



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO- BRASILEIRA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

JOSÉ ALFREDO SOUSA SANTANA

**ORGANIZAÇÕES FOCALIZADAS NA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE INSTITUIÇÃO PÚBLICA E PRIVADA**

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2018

JOSÉ ALFREDO SOUSA SANTANA

**ORGANIZAÇÕES FOCALIZADAS NA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE INSTITUIÇÃO PÚBLICA E PRIVADA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Paulo Henrique Nobre Parente.

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Santana, José Alfredo Sousa.

S223o

Organizações focalizadas na estratégia: um estudo comparativo entre instituição pública e privada / José Alfredo Sousa Santana. - Redenção, 2018.
38f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Nobre Parente.

1. Liderança. 2. Alinhamento. 3. Estratégia. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 658.4092

JOSÉ ALFREDO SOUSA SANTANA

**ORGANIZAÇÕES FOCALIZADAS NA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE INSTITUIÇÃO PÚBLICA E PRIVADA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovado em: 07/07/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Paulo Henrique Nobre Parente (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. Flavio Oliveira

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

A Deus.

Aos meus pais, In memoriam de Paulo José
de Santana e em vida a Maura Sousa Santana
e minha família Liliane esposa, e filhos
Amiris e Amanda.

AGRADECIMENTOS

A DEUS por me conceder a oportunidade de dar continuidade a minha carreira acadêmica. À UNILAB, por oferecer este curso de pós-graduação.

Ao Prof. Me. Paulo Henrique Nobre Parente, pela excelente orientação e valiosas sugestões. Aos professores participantes da banca examinadora Eduardo Soares Parente e Flavio Oliveira pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos gestores das organizações pesquisadas que se dispuseram a responder o questionário.

A Ana Cristina que me ajudou com valiosas colaborações e sugestões para o crescimento e desenvolvimento do trabalho.

À minha família, pela alegria que sempre enche meu coração de esperanças e que é o projeto de Deus aqui na terra.

“Todos podem ver as táticas das minhas conquistas, mas ninguém consegue discernir a estratégia que gerou as vitórias”

Sun Tzu

RESUMO

Este trabalho visa demonstrar como a utilização de um modelo de gestão, para o gerenciamento das estratégias nas organizações possibilita o processo de desenvolvimento de métodos competitivos no mercado. Nesta realidade, a pesquisa foi realizada para responder o seguinte problema: As duas organizações estudadas neste trabalho falharam em suas estratégias? Os objetivos do estudo buscam estudar as organizações pesquisadas, privadas e públicas, com a finalidade de verificar se estas estão orientadas para a estratégia que propuseram Kaplan e Norton (2001) diante dos seus cinco princípios a partir de uma estreita relação entre as dificuldades encontradas nas empresas pesquisadas, diante da utilização dos princípios em suas estratégias. A metodologia empregada foi a entrevista com os gestores das organizações estudadas e alinhada com o estudo de caso nas organizações Beta e Alfa para a verificação se as mesmas são orientadas para as estratégias de Kaplan e Norton. As duas instituições apresentaram os princípios de Organizações Orientadas para as Estratégias. A instituição Beta apresentou uma correlação parcial com os princípios de Kaplan e Norton devido ser uma instituição complexa e as estratégias emergentes serem mais ativas que as deliberadas e a instituição Alfa ocorreu os princípios de Kaplan e Norton totalmente. Um dos princípios da empresa Alfa em sua estratégia é o *Police Deployment* (Política de Desenvolvimento) que se configura como um dos alicerces da execução da estratégia. De acordo com os princípios de Kaplan e Norton relacionado a empresa Alfa, houve uma correlação total com os princípios de organização orientada para a estratégia. A organização pública Beta, neste estudo, revelou uma distância muito grande em termos estratégicos em relação a organização orientada para a estratégia, logo, há oportunidades para futuras pesquisas com a finalidade de detectar se organizações públicas e privadas, com atividades distintas, trazem essas discrepâncias de estratégias para o planejamento e execução do trabalho.

Palavras-chave: Alinhamento. Estratégia. Liderança.

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate how the use of a management model to manage strategies in organizations enables the process of developing competitive methods in the market. In this reality, the research was carried out to answer the following problem: Did the two organizations studied in this work fail in their strategies? The objectives of the study are to study the researched, private and public organizations, in order to verify if they are oriented to the strategy proposed by Kaplan and Norton (2001) in face of its five principles based on a close relation between the difficulties found in the companies, in view of the use of principles in their strategies. The methodology used was the interview with the managers of the organizations studied and aligned with the case study in the Beta and Alpha organizations to verify if they are oriented to the strategies of Kaplan and Norton. The two institutions presented the principles of Strategy Oriented Organizations. The Beta institution presented a partial correlation with the principles of Kaplan and Norton due to being a complex institution and emerging strategies to be more active than the deliberate ones and the Alpha institution took the principles of Kaplan and Norton totally. One of the principles of the Alfa company in its strategy is the Police Deployment, which is one of the foundations of the execution of the strategy. According to the principles of Kaplan and Norton related to the company Alpha, there was a full correlation with the principles of strategy-oriented organization. The public organization Beta in this study revealed a very strategic distance from the strategy-oriented organization, so there are opportunities for future research to detect whether public and private organizations with distinct activities bring such discrepancies strategies for the planning and execution of the work.

Keywords: Alignment. Leadership. Strategy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASPLAN (Assessoria Técnica e de Desenvolvimento Organizacional)

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

Balanced Scorecard - Cenários Balanceados

Police Deployment - (política de desenvolvimento)

High Performance Systems - Sistema de Alta Performance

CEO - Chief Executive Office - Diretor Executivo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1	PRINCÍPIOS DAS ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS NA ESTRATÉGIA	15
2.2	MODELO DE GESTÃO	19
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	21
3.2	COLETA DE DADOS E UNIDADE DE ANÁLISE	21
3.3	ANÁLISE DE DADOS	23
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS	33
	APÊNDICE - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	35
	ANEXO - ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA	38

1 INTRODUÇÃO

As organizações que não utilizam bem suas estratégias têm passado por momentos de incertezas acerca da continuidade empresarial e, com isso, é necessário que métodos eficazes e abrangentes estejam de acordo com os desafios que se encontram no cenário atual de gestões. Houve determinados momentos da história em que a competitividade existia, mas não tinha um grau de exigência como na atualidade. No advento ocorrido na década de 1970, quando houve o estouro da bolsa de valores do EUA, o petróleo foi um dos produtos mais afetados e, com base nisso, surgiram executivos e estrategistas que desenvolveram planos estratégicos com a finalidade de obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e manutenção no mercado.

Dessa forma, a utilização de um modelo de gestão para o gerenciamento das estratégias nas organizações possibilita o processo de desenvolvimento de métodos competitivos no mercado. Assim, conforme é abordado por Heijden (2009), se observa o emprego de metodologias de gestão utilizado por Pierre Wack, através do seu trabalho na empresa Shell, desde meados dos anos de 1960. Wack é o principal líder intelectual na área de pensamento estratégico do uso de cenários corporativos por atribuir para a realidade daquele momento estratégias que mantiveram a Shell no mercado.

Alinhado com a realidade estratégica no mercado competitivo, as organizações sempre foram foco de gestores e estudiosos que se debruçaram em realizar estudos com base no funcionamento gerencial e continuidade dos negócios. Outro exemplo de gerenciamento estratégico no mercado é observado na atuação de Alfred Sloan, executivo chefe da General Motors de 1923 a 1946, que concebeu uma estratégia de sucesso baseada na percepção de forças e fraquezas do principal concorrente da empresa, *Ford Motor Company* (GHEMAWAT, 2012).

Como é notado, as organizações que aplicaram estratégias em seus negócios incorporam êxitos em seus resultados. E, segundo Kaplan e Norton (2001), diante da forma que os resultados são alcançados, de acordo com as estratégias implementadas, duas palavras se destacaram na construção dos objetivos estratégicos: alinhamento e foco.

Em virtude desse fato, a utilização dos princípios de Kaplan e Norton possibilita incorporar estratégias de gerenciamento que torne as organizações orientadas para o resultado. A partir dessa identificação, a pesquisa foi realizada para responder o seguinte problema: As duas organizações estudadas neste trabalho falharam ou tiveram êxitos em suas estratégias?

Kaplan e Norton (2001) propuseram um conjunto de princípios denominados de cinco princípios de organizações orientadas para a estratégia.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo geral estudar as organizações, pesquisadas, privadas e públicas, com a finalidade de verificar se estas estão orientadas para a estratégia que propuseram Kaplan e Norton (2001). Especificamente, se pretende desdobrar os cinco princípios propostos por Kaplan e Norton (2001), a saber:

- a) transformar a estratégia em termos operacionais;
- b) alinhar a organização a estratégia;
- c) transformar a estratégia em tarefa de todos;
- d) transformar a estratégia em processos contínuos; e
- e) mobilizar a todos por meio da liderança executiva.

O estudo dessas organizações é pertinente ao passo em que as organizações privadas evoluem, enquanto há um retrocesso ou evolução do setor público. A relevância servirá de base para a verificação das estratégias que estão sendo implementadas na organização Alfa (privada) e na organização Beta (pública) e futuras pesquisas em outras organizações.

Assim, na tentativa de ser manter competitivas, as organizações buscam novas formas de estratégias gerenciais com o objetivo de melhorar o seu desempenho.

A justificativa no estudo dar-se em função da crise que ocorreu nas organizações e vários estudos indicam que de 70% a 90% das organizações não foram bem sucedidas com suas estratégias (KAPLAN; NORTON, 2004).

Muitos descreviam a estratégia por seus planos financeiros para aumento da receita e do lucro, outros com base nos serviços, outros em função dos clientes, em função dos recursos humanos, mas poucos tinham uma visão holística da organização, uma visão mais abrangente (KAPLAN; NORTON, 2004). Assim, para que uma organização seja orientada para a estratégia de gerenciamento é necessário programa-la, explicá-la e descreve-la.

Essa pesquisa terá relevância e servirá de modelo para instituições públicas e privadas mediante a verificação se a organização é orientada para a estratégia e como sugestão para futuro estudos em outras organizações públicas e privadas.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos desencadeados de forma que a sequência das informações apresentadas possibilite um melhor entendimento de seu propósito.

O primeiro capítulo aborda a introdução do trabalho destacando o tema da pesquisa, o problema em questão, o objetivo geral e os específicos.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica. Neste capítulo é destacado o referencial teórico sobre o tema que serviu de embasamento para a análise dos resultados.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Assim, pode-se verificar os instrumentos de coleta de dados, os procedimentos para coleta, tratamento e análise dos dados.

No quarto capítulo são apresentadas as análises dos dados das entrevistas; dados da observação direta; e a interpretação desses dados.

Para finalizar, o quinto capítulo apresenta as considerações finais acerca do trabalho desenvolvido e as sugestões a serem aprofundadas em pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PRINCÍPIOS DAS ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS NA ESTRATÉGIA

O processo de implementação do gerenciamento de estratégias acentuou a necessidade do emprego de metodologias de gestão continuada no ambiente organizacional, envolvendo não apenas a alta administração, mas toda a estrutura organizacional. De acordo com o sucesso das pesquisas e aplicações dos conhecimentos dos princípios, a organização orientada para a estratégia busca transformar os métodos aplicados em tarefas cotidianas de toda a organização.

Kaplan e Norton (2001) ao se referirem sobre a maneira como atingiram seus resultados extraordinários, é destacado que os executivos sempre mencionavam duas palavras: alinhamento e foco. Da mesma forma, a estratégia bem elaborada e compreendida é capaz de produzir avanços extraordinários não-lineares no desempenho, por meio da convergência e da consistência dos recursos limitados da organização.

Diante da idealização de estratégias propostas no ambiente organizacional, são destacadas práticas denominadas de “Princípios de uma Organização Orientada para a Estratégia”, conforme segue: O primeiro princípio é traduzir a estratégia em termos operacionais. Partindo do pressuposto da estratégia como um conjunto de hipóteses, Kaplan e Norton (2004) propuseram que esta podia ser representada no mapa da estratégia, ou ilustração gráfica das relações causais entre os indicadores e desempenho. Desta forma, a estratégia não pode ser implementada se não for possível descrevê-la e nem gerenciada se não puder medi-la. Com isso, algumas corporações não levam em consideração fatores que emergem da base operacional e agem com o comportamento errôneo.

Nesse contexto, as organizações passaram a suprir suas carências de gestão a partir de ferramentas sistemática de gerenciamento com a finalidade de obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Diante de um monitoramento da organização sob diversos aspectos se observa os princípios das organizações focalizadas na estratégia, conforme a que fez parte da escola do Design, apresentada por Mintzberg (2010), em que considerava a formulação da estratégia como concepção. Essa escola tinha como princípio um *CEO* e administradores sem conhecimento empíricos, de forma que controlavam as organizações através do conhecimento teórico, sem a prática laborativa.

Quanto ao ajuste do processo de implementação do gerenciamento de estratégias, ao elaborar o mapa estratégico a alta administração é dirigida a explicitar a estratégia, identificando eventuais diferenças nos modelos mentais individuais, de forma a atingir um consenso e traduzir a estratégia em termos operacionais. Diante das intervenções de implementação do gerenciamento de estratégias:

Os mapas de estratégia e o modelo de gestão cuidaram das deficiências dos sistemas de mensuração dos ativos intangíveis da era industrial. Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas de estratégia (PANKAJ, 2012, p. 3).

Os mapas da estratégias mostraram como os ativos intangíveis se transformariam em resultados (financeiros) tangíveis. De 1700 a 1800 pouco conseguiu induzir em termos de pensamento ou comportamento estratégico (PANKAJ, 2012, p. 3). Os mercados caóticos da época levaram economista como Adam Smith as forças de mercado como uma “mão invisível” que permaneciam ao largo do controle das empresas individuais. (PANKAJ, 2012, p. 3).

Conforme aborda Pankaj (2012, p. 3), “Em algumas indústrias de capital intensivo o famoso historiador Alfred D. Chandler Jr. Denominou como a “mão visível” dos gestores profissionais e não invisível como descrevia Adam Smith”.

No campo estratégico, um potencial instrumento de apoio à implementação da estratégia organizacional, tem sido os mapas estratégicos, que constituem elementos auxiliares das ações estratégicas (ROCHA et al., 2014).

Cumprir enfatizar que se torna necessário ao sistema de gerenciamento de estratégias desenvolverem sistemas de informação que possibilite o acompanhamento da evolução da implementação da estratégia.

Ao passo que, uma vez explicitada, a estratégia passa a ser comunicável, tanto horizontal quanto verticalmente na empresa. E, se disseminada de forma ampla, possibilitará a projeção de indicadores individuais de causa e efeito diante dos mapas de estratégia elaborados, refletindo nos processos de planejamento operacional e orçamentário, da realidade estratégica e suas respectivas necessidades de recursos.

No entanto, mais companhias serão capazes de prever e analisar as mudanças ocorridas, bem como avançar para fazer necessário as ações estratégicas mais suave no ajuste do processo e irá fornecer o resultado desejado na forma de vantagem competitiva (EJDYS, 2014).

Mintzberg (2008, p. 36) afirma que, “As estratégias emergentes não são necessariamente más, e as deliberadas, boas; as estratégias eficazes misturam essas características”.

Observa-se que, se torna necessário traduzir a estratégia em termos operacionais. A estratégia emergente é um padrão realizado que não foi expressamente pretendido, o qual sofreu adaptações ao longo da estratégia e as estratégias deliberadas são as intenções plenamente realizadas.

O alinhamento estratégico da companhia é para deixar a organização focada no cumprimento dos objetivos. A organização orientada para a estratégia em acordo com a McKinsey tem uma aplicação indispensável no uso dos 7S, segundo Kaplan e Norton (2006).

O segundo princípio trata-se em alinhar a organização à estratégia. Para Kaplan e Norton (2001), a sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional, pois, para que o desempenho da organização seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas. Diante disso, a corporação define as conexões esperadas para a criação de sinergia e assegura a efetiva ocorrência dessas ligações, isto é, tarefa mais fácil de dizer do que de fazer.

Tradicionalmente, as organizações são projetadas em torno de especialidades funcionais, como finanças, fabricação, marketing, vendas, engenharia e compras. Assim, cada função tem seu próprio corpo de conhecimentos, linguagem e cultura, e com isso surgem silos funcionais que se transformam em grandes obstáculos à implementação da estratégia.

Estratégia (*Strategy*) e Estrutura (*Structure*) dois destes, 3ºS – Sistemas – são apenas os 3S que são indispensáveis para a promoção do alinhamento organizacional. (KAPLAN; NORTON, 2006). Os outros 4S elaborados pela McKinsey em paralelo com os princípios de Kaplan e Norton para as organizações segundo Kaplan e Norton (2006), estilos (*Style*), pessoal (*Staffing*), habilidades (*Skills*), valores compartilhados (*Shared Values*).

O terceiro princípio trata-se em transformar a estratégia em tarefa de todos. 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 organizacional.

Logo, para Kaplan e Norton (2001), isso não é direção de cima para baixo, mas sim, comunicação de baixo para cima. Alguns observadores questionam a difusão da estratégia em toda organização, temendo o vazamento de informações valiosas para os concorrentes. Brian Baker, da Mobil, assim respondeu a esse questionamento: “O conhecimento de nossa estratégia de pouco adiantará aos concorrentes, se não souberem executá-la. Por outro lado,

não temos condições de executar a estratégia se nosso pessoal não conheça a nossa estratégia a desconhecer. É um risco que precisamos assumir”.

Em relação ao quarto princípio, em que se deve converter a estratégia em processo contínuo, o processo de controle impulsionou uma nova vertente, o aprendizado de (loop duplo) circuito duplo, ou seja, as organizações começaram a conectar a estratégia ao processo orçamentário não questionando apenas se as ações estavam implementando a estratégia, mas se a estratégia em si é adequada (KAPLAN E NORTON, 2001).

O processo de impulsionamento da estratégia deve incluir interligações com linhas de causa e efeito, criando sinergia entre as estratégias implementadas.

Quanto a transformar a estratégia em tarefa, o modelo do negócio é baseado num modelo ontológico proposto, em que a descrição formal dos negócios ocorre na construção de blocos de atividades com o uso *balanced scorecard* (SALGADO et al, 2015).

Conforme o processo de implementação, o segundo passo dado foi a execução de reuniões gerenciais simples para a avaliação da estratégia. Sistemas de feedback foram implementados para respaldar o processo. Inicialmente, os sistemas se destinavam a atender às necessidades da equipe executiva, mas muitas organizações deram um passo adiante, por meio da criação de relatórios abertos, tornando os resultados de desempenho disponíveis para todos na organização. Por fim, evoluiu-se para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia. Os modelos de gestões iniciais representavam hipóteses sobre a estratégia; eles eram a melhor estimativa na época da formulação das ações que redundariam no sucesso financeiro de longo prazo. O processo de desenvolvimento do modelo de gestão ajudou a explicitar as relações de causa e efeito nas hipóteses estratégicas. À medida que se implementava o modelo de gestão e os sistemas de feedback reportavam o progresso, as organizações tinham condições de testar as hipóteses de estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001).

Como afirmaram Goldzmidt e Profeta (2004), é fundamental a existência de hipóteses causais adequadamente formuladas, as quais devem levar em consideração as defasagens temporais de maneira a evitar que as iniciativas sejam abandonadas antes que tenham tempo de mostrar resultados. Com isso, o mapa da estratégia, no entanto, inicialmente proposto por Kaplan e Norton, apresentou uma séria deficiência por não incluir elementos fundamentais para a gestão de sistemas, as defasagens temporais e a retroalimentação, o que foi severamente criticado pelo presidente da *High Performance Systems*, Barry Richmond (2001), e aceito por Norton (2001), o qual defendeu que a base ideal para o modelo de gestão seria a simulação em dinâmica de sistemas.

O quinto princípio aponta que deve mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. A primeira fase, mobilização, esclarece para a organização por que a modificação é necessária, descongelando a mesma e tornando a necessidade de mudança em algo óbvio para todos.

Diante disso, John Kotter descreve como as mudanças revolucionárias começam no topo, com três ações distintas dos líderes: infusão do senso de urgência, formação de uma coalizão orientadora, e desenvolvimento da visão e estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001).

Com a evolução do processo, os executivos modificaram o sistema gerencial existente para consolidar o progresso e reforçar as mudanças. E, diante da assertiva, todas as organizações pesquisadas por Kaplan e Norton (1997), conectaram o modelo de gestão ao processo de planejamento e orçamento logo no primeiro momento.

Por meio da ligação dos processos tradicionais, como remuneração e alocação de recursos ao modelo de gestão implantado por Kaplan e Norton (1997), que descrevia a estratégia, as organizações criaram um sistema gerencial estratégico, que para bons executivos não há “estado estável”.

Contudo, ao infundir a nova estratégia e a nova cultura no sistema gerencial, as empresas, às vezes, erguem barreiras ao progresso futuro. Com isso, a arte da liderança, no entanto, é o equilíbrio delicado das tensões entre estabilidade e mudança.

2.2 MODELO DE GESTÃO

As organizações precisam definir sua característica com base nos elementos estruturais e estratégicos que projetam a sua caminhada, para alcance do seu objetivo de criação de valor para os clientes e acionistas.

De acordo com Nascimento e Reginato (2009), o modelo de gestão facilita a ação organizacional, formada por elementos da organização, através da definição da estrutura organizacional, do tratamento às pessoas e suas relações internas e das escolhas das tecnologias utilizadas pela empresa.

De acordo com Catelli e Santos (2004) O modelo de gestão do governo empreendedor reflete a moderna tendência de gestão compartilhada e coordenada, que estimula a iniciativa e proatividade dos gestores, identificando-os, ao mesmo tempo, com a missão, crenças e valores[...].

Segundo Oliveira *et al.* (2002, p. 136), citando Teles e Vertanian, o modelo de gestão é constituído de princípios permanentes que orientam a atuação dos gestores. Esses

princípios orientadores que determinam o modelo de gestão são constituídos a partir de um conjunto de crenças e valores dos donos ou dos principais executivos da empresa. As empresas com base em sua administração devem deixar claro o seu modelo de gestão para seu sucesso organizacional.

Conforme pesquisas realizadas, há uma variedade de definições sobre competência e dessas diversas definições é possível destacar três elementos essenciais: conhecimento, habilidade e atitude.

Para Bittencourt (2001), em sua tese de doutorado, o conceito de competência está relacionado aos seguintes aspectos: formação, capacitação, ação, articulação, resultados, perspectiva dinâmica, autodesenvolvimento e interação. A competência é algo julgado aos indivíduos que traz os resultados esperados pelos executores de qualquer atividade e que projeta aos que possuem um julgamento pela meritocracia, ou seja, são avaliados e recompensados pelos seus esforços.

O modelo de gestão baseado nas pessoas tem como função precípua valorizar a satisfação dos empregados, motivando para executarem suas atividades com eficácia e eficiência. As organizações que utilizam o modelo de gestão baseado nas pessoas estão cientes que seus colaboradores e não funcionários são indivíduos importantes, ou seja, são essenciais na cadeia produtiva, rentabilidade e lucratividade. Na mão de obra tradicional, o trabalhador serve ao sistema; ao passo que, na força de trabalho baseado no conhecimento, o sistema é quem deve servir ao trabalhador (PETERS, 2006, p. 58).

As pessoas no processo de produção atual nas organizações são peças fundamentais para a realização das atividades e através do conhecimento desenvolver as habilidades necessárias para resultados satisfatórios dentro das companhias. Assim:

“A gestão baseada em atividades é uma ferramenta metodológica, para alcance de objetivos e metas e um arranjo ordenado e lógico que tem o ABC (custeio baseado em atividades) como uma das suas pilstras, pois este fornece ferramentas para a gestão (Pontalti, p. 22, 2002).

Com isso as informações de custos reais, a fim de serem usadas como base para análise e tomada de decisão. A gestão baseada em atividades é útil na elaboração de estratégias que visem à redução de custos e a otimização de recursos” (Pontalti, p. 22, 2002).

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 10), “a teoria de gestão baseada em recursos (*Resource - Based Management Theory*) argumenta que certos atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa com relação à concorrência”.

De acordo com os autores, o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem

imitados confere à organização certa vantagem competitiva, essa característica está de acordo com as teorias de Porter (1992) que através da diferenciação, custo e entorno as corporações podem se beneficiar da vantagem competitiva.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada por levantamento bibliográfico, questionários e entrevista com os gestores das organizações *Beta* e *Alfa* relacionado a um estudo de caso. Foi realizado um levantamento com os livros de Kaplan e Norton e para o desenvolvimento da pesquisa relacionado às organizações. O questionário foi usado como instrumento de coleta de dados para a confrontação entre as questões levantadas na pesquisa com base nos autores Kaplan e Norton.

A entrevista foi estruturada e obedece a alguns critérios em como responder as perguntas de maneira que sejam as mesmas, fazendo uma comparação com diante das perguntas e, o pesquisador não pode aplicar perguntas para a complementação das questões existentes do trabalho. Assim, conforme Gil (2002, p.117), “A estratégia para a realização de entrevistas em levantamentos deve considerar duas etapas fundamentais: a especificação dos dados que se pretendem obter e a escolha e formulação das perguntas”.

A característica da pesquisa é indutiva - empirista baseada em estudo de caso nas organizações Beta e Alfa, sendo a organização Beta do setor público e a organização Alfa do setor privado. O estudo de caso é uma descrição dos acontecimentos dentro de um ambiente que será pesquisado, neste caso as organizações Beta e Alfa (os nomes das organizações não foram divulgados por questões éticas).

3.2 COLETA DE DADOS E UNIDADE DE ANÁLISE

Depois da realização das questões para consolidação da pesquisa, foi solicitado, por telefone, a 6 pessoas da organização Beta e a 15 pessoas da organização Alfa o agendamento da entrevista. Na organização Beta foram entrevistadas 6 pessoas, sendo 3 com cargo de gestores e 3 chefes da unidade da instituição Beta. Na organização Alfa retornaram o contato apenas 3 pessoas com cargo de gestores para a realização das entrevistas.

Foi realizado um estudo de caso, que utilizou como fonte de evidências a entrevista em profundidade, aliada à análise estratégica de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto na vida real considerando as experiências vividas pelos entrevistados, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Um estudo de caso assemelha-se a um experimento, em que as conclusões são generalizadas para a teoria e não para uma população específica, assim não se pretende que as conclusões do estudo de casos do presente trabalho sejam generalizadas para uma população mais ampla que a amostra em questão. O trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira: Foi realizada uma pesquisa documental utilizando documentos, tais como, Plano de desenvolvimento Institucional – PDI de 2011-2015 da instituição Beta, enquanto na organização Alfa foi realizada apenas entrevista com os gestores.

Após o levantamento das teorias relacionadas aos autores citados na classificação da pesquisa, foi elaborado um questionário com seis perguntas divididas em cinco temas, na qual (i) a primeira pergunta está relacionada a função do modelo de gestão da organização que é veículo pelo qual a estratégia pode ser operacionalizada; (ii) a segunda está de acordo com o primeiro princípio de traduzir a estratégia em termos operacionais; (iii) a terceira está ligada ao alinhamento da organização à estratégia; (iv) a quarta pergunta investiga se a estratégia é tarefa de todos na organização; e (v) a quinta pergunta está relacionado a transformar a estratégia em processo contínuo.

Na pesquisa de campo também foi utilizado, como instrumento de coleta de dados, a observação direta sistemática, no sentido de melhor perceber os pontos de contato e discordância do contexto analisado para assim, buscar melhorar o embasamento das respostas para a situação problema da pesquisa.

De acordo com as entrevistas, foi verificado algumas proposições concernentes ao estudo de caso em que diante das pesquisas efetuadas na instituição pública Beta e na companhia privada Alfa foi mensurado à seguinte conclusão, conforme dados abaixo:

A instituição Beta possui um histórico, de tempo no mercado, em oferecer educação pública de qualidade, com uma visão de futuro da sociedade mais consistente em sua cidadania, imprimindo a missão de formar pessoas preparadas para novos desafios. Diante do reconhecimento de instituição de ensino público superior, possui o propósito de valorização do ser humano como pessoas ativas no processo de decisão, tanto na sociedade como no ambiente de trabalho, ensejado pelo envolvimento significativo da gestão, no processo de tomada de decisão.

E, a empresa Alfa está no ramo do mercado, à aproximadamente 100 anos, fabricando veículos automotivos com a visão de ser a melhor empresa do segmento no mundo, com a missão de fazer ativos intangíveis para gerar ativos tangíveis, onde focaliza o crescimento dos funcionários para oferecer o melhor produto no mercado a partir do preço baixo, qualidade e produção elevada.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos dados da entrevista com a gestora da empresa Alfa e o gestor da empresa Beta; as análises dos questionários aplicados aos funcionários de ambas organizações, os dados da observação direta e a interpretação desses dados foram descritos abaixo como subsidio de resposta se as duas organizações estudadas neste trabalho falharam ou tiveram êxitos em suas estratégias diante os seus processos de gestão.

Em entrevista, a primeira pergunta respondida pela gestora da empresa Alfa, foi observado que o modelo de gestão que atua na organização é a Liderança ativa / Liderança participativa, que os gestores aplicam no seu cotidiano. Em paralelo a este modelo de gestão, ocorre o *Empowerment* (delegação de poder para tomada de decisões) e é utilizado o *BSC* como modelo de gestão.

Na organização Beta foi verificado, em entrevista, a aplicação do princípio de implementar solução tecnológica para cadastramento, acompanhamento e apropriação das atividades complementares, pela gestão acadêmica dos cursos, visando a integração com o sistema acadêmico, porém com uma gestão participativa que requer envolvimento dos setores.

Conforme o roteiro de entrevista, em anexo, na questão de número dois, a gestora da organização Alfa respondeu que sim. E que, através de reuniões globais, as estratégias formuladas e descritas são comunicadas de forma coerente, tanto horizontalmente como verticalmente para as unidades que atuam dentro e fora do complexo automotivo no alcance de objetivos e metas.

A instituição Beta através de um dos gestores entrevistados, um dos chefes de unidade, o SITIENS (Sistema intranet utilizado para comunicação interna e tramitação de processos na organização) permitiu registrar uma memória de processos com mais efetividade. Com isso, reuniões são realizadas para que se possam alinhar os desdobramentos da estratégia diante dos níveis táticos e de operacionalização, entretanto, em função dos interesses políticos e particulares, há um alinhamento parcial com relação às estratégias utilizadas na empresa.

De acordo com a terceira pergunta a empresa Alfa, segundo a gestora, após reuniões globais são realizadas as regionais com a finalidade de alinhamento das novas estratégias, de forma a haver uma integração com todos os times de trabalho, voltada ao desenvolvimento das atividades e visualização geral das estratégias.

O gestor da organização Beta aborda que a conexão da estratégia na instituição ocorre de forma parcial, isso é próprio dos interesses políticos. Quando eles são convergentes, ocorre o alinhamento, mas quando são divergentes a tendência é não existir essa conexão, por conta das diversidades de atribuições.

Em resposta a quarta pergunta, a gestora da organização Alfa abordou: “somos um time, com uma única meta, uma família (*one team, one go, one Alfa*) produzindo os melhores veículos do mundo, logo todos conhecem e participam do planejamento e execução da estratégia”.

Na organização Beta pôde-se verificar, nas entrevistas realizadas, que os gestores tentam envolver toda a organização, mas como se trata de um processo dinâmico e existem forças dentro de um conjunto do processo contínuo de trabalho, que atuam de forma não sinérgica, torna-se uma tarefa árdua e diária para atingir o objetivo de alcançar todo nas estratégias institucionais.

Em resposta a quinta pergunta, segundo a gestora da Alfa, a estratégia é frequentemente revisada, há programas que revisam as estratégias e implementações de programas de Seis Sigma, o mesmo que foi implantado por Bill Smith na Motorola e aplicado com Jack Walshe na General Electric para a implantação do *DMAIC (Define, Measurement, Analysis, Improvement, Control)*. Tal estratégia possui o objetivo de redução de custo e maximização do lucro.

Na organização Beta foi identificado que a gestão sofre influências negativas dentro do processo de várias vertentes, principalmente pela burocracia do governo, pelas dificuldades do processo de gestão, que são chaves para concepção da estratégia. Entretanto, em geral, esse processo tem uma sistemática de reavaliação, em que há um conjunto de problemas que desconstroem o processo de planejamento da instituição.

Respondendo a sexta pergunta a gestora da organização Alfa dirimiu que se necessário a alta administração é mobilizada para a mudança das estratégias voltada para um processo que obtenha êxito no seu planejamento e execução.

O gestor da organização Beta responde que: “É de aplicação eficaz dentro da organização, há um liderança que busca a mudança por meio da liderança executiva”.

Neste capítulo foi apresentado as análises das entrevistas com três gestores da

organização Alfa e um dos seis gestores entrevistados na organização Beta, para a compreensão dos princípios de organizações orientadas para a estratégias. Especificamente, foi analisado em que estágio se encontra o processo do sistema de gerenciamento das estratégias e confrontar com os princípios das organizações focalizadas na estratégia identificadas por Kaplan e Norton (2001).

As organizações que foram realizadas a pesquisa para o estudo de caso foi uma autarquia estadual a qual denominamos neste estudo como instituição Beta. Outra organização pretendida como objeto de estudo foi uma indústria automobilística a qual denominamos como empresa Alfa que faz parte do Complexo Industrial Ford Nordeste. O complexo possui 28 empresas sistemistas. O estudo foi realizado em uma dessas empresas. As nove pessoas entrevistadas das duas instituições responderam as 6 perguntas que estavam vinculada aos objetivos da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com o estudo dessas organizações foi observado que os princípios de Kaplan e Norton foram aplicados totalmente na organização Alfa (organização privada), respondendo à pergunta que impulsionou esta pesquisa com o objetivo geral que foi realizado para responder o seguinte problema: As duas organizações estudadas neste trabalho falharam ou tiveram êxitos em suas estratégias? Respondendo com base nos dados e informações, a organização Alfa não falhou em suas estratégias e possui êxito nos princípios de organização orientados para a estratégia. Segue um quadro de comparação de análise das organizações Alfa e Beta.

Quadro 1 - Princípios de Kaplan e Norton nas empresas Beta e Alfa

Princípios Propostos por Kaplan e Norton	Empresa		Ressalvas
	Beta	Alfa	
1 - Transformar a estratégia em Termos operacionais	Sim	Sim	A instituição Beta ocorre esse princípio parcialmente.
2 - Alinhamento da Organização a Estratégia	Sim	Sim	A instituição Beta ocorre esse princípio parcialmente.
3 - Transformando a Estratégia em Tarefa Cotidiana de Todos	Sim	Sim	A instituição Beta ocorre esse princípio parcialmente.
4 - Transformando a Estratégia em Processo Contínuo	Sim	Sim	Não foi observado esse princípio na instituição Beta.
5 - Liderança Executiva para Mobilizar a Mudança	Sim	Sim	Princípio totalmente ocorrido nas duas instituições.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A organização Beta obteve êxito parcialmente em suas estratégias quando relacionada com os princípios de Kaplan e Norton. De acordo com os dados e informações a organização Beta falhou parcialmente em suas estratégias e um dos princípios que ficou muito comprometido quanto a Kaplan e Norton foi o princípio 3 - Transformando a Estratégia em Tarefa Cotidiana de Todos se observado com o gestor desta instituição de ensino e o princípio totalmente praticado foi a Liderança Executiva para Mobilizar a Mudança. Com essas informações nas organizações analisadas e estudadas há uma oportunidade de aprofundar a pesquisa na área de uma organização pública para identificar as diferenças existentes numa

organização pública relacionando aos princípios de Kaplan e Norton.

1º Princípio: Traduzir a estratégia em termos operacionais

Na instituição Beta foi identificado que o processo de formulação da estratégia ocorre tanto a partir da perspectiva deliberada quanto na emergente, sobretudo mais emergente que deliberada. Conforme entrevista com assessores da ASPLAN (Assessoria Técnica e de Desenvolvimento Organizacional), o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) existente na organização implantado como meta ou como ação. A estratégia é fruto de discussões, debates e diálogos abordados em diversas instâncias, como nos departamentos e colegiados, nos núcleos de pesquisas, entre outros. Assim, ideias são colocadas no planejamento, porém outras que não são inseridas podem ser colocadas em práticas, e aquelas que estavam planejadas, podem não ser executadas.

A organização Alfa, com o trabalho de construção do produto para comercialização, mostrou que as estratégias são traduzidas em termos operacionais para todos os empregados na execução das atividades, de todas as unidades organizacionais, envolvendo clientes, fornecedores e gestores.

2º Princípio: Alinhar a organização a estratégia

A conexão da estratégia na instituição Beta acontece parcialmente, isso é, próprio dos interesses políticos. Quando eles são convergentes, ocorre o alinhamento, mas quando são divergentes, a tendência é não existir essa conexão, por conta das diversidades de atribuições.

De acordo com entrevista realizada com um dos chefes de unidade, o SITIENS (Sistema intranet utilizado para comunicação interna e tramitação de processos na organização) permitiu registrar uma memória de processos com mais efetividade, reuniões são realizadas para que possam alinhar os desdobramentos da estratégia para os níveis táticos e de operacionalização.

Na empresa Alfa, de acordo com a entrevista com os gestores, foi verificado a utilização no processo de gestão dos princípios de Kaplan e Norton, abrangendo o modelo de gestão *Scorecard*. Uma das gestoras de engenharia de produto enfatizou a estratégia a respeito da liderança ativa e participativa, além de trabalhar o gerenciamento do processo através do sistema de *Empowerment* – delegação de poder para tomada de decisões - e foi verificado o princípio da estratégia alinhadas a todos como: “Sim, somos um time, com uma única meta,

uma família (*one team, one go, one empresa*)”. O supervisor da engenharia de produção, confirmou o modelo de gestão implantado, o *BSC*. O alinhamento da organização a estratégia, conforme sua resposta: “As estratégias são passadas aos fornecedores para que as mudanças/lançamentos sejam sincronizadas com o propósito de não afetar o produto final a fim de que sejam alcançados os objetivos (quantidade, qualidade, segurança e custo)”.

Outro gestor da empresa, convergiu as estratégias com os princípios de Kaplan e Norton, em que há utilização do *Police Deployment* (política de desenvolvimento), segundo ele, existe um processo de cascadeamento das estratégias tanto globais quanto locais (América do Sul e Brasil). Este cascadeamento chega até os times operacionais semestralmente através de um processo chamado *Policy Deployment*. Pôde-se verificar que o processo utilizado em uma empresa privada é diferente de uma instituição pública. Ficou evidente que há diferenças quanto a este princípio de Kaplan e Norton presente na gestão utilizada pela empresa Alfa, em que rege o alinhamento e foco.

3° Princípio: *Transformar a estratégia em tarefa de todos*

Este princípio denota a importância de promover a consciência estratégica em toda organização a fim de que todos os empregados contribuam para o sucesso da estratégia. O que pôde ser verificado em comum nas entrevistas realizadas na organização Beta é que os gestores tentam envolver toda a organização, mas como se trata de um processo dinâmico, e existem forças dentro de um conjunto do processo contínuo do trabalho, que atuam de forma não sinérgica, torna-se uma tarefa árdua e diária. Embora, nem sempre obtenha resultados esperados, mas parcialmente conseguem envolver todas as esferas organizacionais. A compreensão da estratégia não está voltada para a inclusão social, o PDI apresenta quatro auto exigências, que são: a democratização; a autonomia; a qualidade da produção acadêmica; e a de ser socialmente referenciada, os quais orientam todas as micro ações desenvolvidas no campo de ensino, de pesquisa e extensão.

Diante disso, a partir de uma abordagem de uma estratégia guarda-chuva traçando metas de maior dimensão dando um direcionamento definido e deixando a responsabilidade para cada dirigente executar e conduzir essas metas dirimem características que se assemelham aos princípios de Kaplan e Norton, ou seja, é a estratégia como tarefa de todos.

As estratégias da empresa Alfa são cascadeadas e alinhadas com todos os envolvidos no processo para a responsabilidade de todos. A característica que se assemelham aos princípios de Kaplan e Norton é a estratégia como tarefa de todos, além de utilizar as reuniões

com a supervisão, fornecedores e clientes, são discutidas as estratégias para alcance dos objetivos utilizando os indicadores de desempenho como suporte.

Através do *startup* (reuniões diárias no começo de cada turno) ocorrem à comunicação sobre o papel de cada gestor em sua área de trabalho para a condução de suas atividades com a definição de metas, objetivos e a orientação para a participação dos operadores para a execução de suas atividades.

4° Princípio: *Converter a estratégia em processo contínuo*

Na organização Beta foi identificada que a gestão sofre influências negativas dentro do processo de várias vertentes, principalmente pela burocracia do governo, pelo emperrar de processos que são chaves para concepção da estratégia, mas em geral esse processo tem uma sistemática de reavaliação, há um conjunto de problemas que desconstroem o processo de planejamento da instituição. Entretanto, são executadas reuniões periódicas para reposicionar os alvos, sem perder o foco e retomar a condução de forma que se mantenha dentro da estratégia planejada. Logo, a revisão acontece na medida em que é realizado o debate, a estratégia dentro da organização tende a ser um pouco mais perene do que em um ambiente empresarial, a busca pela autonomia organizacional, por exemplo, são perspectivas utópicas.

Na companhia Alfa também foi observado este princípio que é desenvolvido através dos quartis que consiste nos resultados parciais dos negócios a cada três meses, onde existe uma frase que é premissa para os gestores e toda a base operacional dos indivíduos que trabalham na companhia, que consiste em “aprendizado e melhoria contínua” para alcance de metas e objetivos com um grau de consistência e aderência ao *standard* pretendido para a organização em questão, que é ser a melhor no mundo dos negócios.

5° Princípio: *Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva*

Durante as entrevistas efetuadas na instituição Beta, foi possível inferir que mudanças mobilizadas pela alta administração já foram feitas no passado, porém a instituição necessita de um novo ciclo de mudança. A organização cresceu e se transformou, houve um aumento da complexidade dos processos internos e isto requer respostas mais complexas, uma mentalidade mais proativa por parte dos servidores docentes e técnicos.

A gestão atual é propositiva e tem buscado se antecipar a promover a busca de uma excelência acadêmica, apoiando as demandas existentes, assumindo o papel de promotor,

como por exemplo, a demanda de melhorar as condições de sala de aula, que partiu de um sentimento da administração que necessitava de um melhor padrão que oferecia como instituição, em que todas as salas de aula do PAT possuem projetores, sistemas de áudio.

Contudo, a alta administração mobiliza a mudança na própria discussão colegiada, porém se esbarra em limitações, capacidades de execução na área de recursos humanos, matérias primas, financeiros e tecnológicos para fazer a estratégia ser executada.

A corporação Alfa aplica frequentemente o processo de mudança por parte da liderança executiva. A prática desta característica da mobilização da mudança executiva começa com as visitas periódicas dos diretores diante das áreas operacionais e administrativas, com o objetivo de nivelar a cultura de forma a deixar todos com os mesmos objetivos e metas organizacionais, com o padrão estabelecido para todas as unidades estratégicas de negócios. Com isso foi observado este princípio da mudança por meio da liderança executiva na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi realizada com o objetivo de verificação da pergunta para responder o seguinte problema: As duas organizações estudadas neste trabalho falharam ou tiveram êxitos em suas estratégias? De acordo com os resultados pôde chegar à conclusão que a organização Beta obteve uma correlação parcial com os princípios de Kaplan e Norton e a companhia Alfa houve uma correlação total, assim, os objetivos estudados foram atingidos parcial e totalmente.

Observando os cinco princípios de Kaplan e Norton, a pesquisa detectou um estudo futuro para um melhoramento na instituição pública, corroborando que em organizações com essas naturezas de instituição de ensino comparando com uma organização de processo produtivo precisa de alinhamento e foco como os *CEOS* desta pesquisa relataram. E, que uma organização pública embora trabalhe com serviços, pode melhorar seu desempenho e atingir resultados superando os desafios.

Em Beta, foi possível inferir que mudanças mobilizadas pela alta administração já foram feitas no passado, porém a instituição precisa de um novo ciclo de mudança, pois ela cresceu e se transformou, houve um aumento da complexidade dos processos internos e isto requer respostas mais complexas, uma mentalidade mais proativa por parte dos servidores docentes e técnicos e respostas mais rápidas as ações dentro da organização, então é necessário uma revisão em suas estratégias de forma a aumentar a sua eficiência e atuar utilizando os cinco princípios propostos de Kaplan e Norton e ter resultados melhores.

As organizações orientadas para a estratégia possuem singularidade, serviços ou produtos mais robustos e um cliente com prazer de obter seu produto ou serviço. Com esse trabalho aprende-se que as organizações orientadas para as estratégias se mantém no mercado altamente competitivo. Logo, é necessário futuros estudos em organizações com categorias de Beta e Alfa para efetuar comparativos e verificar se os resultados se repetem ou se consegue detectar elementos que foram a causa dos efeitos que mostraram uma discrepância dessas duas organizações Beta e Alfa. Com estratégias eficazes há planejamentos e execução, consequentemente há alcance de metas, objetivos e resultados satisfatórios.

O que pode ficar como sugestão para novas pesquisas também, é transformar o estudo de caso e entrevista em questionário que utilize um estudo quantitativo e aplicar uma análise estatística dos resultados e analisar um conjunto de amostras significativas para o estudo, ampliando a quantidade de instituições públicas e privadas para a pesquisa de forma a verificar se organizações que possuem os princípios de Kaplan e Norton definidos são mais

robusta ao atendimento dos objetivos empresariais de sobrevivência e vantagem competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

_____. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344p.

_____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **O Safári da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010a.

BITTENCOURT, Cláudia Cristina. Tese: **A gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem Organizacional**. 2001. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Bibliométrica sobre Mapas Estratégicos no Contexto Brasileiro e Internacional no Período de 1987 a 2013: Um estudo à luz a Lei de Lotka. In: XIV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2014, São Paulo. XIV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2014. v. 1.

CATELLI, Armando; SANTOS; Edilene Santana. **Mensurando a criação de valor na gestão pública**. RAP Rio de Janeiro 38(3):423-49, maio/jun. 2004.

Conference; Economics and Management 2014, ICEM 2014, 23-25. April 2014, Riga, Latvia.

DRUCKER, Peter F. **O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, 227p.

EJDYS Joanna. **Future oriented strategy for SMEs**. 19th International Scientific

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o cenário dos negócios**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GOLDZMIDT, Rafael Guilherme Burstein; PROFETA, Rogério Augusto. **Implementação da estratégia**: um estudo de caso da interação BSC - PNQ. Revista Alcance, UNIVALI, v. 11, n. 1, p. 101-119, jan./abr., 2004.

HEIJDEN, Kess van der. **O planejamento por cenários**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 2º edição. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (organizadores). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo. Ed. Atlas. 2009.

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotamos *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411p.

PETERS, Tom. *Reimagine*. Dorling Kindersley Limited, London. 2003.

PONTALTI, Gislene. Dissertação: **A sistematização da gestão baseada em atividades (ABM) – Activity-Based Management – para aplicação na área hospitalar – caso centro de terapia intensiva de um hospital universitário público**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2002.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

_____. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Bokman, São Paulo, 2010b.

ROCHA, Joséilton Silveira da; ANDRADE, Mascarenha Christian; CRUZ, Naiana Vasconcelos Silva; BATISTA, Antônio Barbosa; BRUNI, Adriano Leal. **Análise**

SALGADO Cristian Salgado; VENEGAS, Guillermo Valenzuela; ALVARADO, Felipe A. Díaz. **Sustainability indicators for the assessment of eco-industrial parks**: classification and criteria for selection. *Journal of Cleaner Production* 133 (2016) 99e116.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA – UEFS. **Plano de desenvolvimento institucional**: PDI 2011-2015. Feira de Santana: UEFS, 2013a.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.433p.

APÊNDICE

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Questionário entrevista para os gestores das instituições Alfa e Beta

	Grupo	
Gênero	Masculino	()
	Feminino	()
	Total	
Idade	Até 20 anos	()
	Entre 20 e 30 anos	()
	Acima de 30 anos	()
	Total	
Experiência Profissional	Sem experiência	()
	Até 1 ano	()
	Entre 1 e 3 anos	()
	Entre 5 e 10 anos	()
	Acima de 10 anos	()
	Total	
Escolaridade	Superior Incompleto	()
	Superior Completo	()
	Especialização completa	()
	Total	
Formação	Administração	()
	Ciências Contábeis	()
	Economia	()
	Engenharia	()
	Outros	()
	Total	

- 1) Qual é o modelo de gestão empregado na Alfa e Beta?
- 2) A estratégia formulada é descrita e comunicada de forma coerente e ideal tanto horizontal como verticalmente para as demais unidades? De que maneira?
- 3) Os gestores alinham toda a estratégia aos planejadores e executores, ou seja, como as estratégias individuais (de cada unidade ou Pró - Reitoria) são conectadas e integradas?
- 4) Os gestores de Alfa e beta envolvem todos os setores para aplicação da estratégia, ou seja, todos os setores compreendem a estratégia e conduzem suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia?
- 5) A estratégia é frequentemente revisada convertendo-se em um processo contínuo?
- 6) Os gestores da alta administração universitária mobilizam a mudança?

ANEXO

ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA

Figura 1 - Princípios da Organização Orientada para a Estratégia

Foto de uma organização Orientada para a Estratégia



Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 2000, p.19.