UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

Análise dos Objetivos e Indicadores Estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard de um Centro de Pesquisas

JOSÉ EDUARDO DE OLIVEIRA FEIJÓ

2007

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

ANÁLISE DOS OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO DO BALANCED SCORECARD DE UM CENTRO DE PESQUISAS

JOSÉ EDUARDO DE OLIVEIRA FEIJÓ

Sob Orientação da Professora
Ana Lúcia dos Santos Barbosa

e Co-orientação da Professora
Stella Regina Reis da Costa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre,** no Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios.

Seropédica, RJ
Agosto de 2007

658.4012
F297a
T

Feijó, José Eduardo de Oliveira, 1968-
Análise dos objetivos e indicadores estratégicos da perspectiva e crescimento do Balanced Scorecard de um centro de pesquisas / José Eduardo de Oliveira Feijó. - 2007.
95 f. : il.

Orientadora: Ana Lúcia dos Santos Barbosa.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.
Bibliografia: f. 84-88.

1. Planejamento estratégico – Teses. 2. Eficiência organizacional – Teses. 3. Desempenho – Avaliação – Teses. 4. Gestão do conhecimento – Teses. I. Barbosa, Ana Lúcia dos Santos. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

JOSÉ EDUARDO DE OLIVEIRA FEIJÓ

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração em Gestão Estratégica.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 20 DE AGOSTO DE 2007.

_____

Ana Lúcia dos Santos Barbosa. Dra. UFRRJ
(Orientador)

_____

Stella Regina Reis da Costa. Dra UFRRJ
(Co-orientador)

_____

Ana Alice Vilas Boas. Dra UFRRJ

_____

Joel de Lima Pereira Castro Junior. Dr. UNIGRANRIO

"...Aqui é o meu país,
De botas, cavalos, estórias
De yaras e sacis
Violas cantando glórias
Vitórias, ponteios e desafios
No peito do Brasil
Me diz, me diz como ser feliz em outro lugar
Aqui é o meu país
Dos sonhos sem cabimento
Aqui sou um passarim
Que as penas estão por dentro
Por isso aprendi a cantar
Voar, voar, voar..."

Ivan Lins

" - Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia."

Deming

Para minha filha Duda,

Maria Eduarda, a Luz que me guia,

que me mostra os ensinamentos de Deus,

que me transforma

num guerreiro na luta pela vida,

pela justiça, pelo amor e pela verdade,

Que me dá energia para tentar transformar o mundo

Eu te amo!!!

AGRADECIMENTOS

Exaurido, porém realizado, e certo que o caminho rumo ao conhecimento é a mais bela das estradas, infindável, o que pode parecer ruim para muitos. Neste caminho, contudo o conhecimento pode ser aprendido em lições dos mais humildes e com erros dos mais sábios. Em minha jornada não poderia ser diferente, vários amigos, inimigos, professores, alunos, familiares e até desconhecidos contribuíram.

Em primeiro lugar, devo agradecer ao meu grande mentor intelectual e moral, que foi muito mais do que meu pai, foi meu amigo, Alcides, que seguiu seu caminho espiritual e com absoluta certeza ora pelo seu filho e por todos nós aqui encarnados. A minha mãe Elisete que vence uma batalha por dia e que talvez tenha sua maior batalha da vida, que é conseguir viver sem meu pai. Juntos construíram uma família e um lar, que derrubaram barreiras do preconceito e que juntos sempre mostraram que a maior herança que os pais podem deixar para os filhos são: a educação, a humildade e a moral. A minha tia e madrinha Giselda, que considero como mais segunda mãe, que sempre validou e transmitiu o que meus pais ensinaram e em conjunto com minha tia Lídia, dando exemplos com suas vidas pessoais, exemplos de moral, honestidade, de reconstrução, de humildade e de justiça.

À minha esposa Cecília, pelo exemplo de vida que me contagiou e que me motiva nos momentos difíceis e que me faz mais apaixonado. Esta vitória é de todos nós.

Ao meu irmão Jorge, pelo exemplo na busca incessante pelo conhecimento, além do apoio e incentivo constante, que tenho certeza transmitirá meu amado sobrinho João Antônio.

À minha sogra Josefa, isso mesmo, talvez seja o primeiro mestrando que agradece a sogra, que deu uma grande cota de contribuição cuidando da minha Maria Eduarda como fosse sua filha, desviando a atenção dela para ela, confesso que fiquei com ciúmes, mas era por um grande motivo.

As professoras Stella e Ana Lúcia pelo empenho nesta dissertação e a valiosíssima ajuda e presteza na orientação. Aos professores da UERJ e UFRRJ que compartilharam seus conhecimentos de administração e são os grandes responsáveis pela minha base acadêmica e parafraseando um companheiro de mestrado, que chama essa base de alicerce, e que sem ele não se pode construir a casa.

Aos meus amigos e amigas, em especial André, Fernando, Jaci, Marcelo, Rogério e Telma, que souberam entender as dificuldades e a escassez de tempo para com eles, aos companheiros de futebol e é claro os companheiros de “luta” no mestrado.

Aos companheiros, ou melhor, a grande família Petrobras, em especial aos amigos Gilmar, Nailda, Flávio, Eduardo, Paulo Márcio, Renato, Faria, Kátia, Patrícia, Cristina, Mirian, Lúcia, Délio, Cláudia, Maria Antonia, Valéria e muitos outros amigos que gostaria de agradecer pelo conhecimento compartilhado nesta jornada.

Um especial agradecimento ao grande apoio do Gerente Jéferson e do Gerente Geral Camerini, bem como as grandes dicas do consultor Hilton.

À Petrobras, que me propicia as condições e os recursos necessários para a realização desta pesquisa e concretização deste trabalho. Especialmente, por ser uma empresa que compartilha conhecimento mesmo quando comete erros, pois para ela, erros são lições aprendidas. Ela que me ensina a cada dia que todos os sonhos são possíveis, que me enche de orgulho de ser brasileiro e faz acreditar cada vez mais neste país.

RESUMO

FEIJÓ, José Eduardo de Oliveira. **Análise dos Objetivos e Indicadores Estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard de um Centro de Pesquisas.** 2007. 99p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os objetivos e indicadores estratégicos da perspectiva aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard – BSC de um Centro de Pesquisas, o Cenpes, portanto caracterizando-se como um estudo de caso. Tendo sido aplicado um questionário, voltado a metodologia do BSC, mais precisamente à perspectiva de aprendizado e crescimento. Foram selecionadas duas amostras, retiradas de duas populações, a população de líderes formais e outra composta pela força de trabalho. Após a análise dos dados foi construída uma conclusão e proposta uma metodologia com o objetivo de favorecer outras organizações que adotam o BSC, na construção destes objetivos e indicadores estratégicos. O presente estudo demonstrou a importância da definição dos objetivos e indicadores estratégicos na perspectiva aprendizado e crescimento do BSC, bem como dos ativos intangíveis, de modo que eles possam contribuir de forma mais eficaz para o alcance da visão estabelecida por uma organização e para a construção de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Estratégia, Gestão Estratégica, BSC, Gestão do Conhecimento, Aprendizado Organizacional e Ativos Intangíveis.

ABSTRACT

FEIJÓ, José Eduardo de Oliveira. **Análise dos Objetivos e Indicadores Estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard de um Centro de Pesquisas.** 2007. 99p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

This research had as goal analyzes the objectives and strategic indicators of learning and growth perspective of Balanced Scorecard - BSC in a Researches Center. Cenpes was characterized as a case study. A questionnaire was applied, based on the methodology of BSC, specifically focusing to the learning and growth perspective. Two samples were selected, one of the formal leaders' population and another composed by the other employees. The analysis of the information's collected resulted in the elaboration of a methodology proposal for construction of these objectives and strategic indicators, aiming at to favor other organizations to adopt BSC. The present study had as accessory objective to demonstrate the contribution of the intangible assets in the reach of the vision organizational and increase of the competitive advantage, through the definition of objectives and strategic indicators of the learning perspective and growth of BSC.

Key-words: Strategy, Strategical Management, BSC, Intangible Asset, Knowledge Management and Learning Organizacional.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Interação entre conhecimento tácito e explícito 10
Quadro 2 – Elementos primordiais da Gestão do Conhecimento 12
Quadro 3 – Níveis Complexidade do Conhecimento 13
Quadro 4 – Elementos mutuamente dependentes 13
Quadro 5 – Segmentos de Capital Intelectual 14
Quadro 6 – Divisões dos Ativos Intangíveis 15
Quadro 7 – Áreas Estratégicas com forte aplicação de Gestão do conhecimento 17
Quadro 8 – Fragmentos sobre Gestão do Conhecimento 18
Quadro 9 – Habilidades no modelo de aprendizagem vivencial 20
Quadro 10 – 5 Ps da Estratégia 25
Quadro 11 – Evolução do Conceito do Balanced Scorecard 36
Quadro 12 – Capital Intelectual na Petrobras 52
Quadro 13 – Perspectiva Aprendizado e Crescimento do Cenpes 56
Quadro 14 – Iniciativas Estratégicas do Cenpes 56

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Figura 1 – Duas dimensões da criação do conhecimento 11
Figura 2 – Espiral do Conhecimento 11
Figura 3 – Gestão Estratégica como uma Atividade Contínua 27
Figura 4 – Gestão Estratégica com BSC 29
Figura 5 – Planejamento Estratégico 31
Figura 6 – Estratégia e Resultados Estratégicos 31
Figura 7 – Processos Gerenciais para implantação do BSC 34
Figura 8 – Princípios da Organização orientada a Estratégia 34
Figura 9 – Evolução do Conceito do BSC 35
Figura 10 – Atividades interligadas 37
Figura 11 – Proposta de Valor para Clientes/Mercado 38
Figura 12 – Cadeia Genérica de Valor 39
Figura 13 – Resumo do BSC 40
Figura 14 – Fluxograma da Pesquisa de acordo com fases do PMBOK 45
Figura 15 – Organograma 1º nível 51
Figura 16 – Organograma Gestão Tecnológica e gerências subordinadas 51
Figura 17 – Mapa Estratégico do Cenpes -2005 55
Figura 18 – Metodologia Proposta 82
Gráfico 1 – Conhecimento do Mapa Estratégico da Organização - Liderança 57
Gráfico 2 – Competências dos empregados 58
Gráfico 3 – Motivação da força de trabalho 59
Gráfico 4 – Habilidades da força de trabalho 60
Gráfico 5 – Percepção dos treinamentos 61
Gráfico 6 – Competências estratégicas no desenvolvimento dos líderes 62
Gráfico 7 – Percepção participar nos processos de decisão 63
Gráfico 8 – Os objetivos estratégicos são desdobrados 64
Gráfico 9 – Bases de dados estratégicas são atualizadas e integradas 64
Gráfico 10 – Lições aprendidas disponibilizadas em novos projetos 66
Gráfico 11 – Infra-estrutura tecnológica no Mapa Estratégico 67
Gráfico 12 – O clima e a cultura possibilitam um alinhamento estratégico 68
Gráfico 13 – Metas individuais refletem os objetivos estratégicos 69
Gráfico 14 – Liderança favorável alcance dos objetivos 69

LISTA DE SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CH	Capital Humano
CI	Capital Informacional
CO	Capital Organizacional
RH	Recursos Humanos
PDRH	Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos
GD	Gerenciamento de Desempenho
DG	Desenvolvimento Gerencial

SUMÁRIO

RESUMO vi
ABSTRACT vii
LISTA DE QUADROS vii
LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS ix
LISTA DE SIGLAS x

1 **INTRODUÇÃO** 1
1.1 **Formulação do Problema** 1
1.2 **Objetivos** 5
1.2.1 Objetivo geral 5
1.2.2 Objetivos específicos 5
1.3 **Suposição** 5
1.4 **Justificativa e Relevância do Estudo** 5
1.5 **Limitações do Estudo** 6

2 **REFERENCIAL TEÓRICO** 7
2.1 **Gestão do Conhecimento** 7
2.2 **Aprendizado Organizacional** 20
2.3 **Estratégia** 25
2.4 **Gestão Estratégica** 28
2.5 **Planejamento Estratégico** 31
2.6 **Balanced Scorecard** 34
2.6.1 Perspectiva Financeira 40
2.6.2 Perspectiva Clientes e Mercado 40
2.6.3 Perspectiva Processos 40
2.6.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento 41
2.6.4.1 Capacidade dos funcionários 44
2.6.4.2 Capacidades dos Sistemas de Informação 44
2.6.4.3 Motivação, *empowerment* e alinhamento 44
2.6.5 Prontidão Estratégica 45
2.6.5.1 Prontidão do Capital Humano 45
2.6.5.2 Prontidão do Capital Informacional 45
2.6.5.3 Prontidão do Capital Organizacional 45

3 **METODOLOGIA** 46
3.1 **Tipo de Pesquisa** 46
3.2 **Procedimentos Metodológicos nesta Pesquisa** 47
3.3 **Universo, População e Amostra, Variáveis do Estudo e Questionário Proposto** 48
3.4 **Análise dos dados** 49

4 **RESULTADOS E DISCUSSÃO** 50
4.1 **Caracterização da Empresa** 50
4.1.1 Antecedentes Históricos 50
4.1.2 Histórico do BSC na Petrobras e no Cenpes 50
4.1.3 Principais processos e atividades do Cenpes 50
4.1.4 Principais produtos 51
4.1.5 Principais recursos 51

4.1.6 Formulação das Estratégias 52
4.1.7 Estrutura Organizacional do Cenpes 54
4.1.8 Capital Intelectual na Petrobras e no Cenpes 55
4.1.8.1 Capital Organizacional no Cenpes 56
4.1.8.2 Capital de Domínio Tecnológico no Cenpes 57
4.1.8.3 Capital Humano no Cenpes 57
4.1.8.4 Capital de Relacionamento no Cenpes 57
4.1.9 Mapa Estratégico do Cenpes - 2005 58
4.2 **Resultado e análise das respostas do Questionário** 60

5 **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES** 81
5.1 **Conclusões** 81
5.2 **Recomendações** 83

6 **BIBLIOGRAFIA** 84

7 **APÊNDICE** 89
Apêndice A – Questionário aplicado na pesquisa 90
Apêndice B – Questionário proposto para Metodologia Proposta 91
Apêndice C – Listagem de Objetivos Estratégicos 92
Apêndice D – Listagem de indicadores 93
Apêndice E – Autorização da Empresa 95

1.- INTRODUÇÃO

1.1. Formulação do Problema

O mundo passou por profundas mudanças nas últimas décadas, com a crescente competitividade entre as organizações, a elevação da quantidade de informações e a maior velocidade com que elas são transmitidas. A corrida pela eficiência e eficácia das organizações transformou também o mundo dos negócios e da administração, principalmente por exigências cada vez maiores dos clientes. Todas essas mudanças acompanharam e colaboraram para a formação de um ambiente globalizado, um mundo sem fronteiras.

Para sobreviver, muitas organizações foram obrigadas a entender melhor seu negócio, procurando explicitar e entender os processos que formavam a organização e a sua cadeia de valor. Essa visão ampliada do seu negócio foi uma mudança radical também nos conceitos de gestão, com avanços significativos na gestão estratégica e na gestão do conhecimento. Com isso, as organizações tiveram que buscar novas competências, para os seus colaboradores e parceiros, principalmente para aprofundar o relacionamento com os seus clientes e fornecedores.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.3) que retratam as transformações citadas anteriormente:

> "As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros".

Ainda colaborando com os parágrafos iniciais, cita-se Drucker (2001, p. 9) que:

> "Igualmente importante ou, provavelmente ainda de maior importância, foi a mudança qualitativa: a transformação sem precedentes da força e trabalho em todos os países desenvolvidos, de um trabalho manual não qualificado, em uma atividade basicamente intelectual".

Para Davenport e Prusak (1998, p.28) "a única vantagem sustentável que a empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos".

A gestão do conhecimento passa a ter um enfoque mais amplo do que os primeiros autores que elaboraram conceitos sobre o assunto, agora com esse novo enfoque ela passa a agregar aos ativos da organização, o conhecimento e a capacidade de gerar conhecimento, portanto neste novo ambiente, as organizações estão sendo compelidas a melhorar sua gestão e a cuidar do conhecimento existente na organização e na mente dos seus empregados, passando a entender este conhecimento como um novo tipo de ativo empresarial.

Segundo Blazey (1997, p.61), "com a competição cada vez mais árdua, nenhuma organização estará imune às devastações causadas pela baixa qualidade, subotimização e incapacidade de satisfazer seus clientes".

A utilização eficaz da capacidade de aprendizagem organizacional, de gerir o conhecimento, direcionados para a inovação de seus produtos, serviços e processos, podem levar a organização a desempenhos superiores, até de excelência, mas principalmente para garantir a sua existência e sobrevivência ao longo do tempo. A importância do conhecimento da organização é muito bem retratada por Drucker (2001, p. 28) que afirma:

> "Ser função das organizações tornar produtivos os conhecimentos. Os conhecimentos por si mesmos são estéreis. Eles somente se tornam produtivos se forem soldados em um só conhecimento unificado. Tornar isto possível é a tarefa da organização, a razão para a sua existência, a sua função".

Esta nova dimensão do ambiente competitivo das organizações intensificou a importância do aprendizado e crescimento organizacional, bem como a busca pela inovação de produtos e serviços.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 7):

> "Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho do passado. As medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação." "À medida que a competição mundial torna-se mais baseada em informação, a habilidade em criar ou explorar ativos intangíveis passa a ser mais decisiva do que o investimento e a gestão de ativos tangíveis".

A criação e a manutenção de vantagens competitivas no cenário acima é uma tarefa que requer um comprometimento e o empenho de toda organização, de forma a utilizar eficazmente e eficientemente os seus ativos, sejam tangíveis ou intangíveis. A organização deve ser direcionada para o aprendizado organizacional, para melhoria dos seus processos de gestão, inclusive na sua gestão estratégica que podem ser facilitados pela implantação da gestão do conhecimento, entendida como um conjunto de processos que direcionam a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento, buscando atingir plenamente os objetivos estratégicos traçados.

Ao contrário dos ativos tangíveis, que diminuem com sua utilização, os ativos intangíveis tendem a ser sustentáveis, a medida que o conhecimento tende a ser aumentado com sua utilização, ao contrário dos ativos materiais que diminuem à medida que o tempo passa ou que são utilizados.

Para Garvin (1993, p. 45), uma organização que aprende é aquela capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar o seu comportamento, refletindo os novos conhecimentos e percepções. Ainda segundo Garvin (1993, p. 46), ele descreve cinco práticas para que a organização possa aprender sempre:

> "1) resolução sistemática de problemas; 2) experimentação; 3) aprendizagem com a história passada (lições aprendidas); 4) aprendizagem com os outros; 5) difusão do conhecimento pela organização".

Garvin (1993, p. 47) ainda destaca a importância de se medir o aprendizado para que se possa gerenciá-lo e sugere uma auditoria que contemple os três níveis de aprendizagem: "1) cognitiva – pensar diferente; 2) comportamental - agir diferente; 3) melhoria de desempenho - obter melhores resultados".

Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 1):

> "Organizações têm de buscar hoje não níveis fracionais de melhoria, mas sim níveis multiplicativos 10X e não 10%". Para o autor, as metas de uma melhoria anual, dentro das organizações em geral, são de 5% a 10%, necessitando dar lugar aos esforços para atingir níveis de melhoria de 50%, 100%, ou até mais".

Como foi possível perceber, cuidar apenas dos ativos tangíveis, que formam o balanço patrimonial não é mais suficiente, assim como focar a estratégia em resultados financeiros se demonstra insuficiente, não garantindo o alcance da visão e até mesmo da missão da organização.

Transformar as organizações, de forma a se construir uma estratégia voltada para o aprendizado organizacional e para a inovação, passa pelo estabelecimento de objetivos e indicadores que direcionem o alcance da visão.

Disponibilizar informações no momento certo aos diversos setores da organização, dar transparência aos processos e a organização, ter pessoas motivadas e colaborativas, ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo. Esses são alguns dos novos dilemas para as organizações, que precisam buscar alternativas para seu modelo de gestão. Com isso, gestão estratégica, planejamento estratégico, BSC, gestão do conhecimento e aprendizado organizacional são temas que não podem deixar de ser incorporados neste contexto.

De acordo com Faria Costa (2005, p. 8) quando se pensa em inovação, não se pode atuar apenas no presente. Deve-se ter em mente estratégias para capturar o conhecimento a médio e longo prazo. Ainda segundo Faria Costa (2005, p. 9):

> "Entende-se que é preciso aprender a utilizar o conhecimento adquirido para criar novos conceitos e formas que agreguem valor ao conhecimento existente e, conseqüentemente, gerem inovação. Precisa-se, então, aprender a modificar o *statu quo*, o ambiente e a estrutura organizacional, os quais, acredita-se, serem variáveis relevantes para o processo de compartilhamento do conhecimento com qualidade e de criação de conceitos inovadores".

Stewart (1998, p. 78) indica que, nos dias de hoje, existe uma preocupação ou mesmo um desafio para as empresas, que é lidar com o conhecimento.

A economia atual estabelece às grandes organizações empresas à mudança, sob pena de perderem a vantagem competitiva que adquiriram ao longo dos tempos. A exigência é de que sejam inovadoras e empreendedoras

A criação do conhecimento organizacional, como indicam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 270), "é como um derivativo do desenvolvimento de novos produtos. Assim, o desempenho da empresa neste processo torna-se o fator crítico para criação do conhecimento organizacional".

Para Rezende (2005, p. 91):

> "O BSC torna oportuna a gestão da Unidade Estratégica de Negócios em um sistema de governança baseado na discussão de temas estratégicos, na negociação racional, na alocação de recursos, na consistência e na integridade dos argumentos. As decisões sobre gestão da organização precisam levar em conta a visão ampla trazida pela estratégia e embora as análises econômico-financeiras sejam necessárias, não são suficientes."

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 103):

> "...Se você examinar a lógica do Scorecard, verá que todas as setas acabam em aspectos financeiros, porém começam em aspectos como habilidades, tecnologias e desenhos de processos. É isso que precisamos medir hoje, para influenciar os resultados futuros.

Para Ducker (2001, p. 10):

> " Administrar é aplicar o conhecimento à ação. Se é que existe um nova economia, ou seja lá o que for, só vamos saber dentro de alguns anos. Mas um coisa é certa: essa economia (e sua sociedade) será organizada na e pela Administração, pois o seu principal recurso será- e na realidade já é – o conhecimento. Transformar a informação em conhecimento e este em ação efetiva é a função específica do administrador e da administração".

De acordo com Senge (1998, p. 3): "As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional. Mas, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece".

Ainda segundo Senge (1998, p. 139):

> "Nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente".

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 194) estudando a tecnologia contemporânea do conhecimento, pode-se chegar a melhores formas de preservação, disseminação e compartilhamento do conhecimento para que gere inovação tecnológica.

A formulação do problema proposto nesta pesquisa parte da premissa que apesar da utilização da metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton, o Centro de Pesquisas, assim como grande parte das organizações, não estabelece objetivos e indicadores estratégicos relevantes para a perspectiva de aprendizagem e crescimento, o que em tese, principalmente para uma organização com atuação focada em ativos intangíveis se torna mais relevante. A não utilização da metodologia na sua amplitude, não possibilita e dificulta que suas potencialidades sejam usadas para contribuir para a construção de um futuro mais arrojado, previsto na visão, pois um centro de pesquisas tem que ser um local privilegiado na geração, divulgação e utilização de idéias, buscando o máximo de inovação, tendo a utilização da gestão do conhecimento, da aprendizagem organizacional, na gestão estratégica, sendo assim utilizar o BSC passa ser importante para que tenhamos nestes processos o máximo de desempenho e focalização estratégica, tudo isso proveniente da tecnologia de gestão do conhecimento Desta forma, é de suma importância analisar e criticar os diversos aspectos relativos à gestão do conhecimento, aprendizado organizacional como foco na gestão estratégica.

1.2.Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Esta pesquisa visa analisar a adequação dos objetivos e dos indicadores estratégicos presentes na perspectiva aprendizado e crescimento do mapa estratégico de um Centro de Pesquisa, apresentando uma proposta de metodologia para formulação de novos objetivos e indicadores, de forma a possibilitar melhores desempenhos e incrementos no seu potencial de inovação desta e de outras organizações.

1.2.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos nesta dissertação são os seguintes:

- Identificar oportunidades de melhoria no processo de gestão estratégica, principalmente na construção da perspectiva aprendizado e crescimento;
- Analisar a relevância do aprendizado organizacional para o alcance da visão estabelecida por uma organização e para a construção de uma vantagem competitiva.
- Demonstrar que a utilização da metodologia do BSC, apresentando lacunas consideráveis na perspectiva aprendizado e crescimento, não possibilita uma contribuição para viabilização da estratégia de longo prazo da organização.

1.3. Suposição

Supõe-se que "O estabelecimento de objetivos e indicadores estratégicos na perspectiva Aprendizado e Crescimento na forma que é apresentada não garante a construção de uma base para o alcance da visão de uma organização, bem como para a geração de vantagens competitivas. A construção de um plano estratégico, com objetivos claros e mensuráveis na perspectiva aprendizado e crescimento, alinhados com a visão da organização, proporcionam melhores resultados para esta perspectiva e por conseqüência para as demais perspectivas, aumentando a possibilidade de alcançar a visão planejada, já que o modelo é de causa e efeito.

1.4. Justificativa e Relevância do Estudo

Esta pesquisa tem como proposta contribuir para um melhor alinhamento estratégico, principalmente pela melhoria na construção dos objetivos estratégicos da perspectiva aprendizado e crescimento. Portanto, mostra-se relevante em conseqüência de gerar uma metodologia que possibilite aperfeiçoar a forma de estabelecimento dos objetivos anteriormente citados, bem como na proposição de indicadores para esta perspectiva e com isso esperasse uma contribuição no processo decisório deste Centro de Pesquisas e demais organizações que adotem o método.

Este estudo é relevante para o desenvolvimento da teoria da administração, pois contribui com uma proposta metodológica que pode aprimorar a utilização do BSC, que é cada vez maior entre as organizações, ou seja, este estudo tem a pretensão de melhorar a gestão estratégica das organizações que utilizam o BSC. Ainda pode-se apresentar como uma Justificativa e Relevância do Estudo a citação de Stevenson (1986, p. 15) que :

> "Em sua forma não processada, os dados podem quase não ter sentido. Grandes quantidades de números tendem a confundir, ao invés de esclarecer, simplesmente porque nossa mente não é capaz de abranger a variedade e os detalhes inerentes a grandes conjuntos de números. [...] o processamento transforma os dados em informações, organizando-os [...] os quais, então, nos transmitem sua essência".

1.5. Limitações do estudo

O estudo limita-se a abordar a perspectiva de aprendizado e crescimento, que é uma das perspectivas apresentadas pela metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton, sendo sua abrangência direcionada ao Centro de Pesquisas, ao contexto da organização e ao caráter de confidencialidade de alguns dados do tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo pretende discutir as bases conceituais sobre o tema da pesquisa, como estratégia, gestão estratégica, Balanced Scorecard - BSC, Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento.

2.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O ambiente contemporâneo das empresas tem recebido pressões competitivas sem igual, aonde cada vez mais produtos e serviços vem se transformando em commodities, numa velocidade sem precedentes, vantagens competitivas desaparecem rapidamente, essa é uma nova dimensão, que intensifica a necessidade de inovação, seja em produtos, processos ou serviços. As empresas precisam estar preparadas para lidar com o conhecimento que possuem ou que precisarão conquistar para que seja utilizado eficazmente. De acordo com Terra (2000, p. 19) "são muitos os sinais de que o conhecimento, em várias formas, se tornou determinante para a competitividade tanto das empresas quanto dos países". Ainda segundo Terra (2000, p. 19) "vivemos, assim, um momento de importante transição do ambiente econômico, em que a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central".

De acordo com Rodriguez y Rodriguez (2002, p.155): " Gestão é a forma como os relacionamentos entre as pessoas se estabelecem na busca de um objetivo comum".

Os ativos físicos ou tangíveis, tais como equipamentos, materiais, suprimentos e recursos financeiros são componentes do capital físico ou tangível que tradicionalmente eram considerados na criação de valor nas empresas e que sempre receberam maior enfoque, sendo valorados e representados nos balanços patrimoniais. Porém na era do conhecimento estão recebendo uma importância cada vez menor em relação aos ativos intangíveis.

Por isso, ter um processo na organização que permita a geração de riqueza através da utilização do capital intelectual, seja na forma de conhecimento tácito ou explícito, que possa gerar novos conhecimentos com a utilização dos conhecimentos existentes, portanto gerenciar esse fluxo de conhecimento e desenvolver uma cultura de criação e compartilhamento do conhecimento, significa transformá-lo em valor para organização. Essa é uma síntese do que diversos autores apresentam como Gestão do Conhecimento.

O conhecimento é um ativo, deve ser gerenciado com a mesma ênfase dada aos ativos físicos, observando apenas as suas particularidades devido a sua natureza intangível que exige a quebra de paradigmas e a utilização de novas abordagens e ferramentas (Korowajczuk et al, 2000, p. 34).

Fazer Gestão do Conhecimento ou gestão do capital intelectual nada mais é do como fazer para aprender, distribuir e usar o conhecimento tão necessário aos objetivos estratégicos das organizações.

Um dos aprendizados fundamentais, é o que acontece na esfera dos modelos de gestão de uma organização, onde se faz necessário primeiramente desaprender antigos conceitos e paradigmas, para depois incorporar novos conceitos e abordagens. As evoluções dos modelos de gestão sempre foram focadas nos ativos tangíveis, buscando eficiência/eficácia dos recursos produtivos tradicionais como materiais, equipamentos, capital financeiro e mão-de-obra.

Para Raupp (2001, p. 50):

> "Existem cinco tipos de criaturas no mundo. Primeiro: as que somente são. Segundo: as que são e vivem. Terceiro: as que são, vivem e se movem. Quarto: as que são, vivem, se movem e pensam. E finalmente, aquelas que mais nos interessam: as que são, vivem, movem-se, pensam e pensam como pensam".

Considerando a evolução dos modelos de gestão, que buscam cada vez mais o ajuste dos ambientes organizacionais às metas e objetivos dos negócios e empreendimentos, novas ferramentas e instrumentos são introduzidos no cotidiano da organização pretendendo assegurar sempre melhores resultados. Neste sentido, algumas medidas e procedimentos estão sendo mais valorizados e também introduzidos nas rotinas das grandes empresas. O Balanced Scorecard é um destes exemplos, na medida em que se reflete em um método para incluir o conhecimento em sistemas de metas e de avaliações, proporcionando um significado mais amplo dos índices financeiros tradicionais.

Para Davenport e Prusak (1998, p.14):

> "novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. A necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado".

Outros fatores não permitiam que o gerenciamento do conhecimento fosse realizado, seja por falta de ferramentas adequadas, seja pelo seu alto custo para sua captura, registro e compartilhamento. As empresas possuíam diferentes soluções tecnológicas que dificultavam ou inviabilizavam o intercâmbio de informações entre as bases de dados e pessoas de diferentes departamentos em uma mesma empresa, além da não existência de ferramentas que possibilitassem manuseio fácil e amigável .

Segundo Korowajczuk et al (2000, p.14):

> "As empresas criavam, armazenavam e utilizavam grande quantidade de conhecimento, porém de maneira desordenada e não eficaz. A maior parte do conhecimento gerado era disperso por toda empresa ficando, muitas vezes, inacessível e sem nenhum controle que garantisse integridade e atualidade. Iniciaram-se então, esforços para ordenar e orientar a grande massa de informações estruturadas que começaram a aparecer nas empresas, que passaram a utilizar computadores para registrar, organizar e tornar disponíveis informações necessárias às suas operações, porém o alto custo dos computadores (processadores, memória e discos magnéticos) e às limitações das redes e linhas de telecomunicações, o escopo de atuação dessas iniciativas de gestão da informação impossibilitavam ou limitavam a algumas áreas das empresas. Além disso, a falta de prática na utilização dos recursos de informação não permitia efetivo compartilhamento e disseminação dessas informações pelos empregados das empresas".

Para estes mesmos autores, a drástica redução de preços de computadores e recursos de armazenagem e o salto tecnológico ocorrido nos serviços de rede e de telecomunicações viabilizaram economicamente um ambiente tecnológico propício para suportar as demandas da Gestão do Conhecimento. Simultaneamente, ocorreu grande evolução na interface de uso dos sistemas de informação com o advento da Internet, que apresentou interface gráfica intuitiva e amigável, independente das plataformas

tecnológicas e de fácil uso por leigos, não apresentando necessidade de treinamento formal para utilização. Essa tecnologia foi rapidamente adotada pelas empresas, que adaptaram esta solução, criando *Intranets* para uso interno e *Extranets* para intercâmbio restrito com outras empresas.

Neste novo cenário, as empresas que desejam sobreviver estão sendo obrigadas a melhorar sua gestão, inclusive na forma como ela cuida do conhecimento existente na organização, seja em seus processos, seja na relação com fornecedores e clientes ou na mente dos seus empregados, passando a enxergar todo esse conhecimento como um novo tipo de ativo empresarial, muitas vezes bem superior aos ativos tangíveis. Por tudo isso se faz necessário um novo modelo de gestão, onde é imprescindível gerir o conhecimento como um ativo. Neste novo modelo tem-se o objetivo de gerenciar os ativos intelectuais de uma empresa, promovendo uma abordagem sistêmica, integrada e colaborativa para criação, captura, organização, acesso e utilização de ativos de conhecimento. Nestes ativos incluem-se bases de dados estruturais, documentos técnicos e administrativos e o mais importante, conhecimento tácito e expertises residentes na mente dos empregados.

Segundo Drucker (1997, p. 51):

> "O principal recurso de capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalhador intelectual, aquele que põe a funcionar tudo que seu intelecto absorveu através de uma educação sistemática, isto é, idéias e teorias, contrapondo-se ao indivíduo que põe em ação suas habilidades manuais e braçais".

A Gestão do Conhecimento pode ser considerada uma evolução natural dos modelos de gestão, sendo responsável por quebrar paradigmas, principalmente por passar de um pensamento exclusivamente competitivo para um pensamento mais cooperativo, pois compartilhar conhecimento passar a ser diferencial. Segundo Drucker (1997, p. 15), existe uma nova tendência econômica, uma nova sociedade, onde os fatores de produção tradicionais como a terra, o trabalho e o capital cederam seu lugar prioritário para a criação e a Gestão do Conhecimento nas empresas, na sociedade. Ressalta que agregar com eficiência e eficácia a tecnologia com a informação traz novas idéias e conhecimento e que isto deve ser priorizado nas empresas.

De acordo com Sveiby (1998, p. 97) "a Gestão do Conhecimento - GC é a arte de gerar valor a partir dos ativos intangíveis da organização".

"O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados, não é apenas um dado e nem uma informação (Davenport e Prusak, 2003, p. 3)." Embora o conhecimento esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos seja geralmente uma questão de grau, eles não são sinônimos. O sucesso ou fracasso de uma organização, muitas vezes, pode depender de saber qual deles se faz necessário, e o que se pode ou não fazer com cada um deles. Entender o que são esses três termos e quais elementos estão envolvidos na transformação de dados em informação e informação em conhecimento é essencial para a realização bem sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.

Para Davenport e Prusak (2003, p. 3):

> "O dado pode ser entendido como ponto de partida em que se assenta uma informação, sendo o princípio ou a base para se formar uma determinada informação. Eles se tornam importantes para as

> organizações porque são matérias-primas essenciais para a criação da informação".

Ainda segundo Davenport e Prusak (2003, p. 6):

> "As informações são dados dotados de significado dentro de um contexto empresarial, a informação pode ser descrita como um termo que permite a tomada de decisão e execução de uma ação, devido ao significado que tem para aquela empresa. Conhecimento é uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informação contextual e discernimento, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido nos documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais e na cabeça dos empregados da empresa".

Para a organização a informação auxilia na tomada de decisão e na execução de uma ação, já o conhecimento é mais valioso, profundo e amplo do que os dados e as informações, pois é constituído da mistura de vários elementos, ele surge nas mentes que trabalham e na interação entre elas fazendo parte de sua complexidade, imprevisibilidade, criatividade e motivação. Alguns de seus componentes básicos são: a experiência, a sua vinculação com a realidade; seu poder de julgamento e aprimoramento constantes; as normas práticas que agilizam a solução de problemas; a intuição, fazendo com que os passos a serem dados na sua direção tornem-se automáticos, os valores e crenças que determinam em grande parte aquilo que as pessoas vêem, absorvem e concluem. Portanto, para que a informação seja transformada em conhecimento, é imprescindível o elemento humano como estratégia de sobrevivência da organização nos dias atuais.

De acordo com Davenport e Prusak (2003, p. 14):

> "Diante de decisões difíceis, os gerentes tendem a recorrer a pessoas que eles respeitem e que lhes forneçam conhecimento mais do que a procurar informações em bancos de dados. Estudos demonstram que gerentes adquirem dois terços de sua informação e conhecimento em reuniões face a face ou em conversas telefônicas. Apenas um terço provém de documentos".

Os termos conhecimento tácito e explícito são explorados em mais detalhes por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 66):

> "São definidos dois tipos de conhecimento: o tácito, referente à experiência, ao poder de inovação e à habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas diárias, e o explícito, ligado aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e aos relacionamentos com os clientes".

O conhecimento se manifesta na realização das mais diversas atividades dentro de uma empresa. O conhecimento tácito está armazenado no cérebro humano aguardando o contexto adequado para tornar-se explícito, por isso não depende de repetição da experiência. Pode ressurgir num evento totalmente distinto da experiência que o originou criando uma experiência inteiramente nova. Ele pode estar na mente das pessoas, nas ações individuais e experiências, quanto nos ideais, valores, crenças e emoções, sendo o

conhecimento intrinsecamente pessoal e de difícil formalização e estruturação, tornando-o difícil de comunicar ou compartilhar com os outros, o conhecimento tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser estruturado e expressado em palavras e números e pode ser compartilhado na forma de dados, formulações científicas, desenhos, especificações e manuais entre outras coisas. Este tipo de conhecimento pode ser prontamente transmitido entre indivíduos formalmente e de forma sistemática. As diversas formas de interação entre conhecimento tácito e explícito nas empresas são apresentadas a seguir no quadro 1:

Quadro 1: Interação entre conhecimento tácito e explícito

Conhecimento	Para Tácito	Para Explícito
De Tácito	**Socialização** (Troca de experiências, com criação de novo conhecimento tácito). O movimento do conhecimento tácito para tácito, também chamado de socialização, é o que ocorre quando o indivíduo partilha seu conhecimento tácito diretamente com o outro. Com esse conhecimento jamais se torna explícito não pode ser alavancado pela organização como um todo.	**Exteriorização** (Articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, criando novos conhecimentos explícitos). De tácito para explícito, definido como articulação ou externalização, ou seja, quando o conhecimento tácito pode ser compartilhado, levando a um enriquecimento da base de conhecimento da empresa e até de sua estrutura organizacional.
De Explícito	**Interiorização** (Absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito, intimamente relacionado ao aprendizado pela prática). De explícito para tácito, ou internalização, quando um conhecimento explícito é compartilhado e internalizado pelos membros da organização. Aquele conhecimento técnico ou gerencial que estava restrito aos manuais e às equipes de gerentes passa a ser absorvido e integrado com algo natural para os funcionários que precisam dessa ferramenta para executar seu trabalho. De novo, aqui há um grande potencial de enriquecimento da base de conhecimento organizacional.	**Combinação** (Sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, ou seja, combinação de diferentes partes de conhecimento explícito, por meio de análise, categorização e reconfiguração de informações). O movimento de conhecimento explícito para explícito traduz-se na combinação de porções separadas de conhecimento explícito. Essa combinação não amplia a base de conhecimento existente na empresa, apenas lhe dá um novo formato ou organização.

Fonte: Adaptadado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 14), é imprescindível estudar a relação do indivíduo com a organização, que se dá mediante uma interação que tem no conhecimento seu veículo principal. Eles descrevem como é por meio dos indivíduos que se realiza a interação entre conhecimento tácito e o explícito. Contudo, o conhecimento organizacional aparece quando o conhecimento tácito dos indivíduos, e o conhecimento explícito da organização se interagem através de duas dimensões: a epistemológica e a ontológica, que podem ser melhor esclarecidas na figura1.

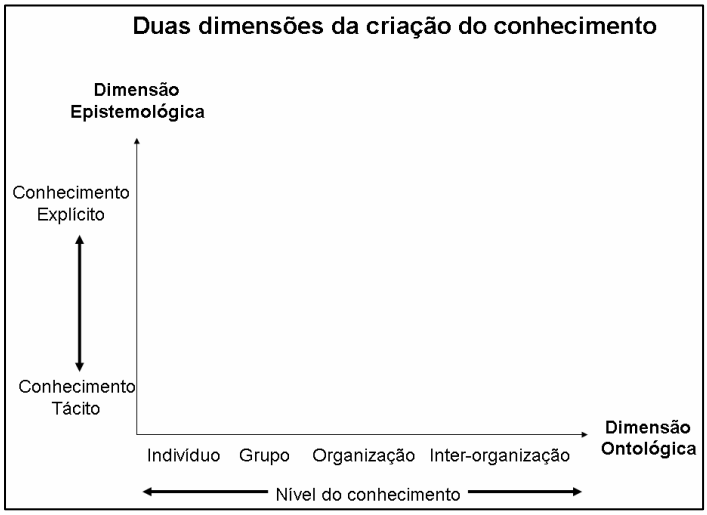


Figura 1: Duas dimensões da criação do conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62)

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81) o conhecimento é gerado na organização a partir da interação contínua e encadeado de quatro processos de transmissão de conhecimento. A seguir na figura 2, o ciclo criativo do conhecimento segundo os autores acima:

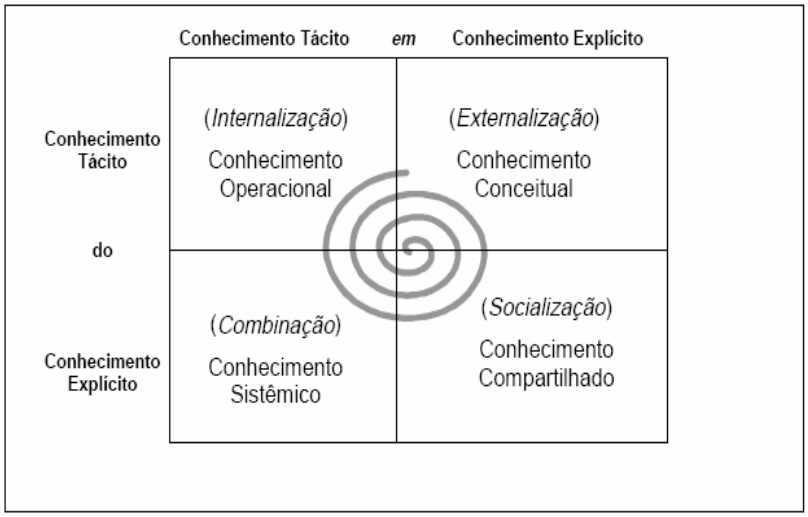


Figura 2: Espiral do Conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Segundo Rodriguez y Rodriguez (2002, p. 140): Cada etapa do processo de Gestão do Conhecimento atua de forma sinérgica, permitindo a permanente atuação da empresa

com um verdadeiro organismo vivo de criação e permanente inovação, fundamental para um ambiente de mudanças aceleradas, as quais são descrita a seguir no Quadro 2:

Quadro 2: Etapas dos Processos de Gestão do Conhecimento

Etapas	Descrição
Criar	Significa a transformação de informações em conhecimento tácito e do conhecimento à geração de ações que culminam com a geração de valor para o ambiente.
Identificar	Significa verificar se a informação que se apresenta representa uma agregação de valor para a empresa e em que processos serão úteis, além do tipo de mídia na qual a informação está contida.
Coletar	Significa a obtenção da informação de uma forma organizada, de modo a permitir uma posterior utilização da mesma. A coleta está diretamente relacionada a mecanismos que possam automatizar este procedimento.
Adaptar	É o processo de ajustar as informações à realidade e ao contexto na qual será utilizada.
Organizar	Significa a estruturação física e lógica das informações objetivando a recuperação dessas informações. Informação não recuperável ou de difícil recuperação é perda de tempo e de dinheiro para a empresa. Nesta etapa, a análise, a classificação, a codificação e, até mesmo, a forma de sua representação são importantes.
Aplicar	Significa a transformação de um conhecimento explícito ou tácito em ação. Nesta etapa, a adequada utilização dos talentos da empresa é de fundamental importância já que a grande maioria do conhecimento de uma empresa está nos seus empregados, em especial empresas que possuem uma dinâmica elevada no fluxo de informações.
Compartilhar	É uma das importantes etapas do processo de gestão do conhecimento, feita a partir da socialização do conhecimento; da comunicação formal ou informal; da distribuição das informações; do ensinamento, utilizando o processo mestre-aprendiz, onde aqueles de maior experiência e conhecimento passam de forma tácita ou explícita o conhecimento para os menos experientes, ou que estão em processo de aprendizagem

Fonte: Adaptado de Rodriguez y Rodriguez (2002, p. 140)

Para Senge (1998, 48): "Cada vez mais, as Organizações bem-sucedidas estão conseguindo vantagem competitiva com a criação e a troca contínua de novos conhecimentos".

Segundo Quinn et al. *apud* Korowajczuk et al (2000, p. 43), o conhecimento das pessoas em uma organização, pode ser classificado em quatro níveis de complexidade, conforme segue quadro 3:

Quadro 3: Níveis Complexidade do Conhecimento

• **Nível de Conhecimento**	• **Descrição**
• • Conhecimento Cognitivo (*Know-What*)	Conhecimento básico é obtido através de treinamento ou certificação. Este conhecimento é essencial, mas não é suficiente para o alcance do sucesso comercial;
• Habilidade Avançada (*Know-How*)	• Conhecimento adquirido juntamente com a aplicação prática. A habilidade de aplicar as regras de uma disciplina a um mundo real de problemas complexos apresenta o mais abrangente nível profissional de criação de valor;
• Conhecimento Sistêmico (*Know-Why*)	Conhecimento profundo da rede de causa e efeito que permeia uma disciplina. Esta capacitação permite ao profissional executar tarefas de resolução de problemas maiores e mais complexos criando um valor extraordinário;
• Criatividade Auto-motivada *(Care-Why*)	Consiste de vontade, motivação e adaptabilidade para sucesso. •

Fonte: Adaptado de Quinn et al. *apud* KOROWAJCZUK et al (2000, p. 43).

De acordo com Sveiby (1998, p. 42) o conhecimento é tácito, orientado à ação e está em constante mutação, nesse sentido o termo mais próximo do ideal seria "competência". Essa "competência" é composta por cinco elementos apresentados no quadro 4:

Quadro 4: Competências Humanas

• **Competências**	**Descrição**
• Conhecimento explícito	Envolve o conhecimento de fatos e é adquirido principalmente pelo acesso a informação, tanto por educação formal como por meio da estrutura formal da empresa;
• Habilidade	Envolve proficiência física e mental e é adquirida, sobretudo, por treinamento e prática;
• Experiência	Consiste na reflexão de erros e sucessos passados;
• Julgamentos de valor	São percepções individuais que agem como filtros conscientes para o processo de saber de cada um;
• Rede social	Envolve as relações do indivíduo com outras pessoas dentro de um ambiente e uma cultura.

Fonte: Adaptado Sveiby (1998, p. 42)

Nas organizações, o valor do conhecimento depende de sua aplicabilidade para alcançar os objetivos do negócio, tornando-se um ativo quando é capaz de promover a criação de uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral, ou seja, quando assume uma forma coerente; quando capturado de uma forma que permita que seja descrito,

compartilhado e explorado e quando pode ser aplicado a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado. Portanto o valor global do conhecimento de uma empresa pode ser verificado quando seu valor de venda tem um preço superior ao seu valor contábil, sendo essa diferença representada pelos ativos intelectuais, o valor da marca, relacionamento com o cliente, previsões de receita de patentes, a rede de especialistas e etc.

Segundo Korowajczuk et al (2000, p. 35):

> "Basicamente, podem-se classificar em duas categorias as empresas com relação à utilização do conhecimento para suportar as suas estratégias de negócio. A primeira reúne empresas com uso intensivo de conhecimento, aquelas cujos principais ativos são predominantemente compostos pelo seu Capital Intelectual, como por exemplo, as empresas de consultoria, as empresas de informática e centros de pesquisa. E as empresas suportadas por conhecimento, que são aquelas cujos principais ativos são predominantemente físicos, mas têm significativo percentual de conhecimento, como por exemplo, a indústria automobilística e empresas de energia'.

Dividido em três partes por Stewart (1998, p. 67): Humano, Estrutural e do Cliente. É importante ressaltar que o Capital Intelectual não é composto apenas pelo somatório desses segmentos, uma vez que há interação, influência e sinergia entre eles (quadro 5):

Quadro 5: Composição do Capital Intelectual

Capital Intelectual	Descrição
Capital Humano	É composto pelos talentos dos profissionais de uma empresa, cujo conhecimento, habilidades e relacionamento social são capazes de oferecer soluções diferenciadas aos clientes por meio de inovações e personalizações demandadas pelo mercado. O conhecimento que reside nos empregados não se restringe ao aspecto técnico. Inclui as habilidades de relacionamento internas à empresa no aspecto de saber identificar as fontes de conhecimento e expertise e o relacionamento com os clientes e o mercado, buscando sintonia com seus anseios e queixas.
Capital Estrutural	É composto pelos itens que passam a ser de propriedade da empresa, representados por seus ativos intangíveis explícitos. Quando o conhecimento tácito de um empregado é capturado e armazenado passa a fazer parte do Capital Estrutural. Este é formado por tecnologia, invenções, dados, arquivos, repositórios de conhecimento, publicações, processos e programas que registram o conhecimento da organização. Pode-se considerar, também, que é o valor dos sistemas empresariais que garantem a consistência e possibilitam aprimoramento do Capital Humano e a ampliação do Capital Relacional da organização.
Capital do Cliente	É formado inicialmente pelo conhecimento gerado e pelo caráter desenvolvido no relacionamento de uma empresa com seus clientes. Posteriormente , pelos fornecedores e parceiros.

Fonte: Adaptado de Stewart (1998, p. 71)

Segundo Stewart (1998, p. 52), o conhecimento tornou-se a principal matéria-prima e resultado da atividade econômica, a inteligência organizacional – pessoas inteligentes trabalhando de formas inteligentes – deixou de ter um papel coadjuvante e assumir o papel principal intelectual. Ainda segundo Stewart (1998, p. 51):

> "Quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto ou serviço do que os ativos intangíveis, os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes que, juntos, constituem seu capital intelectual".

Corroborando a importância do capital humano numa organização, Sveiby (1998, p.9) diz que "as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os Ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir."

Ainda segundo Stewart (1998, p. 67):

> "Toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados informação, conhecimento e talvez sabedoria. O Capital Intelectual pode ser localizado em pontos estrategicamente importantes: pessoas, estruturas e clientes".

Para FNQ (2007, p. 47) Ativos intangíveis são bens e direitos não palpáveis reconhecidos pelas partes interessadas como "patrimônio" da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor. Exemplos: a marca, os sistemas e processos da organização.

Para Sveiby (1998, p.11):

> "Os Ativos invisíveis ou intangíveis de uma organização são basicamente formados por três elementos: competência dos funcionários; estrutura interna; e estrutura externa. Os funcionários competentes atuam de forma produtiva e eficiente na criação de outros ativos para a empresa; enquanto que a estrutura interna "inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores. [...] Além disso, a cultura ou espírito organizacional [...]." Combinadas, a estrutura interna e as pessoas (funcionários) constituem o que geralmente é chamado de organização. A estrutura externa é a que se caracteriza por conter um elevado nível de incerteza relacionado com os investimentos realizados na mesma. Abrange, dentre outros fatores, as políticas de relacionamento com terceiros e a imagem que estes têm a respeito da empresa".

Para Antunes e Martins (2002, p. 84), o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias conforme apresentado no quadro 6:

Quadro 6: Divisões dos Ativos Intangíveis.

Ativos	Descrição
Ativos de Mercado	Potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (backlog), canais de distribuição, franquias etc.
Ativos Humanos	Compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
Ativos de Propriedade Intelectual	Incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: know-how, segredos industriais, copyright, patentes, designs etc.
Ativos de Infra-estrutura	Compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

Fonte: Adaptado de Antunes e Martins (2002, p. 84)

Para Santos (2000, p. 205), Gestão do Conhecimento:

> "É o segmento da administração que trata das questões críticas de adaptação, sobrevivência e competência organizacional face ao processo turbulento de mudanças. Tem como objetivo reunir processos organizacionais que produzam combinações sinérgicas entre dados, capacidade de processamento de informações e capacidade criativa e inovadora de recursos humanos. Tem como missão orientar a empresa inteira para produzir conhecimento, o bem mais valioso da nova economia e descobrir formas para aproveitar, difundir, combinar e lucrar com o conhecimento. Gestão do Conhecimento vai além da Gestão da Inovação de produto e processo, incluindo a Gestão do Conhecimento sobre mercados, tendências nos processos de desenvolvimento tecnológico, legislação relacionada à empresa e outros fatores que determinam a vantagem competitiva da empresa, aprimorando-se de técnicas e métodos *de* Inteligência Competitiva".

Segundo Harris *apud* Korowajczuk et al (2000, p. 36), identificam-se nas empresas três áreas estratégicas com forte aplicação dos conceitos de Gestão do Conhecimento: inteligência interna, inteligência do negócio e inteligência competitiva que, em conjunto, permitem visão ampla da competência de negócio da empresa (Quadro 7). Por meio do conhecimento obtido na análise conjunta das informações das três áreas citadas, pode-se ter diagnóstico claro da posição da empresa com relação ao mercado, clientes, concorrentes e fornecedores, assim como de sua capacidade interna de produção de produtos e do potencial intelectual de suas equipes.

Quadro 7: Áreas Estratégicas e Gestão do Conhecimento

Áreas Estratégicas	Descrição
Inteligência Interna	Focaliza as competências internas estratégicas e operacionais, sendo a habilidade empresarial em adequar rapidamente pessoas, processos e conhecimento para as oportunidades de negócio.
Inteligência do Negócio	Focaliza as informações sobre a natureza e desempenho dos negócios da empresa, os clientes existentes e os produtos e serviços existentes de informação estruturados com o objetivo de identificar tendências e padrões, desenvolver discernimento, e entender o que está ocorrendo agora com os seus negócios.
Inteligência Competitiva	Começou a ser adotada pelas empresas, como uma resposta às novas exigências de um mercado globalizado e de acirrada concorrência. Os sistemas de inteligência competitiva estão sendo considerados como um passo a mais no desenvolvimento dos programas de qualidade e produtividade. É de fundamental importância para que a empresa possa identificar as ameaças e antecipar oportunidades que lhe permitam conquistar uma posição competitiva favorável.

Fonte: Adaptado de Harris *et al. apud* Korowajczuk et al (2000, p. 36)

Segundo Gomes (2001, p. 28):

> "Inteligência competitiva é o resultado da análise de dados e informações coletadas no ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas".

A Inteligência Competitiva proporciona à empresa o conhecimento das oportunidades e das ameaças identificadas no ambiente, que poderá instruir suas tomadas de decisão, visando à conquista de vantagem competitiva. As empresas necessitam de qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de forma cada vez mais crítica. As empresas se diferenciam pelo que sabem e pela forma como utilizam esse conhecimento.

A Gestão do Conhecimento tem foco não apenas em ferramentas, mas nos processos organizacionais de geração, acúmulo e compartilhamento de conhecimento. Porém, sua aplicação só trará resultados práticos quando guiada por requisitos empresariais. Também deve ter como foco o retorno a ser obtido para os negócios da empresa, procurando estar alinhada com as estratégias de negócio, focando os processos chaves e de tomada de decisão. Gestão do Conhecimento é um processo de negócio multidimensional, que permeia todas as áreas da empresa**, a**presenta uma mistura de

discernimento e expertise das pessoas com um intenso processo de trabalho colaborativo, facilitado por amplo acesso aos recursos de informação interconectados da empresa. Este ambiente requer a utilização de múltiplas tecnologias disponíveis no mercado, muitas já estabilizadas, outras ainda em desenvolvimento.

Para Faria Costa (2005, p. 28) diversas definições são apresentadas na literatura específica sobre o tema Gestão do Conhecimento. O Quadro 8 mostra alguns fragmentos que se reportam mais importantes para compreensão do significado.

Quadro 8: Fragmentos sobre Gestão do Conhecimento

Autores	Fragmentos sobre Gestão do Conhecimento
Drucker (2001)	[...] Na sociedade atual, o conhecimento é o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral. A terra, a mão-de-obra e o capital – os tradicionais fatores de produção - não desaparecem, mas se tornam secundários. Eles podem ser obtidos, e facilmente, contando que haja conhecimento especializado. Ao mesmo tempo, no entanto, o conhecimento especializado em si não produz nada. Pode se tornar produtivo apenas quando é integrado a uma tarefa. E é por isso que a sociedade de conhecimento também é uma sociedade de organizações: o objetivo e a função de toda organização, comercial ou não, é a integração de conhecimentos especializados em uma tarefa comum. [...] existe uma nova tendência econômica, uma nova sociedade, onde os fatores de produção tradicionais como a terra, o trabalho e o capital cederam seu lugar prioritário para a criação e a Gestão do Conhecimento nas empresas, na sociedade. Ressalta que agregar com eficiência e eficácia a tecnologia com a informação traz novas idéias e conhecimento e que isto deve ser priorizado nas empresas.
Terra (2000)	[...] a Gestão do Conhecimento deve levar em consideração simultaneamente tanto as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas quanto as conclusões sobre maximizar o potencial intelectual das pessoas nas organizações. [...] A Gestão do Conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. [...] Gestão do Conhecimento é, portanto, algo muito distinto de gestão de dados e informações. Estamos lidando com algo profundamente humano quando abraçamos conceitos associados à Gestão do Conhecimento. No contexto da Gestão do Conhecimento, tentamos, de certa maneira, influenciar a produtividade e o processo produtivo intelectual de grupos de indivíduos, porém sem conhecer totalmente "o meio de produção utilizado". Tentamos influenciar os *inputs* a partir de uma série de ações que podem ou não ser percebidas pelos indivíduos e que serão interpretadas de maneira claramente distinta por cada um.
Teixeira Filho, 2000.	• A Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. • O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas da Web, etc. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já têm, pelo aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e idéias.
Davenport; Prusak, 2003	[...] a Gestão do Conhecimento é muito mais que tecnologia, mas a tecnologia certamente faz parte da Gestão do Conhecimento . [...] uma boa Gestão do Conhecimento deve levar em conta três fatores: gestão do sistema de informação, gestão de mudança organizacional e gestão de recursos

	humanos.

Fonte: Adaptado de Faria Costa (2005, p.28)

2.2. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Nas empresas, o tema do aprendizado tem ocupado, desde pelo menos a década de 60, estudiosos da Psicologia Comportamental, da Cibernética e da própria Teoria das Organizações. Apesar de não ter um cérebro como os seres humanos, empresas têm cultura, história, memória, rotinas e procedimentos. Têm, portanto, algo que se poderia chamar de aparato cognitivo. Como os seres humanos, as organizações também são capazes de aprender. A questão é como transformar este princípio em práticas empresariais. Construir uma empresa de conhecimento intensivo ou ainda como desenvolver a capacidade de aprendizado organizacional é uma questão emergencial colocada constantemente para gerentes destas organizações.

Antes de iniciar-se a fundamentação teórica sobre aprendizado organizacional, faz-se necessário buscar no século XVII, René Descartes, que parte da premissa: Duvide de tudo, como referência para aprender, distinguir e organizar o conhecimento que para ele era a verdade. Descobriu que a única coisa de que não poderia duvidar era o pensamento, o que o levou à famosa máxima *Cogito ergo sum* (Penso, logo existo). Isso, por sua vez, originou seu princípio geral: tudo quanto se concebe de modo muito claro e distinto é verdadeiro. Os problemas devem ser abordados sistematicamente de modo a analisá-los parte por parte. Isso significa ir do simples ao mais complexo.

Conforme definiu Descartes (1984, p. 115):

> "Um método para adquirir e ordenar conhecimento é: a) Não aceitar nada que se não mostre evidente - regra da evidência; b) Dividir as questões no maior número de partes possível, tornando, assim, mais fácil a compreensão - regra da análise; c) Concluir ordenadamente os pensamentos, começando pelos mais simples, até alcançar os mais complexos - regra da síntese); d) Fazer enumerações tão completas que nos fique a certeza de que nada omitimos - regra da enumeração".

O Aprendizado Organizacional é um processo contínuo de melhoria que, devido à complexidade dos ambientes e diversidade de soluções, carece ainda de consolidação. Sua própria definição é objeto de discussão por vários autores não existindo ainda uma definição universal.

Segundo Senge (1998, p. 82): "Uma organização que aprende é aquela que está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro".

Para Herrero (2005, p. 163):

> "A formulação da estratégia está diretamente relacionada com o processo de aprendizagem. Os inúmeros problemas com os quais uma organização se defronta, quer sejam originados das incertezas existentes no contexto da sociedade, quer sejam decorrentes das instabilidades imprevisíveis do ambiente competitivo, exigem uma contínua aprendizagem. Os esforços da empresa em busca de diferenciação, inovação, flexibilidade, agilidade, customização e proatividade também dependem da aprendizagem organizacional".

Segundo Senge (1998, p. 82):

> "As Organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir, onde maneiras mais novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente".

Assim, Aprendizado Organizacional é claramente um processo centrado nas pessoas e enfatiza a sinergia existente nos grupos através da contribuição dos mesmos para o aumento da capacidade de aprender do indivíduo e da organização conforme corroboram os autores abaixo.

Embora seja usado o termo criação de conhecimento organizacional, a organização não pode criar conhecimento em si sem a iniciativa dos indivíduos e das interações que ocorrem no grupo (Nonaka e Takeuchi, 1997, p.65).

Para Herrero (2005, p. 163), "Antes de se analisar a aprendizagem organizacional, é preciso rever o significado do aprendizado, da aquisição de novos conhecimentos e do domínio de novas competências pelo indivíduo".

Segundo Kolb *apud* Herrero (2005, p. 163):

> "A aprendizagem é o processo em que o conhecimento é criado através da transformação da experiência, ou seja, a aprendizagem do indivíduo é, em primeiro lugar, um processo vivencial para depois se transformar numa atividade reflexiva e, continuando o fluxo, tornar-se novamente prática".

O Aprendizado Organizacional é uma condição básica para uma organização criar, adquirir e transferir conhecimento, de se repensar, destruindo dogmas e paradigmas, se reinventando. O quadro 9 mostra que as habilidades no modelo de aprendizagem vivencial de Kolb.

Quadro 9: HABILIDADES NO MODELO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL

HABILIDADES NO MODELO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL DE KOLB	
Experiência Concreta	Significa que o indivíduo mantém um envolvimento completo, aberto, crítico e imparcial sobre as novas experiências de sua vida pessoal ou profissional.
Observação Reflexiva	Significa que o indivíduo, após vivenciar uma experiência concede um tempo a si mesmo para refletir sobre ela, adotando diversas perspectivas e indo além dos seus atuais modelos mentais.
Conceituação Abstrata	Significa que o indivíduo realiza uma intensa atividade mental, realizando associações de idéias e gerando insights para criar novos conceitos a partir de suas observações.
Experimentação Ativa	Significa que o indivíduo, com base em suas experiências, reflexões e novos conceitos, toma decisões e resolve problemas de uma forma criativa. A criação da Metodologia de Balanced Scorecad e a sua evolução são

	bons exemplos da aplicação do modelo de aprendizagem vivencial de Kolb.

Fonte: Adaptado de Herrero (2005, p.163)

Para a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2007, p. 10):

> "O Aprendizado Organizacional significa busca e alcance de um novo nível de conhecimento, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, e produzindo melhorias e mudanças na organização".

O aprendizado organizacional deve ser uma intenção estratégica e estar internalizado na sua cultura, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, em todos os níveis da organização. Uma cultura organizacional que tenha internalizado esse conceito busca eliminar a causa de problemas, permite a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções e implementa melhorias e inovações de forma sustentada. A organização que avalia periodicamente as suas estratégias e seu sistema de gestão e que implementa melhorias em suas estratégias e processos adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter a excelência no desempenho e aumentar a competitividade.

Terra (2000, p. 60) cita que o famoso Centro de Pesquisa do Aprendizado (CPA), instituição da Xerox em Palo Alto, EUA, por sua vez, também chegou à conclusão de que o aprendizado é uma atividade social, ou seja, o aprendizado é mais efetivo em grupos. Além disso, o aprendizado ocorreria, principalmente, quando os grupos surgem por consenso, quando a atração entre as pessoas é tanto social quanto profissional.

Segundo Teixeira (2001, p.63):

> "o conceito de organização do aprendizado é por natureza, um eterno vir a ser. O processo é contínuo e, enquanto a empresa existir, nunca chegará a um estágio final. O que acontece é a organização passar por diversos estágios, à semelhança do crescimento individual, cada um deles com suas características, valores, processos e problemas próprios".

No texto "Para aprender se divertindo. E vice-versa", Domenico De Masi (2006, p. 96) afirma:

> "Por ócio criativo não entendo matar o tempo sem fazer nada. Ao contrário, pretendo fazer três coisas ao mesmo tempo: o trabalho para produzir riqueza, o estudo para produzir saber e a brincadeira para produzir alegria. Quem consegue trabalhar se divertindo e aprendendo sem se estressar prova um sensação de serena realização espiritual e se sente completamente humano. É o mesmo estado de ânimo que toma conta do artista quando este cria uma obra de arte, do empreendedor quando fecha um novo negócio, da dona de casa quando aperfeiçoa a vida doméstica, do político quando melhora uma comunidade. Obviamente, não é fácil assimilar o modelo do ócio criativo. Contra isso conspiram todos os hábitos que adquirimos durante as décadas passadas da sociedade industrial, que se baseia na nítida

> separação entre trabalho e lazer. Henry Ford, o inventor da linha de montagem, dizia: Quando trabalhamos, devemos trabalhar. Quando nos divertimos, devemos nos divertir. Não serve a ninguém tentar misturar as duas coisas. O único objetivo deve ser o de executar o trabalho e de ser pago por tê-lo executado. Quando o trabalho estiver concluído, então é chegada a hora do divertimento, mas não antes. Pois eu inverto essa frase: quando trabalhamos, devemos nos divertir e , quando nos divertimos, devemos aprender".

Para Gavin et al (1998, p. 60):

> Existem três tipos básicos de aprendizado organizacional: aprender como melhorar o conhecimento organizacional existente, aprender a criar o novo conhecimento organizacional (também conhecido como inovação); e disseminar ou transferir o conhecimento para as várias áreas da organização.

O Aprendizado Organizacional depende da capacidade de uma organização adquirir conhecimentos, seja com suas próprias experiências, seja com as experiências de outros, transformando sua forma de atuação de acordo com esses conhecimentos. A organização ganhar discernimento e compreensão a partir da experiência. Podendo ocorrer de forma sistematizada e consciente ou através de um processo não necessariamente intencional ou consciente.

Para Mohrman e Mohrman JR. (1995, p.77):

> "O objetivo de aprender e mudar requer paciência e um horizonte de tempo adequado. Os novos papéis dos indivíduos na solução de problemas, no apoio, na defesa e no gerenciamento das mudanças precisam ter o suporte de incentivos, fixação de objetivos, avaliação e outras práticas de recursos humanos que moldam o nosso comportamento. São necessárias comunicações rápidas e fáceis para cima e para baixo da escala hierárquica e uma partilha aberta de informações sobre o negócio, sua missão e seus objetivos. O processo de aprendizado, inovação e a melhoria precisam ser vistos como processos organizacionais centrais e devem ser apoiados como tais".

Para Senge (1998, p. 45), o "o Aprendizado por equipes é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de Aprendizado fundamental nas organizações modernas. Esse é o ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá".

O Aprendizado Organizacional é mais do que a soma do aprendizado dos indivíduos que compõem uma organização. O treinamento e o desenvolvimento de indivíduos em novas habilidades, conhecimentos não garante o aprendizado organizacional a menos que o aprendizado dos indivíduos seja traduzido em práticas organizacionais, políticas ou a alterações nas características da estrutura da organização. Ensinar a um indivíduo as habilidades para trabalhar em equipe, por exemplo, não o levará a uma maneira diferente de exercer o seu papel, a menos que a organização, coletivamente, determine que uma tarefa seja realizada através de um trabalho em equipe e que modifique as características da estrutura da organização para promovê-lo.

Segundo Senge (1998, p.15):

> "A aprendizagem organizacional pode ser desenvolvida por meio da prática de cinco disciplinas: 1) pensamento sistêmico: compreensão da realidade além de seus eventos, percebendo-se os padrões de comportamento dos sistemas e as interdependências dos inúmeros fatores internos e externos que influenciam a organização; 2) domínio pessoal: criação de uma visão de futuro pessoal e de senso de objetividade. Domínio aqui não significa poder e sim um elevado grau de proficiência, aprendizagem contínua e capacidade de atingir metas e resultados; 3) modelos mentais: capacidade de questionamento permanente de nossas ações, frutos de modelos mentais construídos e, com muita freqüência, enraizados. A disciplina consiste em abrir a mente para novos modelos e paradigmas, aumentando-se com isso a capacidade de aprendizagem; 4) construção da visão compartilhada, ou seja, criação de uma visão compartilhada de futuro que promova um comprometimento voluntário, capaz de criar um senso de comunidade que permeie a organização, garantindo o foco da aprendizagem coletiva; e 5) aprendizagem em equipe: desenvolvimento da capacidade de diálogo entre os membros da equipe, permitindo que o grupo descubra novas percepções e idéias que jamais seriam obtidas individualmente".

Ainda segundo Senge (1998, p. 17) que comenta:

> "A prática dessas disciplinas gera um ciclo permanente de aprendizagem profunda, onde novas capacidades e competências levam a novas percepções que, por sua vez, podem mudar as atitudes e crenças da organização, realimentando o ciclo de aprendizagem".

Garvin (1993, p. 45) "enfatiza que o processo de Aprendizado Organizacional representa o criar, adquirir e transferir conhecimentos modificando comportamentos de forma a adaptar-se aos novos ambientes e desafios". Sugerindo que o processo de Aprendizado ocorre através de uma resolução sistemática de problemas, ou seja, através da análise de observações e da experimentação, mas com a contribuição do Aprendizado através de experiências passadas e com os outros. Enfatiza também que a importância de meios eficazes de difusão do conhecimento e da necessidade de se medir continuamente o aprendizado para melhorar sua gestão.

Segundo Alvin Tofler (2006, p. 146): "Os analfabetos deste século não são os que sabem ler e escrever, mas os que não podem aprender, desaprender e tornar a aprender". Ainda segundo Tofler (2006, p. 146): "A mudança não é só uma necessidade da vida, é a vida em si".

Prahalad (2006) afirma se você não sabe desaprender, provavelmente tampouco sabe aprender. O aprendizado, num sentido mais amplo, envolve alguma forma de desaprendizado. Especialmente quando os diversos setores da economia estão passando por transformações velozes.

Para Senge (1998, p. 82): "As organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir".

Para Kaplan e Norton (1997, p. 262):

> "As organizações precisam ter capacidade para o aprendizado em dois níveis - o aprendizado que ocorre quando os executivos questionam suas premissas e refletem sobre se a teoria

> segundo a qual vinham operando permanece coerente com as evidências, as observações e as experiências atuais. Ocasionalmente, precisam ser capazes de criar novas estratégias para aproveitar novas oportunidades, ou para neutralizar novas ameaças não previstas quando da elaboração do plano estratégico inicial".

Utilizar os conhecimentos existentes, processá-los, gerando novos conhecimentos, de forma que o aprendizado organizacional permita a construção de estratégias que permitam a organização construir uma vantagem competitiva duradoura.

O conceito de Organizações de Aprendizagem e do tema Aprendizagem Organizacional inicia-se com Argyris (1977, p. 77) que afirma:

> "O Aprendizado Organizacional é o processo contínuo de detectar e corrigir erros. Erro é qualquer tipo de conhecimento ou saber que iniba o aprendizado. Pode-se, através desta definição, concluir que Aprendizado Organizacional é um processo heurístico de tentativa, erro e contínua correção de rumo".

Estabelecer e implementar uma estratégia significa gerar mudanças para a organização, que são alterações substanciais para a empresa e envolvem múltiplos aspectos que Mohrman & Mohrman JR. (1995, p. 81) afirmam:

> "A mudança organizacional não ocorre a menos que haja um forte motivo para mudar. A razão para a mudança precisa estar ligada intimamente à estratégia da empresa, embora possa e deva ser acompanhada por uma forte orientação 'pessoal'. A liderança é um fator crítico no processo de mudança. A mudança não ocorrerá sem energia, orientação e comprometimento por parte da cúpula. Parte do papel da liderança é articular – ou ajudar a organização a articular – os motivos que compelem à mudança. Um dos dilemas da liderança de mudança é que esta será contínua e freqüentemente uma resposta adaptável às mudanças que já ocorreram ou que são antecipadas no ambiente; no entanto, os membros organizacionais procuram o líder para obter um curso estável, indicando que o barco não está fora de controle. As organizações são sistemas nos quais a mudança num aspecto vai pedir mudança em outros. O sistema será mais eficiente à medida que seus vários componentes se encaixarem. A mudança envolve tanto o projeto técnico como processos humanos eficazes. Gerenciar a mudança envolve compreensão e saber lidar com a resistência, com o aprendizado individual e coletivo e com a dinâmica natural da transição. Esses processos de mudança podem ser facilitados por padrões de atividade como comunicações, processos de consulta, participação e solução de conflitos, mas não podem se evitados".

2.3. ESTRATÉGIA

Na tentativa de se iniciar uma base conceitual sobre estratégia, foi possível perceber que não existem definições e referenciais com ampla aceitação, comprovado pela grande quantidade de definições de estratégia e dos inúmeros autores que exploram o tema. Reforçando esse raciocínio, Mintzberg e Quinn (2001, p. 19) afirmam:

> "Não há uma definição única, aceita universalmente. Diferentes autores e gerentes utilizam o termo estratégia diferentemente; por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem firme distinção entre eles para ver se certas definições se encaixam melhor em certos contextos".

De acordo com Drucker *apud* Herrero (2003, p. 2), "toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é o seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam".

Estratégia é uma palavra de origem grega que originalmente tinha uma aplicação estritamente militar. Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) fazem considerações sobre os aspectos históricos militares da estratégia:

> "Strategos referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar 'a arte do general', ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governo global". "Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente".

Para Porter (2003, p. 1) "Estratégia competitiva é a busca de um posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. É sinônimo de escolha. É preciso escolher quais as necessidades, de quais clientes, a empresa quer satisfazer."

Ainda segundo Porter (2003, p 1) "Estratégia competitiva consiste em ser diferente, em se diferenciar. Isso significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades em relação aos concorrentes para fornecer um mix único de valor".

Segundo Herrero (2005, p. 17) na visão estratégica de Porter, a empresa, além de ser genuinamente diferente de seus concorrentes, precisa fazer escolhas, ter um foco e saber o que fazer, ou ter o discernimento suficiente para decidir o que não fazer.

Para FNQ (2006. p. 47) Estratégia é o caminho escolhido para concentrar esforços com o objetivo de tornar real a visão da organização.

De acordo com Chandler Junior (1962, p. 13):"Estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para pôr em prática essas metas."

Segundo Christensen (1999, p.68): "Concentrando-se nos fatores de importância crítica, a estratégia atua como uma bússola; ajuda a gerência a saber quando manter o curso e quando alterar a estratégia em face das mudanças no ambiente."

Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 31), estratégia é mais freqüentemente um processo, irregular, descontínuo, repleto de ajustes e recomeços".

Em "A Arte da Guerra", obra milenar que virou moda entre os gestores das organizações, Sun Tzu (2001, p. 70) explicita "que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos para vencer os inimigos ou avançar no campo de batalha".

Clausewitz (1976, p. 128) diferencia tática e estratégia afirmando que táticas se referem ao planejamento e à condução de batalhas, enquanto a estratégia é o uso das

batalhas com o objetivo da guerra. A primeira definição de estratégia, descrita em dicionários, é "a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos".

Segundo Ansoff (1977, p. 101) estratégia significa "regras de decisão em condições de desconhecimento parcial".

Kaplan & Norton (1997, p. 30) afirmam: "Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre de causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas".

Segundo Herrero (2005, p. 12) que cita Hamel e Prahalad:

> "Os executivos dedicam pouco tempo à criação do futuro de suas empresas porque estão armadilhados com questões operacionais do dia-a-dia e têm reduzida compreensão do processo de criação e implementação da estratégia. Para eles, "não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez; por mais importantes que sejam essas tarefas, a empresa também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor".

Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 26) a natureza insiste em uma definição para todos os conceitos. Assim sendo, cinco definições de estratégia são apresentadas aqui – como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

No quadro 10 são apresentados 5 definições de acordo com os autores acima, onde eles chamam de 5 Ps da Estratégia:

Quadro 10: 5 Ps da Estratégia

5 Ps da Estratégia	
Estratégica como Plano	que possui algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação.
Estratégia como Pretexto	Utilizada apenas com uma manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor.
Estratégia como Padrão	Definição que abranja o comportamento resultante, especificamente um padrão em fluxo de ações,
Estratégica como Posição	Uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de ambiente. Por esta definição, a estratégia se torna a força da mediação ou harmonização. Olha para fora da organização, procurando posiciona-la no ambiente.
Estratégia como Perspectiva	Olha para dentro, na verdade para dentro das cabeças dos estrategistas, coletivamente. É para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Estratégica é um conceito, são

	abstrações. Indivíduos unidos pelo pensamento comum e/ou comportamento. Estamos entrando no campo da mente coletiva

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001, p. 26-31)

Segundo Porter (1989, p. 1) "estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um setor". "E o objetivo dessa busca é estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor".

2.4. GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica tornou-se um dos temas de maior interesse e discussão para a maioria das organizações nas últimas décadas. Segundo Herrero (2005, p. 2):

> "A Gestão Estratégica é uma área do conhecimento relativamente nova, tendo sua origem na introdução da disciplina política dos negócios, nas universidades americanas, na década de 1950. Com o rápido desenvolvimento dos conceitos de estratégia e sua crescente aplicação nas atividades empresariais, a gestão estratégica foi obrigada a acompanhar essa evolução, tornando-se uma nova disciplina do estudo dos negócios".

A importância deste tema é fácil de ser percebida, visto que a competência estratégica de uma organização é um dos fatores chave para a sobrevivência de um negócio em seu ambiente de atuação, seja pela influência gerada pela mudança em alta velocidade do ambiente externo, seja pela complexidade do ambiente interno das organizações. Ter competência estratégica significa estar preparado para as futuras mudanças do ambiente e conseqüente enfrentamento delas. A gestão estratégica também tem que ser entendida como um processo dinâmico, que permeia toda a organização, a todo o momento, e essa talvez seja a grande competência estratégica de uma organização que é muito difícil de ser alcançada. Para Ansoff (1977, p. 4) ainda na década de 70:

> "...a resposta de uma empresa a desafios estratégicos não requer apenas um novo método para pensar sobre o problema, mas também novas competências e culturas gerenciais capazes de traduzir o pensamento em ação estratégica. O processo que comporta esses dois ingredientes tem sido conhecido cada vez mais pelo nome de administração estratégica".

Para Higgins *apud* Sharplin (1985, p. 5) "gestão estratégica é o processo de conduzir a organização ao cumprimento da sua missão através da gestão da sua relação com o ambiente".

Sharplin (1985, p. 6) define gestão estratégica como:

> "A formulação e a implementação de planos e a prática de atividades relacionadas a assuntos que são de importância vital, geral ou contínua para a organização como um todo. Qualquer assunto que seja de grande importância, ou vital para a organização como um todo, é estratégico".

Sharplin(1985, p. 190) afirma ainda que:

> "Considerando-se os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, é possível sintetizar a verdadeira essência da gestão estratégica. A tarefa do estrategista é potencializar os pontos fortes da organização e minimizar o efeito dos fracos, de modo a tirar vantagem das oportunidades e evitar ou superar as ameaças do ambiente."

De acordo com Herrero (2005, p. 3) gestão estratégica é um processo contínuo porque a estratégia realizada de uma organização nem sempre coincide com a estratégia pretendida, devido às constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente dos negócios. Assim, a gestão estratégica precisa realizar um contínuo monitoramento dos resultados da organização, para executar as constantes adaptações da empresa, requeridas pelo seu meio ambiente. Dessa forma, a estratégia é emergente, precisando ser flexível e criativa para superar as incertezas, os riscos e aproveitar as novas oportunidades nos mercados. Esse processo contínuo pode ser entendido de acordo com a figura 4:

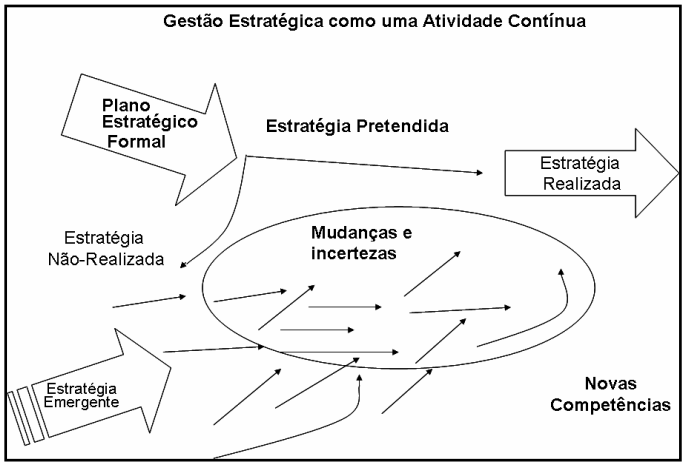


Figura 3: Gestão Estratégica como uma Atividade Contínua
Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001, p. 29)

A gestão estratégica e o planejamento empresarial estão condicionados com a capacidade da empresa em determinar com antecedência os objetivos e metas que devem ser alcançados. O planejamento constitui-se em uma ferramenta de orientação do caminho a ser tomado e para a tomada de decisões. É importante a compreensão de que a gestão estratégica não é exata, isto porque ela está inserida em um ambiente não controlado, com muitas variáveis e suas forças. Por sua vez, o nível operacional precisa operar com uma programação de atividades exatas. Portanto a gestão estratégica precisa ser desdobrada em planejamentos táticos, em nível intermediário, para que as decisões estratégicas sejam tomadas e traduzidas de forma a serem entendidas, desdobradas e detalhadas em planos que serão executados pelo nível operacional da empresa.

Nesse sentido, tem-se que a gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação em curto, médio e longo prazo. Tem-se, ainda, que a gestão estratégica se refere à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global e que se estende até o longo prazo, não devendo apenas ser focado no longo prazo. Com todos esses elementos objetivos organizacionais, análise das oportunidades, análise das ameaças, análise das forças e das fraquezas, a

empresa tem condições de preparar sua gestão estratégica. A gestão estratégica, com base no planejamento, deve especificar, em linhas gerais, onde a empresa pretende estar no futuro e como se propõe a fazê-lo a partir do presente, isto define claramente que a gestão estratégica deve comportar decisões sobre o futuro da organização.

Do mesmo modo, entende-se que a gestão estratégica, em função de muitas variáveis alheias ao campo de influência da organização, tais como economia de mercado, de governo, de recursos etc., não é algo que se possa manter sempre dentro das metas estabelecidas. No nível interno, um grave problema das organizações é o conflito entre as aspirações e expectativas dos colaboradores e a sua participação muito limitada na tomada de decisões. O problema está na grande dificuldade de se integrar objetivos pessoais e objetivos organizacionais. O exercício sistemático da gestão estratégica, no entanto, tende a reduzir a incerteza que normalmente envolve o processo decisório e minimizar as correções para se atingir os objetivos estabelecidos para a organização.

De acordo com Herrero (2005, p.17):

> "Os empresários, os executivos e os analistas de negócios reconhecem a importância da estratégia para o sucesso das empresas. Mas por que tantas empresas não são bem sucedidas em sua formulação e principalmente em sua implementação. Qual a origem desse problema com a estratégia?

A resposta para esta pergunta encontra-se justamente na compreensão do processo de gestão estratégica, sendo um dos pontos mais explorados pela metodologia do Balanced Scorecard, que é o hiato entre o planejamento estratégico e sua execução.

Ainda de acordo com Herrero (2005, p. 17):

> "Kaplan e Norton oferecem algumas respostas. Primeiro a raiz do problema está num conjunto de fatores integrados entre si: a estratégia competitiva é um pouco abstrata; a alta administração tem dificuldades para traduzir a estratégia em objetivos para a organização, as pessoas tem dificuldades para entender o significado da estratégia e os sistemas gerenciais, por não estarem alinhados a ela, criam barreiras para sua execução.

De acordo com as idéias de Ansoff, Richers, Hax & Majluf, Andrade, Quinn, Rumolt e Marcovitch, Rocha,(1999, p. 46) definiu gestão estratégica como "o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização."

Para Symnetics, representante no Brasil do BSC Collaborative, organização pertencente aos autores da metodologia, o processo de gestão estratégica pode ser representado pelo fluxograma presente na figura 5:

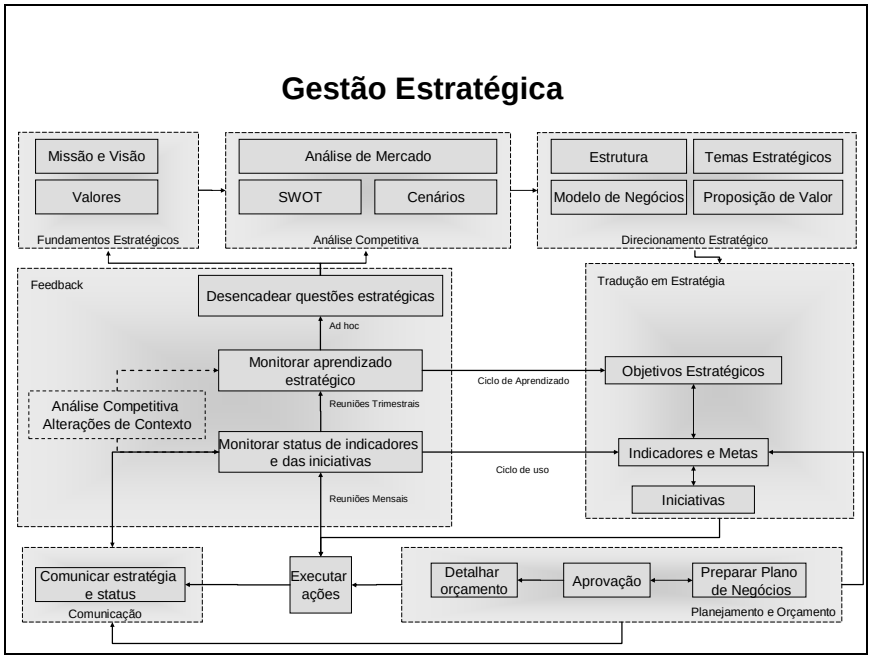


Figura 4: Gestão Estratégica com BSC
Fonte : Adaptado de Symnetics Educação (2006).

De acordo com Hunger e Wheelen *apud* Herrero (2003, p. 5):

> "a gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle."

2.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem sido muito discutido nas organizações, tornando-se um dos grandes temas da alta administração das organizações, assim como a gestão estratégica que engloba esse processo de planejamento. Conseguir antever e preparar-se para as mudanças que ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político é um processo muito vantajoso, pois possibilita a adoção pelas organizações, de ações para poder enfrentar e aproveitar as ameaças e as oportunidades encontradas nestes ambientes.

Para Drucker (2001, p. 156), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Da mesma forma, segundo Ackoff (2000, p. 9) planejamento é algo que fazemos antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisão. É um processo de decidir o que fazer e como fazê-lo, antes da ação em si.

Muitas organizações já perceberam que uma atenção sistemática à estratégia pode significar seu crescimento, o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, ou até mesmo a própria sobrevivência, pois quanto mais ágil maior a sua capacidade de ajustar-se à conjuntura. Segundo Rezende (2003, p. 10):

> "O planejamento – função da Administração que embasa a formulação da trajetória estratégica – deriva das experiências aprendidas,

> apreendidas e empreendidas na própria organização, em experiências de mercado informadas ou investigadas e de projeções e inferências advindas de pesquisa e análise estatística".

O planejamento estratégico é um processo de análise e reflexão, tendo que ser flexível, que leva à tomada de decisão no presente visando que o desejado aconteça no futuro. Ele permite uma análise do ambiente interno e externo, subsidiando a condução do negócio, que nos dias de hoje é marcado por mudanças rápidas e por inúmeras turbulências. É um instrumento que força, ou pelo menos estimula, os gestores a pensarem de forma sistêmica, em termos do que é importante ou relativamente importante, focando-se somente em assuntos de relevância. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico, sem entendê-lo como parte do processo de gestão estratégica da organização, pois só assim ele poderá contribuir de forma mais eficaz, apoiando os gestores na obtenção dos seus resultados.

Para Mintzberg e Quinn (2001, p.135) o desenvolvimento de estratégias deve ser: 1) derivado da síntese; 2) informal e visionário, em vez de programado e formal; 3) baseado na intuição e no pensamento divergente; 4) irregular, inesperado e instintivo; 5) baseado na capacidade de adaptação; 6) feito em tempos de instabilidade e descontinuidade; e 7) resultado de uma abordagem ampla, que envolva diferentes visões e experiências a serem integradas.

Para Kotler (1996, p.69), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: "O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente". O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

Existem muitas dúvidas sobre as diferenças entre planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Para Russell Ackoff (2000, p.9):

> "O Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro e um Plano de Marketing são Planos Táticos".

Para operacionalizar os planos táticos, são preparados os Planos Operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos planos táticos". Esta citação já demonstrava base para o desdobramento que é apresentado por Kaplan e Norton posteriormente.

O planejamento estratégico não pode ser feito como algum tempo atrás, de forma estática. Ele faz parte de um processo dinâmico que é a gestão estratégica, caso contrário terá pouco a oferecer em qualquer situação de turbulência. Com isso, todo o trabalho gerado como: os relatórios, as previsões, os planos de ação e os cronogramas perdem seu valor, viram uma miragem intelectual, ou em alguns casos, podem dar uma ilusão de exatidão, levando a organização para um distanciamento dos seus macro-objetivos e do rumo do sucesso. Portanto um planejamento estratégico realizado com falhas pode levar os gestores a conduzir erroneamente, fazendo com que eles priorizem o que não era essencial, deixando de aproveitar oportunidades e de reduzir lacunas.

Segundo Teixeira (2001, p.32):

> "As escolas de planejamento estratégico podem ser agrupadas em três categorias: as prescritivas, a descritivas e as integrativas. As prescritivas se preocupam em prescrever como as estratégias devem ser formuladas. As descritivas procuram explicar (e não prescrever) como as estratégias são formuladas. As integrativas tentam uma abordagem mista, que incorpore os elementos das outras".

O planejamento estratégico é um processo direcionador e de reflexão que leva à tomada de decisões no presente sobre o que é desejado que aconteça no futuro. Ele tem início com a análise do ambiente, visando identificar os riscos e as oportunidades no presente e principalmente no futuro, devendo receber insumos das diversas áreas da organização, subsidiando o processo de montagem de cenários e de caminhos a seguir. É no planejamento estratégico que são estabelecidos, ou redefinidos, a missão, a visão, os valores e comportamentos da organização. Compreendendo missão como a razão de ser ou o motivo de sua existência ou a finalidade da organização.

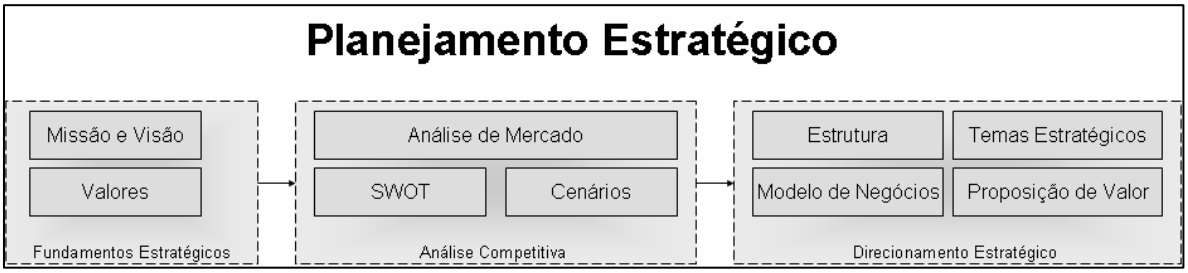


Figura 5: Planejamento Estratégico
Fonte : Adaptado de Symnetics Educação (2006).

Definida por Kaplan e Norton (2004, p. 36), a missão é:

> "Declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes".

Ainda para Kaplan e Norton (2004 p. 37) a visão é:

> "Declaração concisa que define as metas a médio e a longo prazo da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar, geralmente em termos motivadores ou visionários, como a organização quer ser percebida pelo mundo".

A visão da organização, é o que a organização aspira ser ou se tornar no longo prazo, bem como os valores e comportamentos essenciais para o alcance destes macro-objetivos. A partir daí a organização estabelece os caminhos que serão seguidos, de forma a minimizar suas lacunas e aumentar seus pontos fortes. Para o alcance destes diversos objetivos e na formulação dos planos de ação derivados do planejamento permitem que ajustes sejam feitos de forma inteligente e rápida, já que todos os tipos de organizações devem decidir os rumos e a direção que sejam mais adequados aos seus interesses.

Na figura abaixo temos uma pirâmide desenvolvida por Kaplan e Norton, que representam uma síntese da gestão estratégica e os resultados esperados.

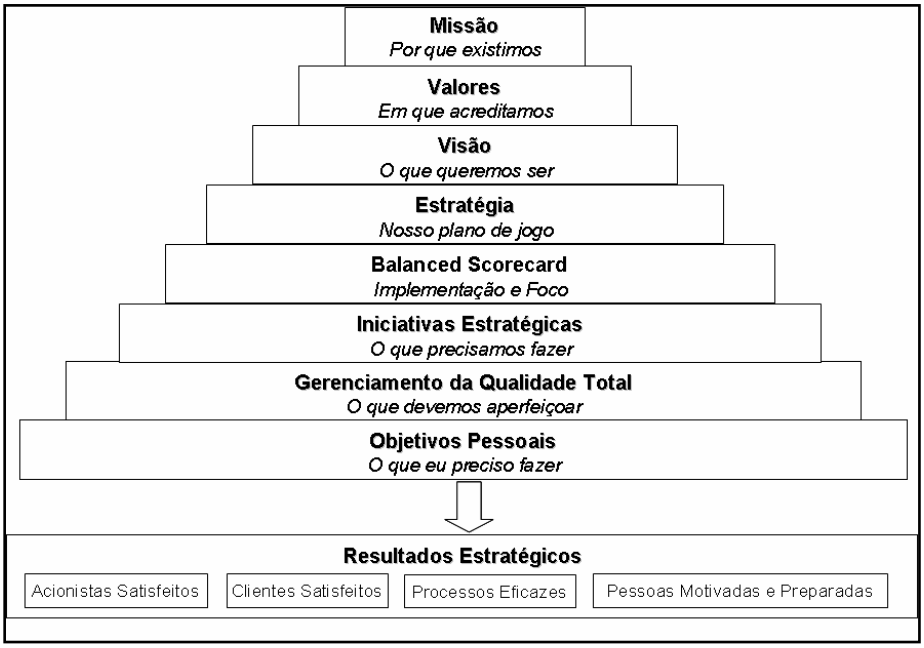


Figura 6: Estratégia e Resultados Estratégicos
Fonte: Kaplan & Norton (2000, p. 85)

Os gestores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente. Todo esse monitoramento e análise não mais se restringem a um momento, pois se alguma organização mantém-se desta forma, pode estar correndo um grande risco para sua sobrevivência já que as oscilações nos ambientes são cada vez mais rápidas, modificando rapidamente os cenários previstos. Com isso o planejamento estratégico como concebido a algumas décadas atrás, não é mais admissível. Tem que se entender que o planejamento estratégico é um componente fundamental na gestão estratégica, devendo transformar-se em algo dinâmico com interfaces com todas as dimensões da corporação, não se resumindo as previsões e projeções. Dentro dessa abordagem, a gestão estratégica surge como um instrumento que propicia um mínimo de segurança para os gestores, sendo por meio dela que os eles obtêm o embasamento para a tomada de decisões. Portanto, uma boa gestão estratégica pode evitar que se cometam erros irreparáveis, também pode manter a competitividade da organização em alta, tendo que ser entendida como um desafio de responsabilidade da alta administração, compartilhado com outros níveis de gerência e com o envolvimento e comprometimento de todos. Para sustentar essa capacidade de gestão estratégica dos novos tempos foi idealizada uma ferramenta, que vem se transformando em um modelo de gestão estratégica que será descrito abaixo.

2.6 BALANCED SCORECARD (BSC)

Desenvolvido por Kaplan e Norton através de um projeto iniciado em 1990 e finalizado com a publicação de um artigo em 1992, o Balanced Scorecard - BSC surgiu da necessidade de se captar toda a complexidade do desempenho da organização, não mais focando simplesmente nos aspectos financeiros. De acordo com Kaplan e Norton (2000,

p.7) o objetivo inicial era focado claramente na resolução de problemas de mensuração, mas eles constataram que as empresas adeptas estavam usando o BSC para implantar novas estratégias, o que não havia sido pensado no início do BSC.

Atualmente, o BSC vem sendo utilizado em diversas empresas e organizações espalhadas pelo mundo, transformando-se num fenômeno de sucesso. O mapa estratégico do BSC explicita a hipóteses da estratégia, descrevendo o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes, e por conseqüência os resultados financeiros (Kaplan e Norton, 2000, p. 21).

O BSC proporciona a identificação de oportunidades de melhoria do desempenho financeiro, não só pela redução de custo e aumento da utilização dos ativos, mas, também, pelo crescimento das vendas (Kaplan e Norton, 2000, p. 8). Como todo processo de mudança, o desenvolvimento e adoção do BSC exigem o completo comprometimento e engajamento da liderança superior da organização.

De acordo com Hepworth *apud* Kanji (2002, p. 15), o grande valor do BSC está no desenho conjunto de todas as áreas-chave do negócio e na identificação dos encadeamentos de ações que levam ao sucesso. Para Kanji, Moura e Sá (2002, p. 15), o principal benefício do BSC é sua habilidade de traduzir a visão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas tangíveis, a partir do uso de indicadores para comunicar a estratégia e para medir o sucesso de sua implementação. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 30), muitas organizações vêm, há muito tempo, utilizando sistemas de medição incorporando indicadores financeiros e não financeiros. O BSC, entretanto, vai além disso ao direcionar medições sobre a efetividade da missão e da estratégia organizacional. De acordo com esses autores, o BSC é diferente de outros sistemas de medição estratégicos por contemplar indicadores relacionados meramente aos resultados e outros relacionados a explicar como ocorrem tais resultados. Isso é uma das razões do poder do BSC, ao funcionar como uma ferramenta que busca destacar o encadeamento dos fatos até o alcance do resultado, em lugar de apenas concentrar-se em medidas isoladas.

Segundo Kaplan e Norton, (1997, p 2): “O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição”.

Kaplan e Norton (1997, p. 2) continuam enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Para facilitar o entendimento da estratégia por toda a empresa, Kaplan e Norton (2000) propuseram o BSC.

Para Rezende (2003, p. 78):

> “O BSC estabelece um protocolo, uma interface entre a estratégia formulada e a agenda estratégica da organização – de forma a ser possível materializar a visão futura de sucesso -, atuando, ao mesmo tempo, como um modelo de avaliação, uma sistemática gerencial e uma filosofia de gestão, e criando um ambiente balanceado entre medição e mediação.”

As perspectivas devem ter seus próprios conjuntos de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização.

Kaplan e Norton (1997, p. 12) definem quatro processos gerenciais para implementação do BSC. O processo de tradução da visão ajuda a construir um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. Os autores advertem que devem ser evitadas declarações vagas como "o melhor da classe", pois o processo deve conduzir a definição das medidas de desempenho. O resultado deste processo é a tradução da

estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos, BSC. O processo de comunicação e ligação - consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos individuais. Deve-se evitar que os objetivos individuais priorizem as metas de curto prazo, alinhando-os à estratégia da organização. Este processo também consiste em identificar os processos-chave e desenvolver medidas de desempenho para estes processos. O processo de planejamento do negócio consiste em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas. O processo de feedback e aprendizado visa dar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo.

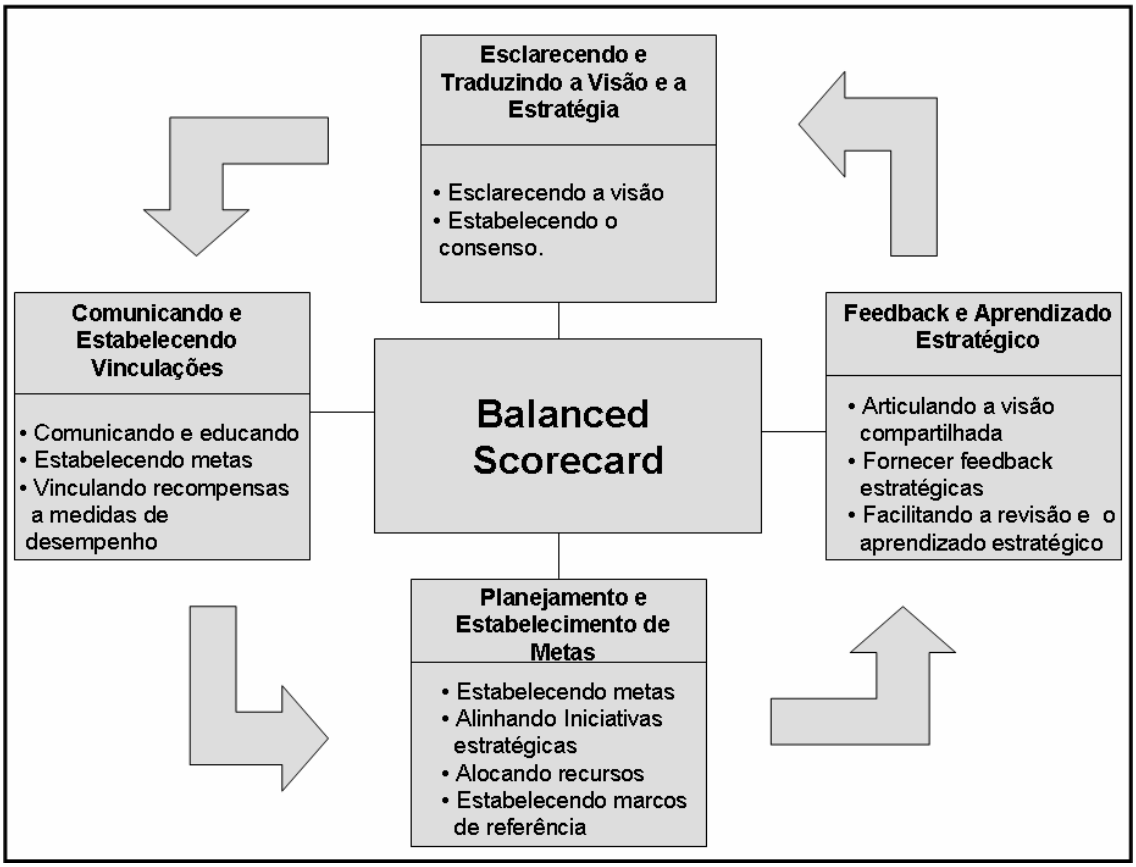


Figura 7: Processos gerencias para o BSC
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 12)

De acordo com Quintella (2004, p. 32) esses quatro processos foram "atualizados" por Kaplan & Norton (2000, p. 19) que os transformaram em cinco princípios, com basicamente a mesma essência. Portanto os quatro processos gerenciais estabelecidos pelos autores da metodologia passaram por uma evolução, reforçando que o conceito do BSC não é estático, e sim dinâmico.

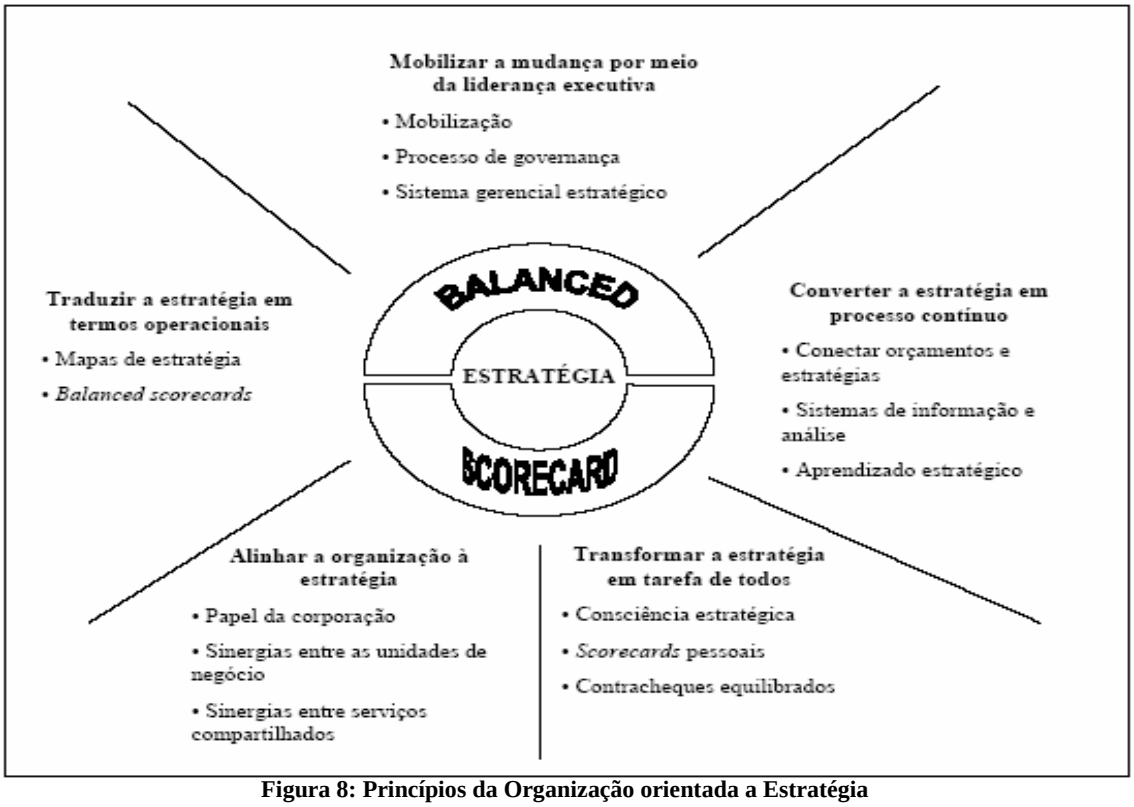


Figura 8: Princípios da Organização orientada a Estratégia
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p.19)

Com o BSC, uma organização pode monitorar seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas, permitindo a modificação das estratégias em curso e refletindo o aprendizado organizacional. Esses quatro processos refletem uma seqüência iterativa de ações. Kaplan e Norton (1997, p. 9) ressaltam a importância de manter equilibradas as quatro principais perspectivas do *BSC*: "Este conjunto equilibrado de medidas demonstra não só as negociações que gerentes já efetivaram através de medidas de desempenho, como os incentiva a alcançar suas metas no futuro sem fazer negociações entre fatores de sucesso".

De acordo com Herrero (2005, p. 27):

> "O conceito do BSC não é estático, mas sim dinâmico, estando sempre em evolução. Numa perspectiva histórica, o Balanced Scorecard, desde sua origem, em 1992, está numa contínua evolução, incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos decorrentes de sua implementação em centenas de empresas, em diferentes partes do mundo, e das pesquisas que Kaplan e Norton continuamente realizam em seu grupo de estudos".

Um maior detalhamento pode ser visto no quadro 11:

Quadro 11: Evolução do Conceito do BSC

Evolução do Conceito do Balanced Scorecard	
Fase 1 **O BSC como Ferramenta de Mensuração**	É caracterizado pela pesquisa Medindo a Performance nas Organizações do Futuro (1990), liderado por Norton e Kaplan, com o objetivo de desenvolver um novo modelo de medição do desempenho. Os líderes das empresas participantes do projeto acreditavam que as medidas financeiras tradicionais estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. Retratado no artigo "Balanced Scorecard – Indicadores que impulsionam o Desempenho", publicado na Harvard Business Review de Jan/fev 1992.
Fase 2 **O BSC como Ferramenta de Implementação da Estratégia**	É caracterizado pela principal lição aprendida pelas empresas que adotaram o Balanced Scorecard: O BSC estava sendo usado como uma eficiente ferramenta para implementação da estratégia, e não apenas como um instrumento de mensuração da performance. Agora, o BSC incorporava quatro novos processos de negócios.(Tradução da Visão, Comunicação e Conexão, Planejamento de Negócios e Feedback e Aprendizado) que possibilitavam a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. Uma síntese desse aprendizado apareceu no artigo "Utilizando o Balanced Scorecard com Sistema Gerencial Estratégico", publicado na Harvard Business Review de Jan/fev 1996.
Fase 3 **O BSC como Sistema de Gestão Estratégica**	Caracteriza-se pelo novo aprendizado das empresas que haviam implementado com sucesso o Balanced Scorecard: O BSC permitia o alinhamento dos recursos organizacionais (como equipes executivas, unidades de negócios, áreas de apoio, tecnologia da informação e recrutamento e treinamento de empregados) e criava o foco necessário para implementação da estratégia. As empresas que pretendessem se tornar uma organização orientada para a estratégia deviam seguir cinco princípios gerenciais: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.
Fase 4 **O BSC como Modelo de Gestão**	É caracterizado pelo aprendizado de dois novos conceitos: os objetivos estratégicos deveriam

Estratégica Integrada	interligar-se em relações de causa e efeito e a criação dos mapas estratégicos que possibilitavam descrever e comunicar a estratégia para os participantes da organização. Além disso, Kaplan e Norton, a partir das quatro perspectivas, procuraram incorporar, no processo de BSC, todos os avanços em gestão de negócios num sistema de gestão estratégica integrado. Os autores também enfatizaram a Gestão do Conhecimento com o aprofundamento da metodologia da perspectiva de aprendizagem e renovação.

Fonte: Adaptado de Herrero (2003. p.28-29)

Para Pedro (2004, p.20) o nível de ambição na aplicação do BSC pode variar desde a versão de indicadores dispersos ao sistema de gestão estratégica ou ao modelo de organização e gestão da mudança. Ainda segundo Pedro (2004, p.20) os resultados da aplicação do BSC nem sempre são os esperados porque as organizações confundem frequentemente o BSC com um mero conjunto de indicadores pontuais ajustados à informação disponível. A noção clara do conceito de "processo" é indispensável para compreender o alcance da aplicação do BSC.

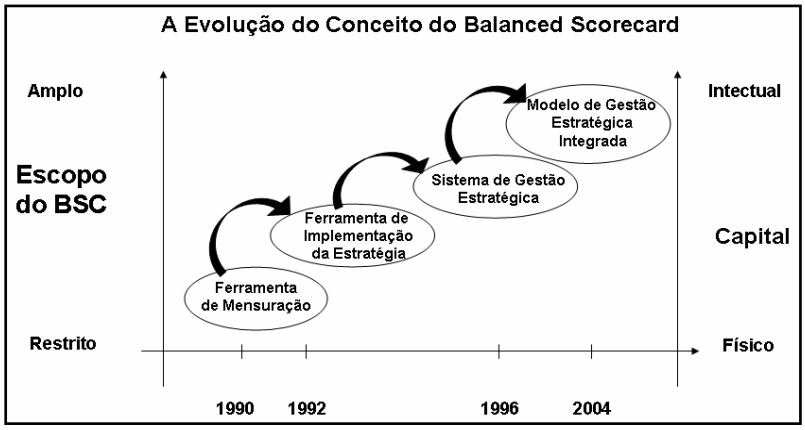


Figura 9: Evolução do Conceito do BSC
Fonte: Adaptado de Herrero (2005, p. 27)

De acordo com Kaplan e Norton *apud* Herrero(2005, p. 29), na perspectiva do Balanced Scorecard, a execução bem-sucedida da estratégia envolve o domínio de três atividades interligadas entre si, isto é, a geração de valor é igual à descrição da estratégia, mais a mensuração da estratégia, mais a gestão da estratégia.

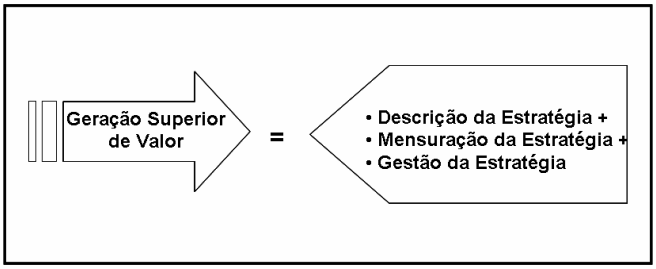


Figura 10: Atividades interligadas
Fonte: Adaptado de Herrero (2005, p. 29)

2.6.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Na Perspectiva financeira monitora-se a estratégia da empresa, examinando se ela está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Geralmente os indicadores e suas respectivas metas estão associados a objetivos estratégicos como aumento da rentabilidade, do crescimento do lucro e do retorno do valor para os acionistas. Os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC, já que ele é construído numa seqüência de causa e efeito. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 51), nesta perspectiva, as empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. A primeira irá refletir nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes ou na ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Já a estratégia de produtividade irá refletir na busca da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir, também, a redução de custos.

Segundo Herrero (2005, p. 74):

> "a perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento de riqueza dos acionistas e demais *stakeholders*".

2.6.2 PERSPECTIVA CLIENTES E MERCADO

Na perspectiva clientes e mercado são fundamentais as definições quanto ao mercado e segmentos dos clientes nos quais a organização deseja competir. A organização deve traduzir em objetivos estratégicos e indicadores os fatores importantes para os clientes e mercado e que geram impactos na perspectiva posterior. O BSC monitora nesta perspectiva, como a organização gera valor para o cliente e sua atuação no mercado. Os objetivos e indicadores que estão sendo mais utilizados pelas organizações são ligados à satisfação do cliente em relação aos produtos e serviços prestados, ao percentual de participação da organização no mercado, ao ingresso de novos clientes ou na retenção da carteira, na expansão do volume de compras por cliente e a lucratividade por cliente. Na perspectiva dos processos internos as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das perspectivas superiores. Os objetivos e indicadores estratégicos da perspectiva clientes e mercado e perspectiva financeira devem ser apoiados por processos internos.

2.6.3 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Nesta perspectiva os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas. Também devem ser avaliados os processos de suporte, a eficiência do seu processo de gestão, dos seus processos produtivos e de manutenção dos equipamentos do processo produtivo.

De acordo com Kaplan e Norton com a perspectiva dos processos internos, dois aspectos fundamentais que diferenciam o BSC dos sistemas de medição tradicionais ficam

evidentes: 1)As abordagens tradicionais têm como objetivo monitorar e efetivar os processos existentes, principalmente em medidas relativas ao prazo e qualidade. Na abordagem do BSC, além de se monitorar e buscar a melhoria dos processos existentes, novos processos podem ser criados para atender os objetivos financeiros e de clientes, ou seja atuar nos atributos que formam a proposta de valor.

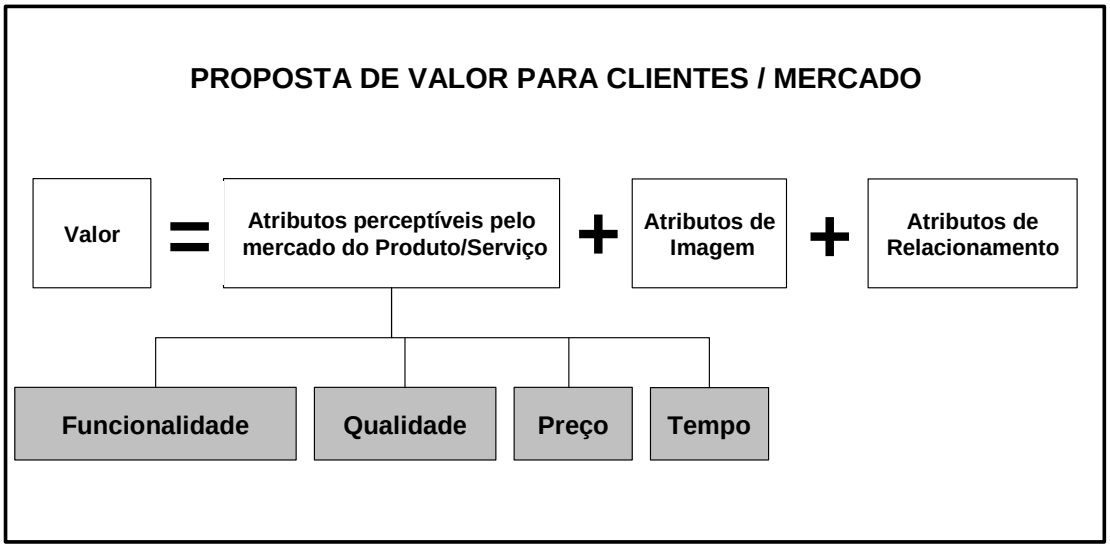


Figura 11: Proposta de Valor para Clientes/Mercado
Fonte: Adaptado de kaplan e Norton (1997, p. 79)

2) Na busca pela melhoria dos processos internos existentes deve ser definida a cadeia de valor, que tenha início com processo de inovação, seguido por processos de operações e terminando como o serviço de pós-venda.

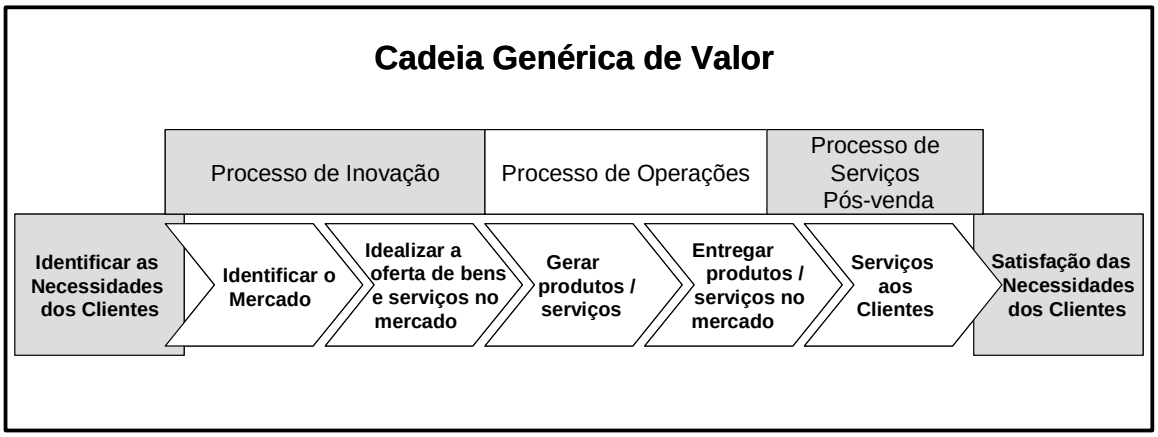


Figura 12: Cadeia Genérica de Valor
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 28)

2.6.4 PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Para Kaplan e Norton (1997, p. 29) "Na perspectiva do aprendizado e crescimento tem-se como objetivo identificar a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo".

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 50):

> "De forma resumida, o BSC traduz o conhecimento, as habilidades e as ferramentas que o funcionário precisará (aprendizagem e crescimento) para inovar e construir as capacidades e eficiências estratégicas adequadas (processos internos), que criam valor específico para o mercado (clientes), o qual proporcionará ao acionista retorno superior".

A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos seus recursos humanos, sendo as organizações com condições de serem melhores, são as que têm melhor capacidade de aprender.

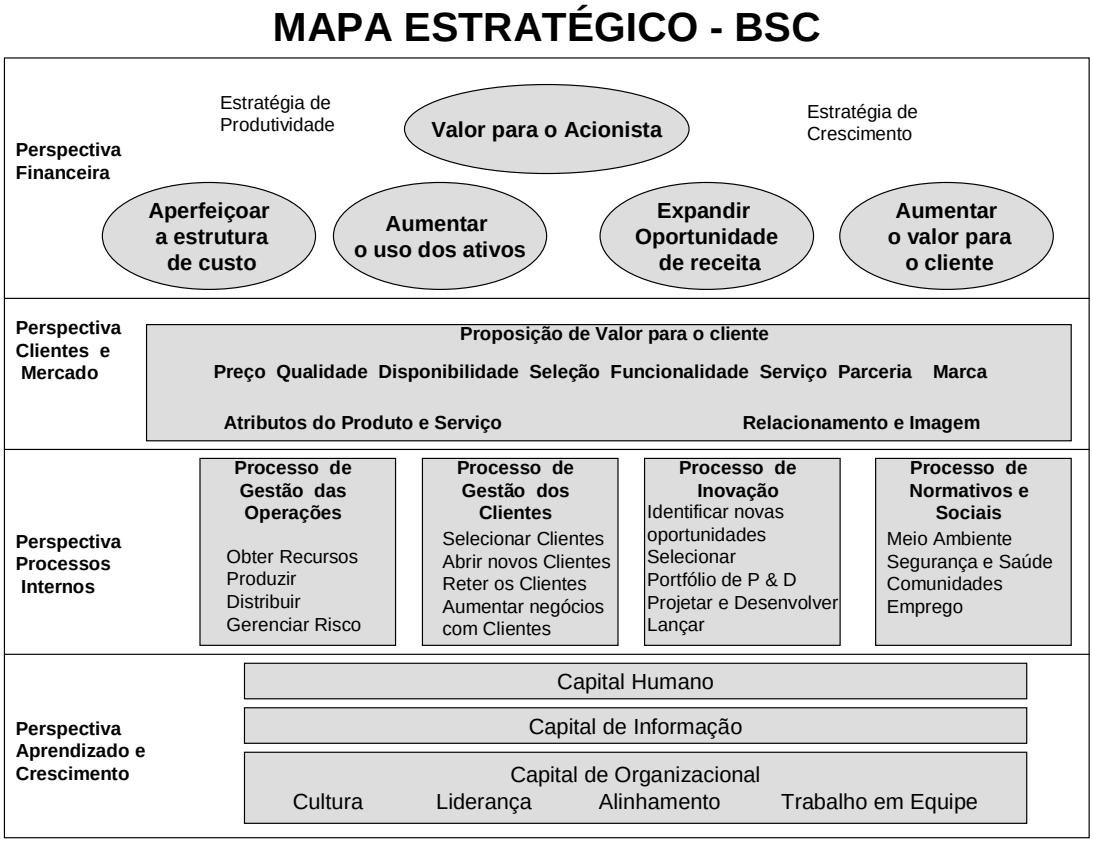


Figura 13: Resumo do BSC
Fonte: Adaptado do Balanced Scorecard Collaborative(2006)

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 263):

> "O BSC constitui-se em um efetivo processo de aprendizado, uma vez que integra: (1) uma estrutura estratégica compartilhada, que comunica a estratégia e permite que cada participante possa ver sua contribuição para a realização da estratégia global; (2) um processo de *feedback* que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite formular hipóteses sobre inter-

> relacionamentos entre os objetivos e iniciativas estratégicas a serem testadas e (3) um processo de solução de problemas em equipe, que realiza análises, aprende sobre os dados de desempenho e, então, adapta a estratégia, de acordo com o aparecimento de novas condições e assuntos a serem analisados".

Nos quatro parágrafos abaixo Rezende (2003, p. 103) explicita claramente com que propósito devem ser construídos os objetivos desta perspectiva:

> "A perspectiva Aprendizagem e Crescimento proporciona a identificação dos ativos intangíveis necessários ao exercício pleno das atividades organizacionais e das relações com os consumidores".
>
> "Aqui estão situados os pilares da estratégia organizacional contextualizada à sociedade do conhecimento: competências essenciais – *know-how* -, capacidades – *how to* – e comportamento organizacional – *care why*. As competências essenciais correspondem às habilidades e conhecimentos organizacionais indispensáveis para estabelecimento de performance e posicionamento competitivo superior".
>
> "As capacidades estratégicas materializam as competências em tecnologias proprietárias e ferramentas de produção ou gestão contextualizadas ao conjunto de ativos intangíveis de uma organização".
>
> "O comportamento organizacional resume os efeitos advindos da cultura, do clima e da atitude diante da turbulência ambiental sobre a organização, abrangendo os níveis de capacitação e qualificação".

Em conformidade com os entendimentos de Kaplan e Norton(1997, p. 6), o pensamento gerencial passou a valorizar a competência conhecimento em lugar da força física. Por este enfoque, Drucker (2002, p. 10) refere-se aos operários do conhecimento e Stewart (1998, p. 35), aos trabalhadores do conhecimento. Tais posicionamentos ratificam a importância da perspectiva do aprendizado e conhecimento abordada no BSC.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997, p. 132), a experiência na elaboração de BSC de uma grande variedade de empresas, revelou três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: 1) Capacidade dos funcionários; 2) Capacidades dos sistemas de informação,e 3) Motivação, *empowerment* e alinhamento. Para o BSC Collaborative (2006), as três fontes principais que são apresentadas na figura 13, são: o capital humano, o capital de informação e o capital organizacional.

Para Rezende (2003, p. 103), as medidas retratadas em Aprendizagem e Crescimento são os vetores de excelência para as demais perspectivas e devem ser acompanhadas em um horizonte de médio e longo prazos em face da já citada "Armadilha da Defasagem de Tempo".

Ainda segundo Rezende (2003, p. 103): "Precisam, ainda, de um acompanhamento que vá além da preocupação com o empregado para, e principalmente, focá-las como um todo, haja vista a organização ser uma entidade viva e transcender ao tempo de colaboração de seus profissionais".

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 240), cada vez mais funcionários de todos os níveis têm colaborado na solução de problemas nos fluxos operacionais da empresa, assim como têm contribuído na otimização de rotinas e, por conseqüência, na maximização de resultados. Estes fatos estão totalmente relacionados à construção de uma cultura de valorização do conhecimento. Portanto, o conhecimento refere-se a movimento, devendo permear toda a organização, a sua perspectiva no BSC, na verdade, representa o

resultado das outras três. Assim, a Gestão do Conhecimento complementa a proposta do BSC. No modelo de gestão têm que ser considerados indicadores de desempenho com enfoque estratégico visando exatamente o aprendizado organizacional.

Sendo assim, os parâmetros da gestão de conhecimento de uma empresa têm que ser definidos com vistas a garantir avaliação permanente e melhoria contínua dos processos e maior valor dos produtos e serviços, que resultará numa ampliação da participação de mercado e no impacto financeiro desejado pelos acionistas.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 38) Os ativos intangíveis se transformaram em nova força nas estratégias de negócios. Ao mesmo tempo oferecem a oportunidade e uma ordem explícita para a corporação fazer a gestão de modo a criar sinergia e vantagens competitivas sustentáveis. Talvez a melhor oportunidade para a corporação gerar valor seja desenvolver compartilhar ativos intangíveis críticos: pessoal, tecnologia, cultura e liderança.

2.6.4.1 Capacidade dos funcionários

De acordo com Kaplan e Norton (1997, P. 134), a maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados: 1) Satisfação dos funcionários; 2) Retenção de funcionários; e 3) Produtividade dos funcionários.

2.6.4.2 Capacidades dos Sistemas de Informação

Por Capacidades dos Sistemas de Informação entende-se que serviços de informação excelentes constituem uma exigência para que os funcionários possam executar suas tarefas e melhorar os processos. A atualização e integração das tecnologias de informação podem ser determinantes para o alcance dos demais objetivos. Também podemos considerar que o viés da Gestão do Conhecimento passa necessariamente por Tecnologia da Informação. Neste ambiente altamente dinâmico e competitivo, o desempenho efetivo das atividades dos empregados requer a posse de informações precisas sobre os clientes, processos internos e até mesmo algumas informações financeiras. Por isso a capacidade dos sistemas de informação apoiados por tecnologia de informação são fundamentais para que cada vez mais eles tenham um feedback adequado e rápido sobre a performance dos bens e serviços por eles oferecidos.

2.6.4.3 **Motivação, *empowerment* e alinhamento**

Para Motivação, *empowerment* e alinhamento que se salienta a motivação, a autonomia de ação e o alinhamento dos funcionários, pois, aqueles que não estiverem motivados a agir no melhor interesse da organização ou se não tiver liberdade para decidir ou agir dificilmente contribuirá para o sucesso organizacional. Kaplan e Norton (1997, p. 142) afirmam que mesmo funcionários habilitados, com excelentes informações ao seu dispor, poderão não contribuir significativamente para o sucesso organizacional se não forem motivados a esta finalidade, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir neste sentido. Dessa forma é importante, além de garantir a aptidão dos colaboradores, dar autonomia e motivação a eles nos sentido de direcionar as mudanças e os resultados organizacionais esperados.

Ao me aprofundar neste referencial teórico, principalmente nos itens que aprofundam a utilização do BSC, pude perceber a necessidade de se tentar achar respostas

pela ausência de objetivos e indicadores na perspectiva de aprendizado e crescimento ou pela falta de relevância dada na maioria das organizações.

2.6.5 Prontidão Estratégica

Com a grande relevância em que foram elevados os ativos intangíveis das organizações, retratados e focados desde a primeira publicação dos autores do BSC, percebeu-se a grande dificuldade na mensuração destes. Pensando nisso, Kaplan e Norton (2004, p.40) comentaram:

> "Quanto vale a cultura de uma empresa que permite a seu pessoal compreender a missão, a visão e o valores centrais da organização e neles acreditar? Qual a vantagem de investir num sistema de Gestão do Conhecimento ou num banco de dados de clientes? O que mais importante reforçar habilidades de todo mundo ou só as de indivíduos em postos cruciais? Medir o valor de ativos intangíveis como esses é o Santo Graal da contabilidade. E muitas empresas, o *know-how* de funcionários, os sistemas de tecnologia da informação e a cultura organizacional valem muito mais do que os ativos tangíveis.

Pensando nisso, Kaplan e Norton desenvolveram um método de medição sistemática do alinhamento de três tipos de capital: humano, informacional e organizacional. Esse alinhamento é chamado de prontidão estratégica de uma empresa. Para os autores, sem esta prontidão, nem mesmo a melhor estratégia produz resultados.

2.6.5.1 Prontidão do Capital Humano - CH

Para o capital humano é necessário saber se os funcionários possuem a habilidade certa na medida certa para realizar os processos internos críticos do mapa estratégico. Portanto o primeiro passo para calcular a prontidão do capital humano é identificar a família de cargos estratégicos, ou seja, os postos nos quais os indivíduos dotados da habilidade, do talento e dos conhecimentos adequados exercem o maior impacto para aprimorar processos internos. O próximo passo é definir as competências específicas para que se desempenhem cada uma dessas funções estratégicas. A diferença entre requisitos necessários para desempenhar essas funções com eficiência e a capacitação atual da empresa representa um vão de competência que mede a prontidão do capital humano da organização (KAPLAN E NORTON, 2004, p. 43).

2.6.5.2 Prontidão do Capital Informacional - CI

Para o capital informacional, a prontidão estratégica do capital informacional mede até que ponto a carteira estratégica de TI da empresa, incluindo-se infra-estrutura e aplicações sustenta processos internos críticos (KAPLAN E NORTON, 2004, p. 44).

2.6.5.3 Prontidão do Capital Organizacional - CO

Para Kaplan e Norton (2004, p.46), de todos os ativos intangíveis, o capital organizacional talvez seja o menos compreendido - e medi-lo igualmente difícil. Contudo, ao analisar as prioridades estratégicas que empresas em nosso banco de dados do BSC

usaram para seus objetivos de CO, encontramos um quadro recorrente. Nas empresas de sucesso, havia uma cultura na qual as pessoas haviam compreendido e internalizado a missão, a visão e o valores centrais necessários para executar a estratégia da empresa. Eram empresas que buscavam a excelência na liderança em todos os níveis, uma liderança que pudesse mobilizá-las rumo a sua estratégia. Buscavam ainda um alinhamento claro entre os objetivos estratégicos da empresa, por lado, e metas e incentivos individuais, de equipes e de departamentos por outro. Por fim, essas empresas promoviam o trabalho em equipe, em especial a transmissão de informações estratégicas por toda a organização. Ainda segundo os autores, eles concluíram que para definir prontidão do CO seria preciso primeiro identificar as mudanças no CO exigidas pela nova estratégia – "programa de mudança da organização" – e depois identificar e medir separadamente o estado de prontidão das metas de cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe da empresa.

Tendo em vista a finalidade deste trabalho, discorreu-se com maior profundidade sobre gestão estratégica, sendo o estudo ainda mais detalhado sobre o BSC, pois era de suma importância para a apresentação dos resultados desta pesquisa, inclusive para proposição de uma metodologia para aperfeiçoamento da utilização do BSC, proposta ao final desta pesquisa.

3 METODOLOGIA DO ESTUDO

Neste capítulo apresenta-se toda a base metodológica utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

Segundo Descartes (2003, p. 81): "Entendo por método, regras certas e fáceis, graças às quais o que as observa exatamente não tomará nunca o falso por verdadeiro e chegará, sem gastar esforço inutilmente, ao conhecimento verdadeiro de tudo aquilo que seja capaz." Na visão de Gil (2002, p. 27): "Simplificadamente, pesquisa pode ser definida como procedimento racional, estruturado e sistêmico para investigar problemas científicos e tecnológicos determinados e objetivos".

Ainda segundo Gil (2002, p. 27) "para que o conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário (...) determinar o método que possibilita chegar a esse conhecimento". Gil (2002, p. 27) sintetizando o caráter científico do termo, define método como "o caminho para se chegar a determinado fim e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento".

3.1 Tipo de Pesquisa

Nesta pesquisa foi utilizada a taxonomia proposta por Vergara (2003, p. 46) que apresenta dois critérios básicos: quanto aos objetivos (fins) e quanto aos procedimentos (meios) adotados para investigação. Ainda segundo Vergara (2003, p . 47) "a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo, no nível da especulação".

Ao detalhar quanto aos procedimentos Vergara (2003, p. 47) classifica as pesquisas em pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

Para Gil (2002, p. 58), o estudo de caso é caracterizado pelo "estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento mediante os outros delineamentos considerados." Na visão de Yin (2005, p. 32) o estudo de caso é "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos." Tomando-se como referência Vergara (2003, p.46), pode-se classificar como um estudo de caso pelo fato de que a pesquisa é circunscrita a algumas unidades de uma empresa, apresentando caráter de profundidade e detalhamento.

Para Yin (2005):

> "O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório do historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.[...] Além disso, em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal" (p. 25-26).

Ainda segundo Yin (2005, p. 122) que destaca que a observação participante foi muito utilizada por antropólogos, porém, a técnica pode ser usada em ambientes mais

relacionados ao nosso dia-a-dia como em uma organização, às vezes sendo o único modo de coletar dados inacessíveis à investigação.

Segundo Gil (2002, p. 73):

> "Na pesquisa documental existem os documentos de primeira mão, ou seja, aqueles que não receberam nenhum tratamento analítico, tais como os documentos conservados em órgãos públicos e instituições privadas, e os documentos de segunda mão que de alguma forma já foram analisados tais como: relatórios de pesquisa; relatórios de empresas; tabelas estatísticas e outros".

3.2 Procedimentos Metodológicos nesta Pesquisa

Esta pesquisa aplicada e exploratória foi desenvolvida entre o período de 2005 a 2007. Aplicada porque tem como objetivo contribuir para uma melhor adequação e aplicação dos objetivos e indicadores estratégicos deste Centro de Pesquisas, de forma a possibilitar melhores desempenhos e incrementos no seu potencial de inovação desta organização. Exploratória porque há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre a Perspectiva Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard em Centros de Pesquisas, além de não ter como objetivo verificar teorias e sim gerar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito e mais facilmente mitigado.

Quanto aos procedimentos de investigação, esta pesquisa é Bibliográfica, Documental e um Estudo de Caso. Bibliográfica porque é desenvolvida com base em material publicado em livros, teses, dissertações, revistas, artigos, internet e outras publicações sobre o assunto, visando dar suporte teórico para este trabalho. Documental por ter utilizado alguma informações de documentos do Centro de Pesquisa, sobretudo relatórios de gestão, procedimentos, pesquisa de satisfação dos clientes e estudos anteriores sobre a organização. Ainda quanto aos procedimentos de investigação, é um Estudo de Caso porque optou-se por uma análise mais detalhada e profunda do processo de gestão estratégica, bem como a utilização da metodologia do Balanced Scorecard numa única organização, objetivando apontar oportunidades de melhoria seja para esta organização seja para organizações que possuam o mesmo problema. A investigação do estudo de caso baseada no Centro de Pesquisas, defronta uma situação na qual haverá mais variáveis de interesse do que fontes de dados. Dessa forma, baseia-se em fontes de evidências. Também se beneficia do desenvolvimento de proposições teóricas para realizar a coleta e a análise de dados. Outra vantagem é "a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de dentro do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo (YIN, 2005, p.122).

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário estruturado, direcionado a duas amostras, sendo uma na população empregados sem cargos gerenciais e outra na população de gerentes, ou seja, uma amostra no nível tático e outra no estratégico da organização pesquisada, com a duração média de vinte minutos cada(Anexo A). A seleção do nível estratégico para a pesquisa ocorreu em função da responsabilidade da formulação, condução e implementação das estratégias e do nível tático para ajudar a interpretar a percepção e absorção das novas estratégias.

Em resumo, num primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica, através da revisão da literatura existente sobre o tema Gestão do Conhecimento,

Aprendizado Organizacional, Estratégia, Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard.

Para um segundo passo foi realizada pesquisa documental sobre a organização, possibilitando compor conjunturas da organização objeto deste estudo.

O terceiro passo foi a definição de algumas metodologias para que fosse alcançado o objetivo traçado, com isso foi definido a construção de um questionário e a definição da população de onde foram retiradas as amostras (Anexo B).

No quarto passo foi realizada a pesquisa com os grupos amostrais conforme metodologia pré-estabelecida, com análise e consolidação dos resultados em gráficos para construção das oportunidades de melhoria e das análises pertinentes. Com base nestes questionários pode-se realizar uma série de análises e finalmente construir a conclusão.

Por se tratar de um projeto de pesquisa, também foram utilizados os conhecimentos de gerenciamento de projetos, que são apresentados no guia de conhecimentos de gerenciamento de projetos - PMBOK 2004, sendo de grande valia na questão de organização de prazo, escopo, qualidade e custo, conforme figura abaixo:

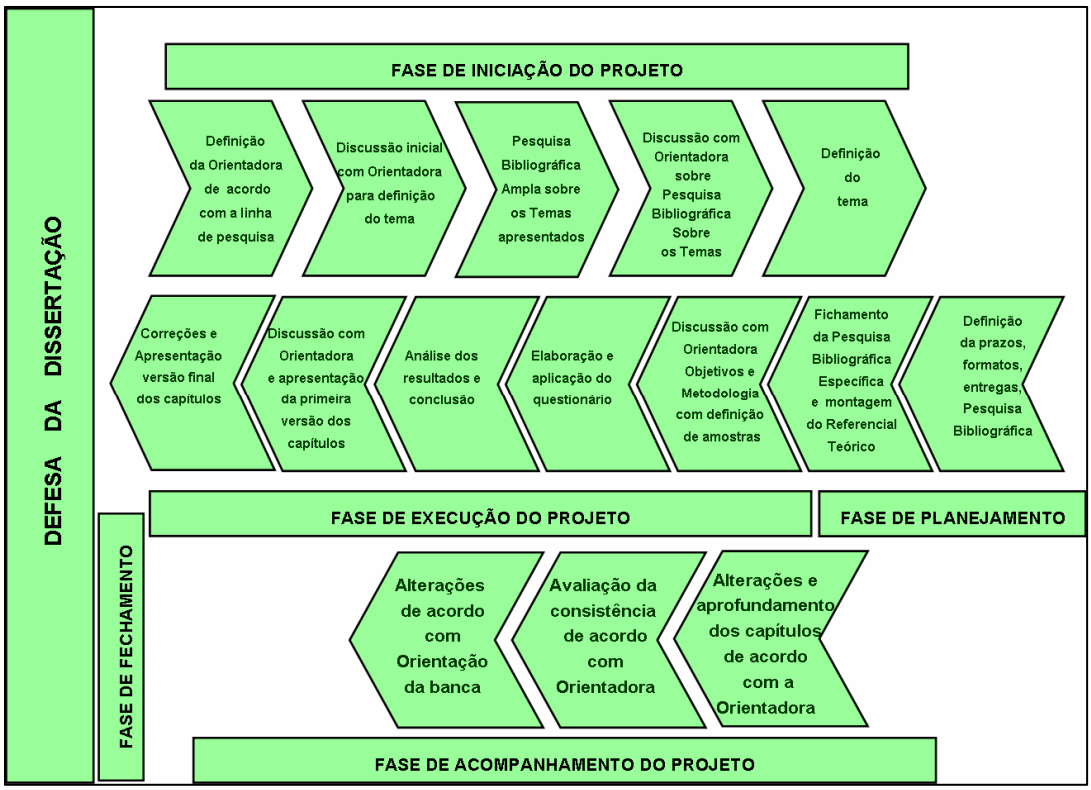


Figura 14: Fluxograma da Pesquisa de acordo com fases do PMBOK (2004).

3.3 Universo, População e Amostra, Variáveis do Estudo e Questionário Proposto

O universo desta pesquisa foi composto pelos empregados do Centro de Pesquisas – Cenpes, localizado na cidade do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, sendo identificadas claramente duas populações, a população de gerentes e a população de empregados sem cargo de gerência. A escolha da população pesquisada foi decidida de forma intencional, considerando-se a facilidade para a aplicação do questionário. Dentro destas populações foram extraídas duas amostras, uma da população de gerentes e a outra dos empregados sem cargo gerencial.

Para a coleta dos dados, a amostra utilizada foi não probabilística intencional, escolhida nas populações, sendo objeto de estudo uma amostra de 24 empregados sem cargo gerencial e outra amostra com 16 gerentes. Nesta amostra estão presentes toda alta direção deste Centro de Pesquisas, somada às gerências de assessoria ligadas diretamente ao principal gerente da organização e às gerências que compõem a gerência geral de Gestão Tecnológica e que são as responsáveis pela elaboração das propostas estratégicas que são encaminhadas para alta direção de forma que eles possam definir o caminho a ser trilhado. Na amostra composta por empregados sem cargo gerencial foram selecionados empregados lotados nas gerências de assessoria e das gerências ligadas à gerência geral de Gestão Tecnológica do referido Centro de Pesquisas.

A escolha destes para preenchimento do questionário levou em consideração o fato de possuírem bom conhecimento da empresa (mais de 3 anos de empresa), e de estarem familiarizados com as estratégias que orientam suas atividades e dos demais. Portanto foram separadas duas amostras referenciais das populações do Centro de Pesquisas que são objeto deste estudo.

O questionário proposto é composto por 14 perguntas com três possibilidades de resposta: alto, médio ou baixo. Os respondentes devem segundo suas percepções apontar o grau percebido da questão sempre tendo o referido Centro de Pesquisas como foco. Todas as questões foram baseadas nos livros: Estratégia em Ação, Organização Orientada a Estratégia, Mapas Estratégicos e Alinhamento, todos de autoria de Kaplan e Norton.

3.4 Análise dos dados

Após o recebimento dos questionários preenchidos, os resultados foram colocados em uma planilha para cálculo dos percentuais de resposta. Os resultados são apresentados separados por amostra, onde num primeiro momento são analisados isoladamente e posteriormente os percentuais de resposta das duas amostras são confrontados para avaliar-se as divergências e convergências de opinião. Apesar da análise dos percentuais nas respostas das questões ser baseada na metodologia do BSC, é possível que exista subjetividade na análise, porém esta existência ou não retira a relevância e a contribuição para a ciência da administração.

Por se tratar de pesquisa baseada em um estudo de caso, onde o pesquisador está envolvido diretamente com as questões apresentadas e a existência de uma autorização formal do gerente geral de gestão Tecnológica foram primordiais para derrubar barreiras e para facilitara a coleta de dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Caracterização da Empresa

O Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello - Cenpes é a Unidade da Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras, que coordena o Sistema Tecnológico na Companhia, desenvolvendo projetos tecnológicos, de pesquisa e desenvolvimento, de engenharia básica e de serviços de assistência técnica e científica, de forma a atender as necessidades das Áreas e Unidades da Companhia. O Cenpes é uma unidade vinculada à Diretoria de Serviços da Petrobras.

4.1.1 Antecedentes Históricos

O Cenpes originou-se do antigo Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisa de Petróleo - CENAP, criado em 1955, que conduzia os cursos de especialização técnica nas áreas de interesse da Petrobras e contava com um núcleo de pesquisa. Em 1963, o Conselho de Administração da Petrobras aprovou a criação do Cenpes. Em 1966, foi extinto o CENAP. Em 1973, o Cenpes passou a ocupar as instalações na Cidade Universitária, na Ilha do Fundão. Em 1976, foi integrada ao Cenpes a atividade de Engenharia Básica, constituindo o Modelo Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia - PD&E de Gestão da Tecnologia. Esse modelo foi implantado pioneiramente pela Petrobras e tem sido adotado por outras instituições.

4.1.2 Histórico do BSC na Petrobras e no Cenpes

Os primeiros estudos para implantação do BSC na Petrobras foram iniciados em 1998, num momento de quebra do monopólio do setor e do novo planejamento estratégico da empresa, que apontavam para a necessidade de se rever o modelo de gestão e de implantação de uma avaliação do desempenho empresarial. A escolha da metodologia do BSC pela Petrobras foi determinada pela análise dos seguintes critérios: análise das questões estratégicas da organização; análise crítica do Planejamento Estratégico; relacionamento dos objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamento, integração com outros sistemas e comunicação da estratégia para toda organização. Com isso, a implantação do primeiro Mapa corporativo ocorreu em 2000.

No Cenpes a implantação foi iniciada em 2002 sendo definitivamente implementada em 2003.

4.1.3 Principais processos e atividades do Cenpes

Os principais processos relativos ao produto são: 1) Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), processo que compreende a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias, incluindo inovações contínuas e radicais; 2) Engenharia Básica (EB), processo que compreende a execução de projetos básicos onde são aplicadas as tecnologias desenvolvidas; 3) Assistência Técnica, processo que compreende a execução de serviços visando a solução de problemas operacionais; a proteção dos ativos intangíveis da Petrobras ou o fornecimento para todo o Sistema Petrobras de informações sobre a indústria do petróleo, gás e energia.

As atividades do Cenpes englobam pesquisa, desenvolvimento tecnológico, engenharia básica, assistência técnica e científica ligada às áreas de exploração e produção

de petróleo, transporte de petróleo e derivados, refino, distribuição, petroquímica, gás e energia e desenvolvimento sustentável, assistência técnica de propriedade intelectual e assistência técnica de informação técnica. Tendo como objetivo o desenvolvimento, a aplicação, a disseminação e a proteção da tecnologia necessária ao atendimento dos planos e objetivos de negócio da Companhia, cabe ao Cenpes, de forma compartilhada com os clientes, a gestão do Sistema Tecnológico da Petrobras, que engloba, além do próprio Cenpes, as áreas e unidades de negócio envolvidas com o desenvolvimento e aplicação da tecnologia necessária ao cumprimento dos objetivos de negócio da Petrobras. O Cenpes atua também como coordenador dos Comitês Tecnológicos Estratégicos, principal mecanismo de identificação e desdobramento das demandas tecnológicas da Petrobras.

Na área de Engenharia Básica, o Cenpes detém capacitação para elaborar projetos e diretrizes para atender à demanda da Petrobras. O nível de capacitação é similar ao das grandes empresas de petróleo e das grandes empresas de engenharia. Nos casos em que a tecnologia não é dominada pela Petrobras, o Cenpes participa da escolha e aquisição da tecnologia. O Cenpes se articula com a comunidade científica e tecnológica, no Brasil e no exterior, englobando universidades, centros de tecnologia, empresas de engenharia e fabricantes de equipamentos. São utilizados diversos meios, tais como contratos de prestação de serviços, contratos de cooperação tecnológica, projetos cooperativos, projetos multiclientes e afiliações. Além disso, o Cenpes coordena a participação da Petrobras no CTPetro - Fundo Nacional de Ciência e Tecnologia do Setor Petróleo e Gás Natural , cujo objetivo é coordenar a articulação do Cenpes com a comunidade de ciência e tecnologia - C&T, vislumbrando oportunidades de parcerias para o desenvolvimento tecnológico e incentivando a capacitação da comunidade de C&T nas competências de interesse da Petrobras.

4.1.4 Principais produtos

Os principais produtos e serviços do Cenpes gerados são: 1) Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que compreendem a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias, incluindo inovações contínuas e radicais; 2) Projetos de Engenharia Básica (EB), que compreendem a execução de projetos básicos onde são aplicadas as tecnologias desenvolvidas; 3) Assistência Técnica e Científica (ATC), que compreende a execução de serviços visando a solução de problemas operacionais, por meio da aplicação das tecnologias desenvolvidas e dominadas ainda não disponíveis em escala comercial; - Assistência Técnica de Propriedade Intelectual, que compreende a prestação de serviços visando proteger os ativos intangíveis da Petrobras; - Assistência de Informação Técnica, que compreende a prestação de serviços visando fornecer informações sobre a indústria do petróleo, gás e energia para todo o Sistema Petrobras.

4.1.5 Principais recursos

Os recursos do Cenpes são provenientes do orçamento corporativo e giram em torno de 920 milhões de reais para o ano de 2006, o que corresponde a cerca de 75% dos investimentos da Petrobras em pesquisa e desenvolvimento - P&D. O Cenpes possui capacidade para atender às demandas tecnológicas de todo o sistema Petrobras, em seu âmbito de atuação. O efetivo de empregados está em torno de 1.940 pessoas, o que corresponde a mais de 3 % do número total de empregados da Petrobras.

4.1.6 Formulação das Estratégias

Alinhado ao Planejamento Estratégico do Sistema Petrobras e aos Planos de Negócio das Áreas de Negócio e tendo como referencial as tendências e cenários tecnológicos, o processo de formulação das estratégias visa alimentar o Direcionamento Estratégico do Cenpes e inclui, na sua vertente tecnológica, o processo de formulação das diretrizes de gestão do Sistema Tecnológico Petrobras.

A formulação das estratégias inicia-se com estudos sobre os ambientes internos e externos e suas tendências. Em reuniões sistemáticas, o COMIN- Comitê Interno de Gestão, que é formado por membros da alta direção do Cenpes, que são as gerências gerais e a gerência executiva, identifica a pertinência dos sinais de mudanças, avalia sua coerência com os objetivos estratégicos atuais e as estratégias de negócio da companhia, revisa ou formula novos Objetivos Estratégicos, com base na ferramenta e prática corporativa do BSC. Por meio das gerências gerais, o COMIN mostra o caminho a ser seguido para a consecução de seus objetivos e a busca da excelência e, em função da complexidade, promove Reuniões de Coordenação dos Gerentes ou workshops, para que o quadro gerencial analise e contribua na formulação das estratégias para o período escolhido. Neste processo participativo de formulação, são estabelecidos e revisados a Missão, Visão, Valores, Comportamentos, Iniciativas e Planos de Ação, assim como é desenhada a Síntese do Direcionamento Estratégico do Cenpes, que direciona o desdobramento dos objetivos estratégicos para todas as áreas do Cenpes.

Todo o processo é coordenado pela Gerência Geral de Gestão Tecnológica com a participação do corpo gerencial e validação pelo COMIN. Ocorre quando da revisão do Planejamento Estratégico da Petrobras ou em função de demandas tecnológicas que impactem os objetivos estratégicos do Cenpes, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. No processo, também são considerados: Plano Plurianual de Atividades - PPA do Governo Federal, no que tange às ações de P&D no setor de petróleo e gás natural; diretrizes tecnológicas e de gestão da tecnologia, oriundas do CTP - Comitê de Tecnologia Petrobras, e CTE, traduzindo os Planos de Negócio das Áreas de Negócio e Unidades de Negócio; Plano de Negócios da Área de Serviços; diretrizes corporativas, contendo, dentre outras, orientações de RH, SMS, orçamento e normas de engenharia.

Os fatores relativos aos cenários externos são considerados no processo de formulação das estratégias, onde são incluídos os cenários mundiais, da América Latina e do Brasil, sendo elaborados pela Gerência de Estratégia Tecnológica corporativa e outros cenários de interesse do Cenpes, como o político, o social, o energético, o ambiental e os focais em tecnologia, de sua responsabilidade e onde se incluem as inovações tecnológicas, além de variáveis que possam impactar o negócio do órgão. Participam desta etapa, a gerência geral de Gestão Tecnológica e o COMIN.

As necessidades dos clientes são consideradas no momento da formulação das estratégias, por meio de análise dos resultados das pesquisas de satisfação de clientes e das reuniões periódicas realizadas entre os técnicos do Cenpes e as Unidades de Negócio. Os resultados de reuniões de avaliação da gestão e de análise crítica do desempenho fornecem informações a respeito da satisfação dos clientes internos, sendo, também, considerados no processo de formulação das estratégias.

A Síntese do Direcionamento Estratégico do Cenpes é traduzida em Objetivos Estratégicos que representam as principais estratégias da organização que geram o Mapa Estratégico do Cenpes, elaborado pelo corpo gerencial e validado pelo COMIN em diversas reuniões. Por meio do Mapa Cenpes, a trajetória é representada pelos objetivos estratégicos, buscando-se analisar as suas relações de causa e efeito.

O Mapa Estratégico do Cenpes está alinhado ao Mapa Estratégico da Petrobras e desdobrado, notadamente, pelo Objetivo Estratégico corporativo "Prover Solução Tecnológica". Após a formulação das estratégias e definição do Mapa Estratégico, dá-se início ao desdobramento dos objetivos estratégicos em iniciativas estratégicas, indicadores e metas. Em reunião da alta direção, são negociadas as contribuições de cada gerência geral que, em cascata, negocia com seus gerentes para que cada área conheça e "enxergue" sua contribuição no Mapa Estratégico. As iniciativas estratégicas (representadas no Mapa Estratégico por triângulos) têm como patrono um gerente geral ou o gerente Executivo e visam cobrir lacunas entre a situação atual e o alcance da estratégia desejada.

Para cada iniciativa estratégica é formado um grupo de trabalho composto por gerentes e técnicos representantes das áreas envolvidas. Este grupo é responsável por desdobrá-las em um conjunto de etapas que contém a descrição detalhada das tarefas, responsáveis, prazos e recursos necessários ao seu cumprimento. As atribuições constam do Gerenciamento do Desempenho - GD dos responsáveis por executá-las. O COMIN acompanha a implementação de cada uma das iniciativas nas reuniões de Análise Crítica do Desempenho Global. O Cenpes adota a nomenclatura Iniciativa Estratégica como sinônimo para Plano de Ação. Considera-se que a comunicação do BSC é feita à força de trabalho, prioritariamente, pelos gerentes em reuniões de coordenação. O mapa estratégico é a ferramenta utilizada para representar e comunicar o Painel Estratégico, que inclui as iniciativas estratégicas, com os respectivos planos de ação, e permitem o acompanhamento e o alcance dos objetivos estratégicos traçados, estando disponível em um sistema de informações gerenciais.

Os indicadores são classificados em indicadores de desempenho global e indicadores operacionais. Os indicadores de desempenho global estão relacionados ao Mapa Estratégico e seguem a lógica de integração e correlação dos objetivos estratégicos. Estes indicadores estão classificados de acordo com as quatro perspectivas do BSC: mercado e clientes; financeira; processos internos; aprendizado e crescimento.

O processo de negociação e estabelecimento de metas para os indicadores de desempenho ocorre anualmente na seqüência da revisão dos objetivos estratégicos, sob a coordenação da área de Gestão Tecnológica - GTEC.

Para os indicadores de desempenho global, a GTEC elabora uma proposta de metas com base no histórico dos resultados existentes, nos desafios estratégicos do Cenpes, nas demandas da Petrobras, seguindo orientações do COMIN. A seguir, negocia as metas com cada gerente geral, seguindo diretrizes do gerente executivo. Concluída a fase de negociação, e após sucessivas reuniões, as metas são submetidas à aprovação final do COMIN e integradas ao Termo de Compromisso do Cenpes com o Diretor de Serviços.

O estabelecimento de metas para os indicadores de desempenho operacional das gerências de linha e das coordenações de Programa é feito a partir de negociações dos gerentes gerais de cada área com seus gerentes subordinados, com base nas diretrizes da respectiva Área, nas metas dos indicadores de desempenho da gerência geral.

4.1.7 Estrutura Organizacional do Cenpes

O Cenpes tem sua estrutura organizacional formada por uma gerência executiva e seis gerências gerais, quatro gerências de staff ligadas diretamente ao principal executivo da unidade, além de gerências subordinadas as gerências gerais, conforme figura 15.

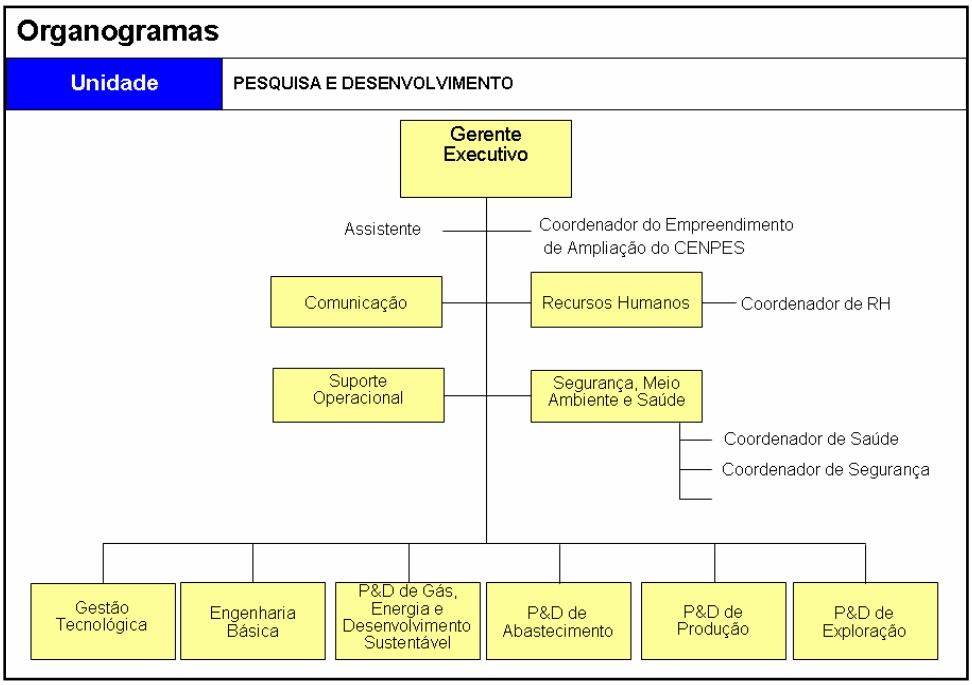


Figura 15: Organograma 1º nível
Fonte: Adpatado da Intranet Cenpes (2007)

Para esta pesquisa fizeram parte da amostra, os representantes da alta direção e as gerências de staff representados no organograma acima, bem como as gerências subordinadas a gerência de Gestão Tecnológica apresentada na figura abaixo:

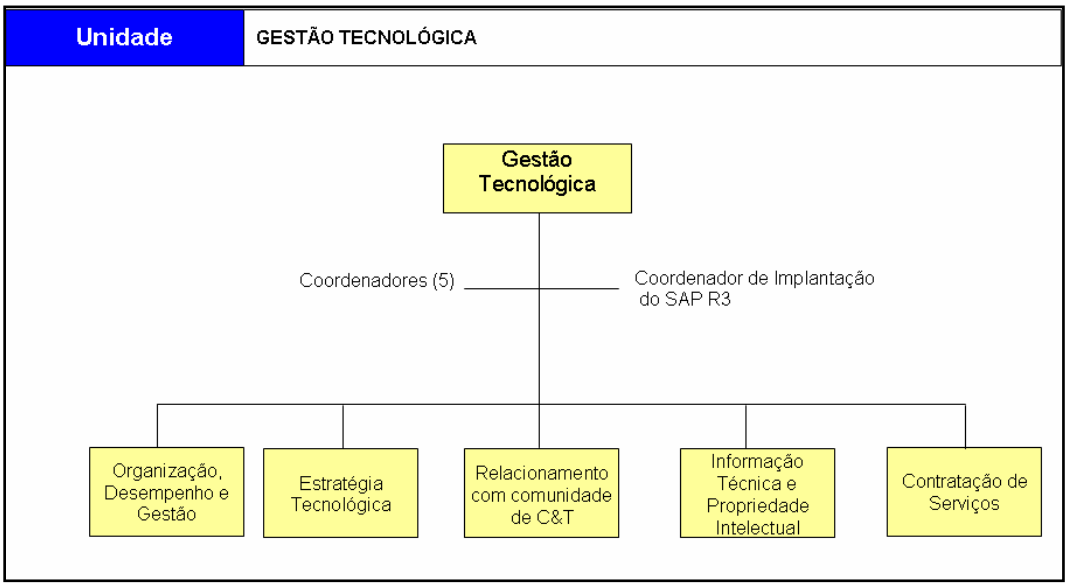


Figura 16: Organograma Gestão Tecnológica e gerências subordinadas
Fonte: Adpatado da Intranet Cenpes (2007)

4.1.8 Capital Intelectual na Petrobras e no Cenpes

Para a Petróleo Brasileiro S/A – Petrobras, que adota como referência o modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade, que elabora os Critérios de Excelência 2007, onde se solicita que os ativos intangíveis de uma organização devem ser objeto de análise no processo de formulação das suas estratégias, devendo informar como a organização identifica, avalia, desenvolve, mantém e protege seus ativos intangíveis. Neste processo a Petrobras tem seu capital intelectual dividido em quatro partes, conforme mostrado no quadro abaixo:

Quadro 12: Classificação do Capital Intelectual para a Petrobras

Capital	Descrição
Capital Humano	Representado pelos empregados que apresentam alto desempenho e que possuem conhecimentos, experiências e habilidades que estejam vinculados aos processos-chaves para os negócios da companhia, tudo visto de forma coletiva e dinâmica. Este recurso é que efetivamente atua na identificação, desenvolvimento, proteção e utilização do capital de domínio tecnológico, capital organizacional e capital de relacionamento.
Capital de Domínio Tecnológico	Formado pelas tecnologias desenvolvidas, absorvidas e adquiridas, as quais a Petrobras domina e aplica nos seus processos-chaves e na elaboração de soluções tecnológicas, mantendo-as devidamente protegidas sempre que for necessário.
Capital Organizacional	Compreende principalmente os processos-chaves internos, aos quais a Petrobras domina e aplica para o desenvolvimento dos seus projetos, produtos e serviços. Um processo-chave interno é formado por um conjunto de atividades interligadas que direcionam e estruturam um aspecto chave do negócio, com impactos significativos nos negócios da companhia. Também são considerados como capital organizacional os modelos de gestão e administrativos que formam a cultura organizacional da Petrobras, assim como os seus sistemas, informatizados ou não.
Capital de Relacionamento	Representa o potencial que a Petrobras possui em decorrência dos seus relacionamentos com as suas partes interessadas (stakeholders), tais como, mercado, clientes, fornecedores, parceiros, acionistas, canais de distribuição, franquias e comunidades locais, assim como a imagem externa da Companhia, representada por suas marcas, patrocínios e ações de responsabilidade social.

Fonte: Adaptado de Korowajczuk et al(2000).

O Capital Intelectual do Cenpes assim como da Petrobras é expresso por um conjunto de ativos intangíveis cujos componentes principais são o Capital Organizacional, o Capital de Domínio Tecnológico, o Capital Humano e o Capital de Relacionamento.

4.1.8.1 Capital Organizacional no Cenpes

O principal processo que agrega valor ao Capital Intelectual do Cenpes é o próprio processo de geração das soluções tecnológicas. Abrange desde a geração de idéias a partir de desafios, passando pela identificação das necessidades de competências, processos e tecnologias, até o aprendizado oriundo da implantação destas soluções para seus clientes. Este processo engloba todos os demais processos do Cenpes dos quais se destacam, por contribuírem mais significativamente para agregar valor ao Capital Intelectual, sendo considerados como Capital Organizacional o Comitê Tecnológico Petrobras (CTP), os Comitês Tecnológicos Estratégicos (CTEs), o Modelo PD&E, a Integração com os clientes, a Estrutura de trabalho refletindo a estrutura dos clientes, a atuação matricial, os Processos sistematizados, o aprendizado permanente e a articulação com fornecedores.

Através do Comitê Tecnológico Petrobras e dos Comitês Tecnológicos Estratégicos (CTEs), o Cenpes coordena o processo de Gestão Tecnológica da Petrobras, de forma integrada e articulada com as Áreas de Negócio da Companhia. O CTP e os CTEs têm como principal objetivo identificar as demandas tecnológicas do Sistema Petrobras e das áreas de negócio, com ênfase na inovação e sustentabilidade, e de forma alinhada aos objetivos estratégicos da Companhia.

O modelo P,D&E (Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia) representa uma contribuição significativa para a valorização do Capital Intelectual da Petrobras, na medida em que resulta na pesquisa e no desenvolvimento de soluções harmonizadas com sua aplicação e retroalimentadas pelo acompanhamento operacional, agilizando e concretizando a cadeia de geração de conhecimento. A atuação integrada em P,D&E fortalece o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades pessoais, o domínio tecnológico e seus processos.

A integração com os clientes viabiliza o maior conhecimento de suas expectativas e necessidades, proporciona um canal eficaz de retroalimentação sobre a atuação do Cenpes e confere agilidade no processo de tomada de decisões. Essa interação ocorre, principalmente durante os processos Comitês Tecnológicos Estratégicos (CTEs) e Comitês Tecnológicos Operacionais (CTOs), garantindo uma visão estratégica/ operacional comum; durante a elaboração dos projetos, garantindo soluções customizadas; em serviços de assistência técnica, suprindo necessidades imediatas; no acompanhamento do desempenho de produtos implantados, garantido a eficácia da solução e colhendo subsídios para melhoria dos processos.

A estrutura organizacional do Cenpes reflete a estrutura das Áreas de Negócio da Companhia, garantindo alinhamento da aplicação dos recursos humanos na razão direta das necessidades dos clientes.

O Cenpes atua de forma matricial através dos Programas e Áreas Tecnológicas que utilizam, de forma compartilhada, os recursos da estrutura organizacional para realização dos projetos. Essa atuação matricial garante o alinhamento desses recursos às prioridades estabelecidas em conjunto com os clientes, nos CTOs.

As rotinas de trabalho consideradas críticas são transformadas em padrões registrados garantindo a sistematização dos processos.

O desempenho de produtos implantados é acompanhado junto ao cliente, para garantir a eficácia dos produtos, a satisfação dos clientes e um constante aprimoramento dos processos de trabalho, gerando aprendizado.

4.1.8.2 Capital de Domínio Tecnológico no Cenpes

O Capital de Domínio Tecnológico é representado pelas tecnologias desenvolvidas, absorvidas e adquiridas, que são aplicadas na elaboração de soluções tecnológicas fornecidas pelo Cenpes. Estas tecnologias estão registradas na forma de Relatórios de P&D, Livros de Projeto de Engenharia Básica, Memórias de Cálculo, software, Bancos de Dados Tecnológicos, Comunicações Técnicas e outros meios de registro, agregando valor ao capital intelectual da Petrobras. A proteção deste Capital se inicia pela conscientização dos funcionários da importância do sigilo e proteção às informações, principalmente por meio das políticas de Segurança da Informação e da cautela no trato com fornecedores e visitantes. Os ativos passíveis de proteção formal são resguardados por meio do registro de patentes, marcas, modelos de utilidade, desenho industrial e direito autoral. Quando apropriado, acordos de sigilo são assinados com clientes e fornecedores.

O Cenpes incentiva permanentemente a busca de inovações tecnológicas seja no desenvolvimento de novas tecnologias e seja na adaptação das tecnologias absorvidas, visando a fornecer aos seus clientes os benefícios advindos da tecnologia de ponta. Esse foco na inovação é complementado pelo monitoramento realizado pelo seu corpo técnico mediante participação em Congressos, Eventos, Visitas Técnicas e nas RITs (Redes de Inteligência Tecnológica), garantindo o acesso permanente ao estado-da-arte da indústria petrolífera mundial.

4.1.8.3 Capital Humano no Cenpes

O Capital Humano é representado pela capacidade do corpo técnico do Cenpes em transformar o conhecimento adquirido, a experiência profissional e as habilidades pessoais em soluções tecnológicas, que resultem em benefícios valorizados e reconhecidos pelos clientes. Esta capacidade é medida, principalmente, pela quantidade de empregados com alto desempenho técnico que detenham conhecimentos, habilidades ou domínio de tecnologias e métodos que estejam vinculados aos processos essenciais e estratégicos para os negócios da Companhia. O desenvolvimento do Capital Humano se dá por intermédio da identificação, através dos Comitês Tecnológicos Estratégicos (CTEs), das necessidades de competências para o sucesso de seus clientes, atuais e futuras; para em seguida ocorrer o mapeamento das competências disponíveis e das lacunas de treinamento, por meio do mapa de competências, elaborado pelos gerentes com suas equipes e confrontado com as necessidades identificadas, sempre buscando a atenção permanente ao desenvolvimento tecnológico mundial para garantir treinamentos atualizados em âmbito internacional. O permanente contato de seus técnicos com os clientes, possibilita desenvolver relacionamentos, trocas de conhecimento e levantamento da suas necessidades.

4.1.8.4 Capital de Relacionamento no Cenpes

O Capital de Relacionamento é representado pelos canais de relacionamento do Cenpes com seus clientes, parceiros e fornecedores, que agregam valor ao Capital Intelectual da Petrobras. A identificação dos relacionamentos com parceiros e fornecedores que agregam valor aos negócios da Petrobras se dá a partir da participação do Cenpes nas comunidades de Ciência e Tecnologia, nacional e internacional, ligadas aos segmentos de petróleo, gás e energia. Essa participação tem o objetivo de garantir a existência, na comunidade de C&T nacional, das competências complementares às dominadas pela Petrobras e necessárias ao alcance de seus objetivos; identificar, selecionar e desenvolver

fornecedores e parceiros que contribuam para os objetivos estratégicos da Companhia; participar e acompanhar as estratégias dos Fundos Setoriais de interesse; incorporar recursos públicos (sem retorno) em complemento aos investimentos em tecnologia feitos pela Petrobras. O desenvolvimento dos ativos de relacionamento acontece por meio de contratos e convênios diretos com universidades e centros de pesquisa; contratos com financiamento externo; redes cooperativas e redes de excelência e projetos multiclientes no exterior.

4.1.9 Mapa Estratégico do Cenpes - 2005

De acordo com a figura 17, o mapa estratégico do Cenpes, que representa os principais objetivos estratégicos, os temas estratégicos, as iniciativas estratégicas e os indicadores para verificação dos objetivos.

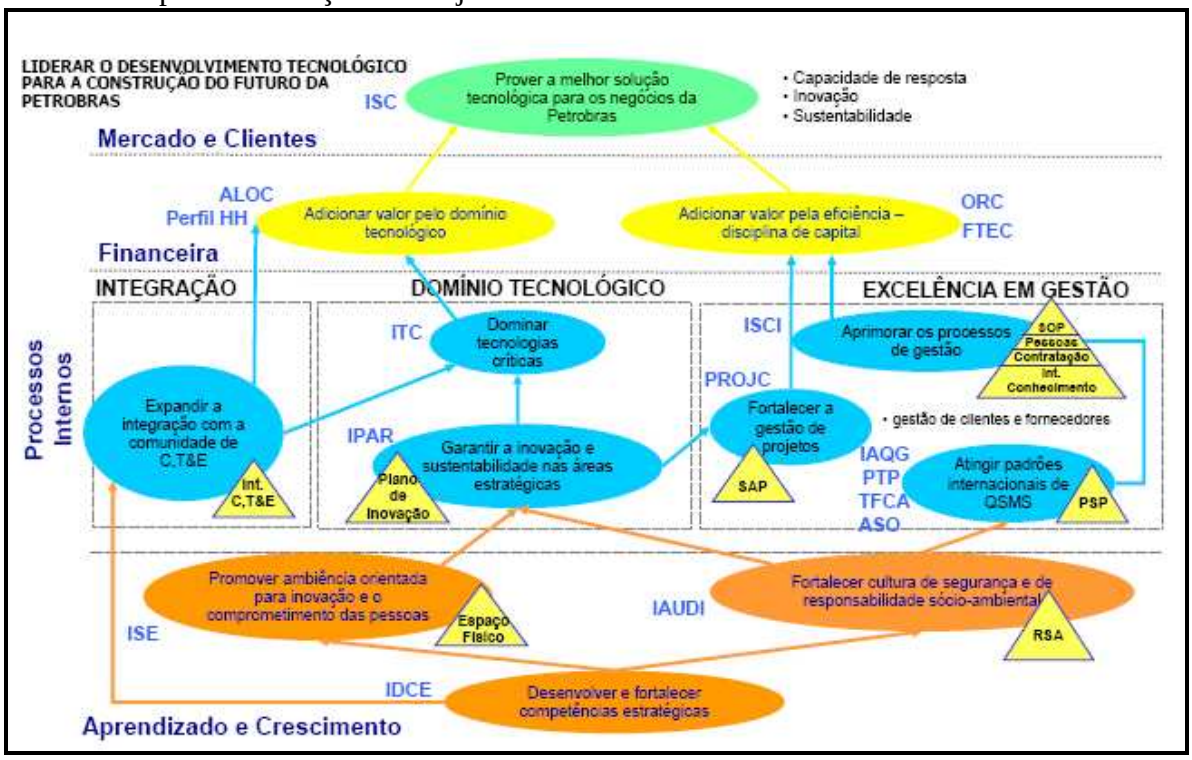


Figura 17: Mapa Estratégico do Cenpes -2006
Fonte: Adaptdado da Intranet Cenpes

Do Mapa do Estratégico do Cenpes, na perspectiva aprendizado e crescimento, os três objetivos que são apresentados no quadro Perspectiva de Aprendizado e Crescimento a seguir, e que mais chama a atenção é se realmente todos os pontos estratégicos vinculados ao Capital informacional, Humano e Relacional foram discutidos e apresentados nesta perspectiva, principalmente por ser tratar de um Centro de Pesquisas:

Quadro 13: Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Aprendizado e Crescimento	Promover a ambiência orientada para a inovação e o comprometimento das pessoas	**ISE - Índice de Satisfação dos Empregados**	Afere o grau de satisfação dos empregados em trabalhar no CENPES	(Soma dos resultados das variáveis corporativas / Número de variáveis corporativas pesquisadas) x 100
	Desenvolver e fortalecer competências estratégicas	**IDCE '- Índice de Desenvolvimento e Fortalecimento de Competências Estratégicas**	Acompanha a evolução da quantidade de mestres e doutores do CENPES	Número de Mestres e Doutores em relação ao efetivo de Nível Superior do CENPES
	Fortalecer a cultura de segurança e de responsabilidade sócio-ambiental	**IAUDI - Auditoria Comportamental**	Acompanha o percentual de realização das auditorias comportamentais	(Número de horas de auditoria realizadas no mês / Número de horas de auditoria previstas no mês) x 100. Serão contabilizadas apenas as horas dos gerentes do CENPES

Fonte: Adaptado Relatório de Gestão Cenpes (2005).

Também destaca-se as Iniciativas Estratégicas do Cenpes vinculadas a perspectiva de aprendizado e crescimento que são apresentados no quadro abaixo com os objetivos da iniciativa estratégica atrelados aos objetivos estratégicos:

Quadro 14: Objetivo da Iniciativa

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVO DA INICIATIVA
Fortalecer cultura de segurança e responsabilidade sócio-ambiental	Comitê de Responsabilidade Social e Ambiental - IRSA	Evolução do Plano de RSA - Percepção dos empregados quanto a importância da segurança e da responsabilidade sócio-ambiental nas atividades do Cenpes.
Promover ambiência orientada para inovação e o comprometimento das pessoas	Espaço Físico - IEF	Evolução do plano de criação de ambiente físico propício à inovação e a criatividade.

Fonte: Adaptado Relatório de Gestão Cenpes (2005).

A partir desta caracterização da empresa, pode-se afirmar que uma análise da perspectiva de aprendizado e crescimento é relevante porque possibilita apontar pontos de melhoria que podem significar a longevidade para esta organização, além de apresentar lições aprendidas que podem ser utilizadas por outras organizações. Portanto, na próxima seção são apresentados e analisados os resultados da pesquisa de campo.

4.2 Resultado e análise das respostas do Questionário

Nesta seção são apresentados os dados coletados para esta pesquisa, obtidos pela aplicação do questionário em duas amostras referenciais de duas populações do universo do Centro de Pesquisas objeto deste estudo. A primeira amostra é representada pelas principais lideranças do referido Centro de Pesquisas. Sendo composta por toda alta direção, somada às gerências de assessoria e às gerências que compõem a gerência geral de Gestão Tecnológica, que são as responsáveis pela elaboração das propostas estratégicas que são encaminhadas para alta direção, de forma que eles possam definir o caminho a ser trilhado, ou seja, é uma amostra da população dos líderes formais do Cenpes. A segunda amostra é composta por membros da força de trabalho do referido Centro de Pesquisas, portanto é uma amostra da população da força de trabalho sem cargos de liderança formal.

A seguir são apresentados os resultados, que podem ser observados de forma individualizada por amostra da população, ou seja, para a amostra da população de líderes e para a amostra da população da força de trabalho, além de possibilitar num segundo passo a realização de análises dos resultados, através da comparação entre as duas amostras.

1- Qual o seu grau de conhecimento do Mapa Estratégico do Cenpes?

Na análise da Liderança para a questão acima, pode-se observar no gráfico 1, 87,5 % da liderança tem alto grau de conhecimento do Mapa Estratégico do Cenpes e 12,5 % da liderança tem um conhecimento médio. Portanto, por representar a estratégia da organização, o mapa estratégico, era de se esperar, que todo corpo gerencial possuísse um alto conhecimento do Mapa, ou seja, o percentual de Alto seria 100 %, podendo isso representar uma deficiência na implementação da metodologia, ou no processo de comunicação da estratégia.

De acordo com Herrero (2005, p. 26) 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.

Rodriguez y Rodriguez (2004) comenta que o líder é o elemento fundamental em todo o processo de mudança, pois é a partir dele que a empresa irá implementar a mudança. O líder deve sempre ser o elemento ativo.

Para a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2007), os líderes devem atuar como mentores; precisam ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições de curto prazo.

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 27), o processo de iniciação do Sistema Gerencial do Balanced Scorecard começa com a criação pelo líder do senso de urgência da mudança. Ainda segundo Kaplan e Norton (2001, p. 26), os líderes eficazes também são capazes de motivar a mudança por meio da inspiração quanto ao futuro. E com a utilização da metodologia do BSC a concretização da visão tornou–se bem mais fácil. Em outro livro Kaplan e Norton (1997, p. 208) comentam que o ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o quadro geral. Em outro trecho do mesmo livro os autores comentam que um pré-requisito para a implementação da estratégia é que todos os funcionários, altos executivos e o conselho de administração compreendam a estratégia e o comportamento necessário para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Na análise da força de trabalho pode-se observar no gráfico 1, 33,3 % da força de trabalho tem alto grau de conhecimento do Mapa Estratégico do Cenpes, 54,2 % da força de trabalho tem um conhecimento médio e 12,5 % da força de trabalho tem um conhecimento baixo.

Para Kaplan e Norton (2001, p. 22) um dos princípios da organização orientada para estratégia é transformando a estratégia em tarefa cotidiana de todos.

Por ser a amostra formada por membros da força de trabalho que atuam na sua maior parte na gerência de Gestão Tecnológica, o percentual de alto deveria ser maior.

Na Comparação das amostras é percebida uma diferença de percepção quanto o alto grau de percepção para esta questão. Na liderança tem-se uma percepção alta quanto ao conhecimento do mapa estratégico ao contrário da força de trabalho que tem uma percepção de 33,3 %, o mesmo ocorrendo com a percepção de grau médio para a força de trabalho que é de 54,2 % e para a liderança é abaixo de 15 %. A percepção baixa foi comum nas duas amostras da população.

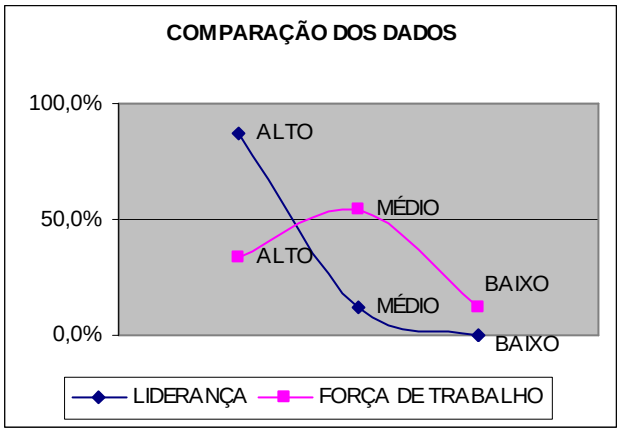


Gráfico 1: Conhecimento do Mapa Estratégico da Organização.
Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, a primeira grande oportunidade de melhoria dever ser quanto ao processo de comunicação das estratégias, considerado como um dos processos da estratégia proposta na metodologia de Kaplan e Norton, que é realmente transformar a estratégia em tarefa de todos.

2- Na sua percepção, as competências dos empregados e da força de trabalho são identificadas e tratadas no Mapa Estratégico do Cenpes, inclusive as futuras ligadas ao alcance da visão do Cenpes?

Na análise da liderança para a questão acima, pode-se observar que 20 % de liderança tem uma alta percepção de que as competências dos empregados e da força de trabalho são identificadas e tratadas, já para 40 % da liderança a percepção é média e para 40 % da liderança é baixa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 140), a identificação de lacunas quanto a competências necessárias, sejam atuais, sejam competências futuras ligadas ao alcance da visão, tem que ser identificadas e tratadas para que se alcancem os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Para Herrero (2005, p. 156) a perspectiva de aprendizado e crescimento indica qual é o valor do empregado em razão de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como suas competências contribuem para a geração de valor de forma integrada em todas as perspectivas do BSC.

De acordo com a Harvard Business School Publishing (2003), para avaliar a prontidão do capital humano, a organização deve, antes de qualquer coisa, identificar em seu mapa estratégico os processos internos críticos. Na perspectiva aprendizado e crescimento a organização define o conjunto de competências necessárias à execução de cada processo interno crítico.

Ainda segundo Herrero (2005, p. 179):

> "Na perspectiva aprendizagem e crescimento do Balanced Scorecard, a gestão das competências é extremamente importante porque geram uma contínua tensão criativa em todo o processo de mudança da cultura organizacional devido a dois motivos. De um lado, a equipe do projeto assumiu o compromisso de implementar a atual estratégia da empresa de acordo com o plano, utilizando os cinco princípios da organização orientada para a estratégia. De outro lado, as mudanças imprevisíveis no cenário dos negócios e os movimentos inesperados dos concorrentes exigem que a empresa promova uma contínua renovação e regeneração de sua estratégia".

Outra questão a ser analisada nesta pergunta, é que a própria *holding*, Petrobras, como descrito na caracterização da empresa, reconhece algumas lacunas de competência, que são corporativas, que são competências ligadas à gestão e a gestão do conhecimento, estando presentes em seu mapa estratégico. Contudo não são representadas no desdobramento para mapa estratégico do referido Centro de Pesquisas. Esta questão também procurou abordar a questão das competências ligadas à força de trabalho como um todo, onde se encontram empregados e prestadores de serviço e que em alguns casos atuam como prestadores de serviço na atividade fim da organização. Portanto uma grande oportunidade de melhoria seria identificar competências chaves para a organização, começando pela incorporação das lacunas apontadas no mapa estratégico da *holding*. E a efetiva utilização da metodologia do BSC, através da medição da prontidão estratégica de ativos intangíveis, que consistiria em analisar e determinar o grau de prontidão das pessoas, dos sistemas e da cultura.

Uma liderança comentou: "O mapa estratégico do Cenpes reflete os objetivos mais estratégicos e que necessitam de acompanhamento e decisão da alta administração. O processo de identificação das competências é liderado pela gerência de RH e as demandas atuais e futuras são analisadas durante a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos – PDRH".

Na análise da força de trabalho, no gráfico 2, pode-se observar que 12,5 % da força de trabalho têm uma alta percepção de que as competências dos empregados e da força de trabalho são identificadas e tratadas, já para 29,2 % da força de trabalho a percepção é média e 58,3 % da força de trabalho é baixa.

Para a força de trabalho as competências não são identificadas e tratadas, principalmente por não estar explícito quais são as lacunas identificadas pela organização. Outro ponto importante é que a utilização da ferramenta de gestão do desempenho ainda pouco alinhada a objetivos estratégicos da organização dificulta também o alinhamento em termos de diminuição de lacunas de competências, pois as necessidades de treinamento também não são amarradas à estratégia.

Na Comparação das amostras percebe-se uma proximidade de respostas entre as amostras, ambas as amostras têm uma tendência maior de percepção de baixa e média percepção quanto a identificação e tratamento das competências da força de trabalho o que

pode significar uma grande oportunidade de melhoria. Ao implementar a metodologia do BSC de maneira mais ampla é possível identificar as competências estratégicas para a organização e assim identificar lacunas e trabalhar no desenvolvimento de competências.

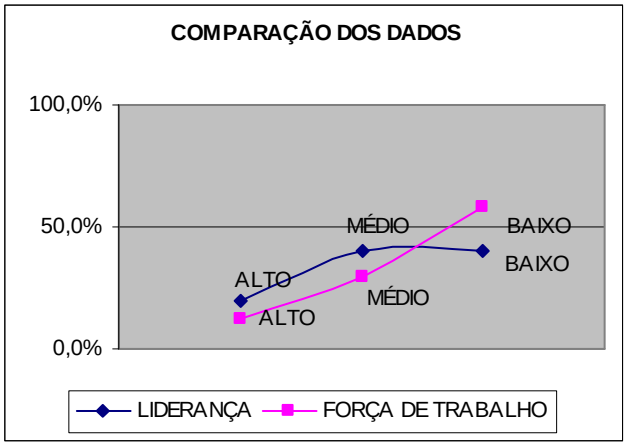


Gráfico 2: Competências dos empregados.
Fonte: Dados da Pesquisa

Implantar a Prontidão estratégica dos ativos intangíveis proposto por Kaplan e Norton (2004) e aperfeiçoar a tradução dos objetivos estratégicos para esta perspectiva podem ser uma grandes oportunidades.

3- Na sua percepção, a motivação dos empregados e da força de trabalho é identificada e tratada no Mapa Estratégico do Cenpes?

Na análise da questão acima, como se pode observar no gráfico 3, 33,3 % da liderança tem percepção alta, quanto a identificação e ao tratamento da motivação dos empregados e da força de trabalho, já para 46,7 % da liderança a percepção é média e para 20 % é baixa.

Segundo Kaplan e Norton (1997. p. 142), mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa.

Para Herrero (2005, p.180) a competência no nível do indivíduo está associada à sua capacidade de entregar valor para organização ou para um cliente, mobilizando um repertório de recursos que podem ser agrupados na forma de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser e saber agir).

Segundo Goleman apud Herrero (2005, p. 181), a excelência de um indivíduo no trabalho depende de sua inteligência e competência emocional. Ainda segundo Goleman apud Herrero (2005, p. 181) a Inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.

Segundo Herrero (2005, p.186), as empresas visionárias também reconhecem que sua principal fonte de renovação são as pessoas motivadas e alinhadas aos valores da organização.

Apesar da existência de um objetivo estratégico, que procura atuar na motivação dos empregados, a grande quantidade de respostas de média e baixa percepção pode representar que não é observado uma atuação forte na motivação de toda força de trabalho, já que todos atuam no mesmo espaço, em total interação, com amplos relacionamentos, o

que pode aponta um desvio no processo de avaliação, já que não se mensura a percepção deste grupo. Também pode caracterizar que os tratamentos realizados para melhoria da motivação dos empregados não são efetivos, ou não são percebidos como tal.

Um ponto talvez não observado pela organização seja que a motivação tem relação direta com o nível de competência do indivíduo, já que competência é formada por conhecimento, habilidades e atitudes. Não atuar de forma efetiva na motivação, compromete a atitude e por conseqüência toda competência, o que pode afetar diretamente os resultados da organização, visto que a própria competência é afetada.

Uma das lideranças questionou se a motivação deveria ser identificada e tratada no Mapa ou tratada de forma operacional ou tática.

No gráfico 3, pode-se observar que 8,3 % da força de trabalho têm percepção alta quanto a identificação e ao tratamento da motivação dos empregados e da força de trabalho, já para 41,7 % da força de trabalho a percepção é média e para 50 % da força de trabalho é baixa.

A força de trabalho não percebe a identificação e o tratamento da pesquisa de ambiência. A organização adota o critério de controle somente nas unidades que apresentarem os piores resultados. Apesar de encontrar-se na pesquisa os itens mais críticos e que não podem receber uma ação direta da organização, outros itens são apontados e não recebem o tratamento adequado. A iniciativa estratégica que atende os objetivos estratégicos trata da construção do novo espaço, o que necessariamente é a maior lacuna para a ambiência.

Na Comparação das amostras percebe-se um antagonismo de percepções nas respostas das amostras. Para a liderança o grau alto teve percepção superior a 30% e baixo teve de 20%, já para a força de trabalho uma percepção de baixa com 54 % e alta com apenas 13%, o que pode representa uma grande oportunidade de melhoria.

Na visão da liderança, ações já vêm sendo realizadas, mas que podem não ser suficientes na visão dos empregados, seja por não atender o total da força de trabalho ou porque as ações são realmente infrutíferas, pois não atacam os itens mais questionados na pesquisa de ambiência. Outra possibilidade é a de deficiência nos processos de comunicação, com esclarecimentos mais rotineiros sobre pontos com avaliação baixa.

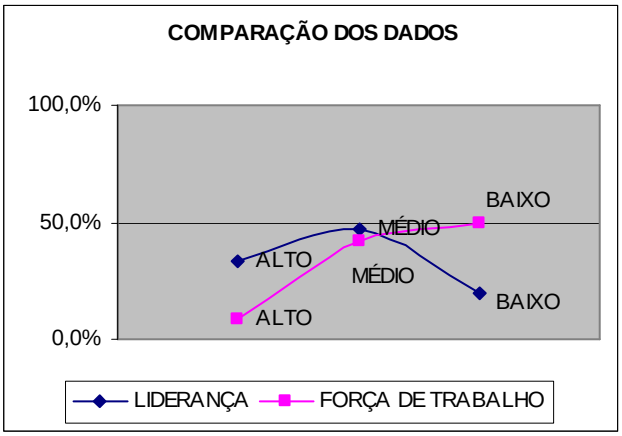


Gráfico 3: Motivação da força de trabalho.
Fonte: Dados da Pesquisa

Como oportunidade de melhoria surge à necessidade de se mensurar a motivação de toda a força de trabalho. Como outra oportunidade surge a real necessidade de construção

de planos de melhoria em que todos sejam envolvidos e por fim que haja implementação destes planos de melhoria de ambiência globais e por unidades gerências. É importante que haja um tratamento estratégico, principalmente por ser um objetivo estratégico, devendo ter iniciativa estratégica que realmente tenha foco nesta questão, com ações claras que realmente ataquem as verdadeiras causas de baixa satisfação para que se melhorem seus resultados de forma a atender o objetivo estratégico de forma efetiva.

4- Na sua percepção, as habilidades estratégicas dos empregados e da força de trabalho são identificadas e atualizadas no Mapa Estratégico do Cenpes?

Na análise da questão 4, como se pode observar no gráfico 4, pode-se observar que 6,6 % de liderança têm uma alta percepção de que as habilidades estratégicas dos empregados e da força de trabalho são identificadas e tratadas, já para 26,7 % da liderança a percepção é média e 66,7 % da liderança é baixa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 149):

> "Muitas empresas já possuem excelentes pontos de partida no tocante a medidas específicas para os seus objetivos financeiros, dos clientes, de inovação e de processos operacionais. Mas no que se refere aos indicadores específicos relativos a habilidades dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional, ou seja, para ativos intangíveis, existe um caminho a ser percorrido".

Para Rezende (2003, p. 64) habilidades individuais representam a capacidade dos profissionais de uma organização atuarem nas mais diversas situações. Inclui educação, proficiência, experiências, valores, sociabilidade etc., a partir do entendimento de que os seres humanos são efetivamente os agentes de produção de riqueza nas organizações.

De acordo com a metodologia do BSC, a identificação de lacunas quanto às habilidades necessárias, sejam atuais, sejam habilidades futuras ligadas ao alcance da visão, tem que ser identificadas e tratadas para que se alcancem os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, ou no seu desdobramento. Devem receber as mesmas ações apontadas na questão sobre competências.

Uma liderança questionou se habilidades estratégicas deveriam ser identificadas e tratadas no Mapa.

Na análise da força de trabalho, no gráfico 4, pode-se observar que 4,2 % da força de trabalho têm uma alta percepção de que as habilidades estratégicas dos empregados e da força de trabalho são identificadas e tratadas, já para 25 % da força de trabalho a percepção é média e 70,8 % da força de trabalho é baixa.

Não existe um trabalho de identificação e atualização das habilidades retratadas no Cenpes. As habilidades conquistadas anteriormente ao ingresso da organização, mesmo que conquistadas dentro da *holding* não são mapeadas.

Na Comparação das amostras percebe-se uma coerência total nas respostas, o que pode significar uma maior facilidade para implementar planos de ações para identificar e atualizar as habilidades estratégicas da organização, visto que todos tiveram a mesma percepção que existe uma grande lacuna a ser trabalhada.

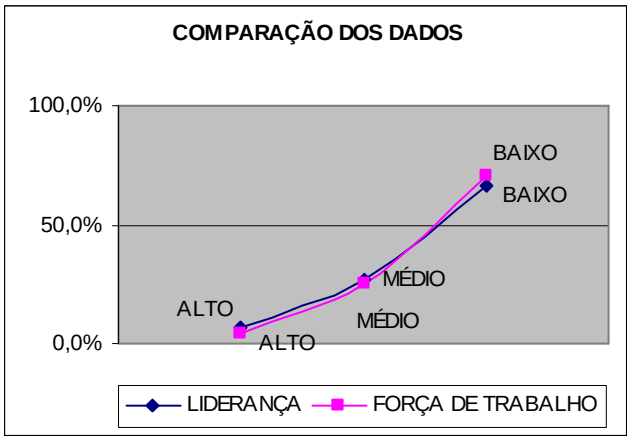


Gráfico 4: Habilidades da força de trabalho.
Fonte: Dados da Pesquisa

Como grande oportunidade de melhoria seria a utilização do BSC com maior ênfase na perspectiva de aprendizado e crescimento, principalmente nas questões dos ativos intangíveis. Também vale ressaltar que as habilidades estratégicas compõem o capital humano da organização, e por se tratar de um Centro de Pesquisas, gerir o capital intelectual torna-se estratégico e altamente relevante.

5- Na sua percepção, os treinamentos têm efetivamente gerado conhecimentos e habilidades estabelecidos no Mapa Estratégico do Cenpes?

Na análise da questão acima, a liderança, como se pode observar no gráfico 5, apresenta-se, que 14,3 % da liderança têm uma alta percepção de que os treinamentos tem gerado conhecimentos e habilidades estabelecidos no mapa estratégico, já para 57,1% da liderança a percepção é média e para 28,6 % da liderança é baixa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 138) as habilidades e conhecimentos devem ser estabelecidos e tratados no mapa estratégico, e a ação para redução de lacunas tanto de habilidades quanto de conhecimento, que seriam os treinamentos deve ser mensurada, para saber se realmente as lacunas estão sendo diminuídas, pois em caso negativo pode comprometer o sucesso da organização.

Para Harvard Business School Publishing (2003), sem a orientação de um mapa estratégico, a maioria dos programas de desenvolvimento de recursos humanos procura atender às necessidades de100% dos empregados da empresa, e, em conseqüência, investe pouco nas funções que realmente fazem diferença. Ainda segundo a conceituada publicação, Harvard Bussiness School Publishing (2003), o progresso da empresa em fechar *gaps* (lacunas) de competências, habilidades nas funções estratégicas são a base dos relatórios sobre prontidão do capital humano.

De acordo com as repostas da questão 8 e 13, as lideranças apontaram uma percepção de médio e baixo quanto ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da unidade e o seu desdobramento até o empregado. Por conseqüência por haver desdobramento reduzido, a identificação das necessidades de treinamento podem significar que não estão alinhadas a estratégia da organização, portanto a efetividade de treinamento fica ainda mais difícil de ser mensurada.

Na visão da força de trabalho, no gráfico 5, pode-se observar que 16,7 % da força de trabalho têm uma alta percepção de que os treinamentos tem gerado conhecimentos e habilidades estabelecidos no mapa estratégico dos empregados e da força de trabalho são

identificadas e tratadas, já para 58,3% da força de trabalho a percepção é média e 25 % da força de trabalho é baixa.

Na Comparação das amostras percebe-se uma coerência total nas respostas, o que pode significar uma maior facilidade para implementar planos de ações para mensurar se realmente os treinamentos têm melhorado o conhecimento e a habilidade da força de trabalho.

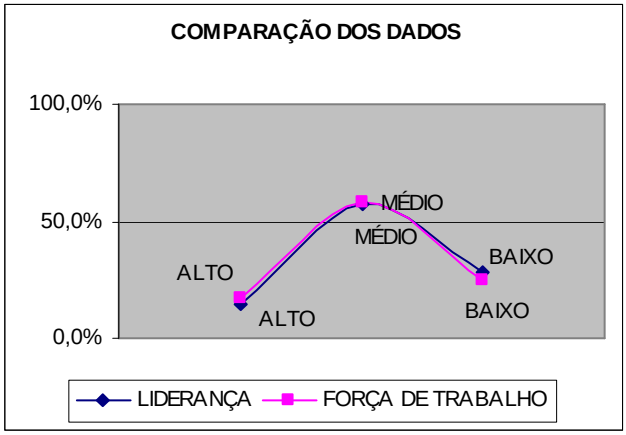


Gráfico 5: Percepção dos treinamentos.
Fonte: Dados da Pesquisa

Para Kaplan e Norton (2004), a verificação da prontidão do capital humano englobaria a efetivação do plano de capacitação, ou seja, se têm gerado conhecimentos e habilidades necessárias à concretização da estratégia.

6- Na sua percepção, as competências estratégicas são utilizadas para o desenvolvimento dos líderes do Cenpes?

Na análise da liderança, como se pode ver no gráfico 6, pode-se observar que 26,7 % da liderança têm uma alta percepção de que o desenvolvimento dos líderes são baseados nas competências estratégicas, já para 53,3 % da liderança a percepção é média e para 20 % da liderança é baixa.

De acordo com Kaplan e Norton(1997, p. 207) a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-las.

Segundo o Balanced Scorecard Collaborative, a capacitação na metodologia requer pelo menos três níveis de capacitação, o que representa pelo menos 60 horas de capacitação.

Algumas competências estratégicas estão presentes nos mapas estratégicos da Petrobras, da diretoria de serviços e da função de RH, no mapa do Cenpes não está presente. Portanto, seja pelo desdobramento dos mapas corporativos, seja por todos os diagnósticos realizados neste Centro de Pesquisas, não se estabeleceu lacunas, seja por desconhecimento da metodologia do BSC, seja pela percepção de que não existem lacunas nas competências dos líderes, diferentemente do resto da empresa, o que é pouco provável.

Uma liderança questionou: Qual a ligação com mapa estratégico? Em termo de Gerenciamento de Desempenho - GD, a avaliação das competências individuais serve de base para o desenvolvimento gerencial - DG.

Para a força de trabalho, no gráfico 6, pode-se observar que 8,3% da força de trabalho têm uma alta percepção de que o desenvolvimento dos líderes são baseados nas competências estratégicas, já para 20,8 % da força de trabalho a percepção é média e 70,9 % da força de trabalho é baixa.

A análise feita no gráfico 6 na questão aplicada na liderança também pode ser mencionada nesta questão.

De qualquer forma o plano de desenvolvimento do líder não é disseminado com intuito de informar a força de trabalho que se está fazendo algo para diminuição das lacunas.

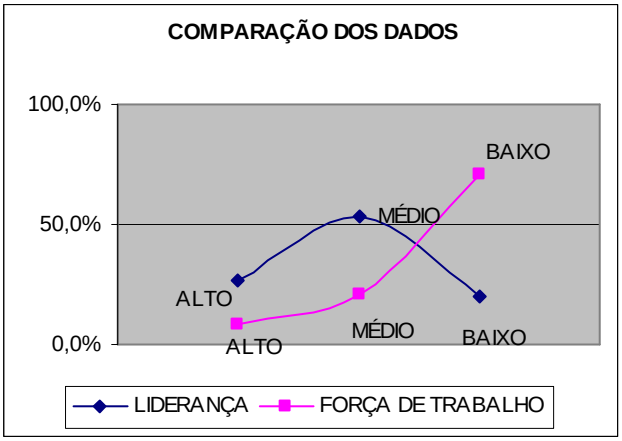


Gráfico 6: Competências estratégicas no desenvolvimento dos líderes.
Fonte: Dados da Pesquisa

Na Comparação das amostras percebe-se uma diferença considerável nas percepções das respostas das amostras. Para a liderança o grau alto teve percepção superior a 27%, médio 53% e baixo teve 20%, sendo para a força de trabalho uma percepção de baixa com 71 %, de médio com 21% e de alta com apenas 8%.

O que pode representar uma grande oportunidade de melhoria, pois na visão da liderança as competências estratégicas já vêm sendo desenvolvidas na liderança, mas que podem não ser suficientes na visão dos empregados e da *holding*, principalmente nos pontos considerados cruciais como a gestão de pessoas, gestão do conhecimento, comunicação e gestão de processos.

7- Na sua percepção, os empregados são incentivados pela liderança a participar dos processos de decisão e a ter iniciativas pró-ativas (*empowerment*)?

Na análise da liderança, como se pode observar no gráfico 7, 53,3 % da liderança tem uma alta percepção de os empregados são incentivados pela liderança a participar dos processos de decisão e a ter inciativas pró-ativas (*empowerment*), já para 33,3 % da liderança a percepção é média e para 13,4 % da percepção é baixa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 142), mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não tiverem liberdade para decidir e agir.

O próprio atendimento ao princípio da organização orientada para a estratégia, transformar a estratégia em tarefa de toda a organização, também pode ser considerada

como uma forma de envolvimento de todos no processo decisório, mesmo que seja apenas percepção.

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 247), para que a estratégia se torne de fato significativa para os empregados, as metas e objetivos pessoais devem ser alinhados com os objetivos organizacionais. Apesar de mais da metade considerar alto e outra parcela significativa dizer que é médio o grau de percepção desta amostra, o que se pode perceber é que, questões mínimas como designação de substitutos, incentivo à participação de alguns membros da gerência em reuniões e fóruns da liderança, coleta de sugestões dos funcionários são praticamente nulas na organização. Nesta questão surge como grande oportunidade de melhoria a construção de um plano de atender objetivos claros de *empowerment*, que poderia ser iniciado com um levantamento interno na *holding* de práticas já utilizadas e validadas.

Uma liderança questionou: qual a ligação dos processos de decisão e a ter iniciativas pró-ativas (*empowerment*) com mapa estratégico.

Para a força de trabalh, no gráfico 7, pode-se observar que 16,6 % da força de trabalho tem uma alta percepção de os empregados são incentivados pela liderança a participar dos processos de decisão e a ter iniciativas pró-ativas (*empowerment*), já para 41,7 % da percepção é média e 41,7 % da percepção é baixa.

O próprio atendimento ao princípio da organização orientada para a estratégia, transformar a estratégia em tarefa de toda a organização, também pode ser considerada como uma forma de envolvimento de todos no processo decisório, mesmo que seja apenas percepção.

A força de trabalho não tem uma percepção favorável nesta questão, pois não são nomeados substitutos, não são preparados para serem líderes, nem recebem autonomia para tomada de decisão. Existe uma forte cultura na organização de construção de soluções de gestão centralizadas na liderança formal.

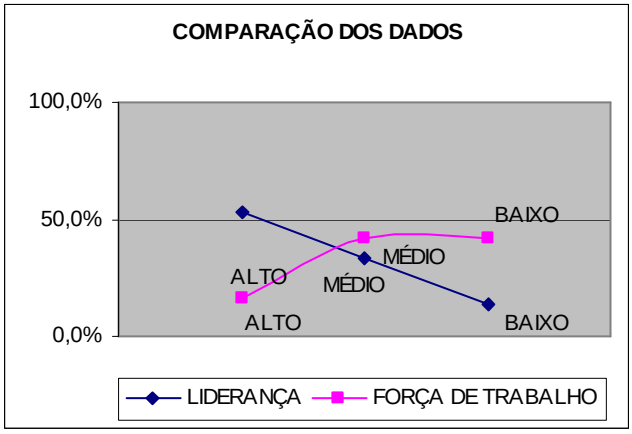


Gráfico 7: Percepção participar nos processos de decisão.
Fonte: Dados da Pesquisa

Na Comparação das amostras percebe-se um antagonismo de percepções nas respostas das amostras. Para a liderança o grau alto teve percepção de 53%, médio 33% e baixo teve de 13%, já para a força de trabalho uma percepção de baixa com 42 %, médio com 42% e alta com apenas 17%. O que pode representa grande oportunidade de melhoria, pois na visão da liderança já são realizados incentivos para força de trabalho participar dos processos e decisão e a ter iniciativas pró-ativas. Portanto ou existe uma falha no processo de comunicação nestes atos da liderança, ou estes processos não foram

desdobrados dos diversos níveis até chegar à força de trabalho, ou não se tem clareza do conceito de *empowerment*, e por isso nada foi implementado efetivamente.

8- Na sua percepção, os objetivos estratégicos são desdobrados de forma a prover alinhamento Individual e de Equipe?

De acordo com a análise da liderança, como se pode observar no gráfico 8, 50 % dos líderes tem uma percepção alta quanto ao desdobramento dos objetivos estratégicos de forma a prover um alinhamento individual e de equipe, já pra 25 % dos líderes a percepção é média e para 25 % dos líderes é baixa.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 208) o ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o quadro geral. Ainda segundo estes autores, o BSC permite esse alinhamento de cima para baixo.

O próprio atendimento aos princípios da organização orientada para a estratégia, alinhamento da organização para criar sinergias e transformar a estratégia em tarefa de toda a organização, reforçam a importância desta questão para o sucesso da metodologia.

Para a metodologia do BSC, os desdobramentos de objetivos estratégicos em objetivos individuais e de equipe passam necessariamente pela identificação de que objetivos uma gerência pode contribuir para o alcance do objetivo da organização e que objetivos individuais devem ser alcançados para que o objetivo da gerência seja alcançado. Essa seqüência possibilita a geração da sinergia citada anteriormente, estando na percepção dos líderes com alto grau de atendimento. Portanto essa seria a maior oportunidade de melhoria apontada, visto que ela pode gerar grandes incrementos nos resultados do Centro de Pesquisa.

Como se pode observar no gráfico 8, 8,3 % da força de trabalho tem uma percepção alta quanto ao desdobramento dos objetivos estratégicos de forma a prover um alinhamento individual e de equipe, já pra 37,5 % da força de trabalho a percepção é média e para 54,2 % da força de trabalho é baixa.

Portanto, como se pode concluir, não existe um alinhamento da metas individuais a objetivos desdobrados da gerência que são desdobrados dos objetivos da organização. A força de trabalho não percebe que a contribuição do seu trabalho suporta o alcance dos objetivos estratégicos. Outro ponto é que mesmo deficiente as metas dos indivíduos são construídas apenas para os empregados próprios, sendo que prestadores de serviço são desprovidos de alinhamento das metas da organização.

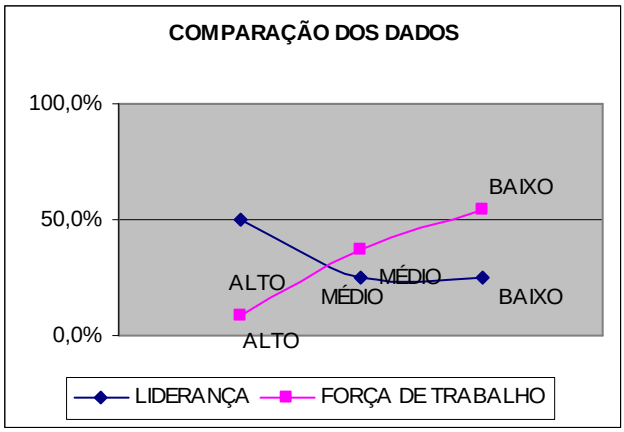


Gráfico 8: Os objetivos estratégicos são desdobrados.
Fonte: Dados da Pesquisa

Na Comparação das amostras é percebido um antagonismo de percepções nas respostas das amostras, enquanto para a liderança o grau alto teve percepção de 50%, médio 25% e baixo teve de 25%, para a força de trabalho uma percepção de baixa com 54 %, médio com 38% e alta com apenas 8%, o que pode representa uma oportunidade de melhoria. O grande sucesso da metodologia está justamente em alinhamento e na geração de sinergia através dos desdobramentos dos objetivos estratégicos. Como foi visto anteriormente nos princípios da organização orientada para a estratégia existem dois que podem demonstrar a grande oportunidade que se abre: transformar a estratégia em tarefa de todos e alinhamento da organização para criar sinergias. Portanto este pode ser um ponto que pode possibilitar a organização a ter um salto incremental nos seus resultados.

9- Na sua percepção, as bases de dados estratégicas são atualizadas e integradas, possibilitando a gestão do conhecimento?

Na análise da liderança, no gráfico 9, pode-se observar que 25 % dos líderes têm alta percepção quanto à utilização das bases de dados estratégicas, quanto sua atualização e integração, possibilitando gestão do conhecimento. Já para 25 % dos líderes a percepção é média e para 50 % dos líderes a percepção é baixa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 141), para que funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações, sobre clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

Rodriguez y Rodriguez (2002) aponta em seu livro a evolução dos sistemas de informação, apresentado no quadro abaixo:

Quadro 13: Evolução dos Sistemas de Informação

Década	Comentários
Década de 60	O desafio era como organizar o mundo real em dados estruturados, de forma a poder entender e utilizar estes dados para obter informações úteis à tomada de decisões.
Década de 80	O uso de ferramentas que auxiliassem a análise e as recuperações dos dados eram importantes no sentido de poder transferir esta capacidade para os

	tomadores finais de decisão sem necessariamente ser preciso programar previamente a extração destes dados de forma padronizada e que se demandavam tempo e precisavam ser previamente definidas pelo decisor para que um analista pudesse atuar.
Década de 90	A gestão do conhecimento, e em especial a extração do conhecimento a partir de dados estruturados ou não, é o desafio que vem sendo atacado no sentido de poder extrair o conhecimento escondido, mas potencialmente útil desta avalanche de dados que temos à disposição.

Fonte: Adaptado de Rodriguez y Rodriguez(2002)

Segundo Kaplan e Norton (2004) analisar e determinar o grau de prontidão das pessoas, dos sistemas e da cultura de uma empresa para implementar sua estratégia abre uma oportunidade real e revolucionária. Portanto para estes autores a prontidão estratégica do capital informacional mede até que ponto a carteira estratégica de TI da empresa, incluindo infra-estrutura e aplicações, sustenta processos internos críticos. Na infra-estrutura, entram o hardware (servidores centrais e redes de comunicação e redes de comunicação, por exemplo) e a perícia gerencial (padrões técnicos, planos de emergência e aplicações e segurança, por exemplo) necessários para implantar e utilizar as aplicações de forma eficaz. Grande parte do capital intelectual do Cenpes está presente no capital humano, sendo que boa parte encontra-se na forma de conhecimento tácito, o que foi tema de pesquisa de Costa (2005). Além disso, não se percebe claramente um compartilhamento e a geração de novos conhecimentos a partir da interação dos conhecimentos presentes na organização. A integração de banco de dados e a interação com o capital humano poderiam gerar novos conhecimentos, sendo, portanto uma grande oportunidade de melhoria para a organização.

Na análise da força de trabalho, no gráfico 9, pode-se observar que 25 % da força de trabalho têm média percepção quanto à utilização das bases de dados estratégicas, quanto sua atualização e integração, possibilitando gestão do conhecimento. Já para 75 % da força de trabalho a percepção é baixa.

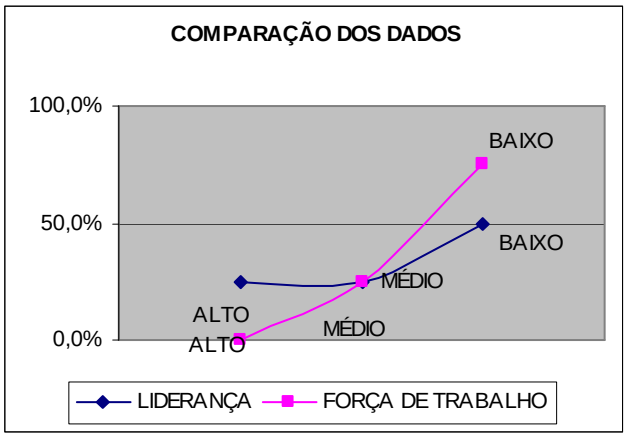


Gráfico 9: Bases de dados estratégicas são atualizadas e integradas.
Fonte: Dados da Pesquisa

Na Comparação das amostras percebe-se uma coerência total nas respostas, o que pode significar uma maior facilidade para implementar planos de ações para implementar efetivamente a Gestão do Conhecimento, num compartilhamento e integração do capital humano, do capital informacional e do capital organizacional, possibilitando a geração de novos conhecimentos e de maior agilidade nos processos criativos.

10- Na sua percepção, as experiências e lições aprendidas são capturadas e disponibilizadas em novos projetos?

Na análise da liderança, como se pode observar no gráfico 10, 20 % dos líderes têm alta percepção quanto à utilização das bases de dados estratégicas, quanto sua atualização e integração, possibilitando gestão do conhecimento. Já para 40 % dos líderes a percepção é média e para 40 % dos líderes a percepção é baixa.

Apesar dos produtos gerados pela organização serem frutos de projetos, sendo estes produtos sempre ativos intangíveis e ao longo do tempo terem sido diagnosticados que existem lacunas na gestão de projetos da organização, conforme mencionado na caracterização do estudo de casos, não se vê nenhuma ação efetiva para implantação de gestão do conhecimento, inclusive com introdução da prática de lições aprendidas de projetos, que é uma das principais práticas de gestão do conhecimento, sendo pouco utilizada na organização. Portanto, uma grande oportunidade de melhoria para a organização é a implementação de uma gestão do conhecimento que consiga compartilhar e gerar novos conhecimento a partir da integração do capital humano, capital organizacional e capital informacional que deveriam estar presentes no mapa, principalmente para um Centro de Pesquisas, onde os ativos intangíveis são matéria-prima e produto.

Uma liderança questionou: Qual a ligação com mapa estratégico, pelas informações que disponho este processo não é sistematizado e ocorre em algumas áreas.

Na análise da força de trabalho, no gráfico 10, pode-se observar que 8,3 % da força de trabalho têm alta percepção quanto à utilização das bases de dados estratégicas, quanto sua atualização e integração, possibilitando gestão do conhecimento. Já para 20,8 % da força de trabalho a percepção é média e para 70,9 % da força de trabalho a percepção é baixa.

Não existe prática de realização de workshops para identificação de oportunidades de melhoria conquistadas com erros e com práticas bem sucedidas, não existe uma base de dados com informações de lições aprendidas para aproveitamento em projetos similares.

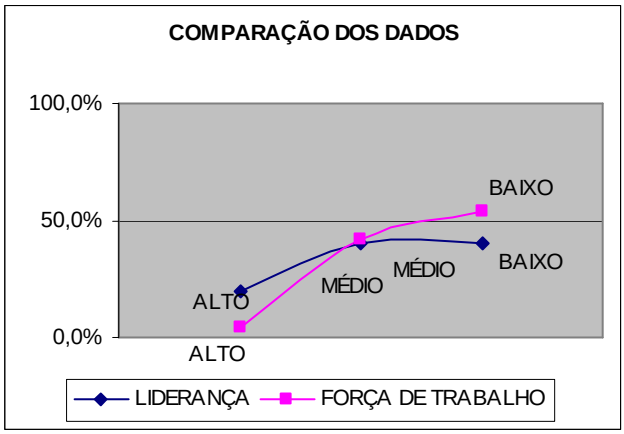


Gráfico 10: Lições aprendidas disponibilizadas em novos projetos.
Fonte: Dados da Pesquisa

Na Comparação das amostras percebe-se uma coerência total nas respostas, o que pode significar uma maior facilidade para implementar planos de ações para implementar efetivamente a Gestão do Conhecimento, conforme comentado no gráfico 9.

11- Na sua percepção, toda a infra-estrutura tecnológica (sistemas de informação, redes, banco de dados, sistemas de comunicação e etc.) é identificada e tratada no Mapa Estratégico do Cenpes?

Na análise da liderança, no gráfico 11, pode-se observar que 6,7 % dos líderes tiveram uma percepção alta na questão de identificação e tratamento da infra-estrutura no mapa estratégico, para 26,7 % dos líderes a percepção foi média e por fim para 66,6 % dos líderes a percepção foi baixa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.141), os funcionários necessitam de informações precisas sobre o relacionamento total de cada cliente com a empresa.

O que se pode perceber é que a implementação do principal sistema de informação tecnológico da organização gerou muito impacto que não foi tratado com a proatividade e eficácia em mapas anteriores e até hoje vem recebendo ajustes.

Estando previsto a implantação de uma nova versão do sistema de informação mencionado, podendo impactar novamente o desempenho da organização, não estando identificado no mapa estratégico esta transformação. Muitas vezes por se tratar de sistemas e infra-estrutura tecnológica tem-se o pensamento que não é um assunto da organização, mas da área de tecnologia da informação, o que é uma visão errada, pois todas as tecnologias de informação podem afetar diretamente os processos principais da organização. Além disso, por não serem criados grupos de trabalhado para mensurar os impactos e mitigar os riscos, os impactos ocorrem e são tratados como emergenciais. Vários problemas atuais da organização foram causados pela implantação de sistemas sem se preparar os processos e as pessoas para tal mudança, ou seja, não houve gestão da mudança.

A metodologia do BSC foi construída com o objetivo de identificar os possíveis impactos e as necessidades oriundas da infra-estrutura tecnológica.

Uma liderança questionou se toda infra-estrutura tecnológica deveria ser identificada e trata no Mapa.

Para a força de trabalho, no gráfico 11, pode-se observar que 12,5 % da força de trabalho tiveram uma percepção alta na questão de identificação e tratamento da infra-estrutura no mapa estratégico, para 29,2 % da força de trabalho a percepção foi média e por fim 58,3 % de percepção baixa.

Não existe claramente um trabalho de identificação de impactos que podem ser gerados nestas questões e isso é retratado pelos respondentes da pesquisa.

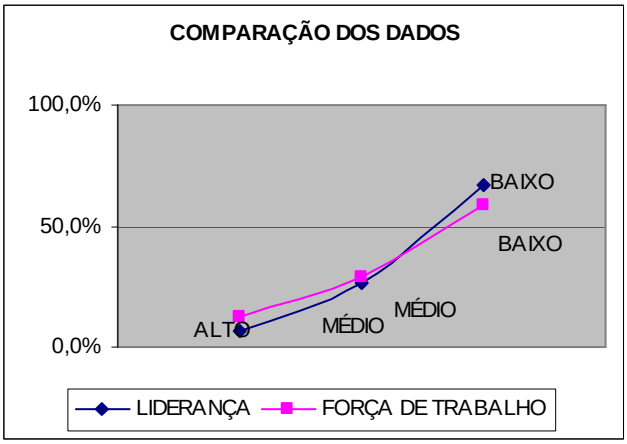


Gráfico 11: Infra-estrutura tecnológica no Mapa Estratégico.
Fonte: Dados da Pesquisa

Na Comparação das amostras percebe-se uma coerência total nas respostas, o que significa uma maior facilidade para implementar planos de ações para implementar efetivamente a Gestão do Conhecimento, conforme comentado no gráfico 9.

12- Na sua percepção, o clima e a cultura organizacional possibilitam um alinhamento estratégico?

Na análise da questão acima pela liderança, no gráfico 12, pode-se observar que 46,7 % dos líderes tiveram uma percepção alta de que o clima e a cultura organizacional possibilitam um alinhamento estratégico, para 40 % dos líderes a percepção foi média e por fim 13,3 % de percepção baixa.

De acordo com Edela apud Lima e Albano (2002), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Segundo Luz apud Lima e Albano (2002), “o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.”.

O clima da organização não está sendo tratado de forma a diminuir as lacunas apresentadas na pesquisa de ambiência, principalmente no item liderança e, comunicação,

que são as grandes responsáveis pelo alinhamento estratégico. Quanto à cultura organizacional, alguns valores construídos e considerados primordiais não foram transformados e incorporados pelos empregados, pois não foi feita nenhuma ação com esse sentido, sendo necessária uma gestão da mudança.

Uma liderança questionou se o clima e a cultura organizacional deveriam ser identificados e tratados no Mapa.

Para a força de trabalho, no gráfico 12, pode-se observar que 16,7 % da força de trabalho tiveram uma percepção alta de que o clima e a cultura organizacional possibilitam um alinhamento estratégico, para 45,8 % da força de trabalho a percepção foi média e por fim 37,5 % de percepção baixa.

A maior parte dos pesquisados apontam como médio e baixo o grau de percepção desta questão. Para a metodologia do BSC, que prevê a construção de sinergias e transformação da estratégia em tarefa de todos, talvez fique mais complicado com clima e culturas que não favoreçam este alinhamento estratégico. Da mesma forma como foi mencionado na análise do gráfico 12, na questão aplicada aos líderes, o clima pode afetar inclusive a produtividade e a competência dos indivíduos, prejudicando o desempenho da organização.

Na Comparação das amostras percebe-se um antagonismo de percepções nas respostas das amostras. Para a liderança o grau alto teve percepção de 47%, médio 40% e baixo teve de 13%, sendo para a força de trabalho uma percepção de baixa com 38 %, médio com 46% e alta com apenas 17%.

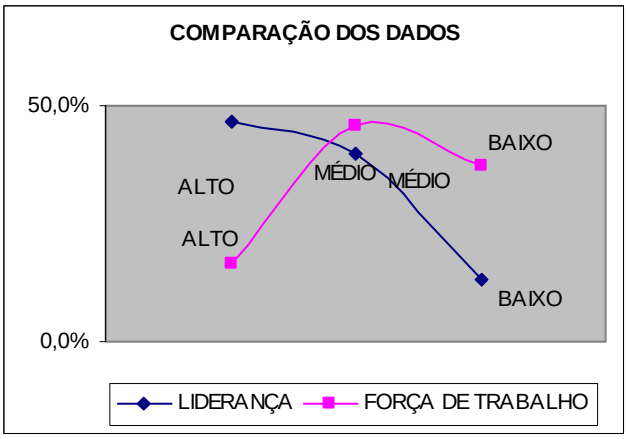


Gráfico 12: O clima e a cultura possibilitam um alinhamento estratégico.
Fonte: Dados da Pesquisa

O que pode representa uma oportunidade de melhoria, pois na visão da liderança já são realizadas ações para melhorar o clima e para a disseminação da cultura, proporcionando um alinhamento estratégico. Portanto ou existe uma falha no processo de comunicação nestas ações da liderança, ou estas ações não foram suficientes para que a força de trabalho tivesse uma percepção similar ao da liderança. Sendo possível ainda que ambas as situações coexistam.

13- Na sua percepção, as metas individuais refletem os objetivos estratégicos?

Para a liderança, no gráfico 13, pode-se observar que 31,3 % dos líderes tiveram uma percepção alta que metas individuais refletem os objetivos estratégicos, para 18,7 % dos líderes a percepção foi média e por fim 50 % de percepção baixa.

Para a metodologia do BSC o desdobramento de objetivos dos diversos níveis até o nível do indivíduo faz parte de um princípio responsável pelo sucesso da metodologia. E na pesquisa quase 70 % dos líderes consideram baixo ou médio, com isso a estratégia deixa de ser transformada em tarefa de todos. Essa resposta aponta uma contradição com a questão 8, que na percepção dos líderes avaliados 50 % dos líderes apontaram com alta que os objetivos são desdobrados e alinhados a equipes e indivíduos, 25 % de percepção média e 25 % de percepção baixa.

No gráfico 13, pode-se observar que 16,7 % da força de trabalho tiveram uma percepção alta quanto as metas individuais refletirem os objetivos estratégicos, para 37,5 % da força de trabalho a percepção foi média e por fim 45,8 % da força de trabalho tiveram uma percepção baixa.

Na pesquisa quase 50% da força de trabalho consideram baixo e 37,5% médio, com isso a estratégia deixa de ser transformada em tarefa de todos, deixa de gerar sinergias, ou seja, deixa de gerar benefícios consideráveis para a organização.

Essa resposta aponta uma coerência na percepção da força de trabalho avaliada, pois em outra questão eles apontam que os objetivos não são desdobrados e alinhados a equipes e indivíduos com mais de 90% percepção de baixo e médio, sendo mais da metade da força de trabalho apontou como baixa.

Na Comparação das amostras percebe-se primeiro um antagonismo forte da liderança com a questão anterior que tratava do alinhamento dos objetivos estratégicos com o alinhamento da equipe e do indivíduo, pois a percepção dela era alta com mais de 50%.
Nesta comparação percebe-se que tanto força de trabalho (46%) como liderança 50% consideram o grau de percepção como baixo nesta questão, o grau alto ficou 31% para a liderança e 17% para a força de trabalho, já para o grau de percepção médio a liderança 19% e a força de trabalho 38%. Como já foi mencionado anteriormente uma das grandes oportunidades de melhoria pode estar nesta questão, já que o grande sucesso da metodologia do BSC está justamente no alinhamento e na geração de sinergia através dos desdobramentos dos objetivos estratégicos.

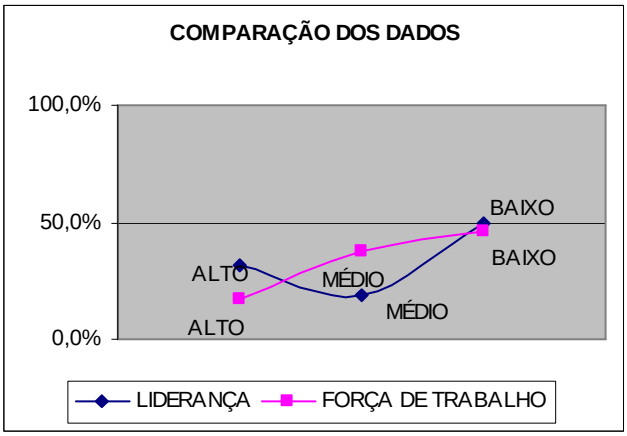


Gráfico 13: Metas individuais refletem os objetivos estratégicos.
Fonte: Dados da Pesquisa

Como foi visto anteriormente nos princípios da organização orientada para a estratégia existem dois que podem demonstrar a grande oportunidade que se abre: transformar a estratégia em tarefa de todos e alinhamento da organização para criar sinergias. Portanto este pode ser um ponto que pode possibilitar a organização a ter um salto incremental nos seus resultados.

14- Na sua percepção, a atuação da liderança proporciona um ambiente organizacional favorável, de espírito de equipe, gerando sinergias para o alcance dos objetivos estratégicos?

No gráfico 14, pode-se observar que 46,7 % dos líderes tiveram uma percepção alta quanto a atuação da liderança, proporcionar uma ambiente organizacional favorável, de espírito de equipe e sinergias para o alcance dos objetivos estratégicos, para 46,7 % dos líderes a percepção foi média e por fim para 6,6 % da liderança a percepção foi baixa.

De acordo com Taylor (1987) considerado um dos pais da administração, o conhecimento técnico é a base da autoridade do gerente. Esta afirmação é presente na organização objeto deste estudo, visto que a maior parte dos gerentes é reconhecida como grandes conhecedores técnicos, mas carentes de formação gerencial num sentido mais amplo, tendo isso sido diagnosticado na própria *holding* desta organização como uma das lacunas a serem diminuídas. Também vale ressaltar que esta afirmação de Taylor remonta o início do século XX, tendo o conceito de gerenciamento evoluído consideravelmente.

Para Bergamini apud Marques et al (2004) o líder possui habilidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho e à organização como um todo. Ele tem um poder de interferência na cultura da empresa.

Buono apud Marques et al (2004) afirma que o gerente é um profissional provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo um subordinado. Ainda segundo Buono apud Marques (2004) pressupõem, então, que a função gerencial seja mais abrangente do que guiar pessoas simplesmente. Engloba planejamento, organização, controle, contratação de pessoas, tomada de decisão, coordenação, estabelecendo, assim, uma dimensão ampla do conceito de gerente. A liderança, nesse prisma, constitui apenas um aspecto do gerente.

Praticamente metade dos líderes tem a percepção alta que a atuação da liderança favorece a sinergia e formação de equipes. Outra grande parcela considera como médio, porém no diagnóstico realizado na Pesquisa de Ambiência, um dos itens examinados é o da liderança, sendo o resultado um pouco divergente. Porém, que se percebe é que existe uma grande oportunidade a ser explorada pela organização neste item.

Uma liderança comentou: “- O trabalho em equipe é um dos princípios do Cenpes, se a liderança não estiver praticando o princípio, todos os objetivos estarão comprometidos”. “- Não consigo ver uma ligação direta com o mapa, já que este indicador (espírito de equipe) faz parte do ISE - índice de satisfação dos empregados”.

Para a força de trabalho, no gráfico 14, pode-se observar que 25 % da força de trabalho tiveram uma percepção alta quanto a atuação da liderança proporcionar uma ambiente organizacional favorável, de espírito de equipe e sinergias para o alcance dos objetivos estratégicos, já para 54,2 % da força de trabalho a percepção foi média e por fim 20,8 % de percepção baixa.

A força de trabalho reconhece o esforço mediano das lideranças em tentar transformar a organização num local melhor para se trabalhar e na formação de equipes.

Na Comparação das amostras percebe-se uma diferença importante de percepções nas respostas das amostras, enquanto para a liderança o grau alto teve percepção de 47%,

médio 47% e baixo teve de 7%, para a força de trabalho uma percepção de baixa com 21 %, médio com 54% e alta com apenas 25%.

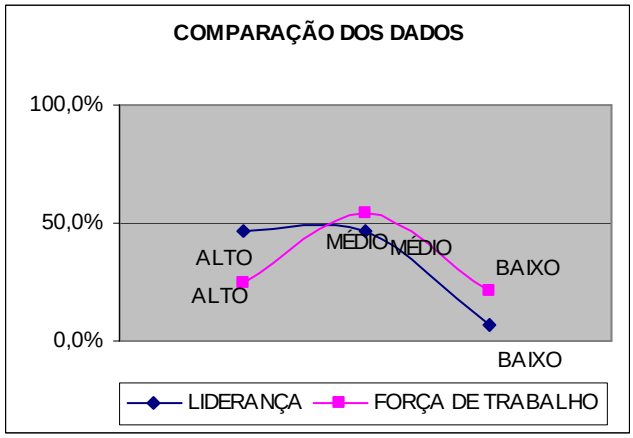


Gráfico 14: Liderança favorável alcance dos objetivos.
Fonte: Dados da Pesquisa

O que pode representar uma oportunidade de melhoria, pois na visão da liderança já são realizadas ações para tornar o ambiente organizacional mais favorável com espírito de equipe forte de forma a gerar sinergias para o alcance dos objetivos. Portanto ou existe uma falha no processo de comunicação nestas ações da liderança, ou elas não foram suficientes para que a força de trabalho tivesse uma percepção similar ao da liderança. Sendo possível ainda que ambas as situações coexistam.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

A utilização do BSC na organizações tem possibilitado um grande avanço na qualidade da gestão, mesmo as organizações que utilizam apenas como ferramenta de mensuração, não acompanhando a evolução da metodologia. Sem dúvida, a utilização do modelo de gestão estratégica integrada é a que traz mais benefícios para uma organização, ou seja, a utilização da metodologia na íntegra.

Apesar de ser uma metodologia simples, ela necessita de uma formação mínima, ou seja, requer treinamento que muitas vezes os líderes não estão dispostos a realizar, inclusive por achar que conhecem a metodologia na sua plenitude. Um tendência observada em algumas empresas, é a criação de um escritório de gestão estratégica, pois com a utilização da metodologia na sua plenitude, ou seja, com seus desdobramentos e alinhamentos, atendendo os cinco princípios da organização orientada para a estratégia, se faz necessário uma estrutura que a suporte.

Visando atender o objetivo geral desta pesquisa, apresenta-se uma proposta de metodológica para a formulação dos objetivos e indicadores estratégicos da perspectiva de aprendizado e crescimento, ou seja, uma metodologia que permita uma tradução do plano estratégico para o mapa. O primeiro passo é que nas análises realizadas durante o planejamento estratégico fossem levantadas todas as questões que foram aplicadas nesta pesquisa presentes no novo questionário da metodologia no apêndice 2. No segundo passo, no momento de escolha dos objetivos estratégicos do mapa, fossem levantadas todas as questões que foram aplicadas nesta pesquisa para fortalecimento da perspectiva aprendizado e crescimento, grande responsável por melhores resultados no futuro. Portanto na metodologia proposta, a perspectiva de aprendizado e crescimento teria momentos para reflexão, agregando valor a metodologia do BSC. Ver figura 18:

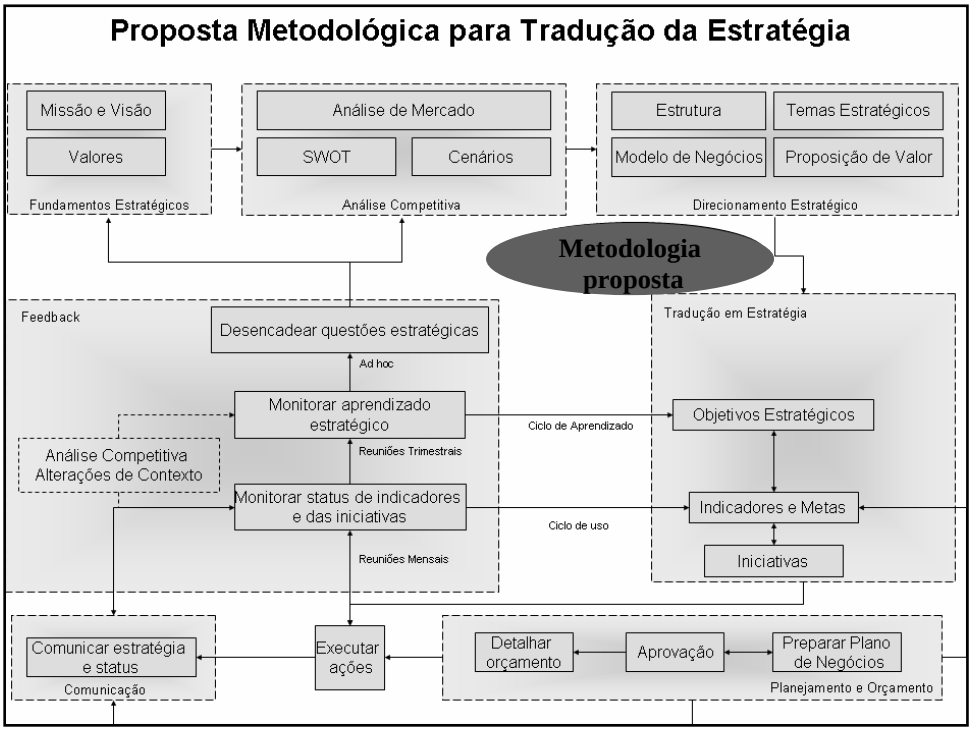


Figura 18: Metodologia proposta
Fonte : Adaptado de Symnetics Educação (2006).

Para Kaplan e Norton (2004) os ativos intangíveis descritos na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard são o alicerce da estratégia de qualquer organização, e as medidas constantes dessa perspectiva são os melhores indicadores antecedentes. Na citação anterior, os autores reforçam a importância desta perspectiva. Para um Centro de pesquisas essa importância é maior ainda. Segundo Kaplan e Norton(2004) para que uma nova estratégia dê certo, a organização precisa criar um cultura de valores correspondentes, um quadro de líderes excepcionais capazes de encabeçar as mudanças e uma força de trabalho qualificada e alinhada à estratégia geral – uma força que trabalhe unida e que partilhe entre si seu conhecimento. Outro ponto importante para ser ressaltado pelos autores do BSC presentes nesta conclusão é que os ativos intangíveis muitas vezes são mensurados de forma subjetiva, este é um grande desafio da mensuração. Kaplan e Norton (2004) apresentam uma abordagem sistemática que busca vencer este desafio, descrita no artigo como prontidão estratégica, dividida em prontidão do capital humano, prontidão do capital informacional e prontidão do capital organizacional. Mas talvez a mensagem mais importante do artigo esteja na afirmação: "E, ainda que tais medidas sejam imprecisas, o simples ato de tentar mensurar a capacidade de seu pessoal, de sistemas de informação e do capital organizacional transmite a todos a importância de tais fatores na geração de valor"(Kaplan e Norton, 2004). Nesta pesquisa foram apontadas oportunidades de melhoria ao longo das análises que servem para a organização fruto deste estudo, bem como para diversas organizações que passam pelo mesmo problema.

Durante a confecção do referencial teórico, ficou claro seja pelos criadores da metodologia Kaplan e Norton, seja por outros autores, que a ferramenta passou por um evolução, que nem os próprios autores tinham previsto, e sem dúvida, a medida que se aprofunda a utilização da metodologia do BSC, melhores resultados são alcançados.

No objetivo específico apresentado, a utilização da metodologia com lacunas consideráveis na perspectiva aprendizado e crescimento podem não gerar uma contribuição para viabilizar a estratégia de longo prazo da organização. A afirmação não garante que não será alcançada a estratégia, ela reforça que a metodologia do BSC pode não contribuir, pois está sendo utilizada incorretamente, não sendo isso um impedimento para o alcance, mas uma perda de uma vantagem competitiva para a organização. O próprio livro de Kaplan e Norton, Organização Orientada para a Estratégia reforça que as organizações que tiveram sucesso fizeram, com toda certeza não tinham grandes lacunas nessa perspectiva.

Não poderia deixar de citar a convergência entre os fundamentos estabelecidos pela pesquisa que acarretou na criação do Baldrige Criteria for Excellence, que no Brasil gerou os Critérios de Excelência da FNQ e pelos princípios de Kaplan e Norton apresentados no seu segundo livro. Ambos os estudos apontam para fundamentos similares, que levam a organização a saltos de eficiência.

Visando contribuir para a construção de objetivos e indicadores para esta perspectiva de Aprendizado e Crescimento foi construída uma relação com todos os indicadores e objetivos identificados ao longo desta pesquisa, que podem despertar a criatividade e adaptação as diversas organizações que tem dificuldade nesta perspectiva, estando no apêndice 3.

5.2 Recomendações

Após o término dessa pesquisa, pode-se apresentar algumas sugestões para trabalhos e pesquisas futuros. Esta indicação advém também de pontos levantados ao longo da construção do referencial teórico:

- A cultura em organizações de notório saber, como universidades, hospitais, centro de pesquisas e etc., proporciona muitas vezes uma barreira ao processos de gestão, por não percebê-lo como parte do negócio principal da organização. Portanto, torna-se relevante identificar e estudar as organizações que tiveram essa dificuldade. Quais foram as barreiras e as ações que interferiram nos seus resultados;
- Muitas organizações têm falado em congressos e eventos científicos, sobre estruturas organizacionais focadas no desdobramento dos objetivos, na coordenação dos sistema de medição e etc. Quais são os benefícios e barreiras na implantação do Escritório de Gestão Estratégica em organizações de grande porte. Esta estratégica é viável para pequenas e médias empresas;
- O processo de decisório é altamente relevante para um processo de gestão. Todo processo decisório geralmente é realizado por líderes, com isso, a liderança se torna de igual forma fundamental em qualquer processo de gestão. Muitas vezes ela favorece, principalmente por qualidades individuais dos líderes. Como transformar o papel da liderança nas organizações, de forma que o desempenho da organização não seja baseado exclusivamente no desempenho da liderança.

Por fim, espera-se que nesta pesquisa tenham sido apresentados conhecimentos teóricos válidos, bem como metodologias e experiências práticas efetivas, que realmente possam contribuir para construção de estratégias mais eficazes e na gestão estratégica contínua, transformando-a em tarefa de todos, gerando sinergias para as organizações.

6. BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, R. L. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000

AMADO FILHO, Gildasio. *O* ***Sistema de Gestão Estratégica "Balanced Scorecard".*** Mestrado UFF, Rio de Janeiro, 2005.

ANSOFF, H. I. ***Implantando administração estratégica.*** São Paulo: Atlas, 1999.

ANTUNES, M. T. P. MARTINS, E. ***Capital Intelectual: verdades e mitos.*** Revista de Contabilidade & Finanças da USP – FEA – Departamento de Contabilidade e Atuaria. São Paulo – SP, ano XIII, nº 29, p. 41-54 mai/ago. 2002.

ARGYRIS, C. ***Double Loop Learning in Organizations.*** *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 1977

BLAZEY, Mark. Achieving Performance Excellence. **Quality Progress**, Milwaukee, p. 61- 64, Jun. 1997.

BECKER, Brian E. HUSELID, Mark A. e ULRICH, Dave. ***Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance.*** Rio de Janeiro: Campus. 2001.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: Conceitos**, Processo e Administração Estratégica. São Paulo:. Atlas, 1998.

CHANDLER JUNIOR, Alfred D. ***Strategy and structure***. Massachusetts, Cambridge: The M.I.T. Press, 1962.

CHRISTENSEN, Kurt H. ***Estratégia Corporativa: gerenciando um conjunto de negócios***. In: FAHEY, L. e RANDALL, R. (Eds.) MBA Curso Prático em Estratégia. Rio de Janeiro:. Campus, 1999.

COSTA, Ana Paula Paulino. ***Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação.*** São Paulo: Atlas, 2006.

DAVENPORT, T.; PRUSAK., L. ***Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.*** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DE MASI, Domenico. ***Para aprender se divertindo. E vice-versa.*** Revista Época - Maio- Rio de Janeiro, 2007.

DESCARTES, Renée. - ***O Discurso do Método***. Coleção Universidade, Ediouro, 2003.

DRUCKER, Peter F. ***Sociedade Pós-Capitalista***. São Paulo: Pioneira, 1995, 4ed.

DRUCKER, Peter F. ***Administrando para o futuro.*** São Paulo: Pioneira, 1992, 4ed.

DRUCKER, Peter F. ***Administrando em tempos de grandes mudanças***. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____.***O Melhor de Peter Drucker: O Homem; A Administração e a Sociedade.*** – São Paulo: Editora Nobel, 2002.

_____.***O Melhor de Peter Drucker: Fator Humano e Desempenho.*** – São Paulo: Editora Nobel, 2002

FARIA COSTA, Jorge. ***O Compartilhamento como fator determinante para inovação.*** Mestrado IBMEC, Rio de Janeiro, 2005.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. ***Critérios de Excelência 2007.*** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

GARVIN, David A. Building a learning organization – In: ***Harvard Business Review*** – July-August, p. 78-91, 1993.

GIL, A. C. ***Técnicas de pesquisa em economia***. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. ***Inteligência Emocional.*** Editora Objetiva, Rio de Janeiro, 2001

HAMPTON, David R. ***Administração contemporânea***. São Paulo: Makron Books, 1998.

HARRIS, Kathy. ***Enterprise IQ. The Knowledge-Enable Firm.*** Usa: Gartner Group, 1999.

HARMAN, W., HORMANN, J. ***O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação***. São Paulo: Cultrix, 1999.

HOFER, Charles W. & SCHENDEL, Dan. ***Strategy Formulation: Analytical Concepts.*** Saint Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.

HUBER, G. ***Organizational Learning: the Contribuiting Process and the Literatures***. **Organization Sciense**, v.2(1), p. 88-115, 1991.

HUNGER, J. David; WHEELEN, Thomas L. ***Gestão Estratégica 2.*** Reichmann & Affonso Editores, Rio de Janeiro, 2002.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. ***Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação.*** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. ***Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.*** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Balanced Scorecard:** ***Mapas estratégicos, convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.*** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____.***Alinhamento. Utilizando o Balanced scorecard como um sistema gerencial estratégico.*** Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____.***Balanced Scorecard Report. Havard Business School Publishing***. Volume 5 - Número 6 - Novembro-Dezembro 2003

_____. ***O Balanced Scorecard.*** **HSM Management**, n.11, nov./dez. 1998.

KANJI, Gopal K.; **MOURA E SÁ,** Patrícia. **Total Quality Management**, v.13, n.1, p.13-27, 2002.

KOLB, David A. ***"A Gestão e o Processo de Aprendizagem"In: Starkey, Ken. Como as Organizações aprendem.*** São Paulo: Futura, 1997.

KOROWAJCZUK, Alexandre; CASTILHO, Bernadette; COSSICH, Edson; FRÓES, Fábio; FERRÂO, Gilberto. **Avaliação de organizações e, relação à Gestão do Conhecimento com base nos Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.** Rio de Janeiro, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing – Análise, I Planejamento - São Paulo: Atlas, 1996.

LEVY, Pierre. ***As tecnologias de inteligência: o futuro do pensamento na era da informática.*** Rio de Janeiro: Ed. 34, 1994.

LIMA Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um Estudo sbre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes**

LINS, Sérgio. Transferindo **Conhecimento Tácito – Uma Abordagem Construtivista.** Rio de Janeiro: E-papers, 2003.

MARQUES, Antônio Luiz; SANTOS, Cléa Martha Quaresma; BANDEIRA, Mariana Lima. ***Reflexões sobre o papel Gerencial: Um perfil modernizador.*** Mestrado UFMG, Belo Horizonte, 2004.

MCGILL, Michael e SLOCUM, Jonh. A. ***Empresa mais Inteligente***. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O ***Processo da Estratégia.*** Bookman. Porto Alegre, 2001.

MOHRMAN, Susan A. e MOHRMAN JR., Allan M. ***Mudanças Organizacionais e Aprendizado.*** em Galbraith, Jay R. e Lawler III, Edward E. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo, Makron Books, 1995.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. ***Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.*** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. ***Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.*** São Paulo: Atlas, 2001.

PEDRO, José Maria. ***O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Publico***. Disponível em: http://www.gartner.com/resources. Nº 28-2004 - Acesso em: 05 Jun 2007.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. ***A Competência Essencial da Corporação. .*** Campus. Rio de Janeiro, 2001.

QUINTELLA, Odair Mesquita. ***O Balanced Scorecard como ferramenta para o desenvolvimento de um sistema de medição do desempenho: uma proposta de implantação.*** Mestrado UFF**.** Rio de Janeiro, 2004.

RAUPP, Elena Hahn***. A Contabilidade e o valor real das empresas mediante identificação dos valores internos***. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília – DF: ano 30, nº128, p.50-68, mar/abr. 2001.

ROCHA, Wellington. ***Contribuição ao estudo de um modelo Conceitual de sistema de informação de Gestão estratégica.*** Doutorado USP**.** São Paulo, 1999.

RODRIGUES, Anna Maria M. ***Fundamentos de uma filosofia da educação tecnológica.*** Rio de Janeiro: CEFET-RJ, 1996.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius. ***Gestão Empresarial. Organizações que Aprendem***. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 2002

RUAS, Edgar Berdini. ***Criação de Indicadores Estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo.*** RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003**.**

RÜDIGER, Francisco. ***Apocalípticos, integrados e pós-modernos:a a problemática da tecnologia na Teoria da comunicação contemporânea. Revista do Mestrado em Comunicação e Ciências da Informação.*** Vol 1, n 1, 1999.

SANCHES, Cristina. ***Investimento nas habilidades e competências dos colaboradores.*** São Paulo: Gestão & RH, v.8, n.8, p.87-90, setembro. 1998.

SENGE, Peter. ***A quinta disciplina: a dança das mudanças. Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em Organizações que aprendem .*** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SENGE, Peter. ***Programe-se para o Futuro.*** HSM Management, nº 8. São Paulo: Savana, 1998.

SERAFIM, P. ***A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações.*** Revista Decidir, Jan 1999. Disponível em: http://www.perspectivas.com.br/leitura/g8.htm. Acesso em: 30 Jan 2002.

SHAW, Robert B. e PERKINS, Dennis N. T. ***Ensinar as Organizações a Aprender***, em NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S. e SHAW, Robert B. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro, Campus. 1994.

SILVA, Ricardo Vidigal; NEVES, Ana. ***Gestão de empresas na era do conhecimento.*** São Paulo: Serinews, 2004.

STEVENSON, Willian J. ***Estatística: Aplicada à Administração.*** São Paulo: Harbra, 1986.

STEWART, Thomas A. ***Capital intelectual a nova vantagem competitiva das empresas.*** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. ***A nova riqueza da organização: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento***. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos. ***Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento.*** Perspect. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 205-215, jul./dez. 2000.

TAYLOR, Frederick W. Princípios de administração científica. Editora Atlas, São Paulo, 1987.

TEIXEIRA FILHO**,** Jayme. **Gerenciando conhecimento.** Editora SENAC, Rio de Janeiro, 2001

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do Conhecimento – O grande desafio empresarial. Editora Negócio. São Paulo, 2000.

TOFFLER, Alvin. HSM Management nº 57 julho-agosto, São Paulo. Savana. 2006

_____. ***Powershift.*** Editora Record, Rio de Janeiro, 1990.

TZU,Sun. ***A Arte da Guerra(Uma Nova Interpretação).*** Campus. Rio de Janeiro, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD, JR. T. ***Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.*** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN , Rober t K. ***Estudo de c a s o: Planejamento e métodos.*** Porto Alegre: Bookman, 2 0 05.

7- APÊNDICE

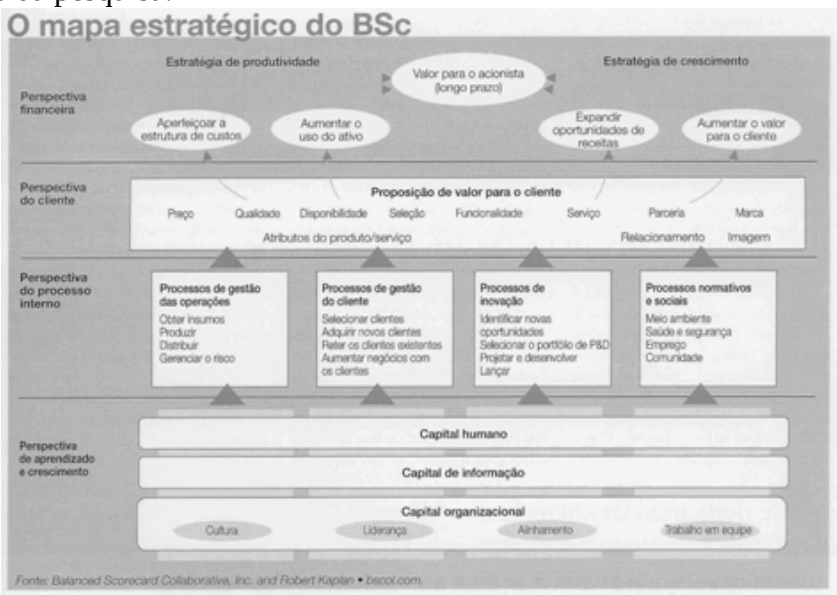
APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS - PPGEN

Prezados,

O questionário a seguir tem como objetivo subsidiar a realização da pesquisa e da avaliação dos objetivos e indicadores estratégicos do Cenpes na Perspectiva Aprendizado e Crescimento, de forma a apontar oportunidades de melhoria na aplicação da metodologia do Balanced Scorecard. De acordo com Kaplan e Norton: "Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard."

Na figura a seguir, apresenta-se uma síntese da metodologia, visando a facilitar o entendimento da pesquisa:



Fonte: Symnetics

Desde já agradecido pela grande contribuição,

Cordialmente,

José Eduardo de Oliveira Feijó
Administrador GTEC/ODG

Questionário

Assinale, segundo sua percepção, em que grau encontram-se as questões a seguir:

1. Qual o seu grau de conhecimento do Mapa Estratégico do Cenpes?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

2. Na sua percepção, as competências dos empregados e da força de trabalho são identificadas e tratadas no Mapa Estratégico do Cenpes, inclusive as futuras ligadas ao alcance da visão do Cenpes?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

3. Na sua percepção, a motivação dos empregados e da força de trabalho é identificada e tratada no Mapa Estratégico do Cenpes?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

4. Na sua percepção, as habilidades estratégicas dos empregados e da força de trabalho são identificadas e atualizadas no Mapa Estratégico do Cenpes?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

5. Na sua percepção, os treinamentos têm efetivamente gerado conhecimentos e habilidades estabelecidos no Mapa Estratégico do Cenpes?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

6. Na sua percepção, as competências estratégicas são utilizadas para o desenvolvimento dos líderes do Cenpes?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

7. Na sua percepção, os empregados são incentivados pela liderança a participar dos processos de decisão e a ter iniciativas pró-ativas (empowerment)?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

8. Na sua percepção, os objetivos estratégicos são desdobrados de forma a prover alinhamento Individual e de Equipe?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

9. Na sua percepção, as bases de dados estratégicas são atualizadas e integradas, possibilitando a gestão do conhecimento?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

10. Na sua percepção, as experiências e lições aprendidas são capturadas e disponibilizadas em novos projetos?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

11. Na sua percepção, toda a infra-estrutura tecnológica (sistemas de informação, redes, banco de dados, sistemas de comunicação e etc.) é identificada e tratada no Mapa Estratégico do Cenpes?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

12. Na sua percepção, o clima e a cultura organizacional possibilitam um alinhamento estratégico?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

13. Na sua percepção, as metas individuais refletem os objetivos estratégicos?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

14. Na sua percepção, a atuação da liderança proporciona um ambiente organizacional favorável, de espírito de equipe, gerando sinergias para o alcance dos objetivos estratégicos?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo

APÊNDICE B

Questionário proposto para a Metodologia

15. As competências dos empregados estão sendo identificadas e tratadas no Mapa Estratégico, inclusive as futuras ligadas ao alcance da visão?

16. A motivação dos empregados está sendo identificada e tratada no Mapa Estratégico?

17. As habilidades estratégicas estão sendo identificadas e tratadas no Mapa Estratégico?

18. Os treinamentos têm efetivamente gerado conhecimentos e habilidades estabelecidos no Mapa Estratégico?

19. As competências estratégicas são utilizadas para o desenvolvimento dos líderes da organização?

20. Os empregados são incentivados pela liderança a participar dos processos de decisão e a ter iniciativas pró-ativas (empowerment)?

21. Os objetivos estratégicos são desdobrados de forma a prover alinhamento Individual e de Equipe?

22. As bases de dados estratégicas são atualizadas e integradas, possibilitando a gestão do conhecimento?

23. Na sua percepção, as experiências e lições aprendidas são capturadas e disponibilizadas em novos projetos?

24. Toda a infra-estrutura tecnológica (sistemas de informação, redes, banco de dados, sistemas de comunicação e etc.) é identificada e tratada no Mapa Estratégico?

25. O clima e a cultura organizacional possibilitam um alinhamento estratégico?

26. As metas individuais refletem os objetivos estratégicos?

27. A atuação da liderança proporciona um ambiente organizacional favorável, de espírito de equipe, gerando sinergias para o alcance dos objetivos estratégicos?

APÊNDICE C

Listagem de Objetivos Estratégicos

1. Aumentar produtividade dos funcionários
2. Desenvolver habilidades estratégicas
3. Ter acesso a informações estratégicas
4. Alinhar as metas pessoais
5. Melhorar competências funcionais
6. Melhorar acesso a informações estratégicas
7. Sustentar um ambiente de trabalho que atraia, retenha e desenvolva funcionários comprometidos que participem do sucesso da empresa
8. Criar clima para ação
9. Reciclar nossa força de trabalho
10. Vincular remuneração e desempenho
11. Desenvolver ativos de informação
12. Lugar cativante para trabalhar
13. Implementar tecnologias para compartilhamento do conhecimento
14. Desenvolver cultura de responsabilidade e realização
15. Alavancar exigências de habilidades estratégicas
16. Reorganização em torno de equipes por clientes
17. Habilidades de construção de relacionamento com (varejistas, pesquisadores e etc)
18. Fechar lacunas de Habilidades
19. Melhorar a Gestão da Informação
20. Comunicação aberta e eficaz
21. Desenvolver sistema de aprimoramento e aprendizado relacionados com os principais processos
22. Abrir linhas de comunicação entre liderança e força de trabalho
23. Identificar necessidades de tecnologia e planejar aquisição
24. Infundir cultura de melhoria contínua, de SMS, RSA e etc.
25. Tecnologia para explorar, integrar e acelerar a chegada ao mercado
26. Desenvolver cultura de criatividade e inovação
27. Captar conhecimentos de ponta da comunidade científica e tecnológica
28. Desenvolver equipes interdisciplinares e multifuncionais eficazes
29. Envolver os empregados na estratégica e no sucesso da empresa

APÊNDICE D

Listagem de Indicadores

1. Receita por funcionário
2. Projetos/ pesquisadores
3. Projetos/ funcionários
4. Prontidão do Capital Humano
5. Satisfação dos funcionários
6. Percentual de alinhamento das metas
7. Índice de disponibilidade de informações estratégicas
8. Qualidade do ambiente de trabalho conforme definido pelos funcionários
9. Qualidade e Integridade da Liderança conforme definidas pelos funcionários
10. Auto-avaliação para melhoria contínua
11. Auto-avaliação para o planejamento
12. Percentual de pessoas qualificadas para ocupar posições-chave
13. Sugestões de funcionários/nº funcionários
14. Pesquisas entre empregados
15. Consciência Estratégica – Pesquisa anual entre empregados que mostra o grau de conscientização quanto a estratégia.
16. Percentual de empregados treinados em técnicas de gestão da qualidade.
17. Número e percentual de empregados qualificados em Seis sigma
18. Número de novas idéias sobre melhoria de processos
19. Número de melhorias sugeridas por empregados implementadas sobre total de sugestões
20. Nº Projetos / nº pesquisador
21. Projetos concluídos por pesquisador sobre total de pesquisadores
22. Pesquisa da cultura organizacional sob aspectos de inovação e mudança
23. Número de novas idéias oriundas de fontes externas
24. Percentual de empregados em P&D capazes de liderar com eficácia a gesto de projetos
25. Percentual de empregados de P&D que trabalham com eficácia em equipes interdisciplinares e multifuncionais de desenvolvimento de produtos
26. Benefício/Custo dos projetos de P&D
27. Gasto em Pesquisa/ Gastos com P&D
28. Gasto Desenvolvimento / Gastos com P&D

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.
PETROBRAS

A U T O R I Z A Ç Ã O

Autorizo o empregado José Eduardo de Oliveira Feijó, lotado nesta unidade, na gerência de Gestão Tecnológica / Organização, Desempenho e Gestão – GTEC/ODG, a elaborar dissertação de Mestrado tendo como tema: "A análise dos Objetivos e Indicadores Estratégicos da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento do Cenpes, com dados coletados nesta unidade.

Rio de Janeiro, 11 de junho de 2007.

Carlos Soligo Camerini
Gerente Geral de Gestão Tecnológica

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