe Institute, Santa Fe, New Mexico, USA, p.1-17, 16 dez. 2003. Disponível em: <<http://www.santafe.edu/research/publications/Working-papers/03-12-070.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KHAN, Mohammad Mohabbat. Desenvolvimento: significado, estratégias e metas. In: CAIDEN, Gerald; CERVANTES, Geraldo. **Reconsideração do conceito de desenvolvimento**. Caxias do Sul: EDUCS, 1988. p. 37-43.

KUHN, Thomas S. **La estructura de las revoluciones científicas**. 1. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1971. Octava reimpressão (FCE, Argentina), 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATURANA, Humberto Romesín; VARELA, Francisco J. García. **De máquinas y seres vivos**. Autopoiesis: La organización de lo vivo. 5. ed. Santiago de Chile: 1998.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**. p. 107-114, January – February 1994.

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.

MORGAN, GARETH. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. O pensamento complexo, um pensamento que pensa. In: MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean Louis. **A inteligência da complexidade**. 2. ed. São Paulo: Peirópolis, 2000.

MORIN, Edgar. A necessidade de um pensamento complexo. In: MENDEZ, Candido (org.); LARRETA, Enrique (ed.). **Representação e complexidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003a. p. 69-78.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003b.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MORIN, Edgar. **Civilizar**: La nueva conciencia planetaria. Disponível em <http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/morin_civilizar-la-nueva-conciencia-planetaria.pdf>. Acesso em 30 dez. 2007.

MOTA, Carlos Renato; MEDEIROS, Cristina M. B. de; BARTHOLO JUNIOR, Roberto dos Santos (Org.). **História e atualidade da política social brasileira**. Brasília: SESI Departamento Nacional, 2001. (Programa SESI de gestão de iniciativas sociais: curso de extensão, treinamento profissional e especialização em gestão de iniciativas sociais.).

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Lisboa: Instituto para o desenvolvimento da gestão empresarial, 2001. Disponível em <<http://ee.dcg.eg.iscte.pt>>. Acesso em 01 ago. 2008.

OLIVEIRA, Gilson Batista de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. In: OLIVEIRA, Gilson Batista de; SOUZA-LIMA, José Edmilson (orgs.). **O desenvolvimento sustentável em foco: Uma contribuição multidisciplinar**. São Paulo: Annablume, 2006.

POPPER, Karl R. **A lógica da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1975.

POPPER, Karl R. **Conjeturas y refutaciones: El desarrollo del conocimiento científico**. Barcelona: Paidós, 1983.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (orgs.). **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRADO, Luiz Carlos Delorme. **Globalização: Notas sobre um conceito controverso**. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/prebisch/pdfs/17.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2007.

SACHS, Ignacy. In: STROH, Paula Yone (org.). **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SCATOLIN, Fábio Dória. **Indicadores de desenvolvimento: Um sistema para o Estado do Paraná**. 1989. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1989.

SCARPIN, Jorge Eduardo; TABOADA, Carlos M. Utilização do balanced scorecard e da auditoria na avaliação de desempenho logístico. **XXII Encontro Nacional de Engenharia da Produção**. Curitiba: 2002. p. 1 – 8.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, Sociedade e Democracia**. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

SENAI PARANÁ. **Plano de Ação**. 2008.

SESI PARANÁ. **Plano de Ação**. 2008.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1996.

SILVA, Christian Luiz da. Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar. In: SILVA, Christian Luiz da; MENDES, Judas Tadeu Grassi (orgs.). **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável: Agentes e interações sob a ótica multidisciplinar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

SISTEMA FIEP. **O Sistema FIEP e a sociedade**: Iniciativas Inovadoras para o desenvolvimento sustentável. Curitiba, nov/2007

SOUSA SANTOS, Boaventura de. Os processos da globalização. In: SOUSA SANTOS, Boaventura de (org.). **A globalização e as ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

STACEY, RALPH D. **Complexity and Creativity in Organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 27. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

UNINDUS. **UNINDUS: Universidade da Indústria**: sua história nossa escola – 2005 – 2007. Curitiba: Sistema FIEP: UNINDUS, 2007

VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar: Epistemologia e metodologia operativa**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável: O desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Sites Consultados:

www.sesi.org.br

www.senai.br

www.fiepr.org.br

www.sesipr.org.br

www.pr.senai.br

APÊNDICE 1

Questionário aplicado aos gestores do SESI e SENAI Paraná

Questionário

- 1) O trabalho que você conduz, está alinhado com a visão estratégica proposta pelo Mapa Corporativo do Sistema FIEP?
 Sim, está totalmente alinhado
 Sim, está parcialmente alinhado
 Não está alinhado

- 2) A elaboração do Mapa Estratégico Corporativo do Sistema FIEP teve a sua participação?
 Sim, participei ativamente da formulação da estratégia
 Sim, contudo minha participação foi restrita.
 Não participei da formulação da estratégia.

- 3) Justifique a resposta da questão anterior.

- 4) Sua participação proporcionou efeitos positivos na elaboração da estratégia?
 Sim, proporcionou muitos efeitos positivos.
 Sim, proporcionou alguns efeitos positivos.
 Não proporcionou efeitos positivos.

- 5) Justifique a resposta da questão anterior.

- 6) As decisões tomadas, na gestão da organização, são fundamentadas nas demandas de longo prazo?
- Sim, todas as decisões são fundamentadas nas demandas de longo prazo
 - Sim, algumas decisões são fundamentadas nas demandas de longo prazo
 - As decisões não são fundamentadas nas demandas de longo prazo
- 7) De que maneira os indicadores afetam o desempenho econômico da organização?
- Reduzindo amplamente os custos e as despesas e aumentando consideravelmente as receitas, conduzindo a organização à sua auto-sustentabilidade
 - Reduzindo parcialmente os custos e as despesas e aumentando de modo limitado as receitas, mas ainda assim, conduzindo a organização à sua auto-sustentabilidade
 - Não afetam o desempenho econômico
- 8) A otimização dos custos e despesas e o aumento da receita total, que conduzirão o Sistema FIEP a auto-sustentabilidade, vem sendo afetados pelo cumprimento das metas e indicadores propostos?
- Sim, são consideravelmente afetados
 - Sim, são parcialmente afetados
 - Não são afetados
- 9) Qual a relação existente entre a estratégia do negócio da organização com a questão orçamentária?
- Estratégia e orçamento estão fortemente alinhados
 - Estratégia e orçamento estão parcialmente alinhados
 - Não existe relação entre estratégia e orçamento.

10) Justifique a resposta da questão anterior.

11) Os colaboradores compreendem que suas tarefas cotidianas podem contribuir para o êxito da estratégia?

- Sim, compreendem totalmente
- Sim, compreendem parcialmente
- Desconhecem a estratégia.

12) Justifique a resposta da questão anterior.

13) Os objetivos estratégicos propostos no Mapa Estratégico Corporativo do Sistema FIEP, afetam em alguma medida, o desempenho dos colaboradores?

- Sim, afetam totalmente
- Sim, afetam parcialmente
- Não afetam.

14) Justifique a resposta da questão anterior.

15) Você considera que os esforços empreendidos nas tarefas cotidianas são focados para aquilo que é prioritário, possibilitando que as equipes estejam alinhadas com a visão de futuro da organização?

Sim, são integralmente focadas as tarefas prioritárias, alinhadas com a visão de futuro

Sim, são parcialmente focadas as tarefas prioritárias, alinhadas com a visão de futuro

Não são focadas as tarefas prioritárias.

16) Justifique a resposta da questão anterior.

17) Existe um canal de comunicação estabelecido entre você, sua equipe e a alta administração na viabilização da estratégia?

Sim, existe um canal de comunicação estabelecido

Não, não existe um canal de comunicação estabelecido

18) Se existe um canal de comunicação estabelecido, como esta acontece?

19) O Mapa Estratégico Corporativo do Sistema FIEP proporcionou de algum modo o estreitamento de suas relações com a alta administração, para alinhar seus processos à estratégia?

Sim, houve o total estreitamento das relações para alinhamento dos processos à estratégia

Sim, houve um estreitamento parcial das relações para alinhamento dos processos à estratégia

Não houve estreitamento das relações

20) O acompanhamento do monitoramento das metas e indicadores do Mapa Estratégico do Sistema FIEP faz parte de sua rotina de trabalho?

Sim

Não

21) Justifique a resposta da questão anterior.

22) Está incorporado entre os gestores, que esta é uma organização orientada para a estratégia?

Sim, está totalmente incorporado

Sim, está parcialmente incorporado

Não está incorporado

23) Fala-se na organização, a mesma linguagem?

Sim, todos falam a mesma linguagem

Sim, quase todos falam a mesma linguagem

Não se fala a mesma linguagem

24) A integração existente entre as entidades que compõem o Sistema FIEP, é suficiente a ponto a permitir que estas entidades estejam alinhadas a visão de futuro?

- A integração é totalmente suficiente
- A integração é parcialmente suficiente
- A integração não é suficiente
- Não existe integração.

25) Justifique a resposta da questão anterior.

APÊNDICE 2

Roteiro para aplicação de entrevista qualitativa ao grupo de Gestão Estratégica

1. Avisar que a reunião será gravada e que os dados serão posteriormente transcritos no trabalho, para validar a análise dos dados;
2. Inserir o tema da dissertação: O BSC como ferramenta de auto-regulação organizacional: um estudo da sua aplicação no Sistema FIEP;
3. A escolha do grupo: todos fazem parte da Assessoria de Gestão Estratégica, com a função de monitorar o cumprimento dos indicadores do Mapa Estratégico corporativo;
4. Pedir que os entrevistados exponham a atividade que desempenham;
5. Apresentação das questões. As questões estão baseadas na teorias desenvolvidas por Kaplan e Norton acerca do BSC

Questões:

- 1) Como surge a idéia da implantação do Mapa Estratégico do Sistema FIEP segundo os preceitos do BSC e como é inicialmente construída esta idéia?
- 2) Como foram definidos os atores integrantes da composição deste mapa?
- 3) A definição da estratégia ocorreu efetivamente a partir das proposições dos participantes?
- 4) Qual a lógica para estabelecer esta ferramenta de gestão estratégica na organização?
- 5) Como é feito o acompanhamento dos indicadores?

- 6) Com a aplicação e utilização do Mapa Estratégico, foram observados impactos financeiros relevantes?
- 7) Estes impactos financeiros têm relação com a redução dos custos de operação?
- 8) Foi possível, observar alguma melhora na equação receita/despesa com o propósito de atingir a auto-sustentabilidade?
- 9) Os empregados conhecem a estratégia?
- 10) Os empregados compreendem a importância da estratégia na condução de suas atividades?
- 11) As atividades conduzidas pelos empregados, de um modo geral, têm aderência com a estratégia da organização?
- 12) Qual o canal de comunicação existente entre a alta administração e os executores?
- 13) Este canal é suficiente ou seria necessário outras possibilidades?
- 14) Os executores se envolvem o suficiente nas questões estratégicas?
- 15) Com a implantação do mapa e da necessidade de interação entre a alta administração e os empregados, este estreitamento foi efetivamente implementado ou ainda necessita de melhorias?
- 16) Quais seriam estas melhorias?
- 17) Você considera que os gestores compreendem que esta é uma organização orientada pela sua estratégia?

- 18) A integração existente entre as entidades componentes do Sistema FIEP é suficiente para permitir que elas estejam alinhadas a visão de futuro?
- 19) Você considera que a aplicação da ferramenta é realmente eficaz para o sucesso desta organização?
- 20) Que melhorias seriam necessárias para efetiva incorporação da ferramenta por parte dos empregados?

Apêndice 3

Roteiro Focus Group – Colaboradores

1. Avisar que a reunião será gravada e que os dados serão posteriormente transcritos no trabalho, para validar a análise dos dados;
2. Inserir o tema da dissertação: O BSC como ferramenta de auto-regulação organizacional: um estudo da sua aplicação no Sistema FIEP;
3. A escolha do grupo: mescla dos empregados do sistema
4. Pedir que os entrevistados exponham a atividade que desempenham;
5. Apresentação das questões. As questões estão baseadas na teorias desenvolvidas por Kaplan e Norton acerca do BSC

Questões:

11. O que você conhece do Mapa Estratégico do Sistema Fiep?
12. Em algum momento, você participou da formulação do Mapa Estratégico?
13. Você considera que a atividade que você desenvolve está alinhada com o Mapa Estratégico?
14. Existem metas a serem cumpridas? Estas metas estão relacionadas com o Mapa Estratégico?
15. Você considera que as ações que você desenvolve, são ações prioritárias, que estão voltadas para resultados de longo prazo?
16. Existe um canal de comunicação que permite saber da estratégia, de modo a viabilizá-la? Qual seria este canal?

17. Você considera que existe um estreitamento com seu gestor, na execução das suas atividades, de modo a alinhar seu processo ao Mapa Estratégico?
18. Você faz algum tipo de monitoramento de metas e indicadores que afetem o Mapa Estratégico?
19. A integração existente entre as entidades do sistema Fiep, permite que a organização fale uma única linguagem?
20. Que melhorias você considera necessárias para alinhar seu processo de trabalho ao Mapa Estratégico?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)