

**FACULDADE ALVES FARIA (ALFA)
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Maristela Nunes

**A utilização de cenários prospectivos na elaboração do
planejamento estratégico e o alinhamento organizacional:
Estudo de caso no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
(SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI) e Instituto Euvaldo Lodi
(IEL)**

**Goiânia
Abril de 2015**

**FACULDADE ALVES FARIA (ALFA)
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Maristela Nunes

**A utilização de cenários prospectivos na elaboração do
planejamento estratégico e o alinhamento organizacional:
Estudo de caso no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
(SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI) e Instituto Euvaldo Lodi
(IEL)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Alves Faria como requisito para obtenção do Título de Mestre, sob a orientação do Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho.

Linha de Pesquisa:
Gestão Integrada de Mercados

**Goiânia
Abril de 2015**

Ficha Catalográfica

Catálogo na fonte: Biblioteca Faculdades ALFA
Bibliotecária: Ana Cristina Alves da Silva – CRB-1/1809

N972a NUNES, Maristela

A utilização de cenários prospectivos na elaboração do planejamento estratégico e o alinhamento organizacional: estudo de caso no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL). / Maristela Nunes. - 2015. 101f.; 30cm.

Dissertação (Mestrado) - Faculdades Alves Faria – Mestrado em Administração. Goiânia, 2015.

Orientador (a): Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho

Bibliografia 89 - 91

1. Planejamento estratégico. 2. Cenários Prospectivos. I. Nunes, Maristela. II. Mestrado em Administração. III. Título

CDD: 658.012.2

**FACULDADE ALVES FARIA (ALFA)
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Maristela Nunes

**A utilização de cenários prospectivos na elaboração do
planejamento estratégico e o alinhamento organizacional:
Estudo de caso no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
(SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI) e Instituto Euvaldo Lodi
(IEL)**

Avaliadores:

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho – Orientador

Prof. Dr. Alcido Elenor Wander

Prof. Dr. Marcello José Pio

**Goiânia
Abril de 2015**

Ao meu Filho André Nunes Magalhães

Agradecimentos

O trabalho acadêmico requer esforço, dedicação, tempo e disciplina. Para concluir este ciclo tive a sustentação de minha família, de meus colegas de trabalho, da turma do mestrado, de amigos e professores, por isso agradeço a todos!

Na ALFA, aprendi a mergulhar no estudo científico, valorizar a pesquisa, a explorar os campos dos saberes, despertar a curiosidade. E cada professor nos mostrou um caminho, uma forma de ver. Todos foram muito importantes nesta caminhada, gostaria de nomear meu orientador Prof. Bento, Prof. Ricardo, Prof^a. Kavita, Prof. Serpa, Prof. Alcido, e Prof. Paulo Bontempo. Aos amigos do mestrado, obrigada pela convivência, motivação, pelas discussões enriquecedoras.

No meu trabalho, agradeço a direção do SENAI Goiás, Sr. Paulo Vargas, por mais uma vez me dar um voto de confiança. Ao Prof. Manoel Pereira da Costa, pelas discussões e questionamentos que sempre somaram ao meu aprendizado. A toda a equipe do SESI e SENAI Goiás que acreditou, apoiou e contribuiu com minhas propostas. Aos amigos da rede de planejamento do Sistema Indústria que gentilmente contribuíram com a minha pesquisa. Ao Departamento nacional pelo trabalho realizado, parabênz e agradeço. Ao meu amigo, Prof. Dr. Marcello José Pio pelas longas conversas sobre prospectiva, cenários, planejamento que me ajudou a definir o tema deste trabalho.

A minha família, a meus amigos que me motivou, instigou e me ajudou a chegar ao fim desta caminhada.

Muito obrigada!

RESUMO

NUNES, Maristela. **A utilização de cenários prospectivos na elaboração do planejamento estratégico e o alinhamento organizacional: Estudo de caso no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL).** Dissertação, 2015. – Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Alves Faria. Goiânia, 2015.

Este trabalho tem como objetivo principal verificar como ocorre a utilização de cenários prospectivos na elaboração do planejamento estratégico e o alinhamento organizacional. O estudo teve um caráter qualitativo, com a realização de um estudo de caso nas seguintes instituições: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL), estas instituições fazem parte do Sistema Indústria e se reuniram para fazer um planejamento estratégico integrado. Na revisão de literatura foram consultados autores sobre os seguintes temas: Cenários prospectivos, a estratégia nas organizações, o processo de formulação estratégica com a utilização de cenários prospectivos e alinhamento estratégico organizacional. No estudo de caso avaliou-se a proposta das 03 instituições de realizar um planejamento estratégico integrado utilizando cenários prospectivos e verificar as mudanças ocorridas no processo. Ao final do projeto verificou-se ainda o grau de aderência estratégica entre as instituições que compõe o Sistema Indústria, verificando assim o alinhamento organizacional entre as instituições e os regionais de cada Estado.

Palavras chaves: Cenários prospectivos, formulação de estratégias, planejamento estratégico, alinhamento.

ABSTRACT

This work has as main objective verifying the use of prospective scenarios in the development of strategic planning and organizational alignment. The study has a qualitative character, with the completion of a case study in the following institutions: National Industrial Apprenticeship Service (SENAI), Social Service for Industry (SESI) and Euvaldo Lodi Institute (IEL), such institutions are part of the Industry System and bonded together in order to make an integrated strategic planning. In literature review authors were consulted on the following subjects: Prospective scenarios, the strategy in organizations, the strategy formulation process with the use of prospective scenarios and organizational strategic alignment. In the case study, the proposal of 03 institutions were evaluated to conduct an integrated strategic planning using prospect scenarios taking notice in the changes in the process. At the end of the project, the degree of strategic adhesion between the institutions that make up the Industry System was also taken into consideration, this verifying organizational alignment between the institutions and regional of each state.

Keywords: prospective scenarios, strategy formulation, strategic planning, alignment.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – O método dos cenários conforme Godet.....	25
Figura 2 – Passos do método descrito por Schwartz	27
Figura 3 – Método descrito por Porter.....	29
Figura 4 – Matriz de Ansoff (componentes do vetor de crescimento)	35
Figura 5 – Resumo das implicações das quatro perspectivas estratégicas	43
Figura 6 – Criando a ação	52
Figura 7 – Os cinco níveis do planejamento de negócios	53
Figura 8 - Etapas do Planejamento Estratégico	54
Figura 9 – Roteiro para construção da dissertação.....	62
Figura 10 – Mapa estratégico Sistema SENAI	67
Figura 11 – Mapa Estratégico do Sistema SESI	67
Figura 12 – Estrutura atual da Confederação Nacional da Indústria (CNI)	68
Figura 13 – Lideranças envolvidas na discussão estratégica da DIRET.....	69
Figura 14 – Agenda estratégica 2011 - 2014	70
Figura 15 – Configuração final dos cenários	75
Figura 16 – Etapa preparatória estadual para I Oficina de Planejamento	76
Figura 17 – Escala de avaliação de aderência.....	85

ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Diferenças entre previsão e prospectiva	18
Quadro 2 – Os cinco elementos da estratégia, segundo Sun Tzu	32
Quadro 3 – Visões alternativas da estratégia.....	36
Quadro 4 – Alinhamento da Organização	57
Quadro 5 – Grupos de trabalho envolvidos no planejamento estratégico integrado .	71
Quadro 6 – Atividades realizadas no projeto “Planejamento Estratégico 2015 – 2022”	72
Tabela 01 - % de aderência por foco estratégico	84
Tabela 02 - % de aderência por entidade	84
Tabela 03 - % de aderência por foco estratégico	85
Quadro 07 – Adequação à escala de avaliação de aderência	86

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
OBJETIVOS	14
OBJETIVO GERAL	14
Objetivos específicos	15
Justificativa.....	15
1. REVISÃO DA LITERATURA	17
1.1. Evolução dos estudos prospectivos	17
1.1.1. Um pequeno histórico.....	17
1.1.2. Definição de cenários prospectivos	21
1.1.3. Métodos utilizados para a construção de cenários prospectivos.....	23
1.1.3.1. Método descrito por Michel Godet.....	25
1.1.3.2. Método utilizado pela GBN (Peter Schwartz)	27
1.1.3.3. Método descrito por Michael Porter.....	29
1.2. A discussão estratégica nas organizações.....	32
1.2.1. Antecedentes	32
1.2.2. A discussão atual na organização.....	34
1.2.3. Planejamento estratégico ou administração estratégica	45
1.2.3.1. O modelo de Ansoff.....	46
1.2.3.2. O modelo de Ackoff	46
1.2.3.3. O modelo de Gracioso.....	47
1.3. O processo de formulação estratégica com a utilização de cenários prospectivos e o alinhamento estratégico	50
1.3.1. O modelo de Kees Van der Heijden	52
1.3.2. Alinhamento organizacional	55
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO.....	58
2.1. Método utilizado na pesquisa	58
2.1.1. Procedimento para o desenvolvimento do estudo de caso	59
3. O ESTUDO DE CASO.....	64
3.1. Apresentação das instituições.....	64
3.2. Um breve histórico da discussão estratégica no SENAI, SESI E IEL.....	66

3.3. Etapas da elaboração do planejamento estratégico integrado SESI, SENAI, IEL 2015/2022	70
3.4. Descrição detalhada das etapas do projeto	72
3.4.1. Definição da agenda estratégica	72
3.4.2. Elaboração dos cenários	73
3.4.3. Análise de ambiente interno e externo	75
3.4.4. Elaboração dos desafios, indicadores e metas	77
3.4.5. Conclusão do projeto de planejamento estratégico integrado.....	78
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBSERVADOS NO ESTUDO	81
4.1. Avaliação do projeto de planejamento estratégico integrado	81
4.2. Alinhamento entre o planejamento nacional e os departamentos regionais	83
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
6. BIBLIOGRAFIA	89
APÊNDICE 01 – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO.....	92
ANEXO – 01.....	95

INTRODUÇÃO

A rapidez das transformações econômicas, políticas e tecnológicas faz com que as organizações tenham que ter agilidade e flexibilidade para enfrentar situações adversas ou aproveitar oportunidades. No ambiente incerto que vivem as empresas, verifica-se a importância de se estabelecer metas e planos flexíveis, que as permitam se adequar o mais rapidamente às mudanças, mesmo as mais radicais. Essas situações complexas e imprevisíveis exigem das empresas e dos gestores, habilidades gerenciais diferenciadas, e possibilidades de planejar para adequar o futuro das organizações.

As mudanças que ocorrem de forma rápida e descontinuada no ambiente da empresa levam a necessidade de se definir uma estratégia corporativa, para evitar que cada departamento siga uma direção diferente. A definição de novas estratégias introduz elementos diferentes nas organizações que podem alterar ou romper com a cultura organizacional (ANSOFF, 1989).

Porter (2004) afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu meio ambiente. Entender o processo de evolução do mercado e ser capaz de prever as transformações torna-se fundamental. O custo de uma ação estratégica reativa torna-se muito alto para as organizações, por outro lado leva vantagem a empresa que antevê a mudança e decide mais rapidamente.

O estudo de cenários é uma ferramenta da prospectiva eficiente no momento de elaborar as estratégias de médio e longo prazo, identificar novas oportunidades e diminuir o grau de incertezas no processo de tomada de decisões. Godet (2011) ressalta a necessidade de especificar e definir os conceitos de cenários e estratégias. Enquanto os cenários dependem do tipo de visão daqueles que o elaboram, as estratégias são decorrentes do comportamento adotado diante das diferentes possibilidades futuras. Enfim, o estudo de cenários prospectivos é uma ferramenta muito útil para a reflexão estratégica.

Após a elaboração do planejamento estratégico, Kaplan e Norton (2009) ressaltam a importância de um sistema de gestão para garantir a integração da estratégia entre

as diversas unidades de negócio e apoio. Além de alinhar as unidades organizacionais com a estratégia, o sistema deve também alinhar a força de trabalho.

Este estudo vai avaliar como a utilização de cenários prospectivos durante o planejamento estratégico estimula a mudança e o alinhamento no ambiente organizacional. Leva-se em consideração que é inerente a discussão estratégica na organização promover o aprendizado organizacional e provocar mudanças.

Diante do exposto, a presente dissertação tem como problema de pesquisa a seguinte indagação: Como a utilização da metodologia de planejamento estratégico com base em cenários prospectivos contribui para que a empresa se prepare para as mudanças e promova o alinhamento nos diversos ambientes de negócio?

Para buscar responder a esta questão este trabalho foi estruturado da seguinte forma: Na Introdução foi apresentado o tema e problema proposto; na revisão da literatura foram estudados autores que abordam a evolução dos cenários prospectivos, a discussão estratégica nas organizações, a formulação estratégica utilizando cenários prospectivos e o alinhamento estratégico/organizacional. Em seguida foi apresentado os aspectos metodológicos do estudo e a descrição do estudo de caso para finalizar com a análise dos resultados e as considerações finais.

Objetivos

Objetivo Geral

Verificar como o planejamento estratégico baseado em cenários prospectivos se diferencia e contribui para que a empresa se prepare para as mudanças e promova o alinhamento no ambiente de negócio.

Objetivos Específicos

- ✓ Analisar a aplicação de um modelo de planejamento estratégico em relação aos modelos propostos pelos autores estudados;
- ✓ Verificar como o processo de planejamento estratégico contribui para criar um ambiente favorável ao reconhecimento das necessidades de se ter ações flexíveis em uma organização;
- ✓ Analisar como ocorreu o alinhamento entre os ambientes de negócio no processo de planejamento estratégico.

Justificativa

O mundo organizacional está inserido em um ambiente onde as mudanças de rumo ocorrem cada dia mais rapidamente e as empresas buscam se adaptar, tendo que avaliar suas estratégias em um espaço de tempo cada vez menor. Este estudo buscará abordar como a utilização de cenários prospectivos na elaboração do planejamento estratégico atua como uma ferramenta que permite a flexibilidade e o alinhamento da estratégia na organização. Acredita-se que ao fazer estas relações o trabalho possa contribuir com as pesquisas na área organizacional que tratam das mudanças ocorridas nas instituições.

Por meio da teoria pretende-se realizar um estudo de caso nas seguintes instituições: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL), ressalta-se que estas organizações estão ligadas a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e fazem parte do Sistema Indústria. A administração destas instituições passou por um processo de mudança no final de 2010, com a criação da Diretoria de educação e Tecnologia (DIRET). Desde então, buscou-se promover uma articulação e alinhamento entre os negócios de cada casa. Em 2013, iniciou o projeto de planejamento estratégico integrado SESI SENAI IEL 2015/2022, de forma participativa, que finalizou em maio/2014.

A escolha destas instituições se justifica pelo fato de serem hoje consideradas referência para o desenvolvimento sustentável da indústria brasileira. Trata-se de um grupo de instituições, independentes até 2010, que a partir desta data iniciaram uma discussão para reunir esforços, se articular, se adaptar para atender a evolução

do setor industrial brasileiro. São empresas que possuem estruturas organizacionais tradicionais, que ao longo dos anos estabeleceram seus planos estratégicos usando metodologias determinísticas e recentemente adotou a metodologia de planejamento estratégico com a utilização de cenários prospectivos.

Acredita-se que o resultado deste trabalho possa abrir espaço para outros estudos acadêmicos neste tema. E ainda, que seja uma ferramenta útil para que as empresas repensem o seu processo de gestão estratégica e de tomada de decisão.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentados os principais referenciais teóricos desenvolvidos que sustentaram a pesquisa a partir dos seguintes temas:

- ✓ evolução dos estudos prospectivos;
- ✓ a discussão estratégica nas organizações;
- ✓ a formulação estratégica utilizando cenários prospectivos e o alinhamento estratégico/organizacional.

1.1. Evolução dos estudos prospectivos

1.1.1. Um pequeno histórico

Grumbach e Marcial (2006) citam que há o desejo de prever o futuro desde o início da humanidade. Compreender o futuro, suas causas e consequências, faz parte da natureza da humanidade. Desde o período da renascença, já associada com determinadas correntes filosóficas, observa-se a tentativa de utilizar a ciência para visualizar o futuro. As obras políticas do período se posicionaram com relação aos problemas da natureza do homem, de sua condição e de seu destino. Durante a revolução francesa, a discussão ocorreu sobre a importância que o progresso tecnológico representaria para o conhecimento do passado e para a possibilidade de se realizar uma maior quantidade de previsões do futuro.

Observa-se que até o final do século XIX, havia pensamentos concordantes com a influência do homem em seu futuro, mas ainda não se relacionava a questão do futuro como uma ciência, como uma forma estruturada de pensamento e ação. Em 1902, Georges Wells no livro *Histórias do Futuro*, propõe que os estudos econômicos, sociais e históricos fossem feitos sempre visando o futuro. O livro de Georges Wells, para Grumbach e Marcial (2006), ainda não pode ser considerado um estudo prospectivo, mas já revela a preocupação de lidar com o conceito de sinais do presente associados a eventos futurísticos.

A preocupação em desenvolver novas metodologias voltadas para estudos de futuro foram em decorrência de fatores conjunturais: a reconstrução da Europa e a guerra

fria. Esses dois fatos históricos deram origem aos primeiros trabalhos prospectivos. Enquanto nos Estados Unidos os problemas relacionados a guerra fria, deram origem aos estudos prospectivos militares, na Europa os problemas econômicos relacionados a reconstrução do continente abriram espaço para o ramo econômico da prospectiva (GRUMBACH e MARCIAL, 2006).

Na Europa, o termo “prospectiva” apareceu em meados dos anos 50 citado pelo filósofo Gaston Berger. Segundo o filósofo, os métodos clássicos para estudar o futuro e planejar já não eram suficientes. Fazer projeções com base essencialmente na experiência, isto é, no passado, não permite governar, nem administrar. Neste sentido, o filósofo não está questionando o valor da história, somente a forma de sua utilização no momento de tomada de decisões (GODET, 2011).

Faz-se necessário apresentar uma distinção clara entre prospectiva e previsões. Enquanto as previsões extrapolam tendências normalmente com base em estudos econômicos e estatísticos os estudos prospectivos trabalham com possibilidades e buscam revelar sinais precoces de alterações no futuro, as principais diferenças estão resumidas no quadro 1.

Previsão	Prospectiva
Concentra-se nas certezas	Concentra-se nas incertezas, e a reconhece
Origina projeções lineares sobre um único ponto	Dá origem a imagens diversas, mas lógicas, do futuro
Privilegia as continuidades	Considera as rupturas
Ressalta a importância do quantitativo sobre o qualitativo	Alia qualitativo e quantitativo
Oculto os riscos	Ressalta os riscos
Favorece a inércia	Favorece uma atitude mais flexível e responsável
Parte do que é simples para o complexo	Vai do complexo para o simples
Abordagem normalmente setorial	Abordagem global

Quadro 1 - Diferenças entre previsão e prospectiva

Fonte: Departamento de Prospecção e Planeamento de Portugal (1997) apud DA SILVA et al. (2013).

A previsão, conforme o Quadro 1, é apoiada por modelagem econométrica e modelos matemáticos, parte do pressuposto que o passado prediz o futuro, podendo-se, portanto, considerar continuidades e certezas. Já a prospectiva, relaciona o futuro com incertezas e descontinuidades, devendo-se levar em conta uma abordagem flexível e qualitativa (DA SILVA et AL., 2013).

Para Godet (2000), *la prospective* não é apenas um enfoque exploratório, ou uma antecipação estratégica, mas representa também um enfoque normativo ou desejado. Assim, a atitude prospectiva consiste em não esperar a mudança acontecer para reagir, mas sim controlar a mudança no duplo sentido: ou se preparar para uma mudança esperada ou agir para provocar uma mudança desejada.

A discussão sobre os estudos de futuro chegou no meio acadêmico, no início da década de 60. Richard Meier iniciou grupos sistemáticos para estudar o futuro na Universidade de Michigan e, depois, na Universidade da Califórnia, em Berkley. A primeira classe universitária foi idealizada por Alvin Toffler e realizada na New School for Social Research, em 1966. Esse curso foi realizado posteriormente em Santa Clara, Berkley e Wesleyan (1967). Em 1968, havia 16 cursos sobre o futuro em 1971 este número chega a 129. Há indícios de que o primeiro curso pré-universitário sobre futuro tenha sido desenvolvido por Priscilla Griffith na Melbourne High School, na Flórida (CHRISPINO, 2001, apud THIESEN, 2009).

O método de elaboração de cenários, uma parte da prospectiva, contribui para adotar uma visão de longo prazo. É um meio de projetar e especular sobre o futuro com o objetivo de direcionar a tomada de decisões. As principais abordagens modernas de cenários somente emergiram no período pós-guerras, quando surgiram os dois centros de estudos da técnica, um nos Estados Unidos e outro na França (BRADFIELD et al., 2005, apud SOUZA; TAKAHASHI, 2013).

Em 1970, uma nova dimensão é dada ao estudo de cenários, quando Pierre Wack (Royal Dutch Shell), desenvolveu seus conceitos a partir dos princípios da escola francesa de prospectiva. Para Wack, os cenários são efetivos, quando mudam a visão dos líderes das organizações a respeito da realidade. Em um mundo incerto, é

necessário que as pessoas sejam capazes de perceber, questionar as suposições sobre como o mundo funciona, com a finalidade de ver com mais clareza. O estudo de cenários traz como resultado final um conjunto de possibilidades que levam a melhores decisões sobre o futuro (SCHWARTZ, 2000).

A década de 1990, dominada pela incerteza, foi um campo fértil para os estudos de cenários. No período surge um grande número de profissionais e de consultores com atividade permanente na área, incluindo-se aí empresas especializadas, como a GBN, fundadas em 1988 por Peter Schwartz e Pierre Wack (egressos da Shell). No final do século XX aparecem ensaios, individuais ou coletivos, sobre prospecção os quais tiveram impactos no mundo acadêmico e político.

No Brasil a técnica de cenários começa a ser efetivamente utilizada na segunda metade da década de 1980 pelas empresas estatais que precisam tomar decisões de longo prazo. Como exemplo, cita-se a Petrobras e a Eletrobrás, duas empresas que usam o método de cenários prospectivos para avaliar o mercado futuro de combustíveis e de energia. Na década de 1980, o trabalho construído pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) abriu a discussão política sobre os cenários do Brasil (BUARQUE, 2003).

Cita-se ainda, produções no âmbito do governo federal a partir da década de 90: “Cenários Extrapolatórios do Brasil em 2020” (1996); “Os Cenários desejados para o Brasil” (1998); “Brasil em três tempos: 2007, 2015 e 2022”. E ainda, “As Metas para o Milênio”, estabelecidas para cada país signatário na Organização das Nações Unidas (ONU). Finalmente, pode se afirmar que o desenvolvimento da prospectiva no Brasil, tem tido a contribuição de acadêmicos, como por exemplo: Rattner (1979), Marcial (1999), Jaguaribe (2000), Araújo (2001), Grumbach e Bethlem (2002), Almeida (2002), Chrispino (2001) e Buarque (2003); (MORITZ ET AL., 2008).

A preocupação do homem com o futuro remonta à antiguidade, no entanto os estudos prospectivos como método para a tomada de decisões nas organizações, ganha espaço na segunda metade do século 20 e no Brasil chega com força a partir da década de 90.

1.1.2. Definição de cenários prospectivos

No tópico anterior, foi apresentado um breve histórico sobre a evolução dos conceitos de estudos prospectivos e de cenários futuros ao longo do tempo e ressaltou quando esta discussão teve início no mundo empresarial. De modo geral, existe um grande consenso em torno dos conceitos e das metodologias para a definição e elaboração de cenários, cita-se alguns autores que constituem hoje referência bibliográfica obrigatória, entre eles, Pierre Wack, Kees Van Der Heijden, Michael Porter, Michel Godet, Peter Schwartz, Raul J. S. Grumbach e Elaine C. Marcial.

A expressão “cenário”, conforme Moritz et Al. (2008) tem origem no termo teatral grego que significa roteiro de uma peça de teatro. Os elementos principais para o entendimento da técnica são os mesmos utilizados do teatro moderno: cenários, cenas, trajetórias e atores.

Os cenários são histórias contadas sobre uma situação futura e pela cadeia de acontecimentos que permitem passar do momento atual ao momento futuro. A palavra “cenário” é muitas vezes utilizada de maneira abusiva para classificar qualquer jogo de hipóteses. No entanto, as hipóteses para permitir a construção de um cenário, devem obedecer cinco condições, em simultâneo: a pertinência, a coerência, a verossimilhança, a importância e a transparência (GODET, 2011).

Para Schwartz (2000), os cenários não tratam de prever o futuro com um razoável grau de certeza, mas sim apresentar imagens alternativas do futuro. Ao contrário da previsão tradicional de negócios, eles não extrapolam simplesmente as tendências presentes. Os cenários trazem a compreensão sobre o que pode acontecer no futuro e ainda, são veículos que ajudam as pessoas a aprender. Buarque (2003) reforça que os cenários descrevem um futuro possível para uma organização, tratando de percorrer a trajetória que o conecta com a situação inicial do objeto de estudo até um período futuro estabelecido. São histórias sobre a maneira como o mundo, ou uma parte dele, poderá se comportar no futuro.

O planejamento baseado em cenários auxilia a discussão sobre as mudanças que ocorrem nas organizações ao longo do tempo. Ao criar histórias sobre a forma que o mundo pode assumir amanhã, é possível antever as mudanças do macro ambiente e se adaptar a elas. Trata-se de um método eficiente para desafiar os modelos mentais sobre o mundo e retirar as barreiras que limitam a criatividade (SCHWARTZ, 2000).

Para Porter (1996) cenário é um conjunto de suposições aceitáveis sobre as incertezas que tem influência na estrutura industrial, levando em consideração as implicações para a criação e a sustentação da vantagem competitiva. Tem como finalidade compreender as diferentes formas que as condições competitivas e a indústria podem assumir. O autor é assertivo ao afirmar que, após o desenvolvimento dos cenários, estes serão utilizados para a formulação das estratégias da empresa. Afirma que o trabalho não se encerra na construção dos cenários e caso não for utilizado para formular as estratégias, torna-se desnecessário.

Cenários são instrumentos que por meio de possibilidades apresentam à organização os caminhos para formular e desenvolver políticas. A utilização de cenários pode servir para o desenvolvimento de uma visão periférica além do atual foco de atenção da instituição, mostrando outros caminhos e possibilidades (HEIJDEN, 2009).

Percebe-se que a utilização de cenários traz para as organizações formas diferentes de avaliar o ambiente e verificar possibilidades. Para obter vantagem competitiva é necessário buscar formas mais flexíveis de olhar e antever o futuro. Ao contrário da previsão, Heijden (2009) afirma que a análise de cenários, pode reagir de forma mais flexível às mudanças estruturais.

Godet (2000) elabora uma metáfora para discutir as atitudes possíveis do ser humano frente ao futuro. Cita que podem adotar quatro atitudes: o avestruz passivo sofre as mudanças; o bombeiro reativo se ocupa em combater o fogo; o assegurado pré-ativo que, previsivelmente, se prepara para a mudança pois sabe que a reparação custa mais que a prevenção e finalmente a do conspirador pró-ativo que trata de provocar as mudanças desejadas.

Assumindo qualquer uma destas definições, o propósito primário de um cenário não é o de prever o futuro, mas sim de organizar, sistematizar e delimitar as incertezas, possibilitando a exploração dos pontos de mudança ou a necessidade de manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações. Para Wright e Spers (2006) elaborar cenários é contar a história de modo consistente de situações futuras, descrevendo o percurso entre a situação atual até cada cenário futuro, destacando os pontos-chaves para a tomada de decisões.

1.1.3. Métodos utilizados para a construção de cenários prospectivos

Após a discussão sobre o conceito de cenários prospectivos, fica a questão de como utilizar o método para aplicá-lo na discussão estratégica. Godet (2000) cita que na construção de cenários é importante fazer a distinção de uma fase exploratória, onde se identifica os desafios do futuro e a fase normativa onde se faz as escolhas estratégicas possíveis e desejáveis.

O método de elaboração de cenários constitui-se uma ferramenta técnica situada no campo da estratégia prospectiva, no entanto ela necessita de bases teóricas de modo que a representação da realidade futura tenha fundamentação. De modo geral, há uma tendência a favor da abordagem sistêmica como paradigma teórico de sustentação da metodologia de cenários. Alega-se que essa abordagem permite a representação da totalidade complexa por via do tratamento de um conjunto de variáveis centrais compreendendo-se a lógica de interação entre elas e a de determinação e regularidade dos sistemas (THIESEN, 2009).

Conforme Grumbach e Marcial (2006), um cenário completo contém seis componentes principais:

- o título que deve condensar a essência da história escrita, mostrar a ideia da lógica dos cenários;
- a filosofia que resume o movimento ou mostra a vertente fundamental do sistema considerado;
- as variáveis que representam aspectos ou elementos relevantes do sistema ou do contexto considerado, tendo em vista o objetivo do cenário;

- os atores onde devem ser consideradas todas as partes interessadas que têm influência significativa do sistema e/ou contexto considerado no cenário. O ator influencia o comportamento das variáveis com o objetivo de viabilizar seus projetos, e para se manter vivo no sistema;
- a cena que é uma fotografia de uma situação considerada em um determinado instante do tempo, descreve as relações e os vínculos entre os atores e as variáveis naquele momento;
- a trajetória que é o caminho percorrido pelo sistema no tempo considerado.

Os cenários prospectivos são caracterizados pela visão plural do futuro. Como se tem um horizonte temporal ampliado, em decorrência da incerteza implícita, a utilização de variáveis qualitativas é mais apropriada. Os cenários são desenvolvidos e utilizados nas organizações devido a sua capacidade de quebrar modelos. Para Schwartz (2000), a elaboração de cenários deve possibilitar a quebra de velhos paradigmas, por isso devem ser participativos.

Ainda segundo Godet (2011) é importante distinguir dois grandes tipos de cenários: Os cenários exploratórios descrevem, a partir da situação presente e das tendências que aí prevalecem, uma sequência de acontecimentos que conduz de maneira lógica a futuros possíveis.

Os cenários normativos: partem da imagem de um futuro desejável, descrito a partir de um conjunto de objetivos a realizar; depois, elaboram uma sequência de acontecimentos ligando o futuro ao presente.

Para apresentar a discussão sobre a construção de cenários e as simulações de possíveis futuros, foram criadas metodologias para dar suporte, universalizar e implementar os cenários prospectivos no setor público e privado. Apresenta-se a seguir os métodos de Godet, Schwartz e Porter.

1.1.3.1. Método descrito por Michel Godet

Este método de elaboração de cenários prospectivos compõe-se de 3 fases, a Figura 1 sintetiza o método (GODET, 2011).

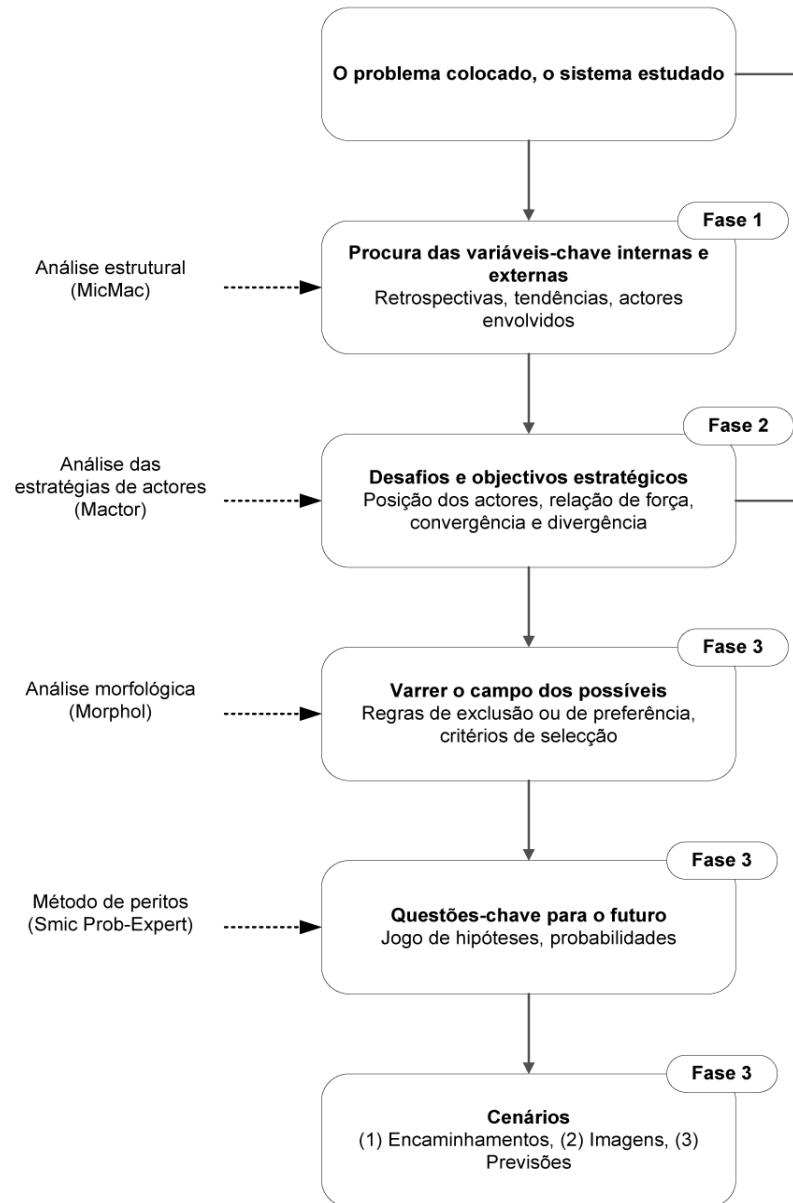


Figura 1 – O método dos cenários conforme Godet

Fonte: Godet (2011, p. 50)

A seguir o detalhamento das fases, conforme Godet (2011).

Fase 1 - Construir a base

Esta fase consiste em construir um conjunto de representações do estado atual do sistema, constituído por diferentes elementos do contexto da organização. Esta base é a expressão de um conjunto de variáveis ligadas e interdependentes. O foco do trabalho fica estabelecido ao definir o objeto, o horizonte temporal e a área geográfica.

A análise estrutural é utilizada para delimitar o sistema e determinar as variáveis-chave. O primeiro passo consiste na elaboração de uma lista preliminar e exaustiva das variáveis relevantes do sistema e de seus principais atores. Além disso, cada ator deve ser definido em função dos seus objetivos, problemas e meios de ação. Em seguida, verifica onde se localizam os atores em relação uns aos outros. Com esta finalidade, constrói-se o quadro das estratégias dos atores.

Fase 2 - Varrer o campo dos possíveis e reduzir a incerteza

Identificadas as variáveis-chaves e analisados os jogos de atores, podem-se projetar os futuros possíveis através de uma lista de hipóteses que traduzam, a continuidade de uma tendência ou, a sua ruptura. A análise morfológica permite decompor o sistema estudado em dimensões e combiná-las de diferentes formas. Nesta fase, tem-se condição de listar os fatos portadores de futuro, as principais tendências, os fatores já determinados e as alianças existentes entre os atores.

Fase 3 - Elaborar os cenários

Nesta fase, os cenários estão ainda no estado embrionário, pois se limitam a jogos de hipóteses. Somente a partir da análise morfológica, teria um número grande de cenários. A utilização do método SMIC (sistema e matrizes de impactos cruzados) facilita a priorização dos cenários de maior impacto e a partir da atribuição de probabilidades decrescentes, escolher a imagem correspondente ao cenário mais provável. Aplica-se o método SMIC e descrevem os cenários propriamente ditos, levando-se em conta os fatos portadores de futuro já identificados, as variáveis-chaves, as tendências de peso e as estratégias dos atores.

1.1.3.2. Método utilizado pela GBN (Peter Schwartz)

A metodologia de Peter Schwartz (sócio-fundador da Global Business Network-GBN) para a elaboração de cenários prospectivos está representada na figura 2. Nas etapas considera-se o “modelo mental” dos gestores – ou seja qual a visão de mundo, suas inquietações e incertezas.

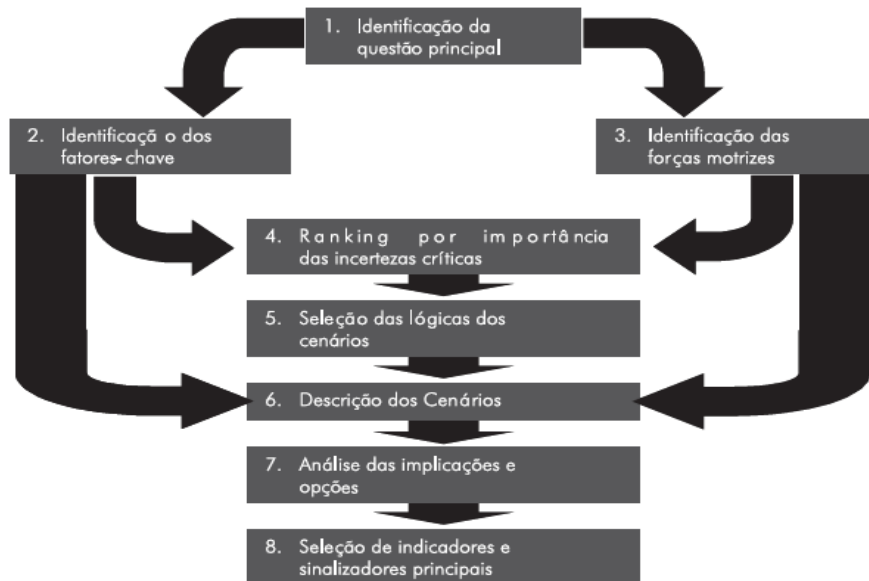


Figura 2 – Passos do método descrito por Schwartz

Fonte: Moritz et Al. (2008, p.75)

Schwartz (2000) observa que antes de iniciar o processo de construção de cenários, devem-se examinar quais os modelos mentais do grupo para olhar o futuro. Verificar a habilidade das pessoas para redescobrir o mundo que dá valor aos cenários.

O modelo está descrito a seguir (SCHWARTZ, 2000):

Passo 1 – Identificação da questão principal

Definição da questão que motivou a construção de cenários alternativos de dentro para fora. Ou seja, inicia-se a partir de um assunto ou decisão específica e depois são definidas as dimensões espaço e tempo que o estudo irá cobrir e elabora-se uma lista de possíveis consequências a longo prazo.

Passo 2 – Forças-chave no ambiente local

Identificar as principais forças do ambiente, denominadas os fatores-chaves. Estes fatores identificados são as principais forças existentes no ambiente próximo da empresa e com o principal questionamento a ser explorado. Em seguida, elabora-se uma lista desses principais fatores que poderão afetar as decisões a serem tomadas.

Passo 3 – Forças motrizes

Analisar o macro-ambiente que impacta os principais fatores chave já identificados e relacioná-los as forças motrizes. Estas forças são relativamente mais complicadas de se identificar, mas são as que mais podem influenciar e impactar fortemente a evolução da questão principal e os fatores chaves anteriormente definidos. Os elementos que movimentam a narrativa do cenário são as forças motrizes. Podem ser definidas como o ambiente externo da organização. Ressalta-se que neste passo é recomendável o uso de pesquisas de mercado e estudos de tendência que facilitam identificar as forças.

Passo 4 – Classificar as incertezas

Ordenar os fatores-chaves e forças motrizes, tendo como base dois critérios: o grau de importância e o grau de incerteza em torno desses fatores e tendências.

Passo 5 – Selecionando a lógica dos cenários

Identificadas as variáveis condicionantes dos futuros a serem construídos e as incertezas críticas passa-se a construção dos eixos que evidenciam a diferenciação entre os cenários. É recomendável construir e testar diferentes caminhos e, após a análise desses, decidir quais daqueles serão considerados na análise. Trata-se de um dos passos mais importantes, visto que o objetivo é selecionar somente os cenários que importam aos que tomam decisões.

Passo 6 – Encorpendo os cenários

Definida a lógica dos cenários, parte-se para o seu detalhamento. Volta-se à lista de fatores e tendências principais, elaborada nas etapas dois e três e inicia a narrativa, detalhando a evolução do mundo no horizonte temporal estabelecido.

Passo 7 – Implicações

Descritos os cenários retorna-se a questão central (passo 1) para ensaiar o futuro. E verificar as implicações de cada decisão, as vulnerabilidades da organização e as oportunidades existentes.

Passo 8 – Definir os indicadores e monitorar

O monitoramento identifica qual ou quais os cenários se encontram mais próximo da realidade que está se apresentando. Com a definição dos indicadores e o monitoramento adequado a empresa terá mais chances de antecipar as decisões e obter vantagens em seu setor de atuação.

1.1.3.3. Método descrito por Michael Porter



Figura 3 – Método descrito por Porter

Fonte: Moritz (2008, p.76)

O método proposto por Porter, descrito na figura 3, contém 08 etapas.

Etapa 1 - Propósito do estudo

Definir o propósito do estudo prospectivo, o ambiente temporal e a sua amplitude.

Etapa 2 - Histórico e situação atual

Faz-se um estudo da história da organização, da situação atual e identifica as incertezas que podem afetá-la.

Etapa 3 - Identificação das incertezas críticas

Diante da dificuldade de reconhecer as fontes de incerteza, nesta etapa Porter (1996) sugere a necessidade de elaborar uma lista de variáveis que podem causar impacto sobre a indústria em curto prazo e ainda possibilite identificar o grau de incerteza de cada uma delas. Essa lista deve passar por uma avaliação, classificando-se as variáveis em constantes, predeterminadas e incertas. Para Porter (1996) as constantes são consideradas as que têm baixa probabilidade de sofrer mudanças, nas variáveis predeterminadas as modificações em grande parte são previsíveis. As variáveis incertas são aquelas que apresentam aspectos da estrutura futura dependentes de incertezas difíceis de solucionar.

Etapa 4 – Análise do comportamento das variáveis no futuro

É necessário separar a lista das variáveis predeterminadas e as constantes, pois essas não determinam cenários. Na elaboração dos cenários somente as variáveis incertas são consideradas. Para avaliar o comportamento destas variáveis incertas, consulta-se especialistas, onde se discute quais ações de curto e longo prazo devem ser providenciadas para possibilitar certos acontecimentos no futuro.

Etapa 5 – Consistência e análise de cenários

Para Porter (1996) é importante criar pelo menos um cenário em torno das suposições que refletem as convicções dos gestores, o que traz credibilidade ao processo de construção de cenários. Após as suposições em relação ao futuro, verifica a consistência dos possíveis cenários e a seleção dos mesmos. Diante do grande número de cenários construídos, Porter (1996) propõe uma análise minuciosa de cada um deles, levando em conta o que cada cenário pode trazer de implicações para a atratividade industrial assim como para as fontes de vantagem competitiva, reduzindo assim o número de incertezas.

Etapa 6 - Concorrência

Identificam-se os possíveis concorrentes, e ainda seu comportamento em cada cenário. O comportamento dos concorrentes afeta o rumo e a rapidez das mudanças no cenário.

Etapa 7 - Histórias de cada cenário

Na construção da narrativa de cada cenário leva-se em consideração a descrição do comportamento das variáveis e das mudanças na organização da indústria que já foram determinadas.

Etapa 8 - Elaboração das estratégias competitivas

A elaboração das estratégias competitivas ocorre a partir da apresentação dos cenários elaborados. Nesta etapa a equipe de líderes vislumbra a empresa nos diferentes contextos possíveis e tem a possibilidade de definir as ações que deverá executar para criar o futuro.

Para concluir este tópico se observa que as metodologias e orientações para a construção de cenários, de modo geral, seguem uma mesma sequência lógica. Inicia na identificação dos eventos e processos emergentes e define as combinações de hipóteses possíveis sobre o futuro.

Estes métodos buscam responder a um conjunto de cinco perguntas fundamentais (BUARQUE, 2003):

1. Que fatores condicionantes estão ocorrendo na realidade atual que indicam tendências para o futuro?
2. Quais as incertezas mais relevantes para o futuro a partir dos sinais presentes?
3. A partir das incertezas observadas, quais hipóteses devem ser consideradas para definir os futuros comportamentos?
4. Diante das hipóteses consideradas, quais são as combinações possíveis?
5. Quais são as combinações das incertezas que podem ser consideradas importantes para a formação de um conjunto coerente de hipóteses?

Observando os 3 métodos apresentados anteriormente, é possível identificar respostas a estas perguntas nas diversas etapas discutidas. Pode-se concluir que não há divergência entre os métodos, mas sim complementaridade.

1.2. A discussão estratégica nas organizações

1.2.1. Antecedentes

A palavra estratégia tem origem na palavra grega “strategos”, que servia para designar o magistrado-chefe ou o comandante militar. Um dos tratados mais antigos sobre estratégia – A arte da guerra de Sun Tzu – apareceu na China durante o século VI a.C.. A obra influenciou o pensamento militar, as táticas comerciais e outras áreas não só no mundo oriental como no ocidental.

Com o objetivo de trazer os conceitos apresentados no livro citado e discutir a sua atualidade, os cinco elementos da estratégia, segundo Sun Tzu, estão apresentados no quadro 2.

Elementos	Significado na obra – A arte da guerra	Significado na administração
Caminho	Pensamento comum e propósito de grupo	Espírito de equipe, identificação das equipes com a marca, confiança, declaração de missão.
Céu	Fatores ambientais	Fatores externos (econômicos, legais, sociais, tecnológicos, etc.) que influenciam a organização. Oportunidades e ameaças.
Terra	Situação	Onde está a organização? Pontos fortes e fracos, riscos no ambiente interno e no microambiente.
Líder	Liderança	Rumo da organização. Visão de futuro. Características das lideranças.
Lei	Arte	Entendimento da estrutura da organização. Padrões de trabalho. Utilização dos recursos disponíveis.

Quadro 2 – Os cinco elementos da estratégia, segundo Sun Tzu

Fonte: Adaptado do livro a Arte da Guerra, SUN TZU, 2008.

Na história da discussão estratégia, cita-se também o general prussiano Carl von Clausewitz que, através da sua obra “Da Guerra” (1832, apud ALDAY, 2002), conseguiu expor suas ideias fundamentais sobre estratégia. Esta obra merece atenção dos modernos estrategistas do mundo empresarial por realizar a façanha de

proporcionar novas formas de organizar o pensamento e oferecer um rumo seguro para o mapeamento da estratégia em um ambiente instável.

No âmbito empresarial a utilização do termo estratégia ocorreu somente após a 2ª revolução industrial no final do século XIX. Durante a primeira revolução industrial (1700 a 1800), os mercados caóticos da época levaram economistas com Adam Smith a descrever as forças de mercado como uma mão invisível que permanecia ao largo do controle das empresas individuais. Já na 2ª revolução industrial, que começou no final do século XIX, com o início da formação de um mercado de massa, acesso ao crédito, economia de escala na produção, entre outros fatores considerou-se a discussão estratégica como uma forma de moldar as forças de mercado e influenciar o ambiente competitivo (GHEMAWAT, 2007).

Com o surgimento das grandes corporações, ao final do século XIX e início do XX, cita-se: General Motors, Ford Motors Company, surge à necessidade de um pensamento estratégico articulado. Na 2ª guerra mundial, o problema de alocação de recursos escassos por toda a economia motivou a discussão sobre estratégia nos ambientes militar e empresarial. As experiências no período de guerra contribuíram para o desenvolvimento de novas ferramentas e técnicas de gestão, e o uso do pensamento estratégico formal para orientar decisões gerenciais.

Apesar do conceito de estratégia remontar a Grécia antiga, e durante os séculos XIX e início do XX o termo ultrapassar o meio militar e chegar no âmbito organizacional, a discussão estratégica chegou definitivamente no meio acadêmico e organizacional a partir dos anos 50. Ghemawat (2007), cita os professores George Albert Smith e C. Roland Christensen, que levaram seus alunos a questionar se a estratégia de uma empresa era compatível ou não com o ambiente competitivo. Logo após, Keneth Andrews, professor de Harvard, expandiu a discussão, argumentando que: tanto as empresas como os indivíduos deveriam ter um conjunto definido de propósitos ou metas que o mantivesse numa direção deliberadamente escolhida, evitando sua dispersão para direções indesejáveis. Os estudos em Harvard tornaram-se um marco para discussão estratégica organizacional.

1.2.2. A discussão atual na organização

Independente da corrente teórica e dos diferentes conceitos encontrados na literatura sobre estratégia, compreender a relação entre empresa e ambiente, permanece imprescindível. A necessidade da empresa se adaptar às demandas do ambiente externo, criando oportunidades ou respondendo as ameaças, e avaliar continuamente os pontos fortes e fracos relacionados ao ambiente interno continua sendo a pedra fundamental nos estudos em estratégia.

Na década de 60, o modelo Harvard, também denominado, de modelo de Andrews, compreendeu dois grandes blocos para o estudo da estratégia: a formulação e a implementação. A formulação baseia-se em quatro aspectos fundamentais: as oportunidades no ambiente da empresa, seus recursos e competências, a vontade dos diretores e colaboradores e o que deve ser levando em conta em relação às obrigações éticas e societárias. A implementação ressalta sobretudo a relação: estrutura e processo de gestão (HAFSI e MARTINET, 2008).

Para Ansoff (1989) a estratégia é um grupo de critérios de decisão que direciona o comportamento de uma organização. Cinco aspectos são fundamentais: (1) os objetivos e os elementos que definem o fio condutor da empresa, (2) a configuração do negócio em relação aos produtos - mercados, (3) os fatores que induzem o crescimento, (4) os elementos que definem a vantagem competitiva, e (5) a sinergia. Tais elementos especificados de maneira sistemática fornecem uma abordagem para direcionar a tomada de decisão, mesmo em condições particularmente complexas. Ter estratégias bem definidas é essencial em um ambiente de mudanças. Em qualquer condição a empresa é colocada diante das seguintes questões: - Qual a direção escolher? Como canalizar a energia das equipes na direção escolhida? Para ter estas respostas, discutir a estratégia se torna uma ferramenta essencial e indispensável.

Ansoff (1989) apresenta a matriz produto/mercado como um modelo utilizado para determinar as oportunidades de crescimento de áreas de negócio da empresa. Algumas alternativas são definidas por meio de quatro estratégias distintas, conforme Figura 4.

	Produto atual	Novo produto
Mercado atual	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
Novos mercados	Desenvolvimento de novo mercado	Diversificação de produto

Figura 4 – Matriz de Ansoff (componentes do vetor de crescimento)

Fonte: Ansoff, 1989, p. 116

A matriz apresenta duas dimensões: Produtos e Mercados. Sobre essas duas dimensões, quatro estratégias podem ser formadas:

- Penetração de mercado: foco no crescimento do mercado atual, mudando os clientes ocasionais para clientes regulares e os regulares para usuários intensivos do produto.
- Desenvolvimento de novo mercado: tentativa de conquistar clientes da concorrência, ampliar o mercado por meio de produtos já existentes ou desenvolvendo novas marcas/produtos, sempre buscando ampliar as fronteiras do mercado.
- Desenvolvimento de produto: ampliar a gama de produtos para clientes regulares.
- Diversificação: desenvolver novos produtos e mercado para a empresa; estratégia de maior risco. Há necessidade de desenvolver as competências de marketing e/ou tecnológicas, para obter credibilidade. E ainda demonstrar que a empresa tem sinergia, ou seja, tem capacidade de utilizar suas competências para entrar em uma nova área de produto e mercado.

Para Porter (1999) estratégia é a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades compatíveis e integradas. Seu êxito depende do bom desempenho de todas as atividades, e principalmente, da integração entre elas. Se não houver compatibilidade e integração das ações, não existirá uma estratégia diferenciada e nem sustentabilidade. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. No entanto, faz-se necessário ainda fazer exclusões em relação às demais posições. Fazer exclusões levam a necessidade de escolher entre as alternativas conflitantes e ainda de se criar barreiras contra os reposicionadores.

O quadro 3, apresentado em Porter (1999), discute o modelo estratégico tradicional e a vantagem competitiva sustentável.

O modelo estratégico tradicional	A vantagem competitiva sustentável
Posição competitiva ideal no setor.	Posição competitiva única para a empresa.
Busca de melhores práticas para todas as atividades (Benchmarking).	Atividades sobre medida para a estratégia.
Para ganhar eficiência terceirizar e estabelecer parcerias agressivas	Opções excludentes e escolhas nítidas, em comparação com os concorrentes.
As vantagens fundamentadas em alguns fatores críticos do sucesso, recursos básicos e em competências essenciais.	A vantagem competitiva deriva de atividades compatíveis e complementares. A sustentabilidade emana do sistema de atividades e não das partes.
A eficácia operacional é um pressuposto.	Respostas rápidas a todas as mudanças competitivas e de mercado.

Quadro 3 – Visões alternativas da estratégia

Fonte: Porter (1999), p. 76

Tratar a estratégia como uma posição sustentável e única para a organização traz a tona alguns pressupostos que devem ser observados. Ter foco no cliente, não significa que a empresa deve atender a todas as suas necessidades. O conceito de opções excludentes gera o medo de diminuir o crescimento, por outro lado tentar atender o cliente em todas as suas necessidades cria uma armadilha dentro da organização que leva a uma queda de competitividade no médio prazo.

Para Porter (1999) o posicionamento da liderança é fundamental para tornar a estratégia a principal discussão na empresa. O líder deve dar a direção para definir e divulgar a posição exclusiva da organização, fazer o exercício de opções excludentes e o de compatibilizar e articular as atividades. A agenda estratégica, responsabilidade dos líderes, demanda disciplina e continuidade, seus inimigos são a dispersão e a conciliação.

Mintzberg, et Al. (2000), após uma detalhada revisão da literatura mundial sobre o tema, definiram dez grandes linhas ou escolas de pensamento estratégico, que condensam os conceitos convergentes e divergentes entre os autores.

A **Escola de Design** focaliza a construção da estratégia como um processo de desenho informal, criativo, essencialmente de concepção. A elaboração da estratégia deve ser acessível para as organizações, a responsabilidade do controle e da formulação é do executivo principal. A escola separa o pensamento da ação, o estrategista elabora e outros implementam, trazendo a ideia de separação entre ação e pensamento da administração clássica. As origens desta escola podem ser atribuídas às publicações de Philip Selznick em 1957 e Alfred D. Chandler em 1962.

A **Escola do planejamento** surgiu ao lado da escola de design, nos anos 60 e teve seu auge nos anos 70, o autor mais influente da escola foi Igor Ansoff, com um livro publicado em 1965. Esta escola considera a maior parte das premissas da anterior, exceto a questão da informalidade. Aqui o modelo é formal, quase mecanicamente programado. O executivo principal é o arquiteto da estratégia, mas não deve concebê-la, somente aprová-la. Nesta escola, os principais atores do processo são os planejadores profissionais, denominados analistas. Nesta escola o planejamento está associado ao controle, devido à elaboração formalizada e à mecanização do processo.

A principal referência da **escola do posicionamento** é Michel Porter nos anos 80. A escola tem origem na economia, inspirado na organização industrial. O diferencial desta escola, em relação às anteriores, é o fato de limitar as categorias na definição de estratégia, chamadas de estratégias genéricas. Como nas escolas anteriores, o estrategista é o executivo principal. O planejador tem um alto grau de importância, é ele quem seleciona e recomenda as estratégias ótimas aos líderes. Surgem as consultorias para elaborar planejamento estratégico.

A **escola empreendedora**, também se origina na economia, de natureza descritiva, ou seja, o processo de formação da estratégia é entendido à medida que se desdobra. Todo o processo é focado no líder, a perspectiva da estratégia é personificada e focada no líder, com isso a organização torna-se subserviente à sua

liderança. Nesta escola a visão é formada e definida pelo líder e serve como um guia, uma direção.

A **escola da cognição** utiliza-se do campo da psicologia cognitiva, o ponto de investigação desta escola é compreender a formação da estratégia na cabeça do estrategista. Trata-se de uma escola de pensamento em evolução sobre formação de estratégia. Nesta escola as estratégias nascem como perspectivas, na forma de conceitos, molduras, mapas, esquemas que estruturam à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. Toda esta informação conforme o grupo mais objetivo da escola passa por todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificados pelos mapas cognitivos. Já para a ala subjetiva, são meramente interpretações de percepções do mundo. Aqui os estrategistas são autodidatas sua estrutura de conhecimento e seus processos de pensamento são desenvolvidos por meio da experiência direta. Esta escola serve de ponte entre as escolas anteriores, mais objetivas, em direção as escolas mais subjetivas (aprendizado, cultura, poder, ambiente e configuração). Duhaime e Schwenk (1985) e Herbert Simon (1978), podem ser citados como representantes desta escola.

Na **Escola do aprendizado** as estratégias se constroem quando as pessoas, atuando em grupo ou individualmente, aprendem sobre uma situação, e desenvolvem uma capacidade para toda a instituição lidar com ela. Suas premissas passam pelo aprendizado coletivo, emergente ou de forma deliberada, comprometimento com os resultados gerais. Esta escola se baseia em descrição em vez de prescrição. A pergunta fundamental é como as estratégias são criadas nas empresas, não há preocupação com a formulação. Pessoas das mais variadas áreas e níveis hierárquicos podem contribuir para o processo de estratégia. O papel do líder é coordenar o processo de aprendizado estratégico, e também deve aprender juntamente com todo o sistema. Os autores que contribuíram para esta escola foram: Charles Lindblom (1959) – “A Ciência de Alcançar Objetivos de Qualquer Maneira”, H. Edward Wrapp, “Bons Gerentes Não Tomam Decisões Políticas” (1967) James Brian Quinn em 1980, “Strategies for Change: Logical Incrementalism”.

Na **escola do poder** a formação de estratégia é um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e política. A negociação visa estabelecer estratégias favoráveis a determinadas partes interessadas. Há um conflito estabelecido entre o poder micro e macro. O poder micro percebe a formação de estratégia como a interação, através de barganha, e às vezes, confronto direto, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes. O poder macro percebe a organização promovendo o seu bem-estar por meio de controle ou cooperação com outras organizações. Nesta escola começou a discussão de parcerias estratégicas, redes, alianças estratégicas. A literatura dedicada a esta escola é pequena, a partir dos anos 70, surgiram algumas publicações tais como de Macmillan em 1978, Sarrazin em 1975, Pettigrew em 1977 e Bower e Davis em 1979.

Na **Escola cultural** a formação da estratégia é um processo coletivo, levando em consideração as crenças e as interpretações comuns aos membros de uma organização, os recursos ou capacidade da organização são usados como vantagem competitiva. A cultura tende a manter a estratégia existente; na melhor das hipóteses, busca promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização. O tema foi tratado na literatura da administração a partir dos anos 80, cita-se entre outros Pettigrew em 1985, que realizou um trabalho em uma empresa britânica e revelou fatores culturais importantes. Feldman em 1986, nos EUA, considerou a relação entre cultura e mudança estratégica e Barney em 1986, perguntou se a cultura poderia ou não ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada.

Para os autores da **escola ambiental** as organizações reagem apenas quando ocorrem as mudanças em seu ambiente. A estratégia é um processo reativo. É possível dividir esta escola em duas facções: Para os ecologistas de população, ou a organização faz o que o ambiente impõe ou está eliminada. Para os teóricos institucionais as pressões exercidas pelo ambiente reduzem a opção estratégica, mas não a elimina totalmente. O líder assume uma posição passiva, com a função de interpretar o ambiente e buscar formas de adaptar da melhor maneira possível, para garantir a sobrevivência.

A **escola da configuração** retrata a relativa estabilidade da estratégia em determinados períodos, interrompida por cortes ocasionais para novos períodos estáveis. Os períodos estáveis se alternariam para outras configurações (cada configuração seria explicada, a cada momento, por uma das escolas citadas). Os ciclos de vida das organizações seriam marcados por períodos de calma intercalados por estados de transformação. A discussão sobre a configuração teve início na McGill University com a chegada de Pradip Khandwalla, nos anos 70, posteriormente outros autores se interessaram pelo tema, tais como: Mintzberg e Danny Miller.

As escolas apresentadas mostram as diferentes perspectivas do processo de formação de estratégia. Características tais como a análise de ambiente interno e externo, o posicionamento da liderança, o aprendizado, os conceitos emergentes entre outros, se misturam no momento da formulação da estratégia. O importante é levar os líderes a perceberem os diferentes conceitos presentes no processo de formulação da estratégia.

Após explorar as escolas citadas anteriormente, Mintzberg e Quinn (2001), citam que o conceito de estratégia deve contemplar os cinco P's:

A estratégia como **plano**: um curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz para lidar com uma determinada situação. A estratégia como **padrão**: ideia de convergência, consistência no comportamento da organização.

Comparando as duas definições, os autores apresentam a abordagem de plano como a visão para o futuro e a de padrão um movimento de retorno (base em históricos), acrescentando: Ambas as definições parecem válidas, as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado (MINTZBERG e QUINN, 2001).

A estratégia como **posição**: uma forma de localizar a empresa dentro do ambiente interno e externo, olhar para fora.

A estratégia como **perspectiva**: a maneira dos estrategistas de verem o mundo. A estratégia é um conceito, estando apenas na cabeça das pessoas interessadas.

A estratégia como **pretexto**: como uma forma específica de enganar o concorrente.

Whittington (2002) afirma que a palavra estratégia possui diferentes definições, e apresenta um conceito com base em quatro formas genéricas: clássica, evolucionista, processual e sistêmica, apresentadas a seguir.

Para a perspectiva Clássica, a estratégia resulta de uma análise racional, onde a rentabilidade (maximização do lucro) é o objetivo principal do negócio, e a concepção deve estar separada da execução. É nesta linha que se enquadram aqueles que são, por vezes, considerados os “pais” da estratégia: Alfred Chandler, Igor Ansoff e Alfred Sloan.

Whittington (2002) apud Mintzberg (1990) chama a atenção para quatro premissas básicas do pensamento estratégico clássico:

1. a formação da estratégia deve surgir de um pensamento processual consciente derivada da noção de indivíduo econômico e racional;
2. o controle é responsabilidade do líder principal, o que reflete a noção econômica de individualismo e a visão militarista do general solitário no topo da pirâmide de comando;
3. as estratégias emergem de um processo de tomada de decisão completamente formulado, explícito e articulado, sendo, nesse sentido, ordens para cumprir;
4. a implementação ocorre após a fase de formulação explícita e consciente.

Para os evolucionistas, os mercados são muito imprevisíveis e difíceis e por isso não se justifica investir grandes recursos em planejamento estratégico, é melhor deixar as opções abertas. A abordagem evolucionária confia menos na capacidade da liderança maior para planejar e agir racionalmente. A competição do mercado e a seleção natural são aqui os conceitos-chave. São os mercados, e não os gestores, a escolher as estratégias prevalentes num determinado contexto. A necessidade na organização é mais produto do acaso do que resultado de uma escolha estratégica deliberada. Na abordagem evolucionária espera-se que os mercados garantam a maximização do lucro. Os partidários das abordagens processuais partilham do ceticismo com que os evolucionistas encaram a racionalidade do processo de formação estratégica, mas também não confiam muito na capacidade de os mercados assegurarem o objetivo de maximização do lucro. Os processualistas argumentam que não vale a pena perseguir o ideal inatingível da racionalidade; é

preferível aceitar e trabalhar com o mundo tal como ele é. As estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento com as operações diárias e as forças básicas da organização. Whittington (2002) cita que autores como Richard Cyert, James March e Herbert Simon afirmam que as pessoas, em geral, apresentam racionalidade limitada, isto é, são incapazes de ter em conta mais do que alguns fatores de cada vez; tendem a não prolongar, para além de certos limites, a procura de informação relevante; interpretam os dados de modo naturalmente tendencioso; e estão prontas a aceitar a primeira opção satisfatória apresentada, em lugar de insistir na procura do melhor.

Ao contrário do que defendem os evolucionistas, para os processualistas os mercados são geralmente bastante tolerantes para com as organizações menos dinâmicas, e os proprietários são incapazes de perceber as fragilidades das suas empresas porque, como todos, eles não são suficientemente racionais nem detêm informação suficiente. Estar especialmente atento à implementação; explorar mercados imperfeitos para construir competências distintivas; e cultivar flexibilidade para adaptação incremental; são os meios que, para os processualistas, permitem maximizar o desempenho (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem sistêmica, discordando da processualista e da evolucionista, acredita na capacidade das organizações para planejam e agirem de modo efetivo nos seus ambientes. A racionalidade estratégica só faz sentido em contextos sociológicos particulares. Comportamentos que parecem ineficientes para os clássicos, podem perfeitamente ser racionais e eficientes de acordo com critérios locais e *modus operandi* de um dado contexto social particular. Ao contrário do que era pressuposto na abordagem clássica, mais empresas colocam em segundo lugar a maximização do valor para o acionista (*shareholder*), em benefício de outros objetivos mais do interesse dos gestores profissionais, tais como remunerações e prémios ou o próprio crescimento orgânico.

As abordagens sistêmicas ressaltam a forma como os objetivos e processos estratégicos se relacionam com os sistemas sociais em que a estratégia é realizada. As organizações complexas oferecem uma gama de recursos e normas, susceptíveis de legitimar uma larga diversidade de comportamentos organizacionais.

Alertando os gestores individuais para os elementos-chave dos sistemas sociais em que trabalham, a abordagem sistêmica pode ampliar a procura de recursos e aprofundar a observação dos concorrentes. Assumir que estes últimos, ou os clientes, operam de acordo com a mesma estratégia da empresa, envolve um risco substancial de subavaliação das condicionantes do negócio (WHITTINGTON, 2002).

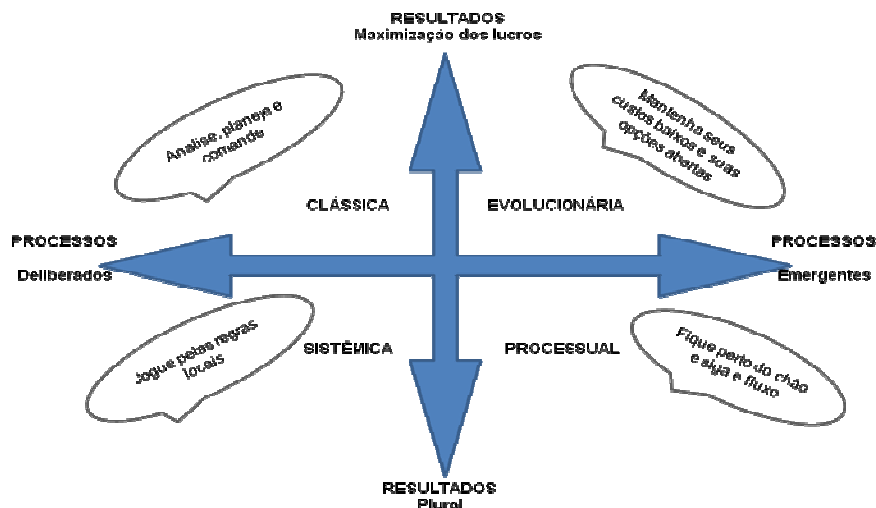


Figura 5 – Resumo das implicações das quatro perspectivas estratégicas

Fonte: Whittington, p. 12, 2002

Heijden (2009) condensou as teorias sobre gestão estratégica em três escolas: racional, evolucionária e processual. A escola racional codifica separadamente pensamento e ação. O estrategista, em nome da organização, define a estratégia ótima como um processo de busca da utilidade máxima entre uma série de opções. Depois de decidido o caminho a tomar, a questão da implementação estratégica é abordada separadamente. O paradigma racional supõe que as intenções na organização são claras, e que pessoas racionais, com plena compreensão da estratégia, fazem coisas racionais.

A escola evolucionária sustenta que quando se envolve muitos agentes independentes, o comportamento do sistema como um todo pode se tornar essencialmente indeterminado e emergente. Mintzberg et Quinn (2001) cita que ao fazer planos para o futuro e olhar o comportamento de períodos anteriores, chega-se ao conceito de estratégia pretendida e estratégia deliberada. As grandes linhas são formuladas, ao passo que os detalhes vão sendo previstos ao longo do tempo, de

acordo com as mudanças no ambiente, de modo que se torna possível fazer previsões e ter a capacidade de reagir a eventos inesperados.

A escola processual, conforme Heijden (2009) adota uma posição intermediária. O paradigma processual percebe a organização como um sistema complexo e adaptável. Como um sistema aberto, a empresa ajusta suas atividades à medida que as mudanças ocorrem. O modelo se baseia na ideia de contínuo desenvolvimento de melhorias, em vez de respostas corretas. Na visão de processos há menos preocupação em fazer previsões e maior ênfase em enfrentar as incertezas e ambiguidades. Segundo os processualistas é preciso entrar em um loop que ligue a ação, a percepção e o pensamento na busca da aprendizagem contínua. Uma estratégia eficaz é aquela que provoca a entrada neste loop de aprendizagem. Um dos desafios do processo de planejamento estratégico é transformá-lo em pensamento estratégico. Amoroso (2002) define o pensar estratégico como interconexões entre processos e ciclo de informações, que leva ao aprendizado.

Seguindo a lógica do processo, Mariotto (2003), cita que a estratégia pode surgir no nível tático-operacional, da seguinte forma: Por um lado a alta direção influencia a média gerência a programar as estratégias definidas, por outro lado a média gerência propõe novos caminhos que são levados a aprovação da alta gerência. Neste modelo amplia-se o escopo de atores que interferem nas definições estratégicas da organização.

Kaplan e Norton (1996), levanta a necessidade de buscar um método para traduzir a estratégia para toda a organização, implementá-la e obter feedback e apresentam o Balanced Scorecard (BSC) como “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. A incorporação de um conjunto consistente de práticas gerenciais associadas aos cinco princípios de uma organização orientada para a estratégia, ampliou o escopo da metodologia do BSC possibilitando seu funcionamento como uma alavanca para transformar a gestão em uma gestão estratégica, ou seja, que coloca a estratégia no centro da organização. Kaplan e Norton (2009) propõem a realização de reuniões de

aprendizado da estratégia, onde a equipe verifica a validade da estratégia e ao mesmo tempo tem condições de modificá-la e adaptá-la ao longo do período.

1.2.3. Planejamento estratégico ou administração estratégica

Ao longo dos anos, os modelos de planejamento estratégico evoluíram por meio de estudos e pesquisas na área de administração estratégica, que trazendo novas abordagens, adequaram os modelos aos ambientes conturbados do mundo empresarial. A administração estratégica busca explicitar as relações entre o planejamento, sua implantação e os resultados obtidos.

Segundo Barbero (2008), o conceito de administração estratégica surgiu da necessidade de acrescentar o aspecto continuidade ao planejamento estratégico, que trata de modo geral de contínua adaptação às mudanças ambientais. Conforme Ansoff (1989) a administração estratégica, além de avaliar a organização e o seu meio, inclui os aspectos sociais, políticos e culturais ao planejamento.

Kaplan e Norton (2009) citam que independente do método adotado, o resultado de qualquer processo de formulação da estratégia é um roteiro que diferencie a posição e as ofertas da empresa em relação às dos concorrentes, de modo a criar vantagem competitiva sustentável que gere desempenho superior. À medida que adquirem mais conhecimentos sobre a variedade de ferramentas de formulação da estratégia, os executivos tornam-se capazes de escolher com mais discernimento a abordagem que pareça mais aplicável e adequada à história, a cultura e a competência da empresa.

Nos modelos de planejamento estratégico pode-se observar que todos apresentam quatro macro-etapas bem definidas:

- o diagnóstico estratégico, que se trata de fazer um levantamento de informações sobre a organização, às partes interessadas e o macro-ambiente no qual está inserida;
- a elaboração de missão, objetivos, estratégias e metas da organização, visando estabelecer uma posição futura desejada;
- executar o plano estratégico resultante;

- o controle dos resultados.

O diferencial está na sequência de passos para cada macro-etapa, a seleção de ferramentas para análises, as abordagens de implantação, a posição da liderança no processo e a complexidade dos métodos analíticos. A seguir, serão apresentados em linhas gerais, alguns modelos representativos de planejamento estratégico.

1.2.3.1. O modelo de Ansoff

O enfoque de Ansoff (1989) quanto às decisões estratégicas inicia relacionando a empresa com o seu ambiente, ao mesmo tempo em que escolhe o mix de produtos e mercados. A primeira etapa define os objetivos que serão alcançados pela empresa. Estes objetivos podem ser econômicos ou não, e dizem respeito a como a empresa vai agir no futuro. O ambiente externo é avaliado por meio de levantamento de informações econômicas, políticas, sociais, de mercado e tem como objetivo identificar oportunidades e ameaças inerentes ao negócio da empresa. O ambiente interno é avaliado a partir da capacidade de produção e da estrutura administrativa da organização, que nesta etapa estabelece seus pontos fortes e fracos diante da concorrência.

Estas fases de análise serão a base para elaborar um plano de ação estratégico, que abrange revisar os objetivos iniciais e escolher uma estratégia de diversificação e/ou expansão. O processo de formulação de estratégias é visto como um agente de transformação da empresa, passando de uma posição inicial à posição futura descrita pelos objetivos, considerando-se as restrições decorrentes de recursos e o potencial existente.

1.2.3.2. O modelo de Ackoff

Ackoff (1976 apud CORAL, 2002) propõe um modelo de etapas lineares, separando a análise de dados, o planejar das ações da fase de execução e controle.

Etapa 1 - Determinação dos fins

Definição dos grandes objetivos, metas a serem atingidos pela organização. Para chegar a estes objetivos faz-se uma análise das perspectivas do futuro para a instituição e avalia as ameaças e oportunidades.

Etapa 2 - Determinação dos meios

Nesta etapa, faz-se o levantamento dos pontos fortes e fracos por meio de levantamentos sobre o funcionamento da estrutura interna da empresa. São definidas a política e as ações para alcançar os objetivos.

Etapa 3 – Planejar os recursos

Com o plano de ação pronto, faz-se o planejamento dos recursos necessários: Planejamento financeiro, das instalações, de materiais e suprimentos e de pessoal.

Etapa 4 – Implantação

E a execução do planejamento no período determinado, avaliando continuamente a capacidade instalada da empresa e as oportunidades de melhoria dos processos internos.

Etapa 5 – Controle

Ao longo da implantação, é necessário checar se os objetivos e metas definidos estão sendo atingidos de forma esperada. Para a efetivação do controle é necessário definir as metas quantificáveis para os indicadores de desempenho; acompanhar os resultados; comparar com o previsto e identificar as causas dos resultados abaixo das metas e redefinir o plano de ação.

1.2.3.3. O modelo de Gracioso

Gracioso (1996, apud CORAL, 2002) propõe um modelo de planejamento estratégico orientado para o mercado. Nos estudos de mercado propostos são levantadas as seguintes questões:

- A competição do negócio é regulada por qual tipo de força? Quais as principais ações dos concorrentes e como enfrentá-los? Como se desenvolverá o mercado da

empresa? Como posicionar a empresa para maximizar as chances de êxito em longo prazo?

Neste modelo ao estabelecer as estratégias, o foco está todo na ambiência externa, não havendo preocupação com a estrutura interna produtiva e administrativa da empresa.

A discussão sobre o tema amplia e somente elaborar um plano estratégico não é o bastante para que as organizações enfrentem as transformações. Ansoff (1989) chama a atenção para a necessidade de ampliar a discussão, e passa a incluir fatores ambientais, políticos e tecnológicos, que podem ser considerados ao se formular as estratégias. Tornou-se necessária a ampliação do conceito para administração estratégica, que é a mudança do planejar estratégico para um sistema de gestão que integra planejamento, execução e controle por meio de um monitoramento contínuo e avaliação dos resultados. Considera-se também a capacitação estratégica, que desenvolve um novo comportamento na empresa, apto a responder prontamente às variações contínuas do ambiente.

Para Ansoff e McDonnell (1993 apud MULLER, 2003), a administração estratégica pode ser vista pelo relacionamento de quatro atividades:

- Avaliação estratégica (há necessidade de uma resposta estratégica diferente);
- planejamento estratégico (reação estratégica futura);
- projeto organizacional (a potencialidade organizacional futura);
- gestão da mudança.

Nas definições de planejamento estratégico, procura-se compreender as relações entre a empresa e seu meio e posicioná-la. Na discussão da administração estratégica são incluídas novas variáveis com ênfase também na implantação do plano. Yoshihara (1981, apud MULLER, 2003) reforça isso, colocando que a tarefa da administração estratégica é levar a cabo o plano estratégico e efetuar de fato a adaptação estratégica da empresa.

Kilian (2009, apud RIBAS, 2013), insere uma nova variável e cita que o planejamento representa um processo de aprendizagem que amplia a compreensão

de uma situação. Simplificadamente, o planejamento é a reflexão antes da ação. Mesmo que o plano não seja executado precisamente como foi concebido, o processo deve resultar em uma melhoria do processo de tomada de decisão.

Drucker (1995 apud RIBAS, 2013) assinala que o planejamento tradicional faz a seguinte indagação em relação ao futuro: “O que é mais provável que aconteça?”. Já o planejamento para a incerteza pergunta: “O que já aconteceu e que irá criar o futuro?”. São abordagens completamente distintas. O tradicional caracteriza o pensamento linear; o segundo foge a este padrão.

Ribas (2013) conclui que no planejamento estratégico tradicional as decisões, embora focadas no futuro, são tomadas com base na análise do passado e do presente.

A estratégia das organizações está voltada mais para o futuro do que para o presente. A discussão estratégica direciona o olhar para o futuro. As organizações não preocupadas com o futuro, mesmo sendo bem sucedidas no presente, perderão vitalidade e o resultado será a paralisação estratégica (MORITZ, 2004).

A partir da discussão estratégica, observa-se que o ambiente de negócios é incerto e pressupõe riscos. O estudo de cenários permite avaliar as probabilidades em ambientes pouco conhecidos. Enquanto os cenários olham para os desafios e as oportunidades, o planejamento estratégico explora estas oportunidades dentro de um contexto de incerteza sobre o futuro, buscando reduzir as ameaças (HEIJDEN, 2009).

No próximo tópico, será apresentado um modelo de formulação estratégica com a utilização de cenários prospectivos. Para Ribas (2013) os estudos prospectivos são mecanismos eficientes que contribuem para a empresa planejar, identificar oportunidades e definir ações.

1.3. O processo de formulação estratégica com a utilização de cenários prospectivos e o alinhamento estratégico

Com o advento da globalização, o avanço das tecnologias da informação e a ferocidade do atual modelo econômico, a prospectiva ganha espaço, se tornando uma ferramenta eficiente de planejamento estratégico tanto nas organizações econômicas quanto estatais (THISEN, 2011).

O planejamento estratégico baseado em cenários é uma visão de futuro, em um determinado horizonte de tempo, que podem mudar uma tendência. Considera a possibilidade de influenciar o futuro por meio da ação no presente, oportunizando a organização ajustar a sua ação presente para alterar a probabilidade de uma ocorrência futura (RIBAS, 2013).

Para Heijden (2009) o planejamento utilizando cenários tem como finalidade criar uma organização mais adaptável, que reconheça as incertezas e mudanças e às utilize em seu proveito. A utilização de cenários na formulação estratégica considera a instituição como um organismo vivo e que aprende. A formulação estratégica é entendida como a integração de pensamento, percepções e ação em um circuito de aprendizagem.

A pergunta que fundamenta a prospectiva é: que tipo de empresa, indústria, cadeia, tecnologia, cidade ou país se deseja para o futuro? No entanto, não basta escolher esse ou aquele futuro que se acredita ser o melhor. É necessário definir os mecanismos e caminhos que permitirão alcançar o futuro desejado (VASQUÉZ E ÓRTEGON, 2006, apud RIBAS, 2013).

Para Godet (2011) é necessário elaborar cenários globais para facilitar a escolha e formulação estratégica e garantir o desenvolvimento em longo prazo. É necessário distinguir uma fase exploratória de identificação dos desafios do futuro e uma fase normativa de definição das escolhas estratégicas. As duas etapas trazem clareza e explica que a escolha estratégica está condicionada pela incerteza que pesa sobre os cenários.

Simpson (1992, apud GRUMBACH e MARCIAL, 2006) relata que planejar com base em cenários gera uma visão mais ampla do ambiente externo e tem como benefício uma maior velocidade de decisão. Ressalta que o valor dos cenários é medido pela sua efetiva utilização na tomada de decisão.

O planejamento estratégico orienta o comportamento dos indivíduos na organização de modo que o sistema alcance e mantenha uma adequação positiva e singular. A utilização de cenários no planejamento estratégico se distingue de outras abordagens a partir do momento que fica explícita as questões da ambigüidade e da incerteza na questão estratégica. O aspecto fundamental de se introduzir a incerteza na fórmula estratégica é que isso faz com que o planejamento para o futuro passe de uma atividade de projeto para uma proposta de aprendizagem contínua (HEIJDEN, 2009).

A meta da prospectiva, na forma de cenários, é facilitar as escolhas do presente à luz dos possíveis futuros. As incertezas futuras são reduzidas e as decisões são tomadas tendo os cenários como referência. Utilizar a abordagem prospectiva estratégica contribui para:

- estimular a discussão estratégica e a comunicação dentro das organizações;
- melhorar a flexibilidade interna de resposta diante das incertezas ambientais e prover uma melhor preparação para possíveis rupturas do sistema;
- reorientar as opções políticas de acordo com o futuro contexto (GODET, 2011).

O uso de cenários prospectivos na formulação estratégica permite estabelecer práticas de simulação que exercitem o raciocínio do tipo “se-então”. Este pensamento condicional é um elemento da aprendizagem organizacional importante, pois ajuda a desenvolver a capacidade de mudar em função da circunstância prevista no futuro. Neste modelo, confrontar várias possibilidades de futuro exerceria uma tensão contrária à rigidez de posições. Ao pensar os cenários futuros cria-se uma perspectiva oposta ao determinismo da cultura, ao obrigar a pensar em novas possibilidades normalmente não percebidas em função da tradição e do comodismo (URIBE, 2001).

1.3.1. O modelo de Kees van der Heijden

Neste tópico, será apresentado um modelo que demonstra que a utilização de cenários em um planejamento estratégico possibilita a organização a abrir o olhar para as diferentes possibilidades de futuros e, dessa maneira, promove uma navegação mais hábil pelo ambiente de negócios.

Planejar leva a necessidade de ação, por isso é necessário desenvolver planos detalhados para fazer a transição da realidade presente para a realidade futura. A figura 6, retrata os 4 passos necessários para levar a empresa ao futuro.

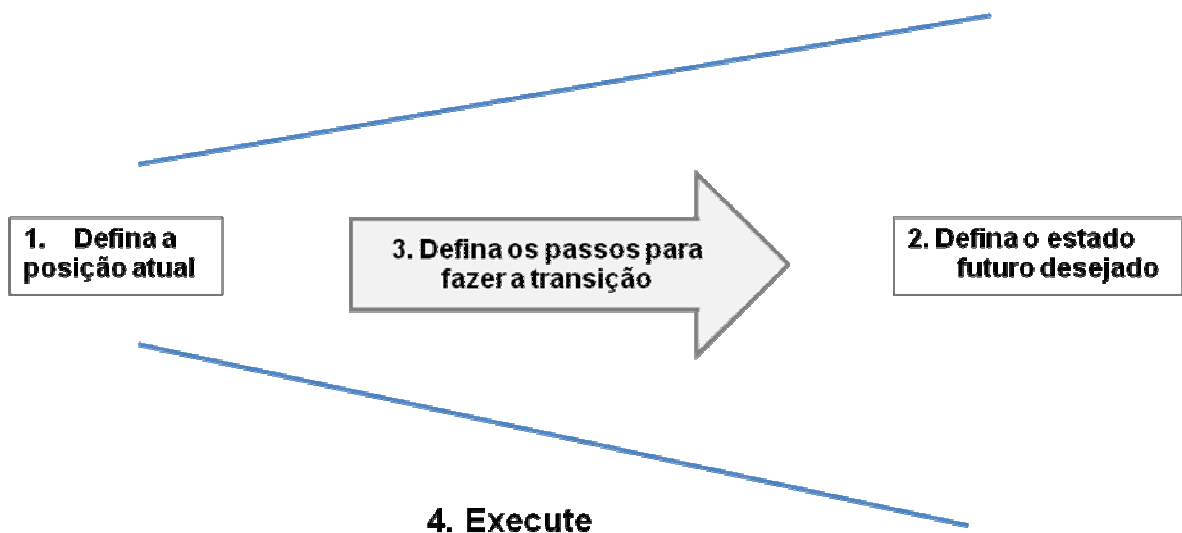


Figura 6 – Criando a ação

Fonte: Heijden (2009, p. 329)

Para que a organização se prepare para o futuro, esta deve realizar o ciclo de planejamento, no modelo, Heijden (2009) apresenta cinco estágios, conforme figura 7.



Figura 7 – Os cinco níveis do planejamento de negócios

Fonte: Heijden (2009, p. 335)

De um modo geral o ciclo de planejamento envolve na fase 1 explorar o futuro, defini-lo e desenvolvê-lo na forma de ideia de negócio, esta integra todos os fatores para a empresa de uma forma organizada. Heijden (2009) estabelece quatro elementos que precisam ser especificados para definir uma ideia de negócios:

1. O valor criado para o cliente e/ou sociedade;
2. A natureza da vantagem competitiva explorada (diferenciação ou vantagem estrutural de custo);
3. As competências distintivas que, em sua interação de reforço mútuo, criam a vantagem competitiva;
4. Os três elementos acima, devem ser configurados em um loop de feedback de reforço, no qual os recursos gerados causam o crescimento.

Heijden (2009, p. 101)

Um dos principais produtos nesta etapa do planejamento estratégico é o documento que declara os objetivos, que explicita os elementos principais do estado de coisas

que a organização espera alcançar ao longo do tempo. Este documento deve refletir a ideia de negócio para o futuro, que descreve como a organização alcançará suas expectativas baseada em um número limitado de competências distintivas.



Figura 8 - Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pela autora

As próximas etapas desdobram a estratégia e o modelo de negócios contribuindo para promover o alinhamento estratégico em toda a organização.

- ✓ O planejamento mestre envolve a tradução da estratégia em uma descrição dos planos interfuncionais que garantem a coerência da carteira de projetos.
- ✓ O planejamento de projetos garante que a estratégia será convertida em ação, trata-se de uma etapa de planejamento operacional detalhada que define ações e responsáveis.
- ✓ A fase de orçamento envolve a quantificação geral de recursos, detalhando as fontes de receitas e as despesas.
- ✓ A etapa de avaliação e controle fecha o ciclo ao avaliar o desempenho entre o previsto e realizado.

O propósito do ciclo de planejamento é criar condições para a organização experimentar e aprender e habilitá-la a enfrentar as transformações no ambiente de negócios. Formular estratégias com base em cenários prospectivos leva a uma busca incessante por sinais de mudança, requerendo coragem intelectual para revelar aspectos que não estão adequados à cultura vigente, principalmente quando a ameaça é a sobrevivência da própria organização.

Para Schwartz (2000), utilizar cenários para a formulação estratégica é um processo que trabalha com a diversidade de perspectivas e contribuem com o aprendizado das pessoas na organização. Os cenários são plataformas para conversações estratégicas que levam à aprendizagem organizacional.

No processo de gestão estratégica a tradução da visão e sua estratégia para todos os níveis é um ponto fundamental para a implementação, visto que os processos gerenciais e de negócios devem estar alinhados à estratégia. O alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é a base para o aprendizado estratégico.

1.3.2. Alinhamento Organizacional

A definição de alinhamento refere-se a dispor em linha reta, enfileirar-se. Para Kaplan e Norton (2006) trata-se de alinhar a corporação, as unidades de negócio, as unidades de apoio, os parceiros externos e o conselho de administração com a estratégia. O processo de planejamento estratégico na empresa, a tradução da visão e da estratégia deve fazer sentido para todas as partes interessadas envolvidas com a organização, tornando a estratégia o centro do modelo de gestão.

Para Porter (1999) a essência da estratégia é escolher o que não fazer. Portanto, as escolhas de posicionamento determinam não apenas as atividades a serem desempenhadas pela empresa, mas também a forma como elas se relacionam, combinam e alinham umas com as outras. Para o autor, estratégia é a criação de compatibilidades entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho do conjunto de atividades e da integração e alinhamento entre elas. Esta combinação e alinhamento entre as atividades cria uma cadeia resistente que afasta os imitadores, que Porter denomina de compatibilidade.

A compatibilidade é importante porque mesmo sendo distintas as atividades afetam umas as outras. Essa complementaridade e alinhamento impregnam na estratégia, acentuam a exclusividade da posição e ampliam as opções excludentes. Porter (1999) classifica três tipos de compatibilidade:

- Em primeiro nível trata da consistência do alinhamento entre cada atividade e a estratégia. Com isso assegura que as vantagens competitivas das atividades não se

anulem, criando sinergia. Facilita ainda, a comunicação da estratégia aos clientes, empregados e aos acionistas e melhora a implementação por meio do alinhamento da visão e da persistência em toda a empresa.

- Em segundo nível a compatibilidade consiste no reforço mútuo das ações, que contribuem para diminuir os custos totais.
- No terceiro nível trata-se de uma otimização do esforço que é mais forte que somente o reforço mútuo das ações.

Neste ponto, Porter (1999) conclui que nos três tipos de compatibilidade, o todo é mais importante que qualquer parte individual. A vantagem competitiva decorre da totalidade do sistema de atividades alinhado à estratégia. A combinação e o alinhamento das atividades levam a reduções de custo ou aumento de diferenciação.

Kaplan e Norton (2006) partem da ideia principal que a estratégia é o centro do modelo de gestão. Definida a estratégia os componentes do processo de gestão são desenvolvidos para promover o alinhamento, composto por quatro aspectos:

- consistência estratégica, que se refere à consistência interna das atividades relacionadas aos componentes da estratégia;
- alinhamento organizacional, que define como as diferentes áreas/setores de uma organização sincronizam suas atividades para criar integração e sinergia;
- alinhamento do capital humano, deve envolver todo o pessoal no esforço da implementação da estratégia. Só é alcançado quando os objetivos individuais, programas de treinamento e remuneração estão alinhados com a estratégia de negócios;
- alinhamento dos sistemas de planejamento, operação e controle, orientam a alocação de recursos, impulsionam a ação, monitoram o desempenho e adaptam a estratégia conforme as necessidades, ajustando os rumos.

Kaplan e Norton (2006) concluem que a execução da estratégia é o resultado de uma atenção consciente, combinando uma liderança orientadora e comprometida com processos de gestão alinhados. O quadro 4, a seguir resume como ocorre o alinhamento em uma organização.

Processo de alinhamento	Objetivos	Barreiras	Ferramentas capacitadoras
Alinhar as unidades de negócio (UN): Como alinhar as UN's para criar sinergias corporativas?	Desdobrar e infundir a estratégia corporativa nas estratégias das UN's.	As estratégias das UN's em geral são desenvolvidas e aprovadas isoladamente, sem a orientação de uma perspectiva corporativa, ou da empresa como um todo; falta de integração entre as UN's.	Desdobramentos dos objetivos estratégicos para as unidades de negócio. Alinhamento vertical e horizontal.
Alinhar as unidades de apoio: Como alinhar as unidades de apoio/ negócio/ às estratégias corporativas?	Garantir que cada unidade de apoio desenvolva uma estratégia que melhore o desempenho das estratégias da corporação e das unidades de negócio.	As UN's são tratadas como "centros de despesas", cujos objetivos são minimizar custos, em vez de promover as estratégias da empresa e das unidades de negócio.	Acordo de níveis de serviço. Objetivos estratégicos, indicadores e metas para as unidades de apoio.
Alinhar o pessoal: Como motivar os empregados para que ajudem a executar a estratégia?	Assegurar que todos os empregados compreendam a estratégia e estejam motivados a contribuir para a sua execução.	A maioria dos empregados não conhece /compreende a estratégia. Seus objetivos e incentivos se concentram no desempenho tático local, não nos objetivos estratégicos.	Programa formal de comunicação da estratégia. Objetivos dos empregados com alinhamento claro com os objetivos estratégicos. Programas de incentivos e de recompensa. Programas de desenvolvimento de competências.

Quadro 4 – Alinhamento da Organização

Fonte: Kaplan e Norton (2009), p. 129

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Pesquisar trata-se de um conjunto de ações para solucionar um problema, com base em procedimentos sistemáticos e racionais. A pesquisa é realizada quando existe um problema e há pouca ou nenhuma informação sistematizada para solucioná-lo (MORESI, 2003).

Para a realização de um estudo científico o primeiro passo é definir o objetivo principal. Neste trabalho, o objetivo da pesquisa foi apresentado no primeiro capítulo e trata-se de verificar como o planejamento estratégico baseado em cenários prospectivos se diferencia e contribui para que a empresa se prepare para as mudanças e promova o alinhamento no ambiente de negócio. O segundo passo é elaborar uma revisão da literatura sobre o tema, em alguns casos, pode ser inclusive, suficiente para o entendimento do objetivo proposto. Aqui se optou por uma pesquisa empírica, exploratória, qualitativa para um maior aprofundamento no tema estudado e ainda para verificar como os conceitos teóricos podem ser observados em um processo organizacional.

2.1. Método utilizado na pesquisa

Para Yin (2010), o estudo de caso é o método escolhido quando se examina acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Os estudos de caso podem ser classificados em exploratórios, explanatórios e descritivos.

Normalmente, quando as questões da pesquisa se concentram nas perguntas – como, por quê? Há uma forte tendência de se aplicar um estudo de caso. Visto que essas questões lidam com os vínculos operacionais que necessitam serem traçados ao longo do tempo, mais do que com medições estatísticas. E ainda quando estas questões estão sendo elaboradas para um conjunto de eventos contemporâneos; ou sobre algo que o investigador tem pouco ou nenhum controle.

O método utilizado para a realização da presente pesquisa foi o estudo de caso descritivo, que apresenta os detalhes do fenômeno levando-se em conta o contexto

no qual esse fenômeno se desenvolveu. Gil (2009) identifica algumas características essenciais em um estudo de caso:

- ✓ é um delineamento de pesquisa;
- ✓ preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado;
- ✓ investiga um fenômeno contemporâneo;
- ✓ não separa o fenômeno do seu contexto;
- ✓ é um estudo em profundidade;
- ✓ requer a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados.

Ressalta-se a natureza sistêmica dos estudos de caso. Ou seja, a proposta de investigar o caso como um todo considerando a relação entre as partes que o compõem. O que distingue o estudo de caso é a crença de que os sistemas humanos apresentam uma característica de totalidade e integridade e não constituem simplesmente uma vaga coleção de traços (GIL, 2009).

Yin (2010) cita que os estudos de caso podem transmitir informações baseadas na pesquisa sobre um determinado fenômeno a uma gama de pessoas que não possuem conhecimentos sobre eles. Nesse caso, sua utilidade vai além da função do relatório típico de pesquisa, que geralmente se dirige aos colegas do pesquisador ao invés de se dirigir aos leigos do assunto.

A partir da questão colocada para a pesquisa - “Como o planejamento estratégico baseado em cenários prospectivos contribui para que a empresa se prepare para as mudanças e promova o alinhamento nos diversos ambientes de negócio”, nota-se que o foco está em fatos atuais e não há controle sobre eventos comportamentais. Roesch (1999) ressalta que o estudo de caso é apropriado especialmente quando a ênfase da pesquisa é na análise de fenômenos ou processos dentro de seu contexto, como na questão colocada para a pesquisa.

2.1.1. Procedimento para o Desenvolvimento do Estudo de Caso

O estudo de caso foi realizado nas seguintes instituições: Serviço Social da Indústria – SESI; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI; Instituto Euvaldo Lodi - IEL. Estas instituições, juntamente com a Confederação nacional da Indústria -

CNI têm representatividade nacional, com características de gestão diferenciadas visto que se trata de um sistema de confederação, e ainda quando se trata do SESI e SENAI são instituições privadas que administram recursos públicos e são controladas pelo Tribunal de Contas da União - TCU.

O método de pesquisa utilizada exige a formulação de um protocolo de estudo de caso. Segundo Yin (2010), o protocolo é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa e se destina a orientar o investigador na realização do levantamento de dados. O protocolo deve conter uma visão geral do projeto do estudo de caso; os procedimentos e as regras gerais de coleta de dados e as questões para o estudo de caso, destinando-se a orientar o pesquisador na condução do trabalho. O protocolo do estudo de caso encontra-se no Apêndice 1.

A etapa de coleta dos dados é fundamental para o trabalho e deve ser criteriosa, pois terá reflexos diretos na análise dos dados. Eisenhardt (1989 apud HAMZA, 2004) destaca que os estudos de casos em geral combinam diferentes métodos de coleta de dados, como análise de arquivos, entrevistas, questionários e observações.

Para a realização do estudo de caso foram utilizadas as seguintes técnicas de coletas de dados:

- ✓ Dados secundários - análise documental e observação participante.
- ✓ Dados primários - entrevista com os participantes, pesquisa para verificação de aderência do planejamento estratégico nacional às estratégias regionais.

A análise documental foi utilizada para recuperar dados sobre a estrutura organizacional do Sistema Indústria assim como premissas adotadas nos planejamentos estratégicos anteriores e o planejamento integrado (objeto de estudo).

A observação participante foi utilizada para o acompanhamento dos eventos agendados no processo de planejamento estratégico, justifica-se este tipo de abordagem visto que a pesquisadora faz parte da equipe gerencial da instituição

analisada. Nesta etapa, buscou-se verificar a relação entre os modelos teóricos apresentados e a prática realizada na empresa.

Para o levantamento de dados primários, foram realizados 2 estudos qualitativos para concluir o trabalho.

Estudo 1 - entrevista com os participantes, com o envio de questões (citadas abaixo) por meio de correio eletrônico, onde se buscou avaliar a percepção dos envolvidos com o desenvolvimento do projeto e seu resultado.

As questões foram enviadas aos representantes da rede de planejamento dos 26 estados e do Distrito Federal. Todos os entrevistados ocupam cargos gerenciais nos regionais e foram envolvidos em todas as oficinas realizadas. As questões abertas foram avaliadas utilizando-se a técnica de análise de conteúdo.

O foco desta etapa foi avaliar como ocorreu a utilização de cenários no planejamento estratégico, buscando responder a primeira parte do problema - **“Como o planejamento estratégico baseado em cenários prospectivos contribui para que a empresa se prepare para as mudanças e promova o alinhamento nos diversos ambientes de negócio”**.

Questões propostas:

1. Em sua opinião, qual a importância da utilização dos 04 cenários prospectivos (Sonho meu, Brasileirinho, Deixa a vida me levar, O mundo é um moinho), na construção da SWOT para a elaboração do planejamento estratégico integrado 2015 – 2022? (Fizemos um trabalho nos regionais e posteriormente foi consolidado na Oficina em Brasília com todos os DR's)
2. Como a discussão dos cenários prospectivos no início do processo contribuiu para a elaboração dos grandes desafios estratégicos?
3. E ainda, a análise dos cenários no início do processo contribuiu para ocorrer um maior alinhamento organizacional entre o DN / DR's? (desafios e metas propostas) Por quê?

Estudo 2 - Trabalho elaborado pela equipe que conduziu o planejamento estratégico foi denominado pesquisa de aderência, os resultados foram utilizados na análise deste estudo.

A Coleta de dados foi realizada por meio da utilização de uma ferramenta de coleta construída em planilha Excel, que avaliou o grau de aderência das entidades (nacional e regional) aos direcionadores estratégicos resultantes do planejamento integrado. Para cada direcionador estratégico foi verificado o grau de aderência do regional ao direcionador, por meio de uma escala de 03 itens.

A planilha foi enviada a todos os regionais (SENAI, SESI, IEL) e respondida pelos envolvidos no trabalho de planejamento, cita-se: gerentes de planejamento e gerentes das áreas técnicas. Ao final foi contabilizada uma planilha para cada instituição no Estado. Desta forma os resultados puderam ser avaliados por estado e por instituição. Utilizou-se uma escala de nível de aderência com 03 pontos para avaliar os resultados. A pesquisa foi aplicada na conclusão do projeto de planejamento estratégico. Os resultados desta pesquisa foram utilizados para avaliar o alinhamento organizacional nos diversos ambientes de negócio. Considera-se que se a estratégia nacional está aderente à estratégia regional há alinhamento do negócio. A ferramenta de coleta de dados está no anexo 1 deste trabalho.

Para finalizar este tópico a figura 9 resume como foi construída esta dissertação.

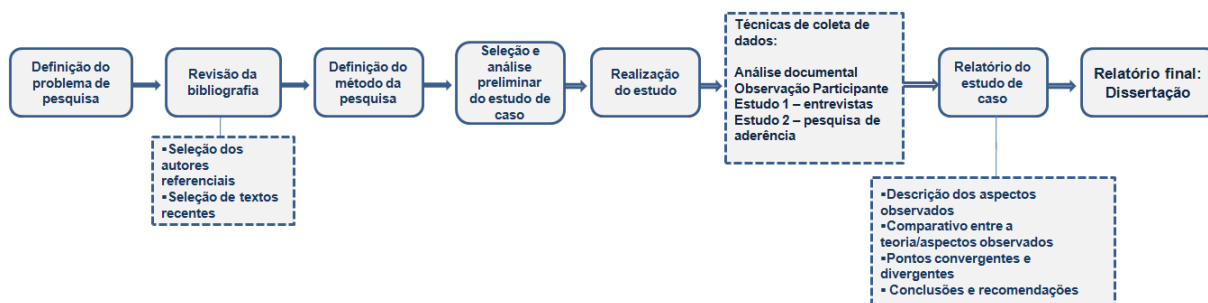


Figura 9 – Roteiro para construção da dissertação

Fonte: Elaboração da autora

A partir da definição do problema, foi realizado um levantamento bibliográfico tendo o cuidado de selecionar os autores referenciais em relação aos temas tratados e ainda artigos e teses recentes sobre o assunto. Após a definição do método, foi selecionada a empresa para a aplicação do estudo de caso e realizada uma análise preliminar, com a elaboração do protocolo. Iniciando-se a seguir a condução do estudo de caso propriamente dito, que utilizou as seguintes técnicas de coleta de dados: Análise documental, observação participante, entrevistas com os participantes do projeto e pesquisa de aderência. Como resultado, elaborou-se o

relatório do estudo e descrição das observações realizadas, as evidências encontradas e os pontos convergentes e divergentes em relação à teoria apresentada. A partir das evidências observadas foi possível a partir da teoria apresentar suas implicações, culminando com conclusões, recomendações e sugestões de estudos futuros. Todas estas etapas resultaram na elaboração desta dissertação.

3. O ESTUDO DE CASO

O Estudo do caso teve por finalidade relatar como ocorreu o planejamento estratégico integrado SESI SENAI e IEL, evidenciando e descrevendo como foram utilizados os cenários prospectivos neste planejamento e finalmente como ocorreu o alinhamento das três instituições. Este tópico está dividido da seguinte forma:

- Descrição do ambiente do caso: apresenta as características das instituições, um pequeno relato sobre a discussão estratégica nos últimos anos.
- Descrição das etapas do projeto de planejamento estratégico integrado, a partir das observações, participação em todas as etapas realizadas e consulta aos documentos.
- Consolidação dos dados: construída a partir dos questionários aplicados, das observações e da consulta, pela autora, aos documentos das instituições e da análise dos resultados da pesquisa feita pela ferramenta apresentada no anexo 1.

3.1. Apresentação das Instituições

O estudo de caso foi realizado no SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), SESI (Serviço Social da Indústria) e o IEL (Instituto Euvaldo Lodi) instituições que se reuniram para elaborar o planejamento estratégico integrado – 2015/2022, estas organizações fazem parte do Sistema Indústria.

Importante ressaltar que o Sistema Indústria é uma rede nacional de caráter privado, com o objetivo de apoiar as iniciativas do setor industrial brasileiro. É composto pela CNI (Confederação Nacional da Indústria), pelas Federações Estaduais e sindicatos patronais da indústria. A partir das demandas identificadas nas empresas pelas federações e sindicatos industriais, o Sistema por meio do SENAI, SESI e IEL oferecem educação básica, formação profissional, capacitação empresarial e soluções técnicas e tecnológicas às indústrias. Também desenvolve programas socioeducativos que contribuem de maneira efetiva para melhorar as condições de segurança e de saúde no ambiente de trabalho, além de atividades culturais e de lazer (<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/2012/07/1,1826/sistema-industria.html>).

A seguir apresentamos um pequeno resumo para caracterizar cada instituição.

SENAI

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) foi criado no País em 22 de janeiro de 1942 com a finalidade de formar trabalhadores para a indústria. Instituição jurídica, de direito privado, sem fins lucrativos, organizada e administrada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), em âmbito nacional, e pela Federação das Indústrias, em âmbito estadual, nos termos do Decreto-lei nº 4.048, de 22 de janeiro de 1942. A instituição é mantida por contribuições compulsórias de empresas dos setores da indústria, da pesca, da comunicação e construção civil, razão pela qual presta contas ao Tribunal de Contas da União (TCU), mesmo não fazendo parte da administração pública direta ou indireta.

O SENAI tem um regime de unidade normativa e de descentralização executiva. Para realização de suas atividades, são constituídos órgãos normativos e órgãos de administração nacional e regional, sob a supervisão da CNI e das Federações das Indústrias. Nos conselhos tem-se representantes dos Ministérios da Educação (MEC), do Trabalho e Emprego (MTE), representantes da indústria e representantes dos trabalhadores da indústria. A instituição é reconhecida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) como modelo de educação profissional na América Latina (<http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/2012/03/1,1773/o-que-e-o-senai.html>).

SESI

O Serviço Social da Indústria, instituição de direito privado, foi criado em 1º de julho de 1946, pelo decreto-lei no 9.403 de 25 de junho do mesmo ano. A responsabilidade pela definição, planejamento, organização e administração das atividades e programas do SESI é compartilhada pelo Conselho Nacional do SESI e os Conselhos Regionais, que têm função normativa e fiscalizadora, pelo Departamento Nacional e os Departamentos Regionais, com atribuições executivas e operacionais. Trata-se de uma instituição aliada das indústrias no esforço para melhorar a qualidade da educação e elevar a escolaridade dos trabalhadores e dependentes. Também ajuda a criar ambientes de trabalho seguros e saudáveis e

ainda a aumentar a qualidade de vida do trabalhador (<http://www.portaldaindustria.com.br/sesi/institucional/2012/03/1,1789/o-que-e-o-sesi.html>).

IEL

Criado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) em 29 de janeiro de 1969, o IEL iniciou suas atividades com a proposta de aproximar os estudantes das linhas de montagem por meio de estágios supervisionados. O IEL atua em 26 estados e no Distrito Federal. O Instituto Euvaldo Lodi também promove a interação entre empresas e instituições que produzem conhecimento e novas tecnologias, além de avaliar as dificuldades dos empresários e oferecer soluções apropriadas (<http://www.portaldaindustria.com.br/iel/institucional/2012/03/1,1798/atuacao-do-iel.html>).

3.2. Um breve histórico da discussão estratégica no SENAI, SESI e IEL

Até 2010 as três instituições realizavam a discussão estratégica, a gestão e o monitoramento de resultados de forma separada e independente. No SENAI e no SESI até esta data era utilizada a metodologia do Balanced Scorecard (BSC). O painel estratégico nacional contendo objetivos, indicadores e metas se desdobrava nos regionais e o monitoramento ocorria em nível nacional e estadual. No caso do IEL não havia direcionador nacional. As figuras 10 e 11 apresentam os mapas estratégicos do SENAI e SESI que foram construídos a partir de discussões independentes em cada instituição.

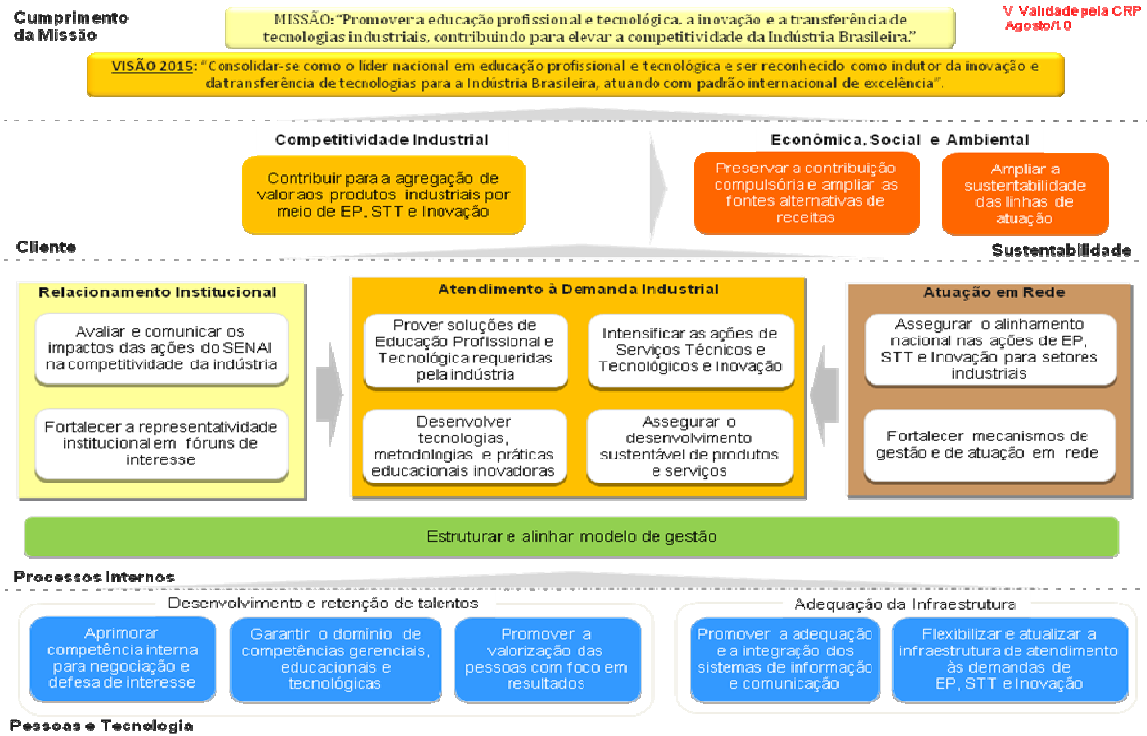


Figura 10 – Mapa estratégico Sistema SENAI

Fonte: Documento SENAI

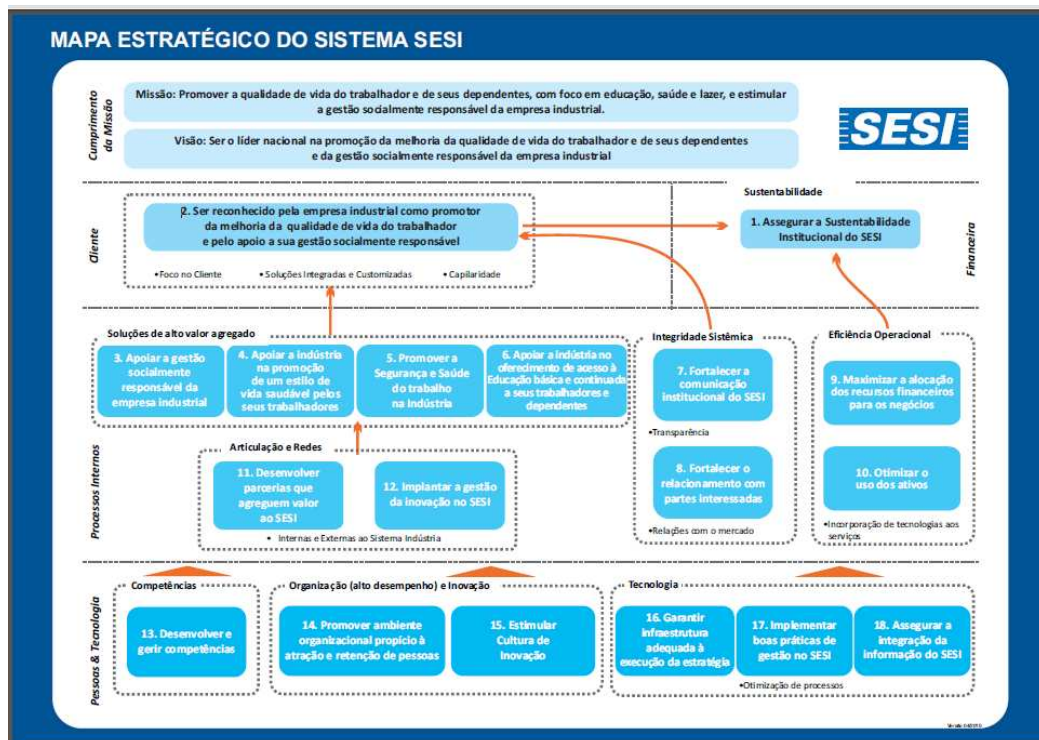


Figura 11 – Mapa Estratégico do Sistema SESI

Fonte: Documento SESI

No final de 2010, foi criada na CNI (Confederação Nacional da Indústria) a Diretoria de Educação e Tecnologia (DIRET), conforme apresentado na figura 12. A estrutura institucional da CNI é formada pelo Conselho de Representantes, Presidência, Diretoria e o Conselho Fiscal. Essa estrutura tem o apoio consultivo do Fórum Nacional da Indústria e dos Conselhos Temáticos.

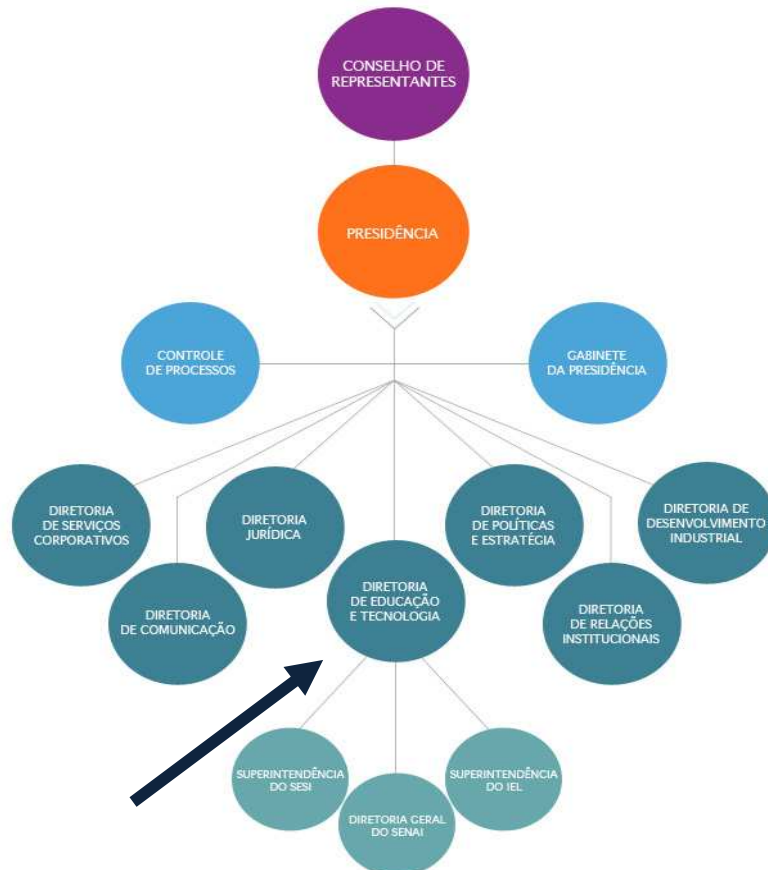


Figura 12 – Estrutura atual da Confederação Nacional da Indústria (CNI)

Fonte: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/2012/03/1,1979/estrutura-institucional.html>

A Diretoria de Educação e Tecnologia (DIRET) tem como finalidade coordenar, articular e promover a interação entre as ações do SENAI, do Sesi e do IEL nas áreas de educação, tecnologia, qualidade de vida e inovação. Também subordinada à DIRET a Diretoria Adjunta, dá suporte e apoio às 03 casas, por meio das gerências executivas de Gestão Estratégica (UNIGEST), de Relações Internacionais (UNINTER), de Estudos e Prospectiva (UNIEPRO) e de Relações com o Mercado (UNIREM)

Após a criação da Diretoria de Educação e Tecnologia (DIRET), iniciou-se a discussão sobre a articulação entre as três instituições vinculadas a DIRET. Em um primeiro momento (2010), os direcionadores estratégicos foram discutidos entre as lideranças nacionais. Em 2013, teve início a elaboração do planejamento estratégico integrado SESI, SENAI, IEL 2015/2022, objeto de estudo desta pesquisa. Um projeto que teve a participação de lideranças de diversos escalões das instituições. A figura 13 resume o envolvimento das lideranças na DIRET a partir de 2010. Observa-se que no período de 2010 a 2014 houve um aprofundamento da discussão estratégica nas entidades com uma maior participação das equipes envolvidas.

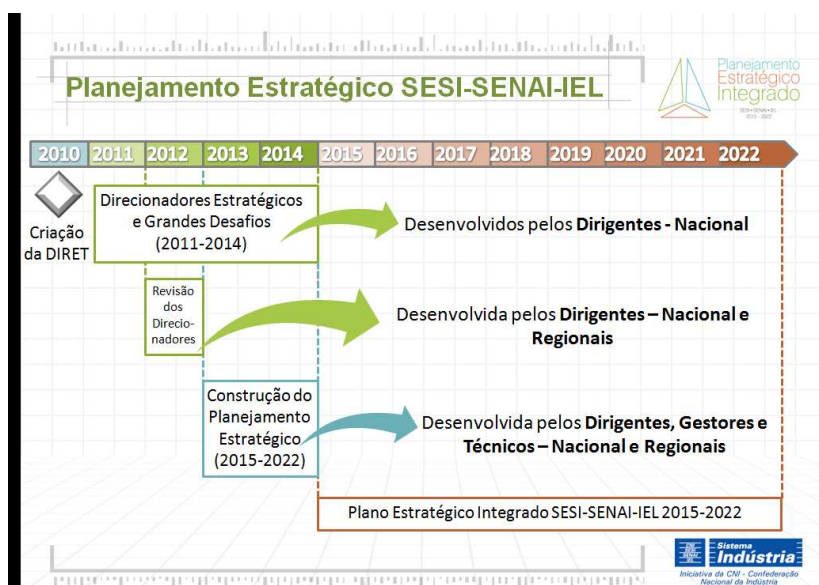


Figura 13 – Lideranças envolvidas na discussão estratégica da DIRET
 Fonte: Documento da DIRET

A figura 14 resume qual foi a agenda estratégica estabelecida a partir do final de 2010. Neste período (2010 – 2014) observa-se que ampliou-se a participação das equipes na discussão estratégica. Em primeiro lugar, para alcançar os resultados propostos para o Sistema Indústria, foram definidos focos estratégicos que promovem a interação entre o SESI, SENAI e IEL.



Figura 14 – Agenda estratégica 2011 - 2014

Fonte: Documento da DIRET

3.3. Etapas da elaboração do planejamento estratégico integrado SESI, SENAI, IEL 2015/2022

Em agosto de 2013 foi realizado o lançamento do projeto de planejamento para todos os diretores e superintendentes do SESI, SENAI e IEL de todos os estados e para os gestores nacionais. O projeto teve o patrocínio da Direção nacional compartilhada com as direções regionais e a coordenação da Unidade de Gestão Estratégica (UNIGEST) ligada a DIRET.

Para envolver todas as lideranças nacionais e regionais e realizar as discussões, elaboração e validação de propostas foram instituídos grupos que se reuniram no período de agosto/2013 até maio/2014 para realização do trabalho, esta organização está apresentada no quadro 5.

Grupos	Responsabilidades	Espaços de discussão
Fórum de Diretores, gerentes e superintendentes nacionais e regionais	Validar e aprovar a documentação em todas as etapas	Reunião de Diretores Regionais
Rede de Planejamento	Avaliar as propostas nos regionais Promover a discussão e elaborar as propostas nas oficinas nacionais	Videoconferências Reuniões nos regionais Oficinas de planejamento nacionais
Gerentes de negócios nacionais e regionais	Promover a discussão e elaborar as propostas nas oficinas nacionais	Oficinas de planejamento nacionais
Grupo Gestor no Departamento Nacional composto de analistas, especialistas e gerentes	Elaborar o material e organizar as oficinas Manter a comunicação com os regionais Consolidar a documentação de todas as etapas	Reuniões no Departamento nacional Videoconferências

Quadro 5 – Grupos de trabalho envolvidos no planejamento estratégico integrado

Elaborado pela autora

Com a estruturação dos diversos grupos que comporiam o trabalho e a forma de discussão, foi apresentada a relação de atividades que ocorreriam durante todo o projeto.

Na discussão teórica foram apresentados alguns modelos de planejamento estratégico. Ao observar o quadro 6, a seguir, pode-se observar que as etapas propostas não estão diretamente ligadas a um único modelo, citado no tópico 1.2.3. No entanto pode-se observar que as proposições tais como: discussões sobre o foco estratégico, análise de ambientes, escolha estratégica, forma de monitoramento e participação de equipes de nível decisório e técnico estão contidas na proposta de planejamento estratégico do estudo de caso.

Etapas	Atividades Realizadas	Período
Definição da alta direção sobre o foco estratégico.	Avaliação da estratégia atual (Novo pacto empresarial 2011-2014)	Setembro/2013
	Decisão pela manutenção dos resultados esperados, focos estratégicos e das diretrizes estratégicas	Outubro/2013
Análise de ambientes externo e interno.	Análise dos cenários prospectivos (2013 – 2027) Análise de ambientes externo e interno Construção da matriz de SWOT nos regionais Consolidação das matrizes de SWOT no Departamento Nacional	Outubro/2013
Escolhas estratégicas. Participação e interação entre os regionais.	Recomendações estratégicas com base na análise dos cenários Consolidação dos direcionadores estratégicos Validação dos 15 direcionadores estratégicos nacionais	Novembro/2013
	Coleta nos regionais – expectativas de grandes desafios Consolidação dos grandes desafios no Departamento Nacional Validação de 26 grandes desafios	Fevereiro/2014
Definição da forma de monitoramento e controle	Elaboração dos indicadores e metas Coleta das metas nos regionais Consolidação do mapa de indicadores e metas até 2018	Março - abril/2014
Comunicação da estratégia.	Lançamento do documento “Planejamento estratégico integrado SESI SENAI IEL 2015 – 2022”	Maió/2014

Quadro 6 – Atividades realizadas no projeto “Planejamento Estratégico 2015 – 2022”

Elaborado pela autora

3.4. Descrição detalhada das etapas do projeto

3.4.1. Definição da Agenda Estratégica

A agenda estratégica foi proposta para o horizonte de 2015 a 2022 e é composta pelos seguintes elementos: resultados esperados, foco estratégico e diretrizes estratégicas, similares ao período de 2011 – 2014. A decisão de manter a Agenda Estratégica foi o marco inicial do processo de planejamento estratégico 2015-2022.

3.4.2. Elaboração dos cenários

Esta etapa antecedeu o início do processo de planejamento estratégico integrado, que utilizou os cenários já descritos para a análise de ambiente externo.

A metodologia utilizada pela DIRET, por meio de sua unidade de Estudos e Prospectiva (UNIEPRO), para a construção de cenários está descrita no documento “*Cenários integrados educação profissional e educação básica inovação e serviços técnicos e tecnológicos segurança e saúde no trabalho (2013/2027)*” e foi constituída de duas fases.

Na primeira fase ocorreu a construção dos cenários prospectivos ambiente Mundo-Brasil. Partiu-se do pressuposto que o futuro do país está condicionado pelos desdobramentos da situação internacional. Portanto, para a construção de cenários com suficiente abrangência cumpre não só analisar e prospectar o ambiente nacional, mas também o internacional.

Conforme já descrito anteriormente na revisão da literatura (item 1.1.3), os procedimentos adotados para elaboração destes cenários foram:

- ✓ estabelecimento de linha de base (sinais do presente);
- ✓ identificação de incertezas associadas às tendências;
- ✓ definição das Forças Motrizes e configuração básica dos cenários;
- ✓ identificação de variáveis;
- ✓ elaboração de 04 Cenários contemplando os temas Ambiente Mundo/Brasil.

Destaca-se que o objetivo não foi o de prever o futuro, nem atribuir probabilidades de realização para cada cenário, partiu do pressuposto que a realidade é bastante complexa para ser contida em apenas um dos cenários. Portanto, os cenários devem ser vistos como balizas por entre as quais a realidade deverá transcorrer, incorporando elementos presentes, em maior ou menor grau, em cada um deles. O objetivo principal é que estes cenários contenham informações para alimentar a discussão sobre as perspectivas mais amplas de evolução do macro ambiente de atuação da organização.

Para vincular a construção de cenários à missão das instituições, na segunda etapa da metodologia deste trabalho, tendo como referência os Cenários sobre Ambiente Mundo-Brasil, foram construídos também os Cenários de Educação Profissional e Básica, Inovação e Serviços Tecnológicos e Saúde e Segurança no trabalho (SENAI/DN, 2013).

Como na etapa anterior, foram definidos os seguintes procedimentos:

- ✓ Estabelecimento de linha de base (sinais do presente) - situação atual e tendências do ambiente de atuação da DIRET.
- ✓ Identificação de incertezas, forças intervenientes relevantes e configuração básica dos Cenários.
- ✓ Identificação de variáveis descritoras dos cenários e sua organização em blocos temáticos.

Os blocos temáticos delimitam o pano de fundo dos cenários e, ao mesmo tempo, organizam a análise das variáveis que poderão, no futuro, afetá-las. Cada bloco temático apresenta características que variam de acordo com os rumos da sociedade, da economia e da política. Para cada bloco temático, foi ainda, realizada consulta a especialistas, visando obter uma visão detalhada do comportamento de cada variável (SENAI/DN, 2013).

Ressalta-se ainda que, a construção desses cenários partiu da premissa de que no futuro haverá algum tipo de desequilíbrio estrutural entre a oferta e a demanda nas áreas de negócio estudadas da organização. Antecipar a natureza dos desequilíbrios estruturais futuros ajuda a alta direção definir, no momento atual, programas e projetos que possibilitem reduzir riscos e incertezas advindas desses desequilíbrios (SENAI/DN, 2013).

Na figura 15, está descrito como ficou a configuração final dos cenários que foram utilizados no planejamento estratégico integrado.

Configuração dos Cenários

		CONTEXTO BRASIL	
		Inserção internacional ativa com diversificação	Especialização produtiva e inserção passiva
CONTEXTO MUNDO	Liderança compartilhada	Sonho Meu	Deixa a Vida me Levar
	Incapacidade de uma nova ordem mundial	Brasileirinho	O Mundo é um Moinho

Figura 15 – Configuração final dos cenários

Fonte: SENAI/DN, 2013

3.4.3. Análise de ambiente interno e externo

Esta etapa ocorreu na I oficina de planejamento. Na fase de preparação, os cenários foram enviados a todos os departamentos regionais, para análise e construção da matriz de SWOT. Conforme instruções para os estados, por meio de discussão entre as áreas de planejamento e de negócios, foram elaboradas as matrizes com as ameaças e oportunidades e pontos fortes e fracos (SWOT) para os 4 cenários apresentados. Com as matrizes prontas foram elaboradas recomendações

estratégicas para cada cenário. Este modelo está apresentado na figura 16.

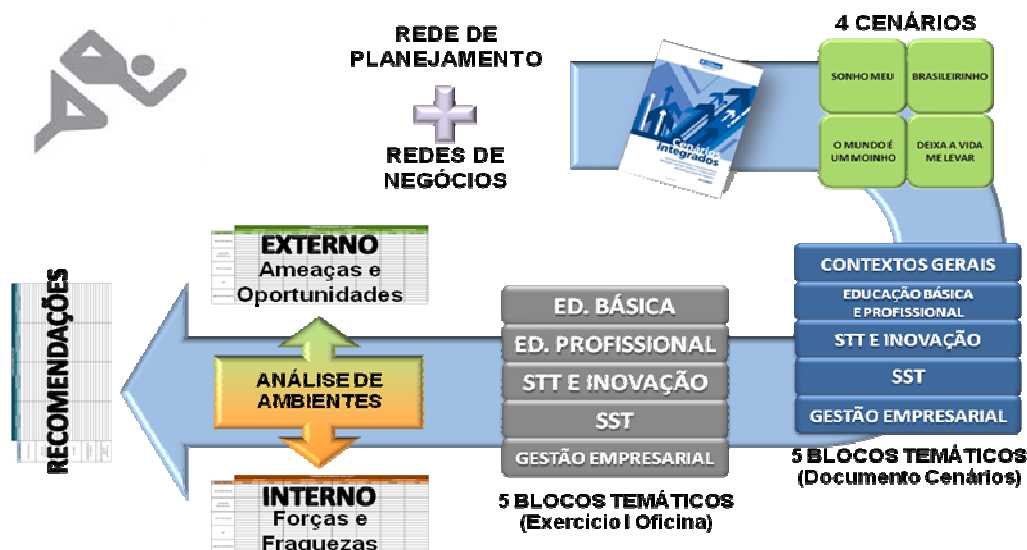


Figura 16 – Etapa preparatória estadual para I Oficina de Planejamento

Fonte: Documento da DIRET/UNIGEST

O material elaborado pelos regionais foi apresentado para discussão na I Oficina que elaborou as recomendações com base nas análises de ambiente externo e interno. O grupo gestor do departamento nacional consolidou todas as informações. Foram elaboradas 160 recomendações que geraram 20 direcionadores estratégicos que foram levados ao Fórum de diretores e superintendentes para avaliação e aprovação. Na conclusão desta etapa, foram validados 15 direcionadores estratégicos. Entende-se como direcionador estratégico os balizadores do esforço para alcance da visão futura da organização para cada um dos Focos Estratégicos definidos na agenda estratégica.

A etapa de construção da matriz SWOT, elaboração das recomendações e aprovação dos direcionadores estratégicos envolveu os gerentes de negócios e as áreas de planejamento do SESI, SENAI e IEL nos estados, diretores e superintendentes dos regionais e nacionais. Representando um total de 140 participantes na I oficina de planejamento e 170 participantes no fórum de diretores e superintendentes.

3.4.4. Elaboração dos desafios, indicadores e metas

Durante a preparação para a II Oficina, foram criadas as fichas para coleta de sugestões de grandes desafios prioritários, material que deu origem às primeiras propostas dos grandes desafios, que seriam priorizados na II Oficina Nacional de Planejamento. Considerando os 15 Direcionadores Estratégicos, os Regionais propuseram 645 Grandes Desafios (média de 43 por direcionador), que posteriormente foram analisados pelo núcleo gestor do Departamento Nacional e consolidados em 435 Grandes Desafios (média de 29 por direcionador).

Na II oficina de planejamento a partir dos direcionadores foram discutidos os grandes desafios inerentes a cada direcionador, para posterior seleção de indicadores e metas. As pontuações dos grandes desafios foram feitas de acordo com a aderência, abrangência e impacto. Os grandes desafios refletem as metas nacionais, alinhadas aos Direcionadores Estratégicos, que definem o grau de dificuldade para o alcance da visão futura. Definem a lógica, em valores e prazos, para mensuração dos resultados para se chegar ao objetivo. Os indicadores estratégicos são as ferramentas gerenciais para mensuração dos resultados obtidos. Participaram da II Oficina: a Rede de Planejamento, executivos de negócios, gestores e técnicos do nacional. Nessa Oficina foram feitas, por meio de formulário eletrônico, análises e pontuações dos Grandes Desafios sugeridos.

Nesta oficina conclui-se a elaboração do conjunto estratégico que compõe o planejamento estratégico integrado 2015-2022.

Após o Conjunto Estratégico ter sido apresentado, foram propostas metas a partir das contribuições informadas pelos Regionais. O passo seguinte foi o estudo de composição, métricas e rastreabilidade dos dados.

Foi desenvolvida uma ferramenta eletrônica em formato de questionário para coleta das metas Regionais, que continha campos para preenchimento da rampa de contribuição para os anos de 2015 a 2018. Após o recebimento dos questionários preenchidos pelos Regionais, a UNIGEST compilou os dados e encaminhou os dados novamente para validação dos Regionais por e-mail. Com as informações validadas, foram construídas as fichas de indicadores, arquivos que contêm informações do Direcionador Estratégico, Grande Desafio, nome do indicador,

fórmula de cálculo, produtos, rastreabilidade, metas de 2015 a 2018, frequência de medição, entre outras informações.

3.4.5. Conclusão do projeto de planejamento estratégico integrado

O encerramento do projeto culminou com o lançamento do documento denominado “Planejamento estratégico integrado SESI SENAI IEL 2015 – 2022” que foi apresentado por meio de encontros a todas as partes interessadas que participaram do projeto. E ainda, com a realização do último evento denominado III oficina que reuniu os gerentes de planejamento de todas as casas e estados, gerentes nacionais e técnicos do Departamento nacional.

Neste encontro foi entregue o documento impresso aos gestores de planejamento de todas as casas regionais. A finalidade deste documento é apresentar a estratégia do SESI, SENAI e IEL para o horizonte de 2015 a 2022 a todas as equipes das instituições. E preparar as equipes para realizar o planejamento nos Departamentos Regionais.

O documento traz um entendimento claro sobre o contexto em que a estratégia foi formulada, a visão de futuro da organização, como ocorreu a formulação e quais as decisões tomadas. E ainda, a descrição do conjunto estratégico composto por: 04 Focos estratégicos; 13 direcionadores e 26 grandes desafios.

A seguir apresentamos os direcionadores estratégicos e os grandes desafios por foco estratégico.

EDUCAÇÃO

Direcionadores estratégicos (DE) Grandes Desafios (GD)

DE.01 | Desenvolver profissionais nas competências de liderança e gestão as quais atendam aos desafios tecnológicos e empresariais.

GD.01 | Capacitar 60 mil profissionais das empresas em gestão.

DE.02 | Atuar no desenvolvimento de carreiras com o objetivo de formar talentos para as empresas.

GD.02 | Promover a inserção de 210 mil estagiários e *trainees* nas empresas.

DE.03 | Ampliar a qualidade da educação profissional e o ensino superior de acordo com a necessidade da indústria, consolidando a Metodologia SENAI de educação profissional.

GD.03 | Assegurar no mínimo 95% de preferência das empresas pelos egressos dos cursos do SENAI, considerando os cursos técnicos de nível médio.

GD.04 | Elevar para os níveis “ADEQUADO” ou “AVANÇADO”, no mínimo, 75% dos concluintes na avaliação de desempenho de estudantes.

GD.05 | Dobrar o número de matrículas do ensino superior, atingindo o patamar de 40 mil matrículas, priorizando cursos de engenharia e tecnólogos.

GD.06 | Realizar 20% das matrículas dos cursos de qualificação profissional e dos cursos técnicos de nível médio por meio de educação a distância.

DE.04 | Promover ações para que o SESI seja reconhecido como provedor de educação básica de excelência, orientada para o mundo do trabalho.

GD.07 | Posicionar 15% das Escolas SESI com nota mínima de 700 pontos na prova do ENEM.

GD.08 | Posicionar 100% das escolas SESI, no mínimo, no nível “ADEQUADO” na Prova Brasil considerando Português e Matemática no 5o e 9o anos.

DE.05 | Fortalecer a atuação articulada de SESI, SENAI e IEL, voltada a educação para o mundo do trabalho, para atender as necessidades da indústria.

GD.09 | Ampliar em 46% o número de matrículas de EBEP.

GD.10 | Promover a inserção de 10 mil alunos e egressos do SENAI nas indústrias a partir de ações do IEL.

QUALIDADE DE VIDA

DE.06 | Ampliar a oferta de serviços de Segurança e Saúde no Trabalho alinhados às melhores práticas.

GD.11 | Atender a 60 mil indústrias com serviços de Segurança e Saúde no Trabalho.

DE.07 | Prover soluções para melhoria da qualidade de vida do trabalhador e seus dependentes, contribuindo para a elevação da produtividade industrial.

GD.12 | Atender a 8 milhões de trabalhadores da indústria em qualidade de vida considerando SST e Vida Saudável.

GD.13 | Atender a 34 mil indústrias com serviços de Vida Saudável.

TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

DE.08 | Disseminar a cultura da inovação e oferecer soluções de apoio à gestão da inovação nas empresas.

GD.14 | Capacitar 12 mil profissionais em gestão da inovação.

GD.15 | Executar 10,4 mil serviços de consultoria que aumentem a capacidade de inovação das empresas.

GD.16 | Promover a inserção de 800 profissionais qualificados para atuar no desenvolvimento de inovação nas empresas.

DE.09 | Prover soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para aumentar a

competitividade da indústria.

GD.17 | Realizar 300 projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produto e de processo para a indústria por meio dos Institutos de Inovação.

DE.10 | Prover soluções de Serviços Técnicos e Tecnológicos adequados às demandas e desafios da indústria de forma sustentável.

GD.18 | Ampliar em 40% a prestação de serviço de metrologia.

GD.19 | Ampliar em 150% a prestação de serviço de consultoria em tecnologia.

GD.20 | Garantir 90% de sustentabilidade na prestação de serviços técnicos e tecnológicos.

DESEMPENHO DO SISTEMA**DE.11 | Desenvolver a atuação em rede(s), que possibilite a ampliação da oferta de serviços.**

GD.21 | Atender empresas de base nacional, com portfólio SESI-SENAI-IEL, garantindo representatividade de 50% do número de trabalhadores em cada um dos 26 segmentos industriais.

GD.22 | Viabilizar 80% de novas iniciativas internacionais demandadas para SESI, SENAI e IEL.

DE.12 | Prover o SESI e o SENAI das competências essenciais, por meio de desenvolvimento de talentos.

GD.23 | Ampliar em 50% o número de docentes capacitados por meio da Universidade Corporativa, considerando SESI e SENAI.

GD.24 | Ampliar em 12% ao ano o número de gestores de escolas capacitados por meio da universidade corporativa considerando SESI e SENAI.

DE.13 | Aprimorar modelo de gestão para garantir qualidade dos processos, menores custos e celeridade da tomada de decisão, com vistas a atender a indústria no escopo e tempo demandados.

GD.25 | Aprimorar a gestão dos processos críticos das entidades regionais de SESI e SENAI, atingindo 40% dos regionais no nível 3 de maturidade.

GD.26 | Assegurar informações de desempenho do SESI, SENAI e IEL, com rastreabilidade, integridade e tempestividade.

Fonte: SENAI-DN, 2014

Este encontro teve ainda como objetivo compartilhar conhecimentos e experiências para elaboração de planejamento estratégico nos regionais e para o desdobramento do Plano Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022. E ainda, de apresentar a ferramenta para avaliação de aderência do planejamento nacional a estratégia dos regionais, que permitiu avaliar o alinhamento das instituições.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBSERVADOS NO ESTUDO

A descrição dos resultados a seguir, conforme apresentado nos procedimentos do estudo, foi baseado na observação participante, nas entrevistas realizadas e no resultado da pesquisa de aderência ao modelo.

4.1. Avaliação do projeto de planejamento estratégico integrado

As entrevistas realizadas junto aos gerentes da rede de planejamento obteve um retorno de 41,0% de respostas, ou seja, foram enviados 27 correios eletrônicos e devolvidas 11 entrevistas respondidas. Visto que se trata de uma entrevista qualitativa, e as respostas na análise não apresentaram divergências foram consideradas suficientes para esta etapa da análise. O foco desta etapa foi avaliar como ocorreu a utilização de cenários no planejamento estratégico, buscando responder a primeira parte do problema - **“Como o planejamento estratégico baseado em cenários prospectivos contribui para que a empresa se prepare para as mudanças** e promova o alinhamento nos diversos ambientes de negócio”.

A partir da observação pode-se concluir que o modelo utilizado no projeto de planejamento estratégico é convergente com os modelos teóricos apresentados anteriormente. A partir dos cenários foram discutidas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. E a partir das diversas possibilidades percebidas nos 4 cenários realizaram-se as escolhas estratégicas. Um dos pontos críticos levantados pelos autores trata-se da questão do controle e do acompanhamento dos resultados. Pode-se observar que a empresa estudada definiu metas nacionais e regionais que serão acompanhadas ao longo do período estabelecido o que pode assegurar que o plano será implantado e a estratégia monitorada.

Segundo Uribe (2001) a utilização de cenários prospectivos no planejamento estratégico permite estabelecer práticas de simulação do tipo se-então. No caso estudado, pode se observar que a discussão sobre os cenários e a construção da matriz de SWOT nos regionais com a posterior consolidação no Departamento Nacional, levou às equipes a elaborar simulações e fomentou a discussão a respeito de possibilidades. O resultado culminou com a proposta dos direcionadores

nacionais articulando as três entidades do Sistema Indústria. Conforme a fala de um entrevistado:

A utilização dos cenários norteou as discussões para as análises que subsidiaram a construção da SWOT de cada estado. A construção dos cenários foi extremamente relevante para que os Departamentos Regionais pudessem ter uma referência para focar suas análises. Quando se trabalha com hipóteses, sabemos da infinidade de possibilidades existentes. A geração dos cenários vem, justamente, estabelecer critérios que delimitam as variáveis e facilitam as análises a serem feitas. (entrevistado)

A utilização dos cenários para elaboração das análises de ambiente externo e interno permitiu as entidades ampliar a visão e analisar a convergência entre os negócios das empresas. Segundo os entrevistados, a utilização dos cenários prospectivos foi importante visto que:

Projetar cenários auxiliou na tentativa de antecipar as ações, buscando abranger qualquer tipo de situação, da mais otimista à mais pessimista”. E ainda, “esse trabalho nos ajudou a organizar as estratégias de acordo com as possíveis situações de futuros desde um cenário favorável até o mais crítico, nos fez pensar em várias estratégias enriquecendo nosso campo de visão sobre o nosso negócio e assim ganhar tempo e reduzir o fator surpresa (entrevistado).

Conforme relatado pelos entrevistados o modelo utilizado para a elaboração do planejamento estratégico, utilizando os cenários, fomentou um ambiente adequado a proposição de mudanças que desafiou os modelos mentais existentes.

A construção da matriz SWOT, utilizando cenários, foi um processo flexível e instigante, capaz de desafiar modelos mentais e estimular a equipe de planejamento a agregar valores competitivos à organização. Ao analisar as ameaças e oportunidades, bem como, as forças e fraquezas, sob essa ótica, é possível antecipar eventos inesperados, descontinuidades e oportunidades para inovar, a fim de formular um planejamento estratégico e uma visão de futuro levando-se em conta um contexto incerto e turbulento no período estabelecido (entrevistado).

A discussão dos cenários prospectivos no início do processo contribuiu para a elaboração dos grandes desafios estratégicos e trouxe à tona a necessidade de monitorar a estratégia e realizar os ajustes ao longo do tempo. A análise de ambientes sob a ótica dos 04 cenários trouxe, conforme citou o entrevistado:

Possibilidade de prever riscos futuros, analisar o comportamento do mercado e assim traçar ações de forma a capturar as oportunidades, transformar as fraquezas em forças, e estabelecer os objetivos a serem alcançados (entrevistado).

4.2. Alinhamento entre o planejamento nacional e os Departamentos Regionais

Com a finalização do projeto de planejamento estratégico integrado, foi necessário avaliar se após todas as oficinas e discussões o resultado estava alinhado às estratégias locais dos Departamentos Regionais.

Realizou-se uma pesquisa em todos os estados, junto aos gestores do SESI, SENAI e IEL com os seguintes objetivos:

- ✓ avaliar o grau de aderência estratégica dos Regionais ao Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022 considerando os Focos Estratégicos: Educação, Qualidade de Vida, Tecnologia e Inovação, a partir da avaliação de aderência da estratégia local aos grandes desafios;
- ✓ apontar aos Regionais as oportunidades de ampliação da aderência ao Planejamento Estratégico Integrado, considerando as particularidades de cada Estado;
- ✓ apoiar os Gestores na análise e proposição de estratégias para promover a ampliação do alinhamento dos Regionais ao Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022, respeitando as realidades locais.

A ferramenta utilizada para o diagnóstico de aderência foi dividida por entidade e utilizou os grandes desafios como a principal variável de referência para medir o alinhamento da estratégia nacional com a estratégia local. Neste caso o termo aderência foi utilizado para explicar o quanto a estratégia nacional está compatível

com a regional e considera-se que quanto mais aderência maior é o alinhamento. A aderência foi qualificada em três níveis e considerou as seguintes possibilidades:

- ✓ aderente - O Regional tem o grande desafio explicitado na sua estratégia atual;
- ✓ parcialmente aderente - O Regional considera o grande desafio em sua estratégia, mas contempla alguns aspectos de forma diferenciada, como público, métrica ou composição de produtos ou serviços;
- ✓ não aderente - O Regional não tem o grande desafio explicitado na sua estratégia atual.

Os resultados apresentados a seguir, oriundos da pesquisa realizada, permite analisar a aderência (alinhamento) considerando os seguintes aspectos: (Por questões acordadas entre a pesquisadora e as entidades, não serão identificadas as entidades e nem os estados).

- ✓ por foco estratégico (Educação, qualidade de vida, tecnologia e inovação);
- ✓ por entidade (SESI, SENAI, IEL);
- ✓ por Estado da Federação

Foco Estratégico	% de aderência
Educação	73,0%
Qualidade de vida	99,0%
Tecnologia e inovação	82,0%

Tabela 01 - % de aderência por foco estratégico

Fonte: Resultados pesquisa de aderência

Entidade	% de aderência
Entidade 01	85,0%
Entidade 02	80,0%
Entidade 03	79,0%

Tabela 02 - % de aderência por entidade

Fonte: Resultados pesquisa de aderência

Estado	% de aderência
Estado 01	98%
Estado 02	95%
Estado 03	95%
Estado 04	95%
Estado 05	95%
Estado 06	95%
Estado 07	94%
Estado 08	93%
Estado 09	93%
Estado 10	91%
Estado 11	90%
Estado 12	89%
Estado 13	89%
Estado 14	88%
Estado 15	86%
Estado 16	86%
Estado 17	83%
Estado 18	81%
Estado 19	81%
Estado 20	78%
Estado 21	76%
Estado 22	74%
Estado 23	73%
Estado 24	70%
Estado 25	60%
Estado 26	53%
Estado 27	46%

Tabela 03 - % de aderência por foco estratégico

Fonte: Resultados pesquisa de aderência

Para a análise dos resultados apresentados, propõe-se uma escala de avaliação da aderência (figura 17), cujas faixas foram propostas para este estudo. Desta forma a partir dos resultados será possível escalonar as ações e definir um prazo para adequar o alinhamento da estratégia nacional com e entre as instituições e os regionais.

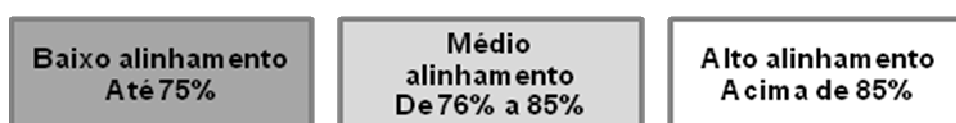


Figura 17 – Escala de avaliação de aderência

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 08 agrupa as entidades, os focos estratégicos e os estados para verificar a adequação à escala de aderência proposta.

Fator de análise	Baixo Alinhamento (Até 75%)	Médio Alinhamento (de 76% a 85%)	Alto Alinhamento (acima de 85%)
Foco	Educação	Tecnologia e Inovação	Qualidade de vida
Entidade	---	03 entidades	---
Estados	06 estados	05 estados	16 estados

Quadro 07 – Adequação à escala de avaliação de aderência

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados apresentados demonstram que ainda há um grande trabalho a fazer para se efetivar o alinhamento da estratégia no sistema indústria. É importante ressaltar que tendo em vista o modelo federativo, onde as instituições tem um alto grau de autonomia nos estados é necessário estabelecer parâmetros para definir o grau de alinhamento. Sugere-se observar os cenários regionais, a estrutura local as limitações econômico-financeiras para definir qual o grau de alinhamento é possível no médio prazo entre o estado e o diretor nacional. Heijden (2009) propõe em seu modelo de ciclo de planejamento após a realização do planejamento estratégico a elaboração do planejamento mestre que consiste em adequar as mudanças propostas à limitação de recursos.

Ao analisar os grandes desafios, verifica-se que o negócio estratégico predominante das instituições está relacionado ao foco educação, presente nas 03 entidades. Neste foco tem-se 05 direcionadores estratégicos e 10 grandes desafios. Logo, pode-se aferir que a principal discussão estratégica com possibilidades de alinhamento estratégico nas três instituições está relacionada ao posicionamento da educação.

Em relação à tecnologia e inovação e qualidade de vida o índice de aderência é um pouco mais alto visto que são negócios mais focados em uma única instituição ou no máximo duas, como é o caso da inovação que está no IEL e SENAI. No entanto, em alguns estados a atuação em algum destes focos pode ser menor, em decorrência de decisão local.

Como já citado, o Sistema Indústria é um sistema de confederação, em que os regionais possuem autonomia de atuação, em alguns casos os regionais não atuam na área proposta pelo direcionador estratégico, por isso a dispersão entre os índices de aderência por estado estar alto. Logo, a partir do planejamento estratégico nacional cabe a cada estado avaliar e realizar o seu planejamento local integrado buscando definir o grau de alinhamento possível e assim definir quais as mudanças devem ser implementadas.

A realização do planejamento integrado contribuiu para definir os rumos do Sistema indústria para os próximos anos, a discussão a partir dos cenários prospectivos facilitou a discussão e a integração entre as instituições e entre e os diversos níveis técnicos e gerenciais, ampliando a participação efetiva.

E ainda, pode-se observar que a discussão iniciada a partir dos cenários, reduziu o grau de incerteza para as mudanças, facilitou a percepção de necessidade de adequações e mudanças na estratégia. Para concluir, pode-se afirmar que o Sistema Indústria possui todos os elementos necessários para realizar uma ampla conversação estratégica na organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal - verificar como o planejamento estratégico baseado em cenários prospectivos se diferencia e contribui para que a empresa se prepare para as mudanças e promova o alinhamento no ambiente de negócio. A partir de um estudo de caso único considera-se que o objetivo foi alcançado e o problema proposto bastante explorado.

Importante ressaltar a característica de um estudo exploratório que abre caminhos para novas pesquisas a respeito do tema. O estudo de caso único limita a análise, no entanto a instituição selecionada tem uma abrangência nacional e um modelo específico de gestão o que trouxe elementos diferenciados para serem pesquisados.

Quanto ao tema trabalhado, mesmo se tratando de um assunto já bastante explorado na literatura e utilizado pelas empresas, ainda é possível encontrar possibilidades de estudos e análises.

Sugerem-se estudos futuros para monitorar o ambiente externo e verificar as compatibilidades dos cenários propostos, possibilitando ajustes e mudanças no posicionamento estratégico a partir de discussões nos diversos níveis, como ocorreu no planejamento. E ainda, acompanhamento na implantação dos direcionadores estratégicos em todos os regionais buscando avaliar as possibilidades de alinhamento estratégico nas instituições.

Pode-se afirmar que a realização do planejamento estratégico integrado foi um grande desafio para as instituições, e a semente de uma grande mudança foi plantada nestas organizações.

Sob o ponto de vista da pesquisa, abre-se um grande leque de possibilidades para novos estudos no SENAI, SESI e IEL e em outras empresas que tenham um portfólio de negócios diversificados o que permitiria inclusive comparar os resultados.

6. BIBLIOGRAFIA

ALDAY, Hernan E. Contreras. **Estratégias empresariais**. Coleção Gestão Empresarial, 2002. Disponível em:

<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/empresarial/2.pdf>

ANSOFF, Igor. **Stratégie du développement de l'entreprise. Une approche méthodologique du management stratégique dans Le dernier quart du XX^e siècle**. Les éditions d'organisations. France: 1989.

AMOROSO, Ricardo. **Lidando com o pensamento estratégico**. In: COSTA, B. k.; ALMEIDA, M.I.R. (Coord.). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas. P. 31-52. 2002.

BARBERO, Edson Ricardo. **Formação de estratégias: Uma contribuição através de um modelo multidimensional**. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2008

BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais**. Texto para discussão n. 939. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Brasília: 2003.

CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2002.

DA SILVA, Antonio Thiago Benedete, et al. **Cenários prospectivos para o comércio internacional de etanol em 2020**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, V. 48 n.04, p. 727-738. São Paulo, out/dez., 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. 1^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODET, Michel, et al. **A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica**. CEPES—Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia. Lisboa, 2000.

GODET, Michel.; DURANCE, Philippe. **A prospectiva estratégica para as empresas e os territórios**. UNESCO/DUNOT, 2011. Disponível em: http://www.idsust.com.br/emailmkt/Prospectiva_GodetDurance_Vebook.pdf

GRUMBACH, Raul J.S.; MARCIAL, Elaine C.. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 4^a ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HAFSI, Taïeb; MARTINET, Alain-Charles. **Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico**. Revista de administração contemporânea, v. 12, n. 4, p. 1131-1158, 2008.

HAMZA, Kavita. M.. **Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico: um estudo de caso no mercado empresarial.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo: 2009.

HEIJDEN, Kees Van. **Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A estratégia em ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução Premium – A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio.** Rio de Janeiro: Editora Campus-Elsevier, 2009.

MARIOTTO, Fábio Luiz .**Mobilizando estratégias emergentes.** Revista de Administração de empresas, vol. 43, nº 02, São Paulo abril/junho 2003, pag. 78 – 93.

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

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B.. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa.** Universidade Católica de Brasília, 2003.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; NUNER, Rogério; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008.** Revista de Administração FACES Journal, vol. 7 nº 02, abril/junho 2008, p. 67-83.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Planejando por cenários prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos.** Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

MULLER, Cláudio J.. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michael E. **Competição. Estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva. Técnicas para análise da indústria e de concorrência.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RIBAS, Júlio César da Costa. **Planejamento educacional baseado em cenários prospectivos na educação a distância.** Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2013.

ROESCH, Sílvia M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo. Planejando o futuro em um mundo de incertezas.** São Paulo: Editora Best Seller, 2000.

SENAI/DN - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Nacional. **Cenários integrados educação profissional e educação básica inovação e serviços técnicos e tecnológicos segurança e saúde no trabalho (2013/2027)** – Brasília : SENAI/DN, 2013.

SENAI/DN - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Nacional. **Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-HEL 2015-2022.** - Brasília: CNI, 2014.

SOUZA, Ivan Domicio da Silva; TAKAHASHI, Vania Passarini. **A visão de futuro por meio de cenários prospectivos: uma ferramenta para a antecipação da inovação disruptiva.** Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, 2013, 4.2: 102-131.

SUN-TZU. **A arte da Guerra: os 13 capítulos originais.** Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2008.

THIESEN, Juarez da Silva, et al. **Método para a construção e análise de cenários prospectivos em planejamento educacional baseado na gestão do conhecimento.** Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

URIBE, Francisco Javier. **Reflexões sobre a subjetividade na gestão a partir do paradigma da organização que aprende.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 6, n. 1, p. 209-219, Rio de Janeiro: 2001.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** São Paulo: Thomson, 2002.

WRIGHT, James Terence C.; SPERS, Renata Giovinazzo. **O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários.** Estud. av., São Paulo , v. 20, n. 56, Abr. 2006 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142006000100003&lng=en&nrm=iso>.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso – Planejamento e métodos.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE 01 – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

1. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

O objetivo do projeto de estudo de caso é verificar como o planejamento estratégico baseado em cenários prospectivos se diferencia e contribui para que a empresa se prepare para as mudanças e promova o alinhamento no ambiente de negócio. A investigação teve caráter descritivo, exploratório e qualitativo, e utilizou-se da técnica de estudo de caso único.

A partir da teoria buscou verificar como a utilização da metodologia de planejamento estratégico com base em cenários prospectivos contribui para que a empresa se prepare para as mudanças e promova o alinhamento nos diversos ambientes de negócio e entre o Departamento Nacional e os regionais.

As unidades de análise foram os empregados de nível gerencial e técnico que participaram das discussões do planejamento estratégico, lotados no SENAI, SESI e IEL nos 26 regionais do país e no Distrito Federal.

A análise de estudo de caso é a alternativa que melhor se adapta ao objetivo do estudo proposto. Por meio dela, é possível analisar em profundidade como a utilização da técnica de cenários prospectivos no planejamento estratégico contribuiu para ampliar a discussão estratégica dentro da organização e promover um alinhamento organizacional.

Para a seleção da empresa estudada, foram observados os seguintes critérios:

- ✓ disponibilidade da empresa para realizar o estudo;
- ✓ empresas de alta relevância em seu mercado de atuação, em termos de representatividade e posicionamento;
- ✓ empresas maduras, que em decorrência da demanda de seus clientes (setor industrial) têm que se adaptar continuamente para acompanhar as mudanças que ocorrem no parque industrial do país;
- ✓ as empresas têm experiência em fazer planejamento estratégico e pela primeira vez decidiu incluir a técnica de cenários prospectivos;

- ✓ foi a primeira vez que as empresas vinculadas ao Sistema indústria se juntaram para pensar a estratégia do Sistema de forma participativa e conjunta.

2. Procedimentos de Campo

Pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso único com unidades múltiplas de análise na instituição-foco do estudo de caso.

Fontes de evidência: levantamento de dados secundários no setor de planejamento, observação direta e participante e levantamentos realizados ao longo do processo de planejamento.

Levantamento documental:

Análise de documentos formais, consulta a site, relatórios de planejamento anteriores. Todos os documentos consultados estão disponíveis e publicados em sites na internet.

Observação direta participante:

Os eventos realizados, conforme a agenda para realização do planejamento estratégico foram todos acompanhados pela pesquisadora, como observadora e participante, visto que a mesma integra a equipe da empresa.

Levantamentos realizados

Para finalizar o trabalho foram utilizados 02 instrumentos de levantamento de dados: 01 - Entrevistas com os participantes: por meio de envio de questões via correio eletrônico, que buscou avaliar a percepção dos envolvidos com o processo e seu resultado. Nesta etapa foi enviado as questões aos representantes da rede de planejamento (envolvido em todas as oficinas realizadas) dos 26 estados e do Distrito Federal. Esta etapa foi elaborada pela autora.

Questões propostas:

4. Em sua opinião, qual a importância da utilização dos 04 cenários prospectivos (Sonho meu, Brasileiro, Deixa a vida me levar, O mundo é um moinho), na construção da SWOT para a elaboração do planejamento estratégico integrado 2015 – 2022? *(Fizemos um trabalho nos regionais e posteriormente foi consolidado na Oficina em Brasília com todos os DR's)*

5. Como a discussão dos cenários prospectivos no início do processo contribuiu para a elaboração dos grandes desafios estratégicos?
6. E ainda, a análise dos cenários no início do processo contribuiu para ocorrer um maior alinhamento organizacional entre o DN / DR's? (desafios e metas propostas) Por que?

02 – Pesquisa de Aderência - aplicação da ferramenta para medir a aderência (alinhamento) entre o Departamento Nacional e os Departamentos Regionais. Esta etapa ocorreu ao final do projeto, após a entrega do documento final. A planilha foi disponibilizada a todos os regionais e Distrito Federal, e foi preenchida com a participação da equipe de planejamento e as áreas de negócio envolvidas, incluindo gestores e técnicos das áreas. Este trabalho foi realizado pela equipe do Departamento Nacional e os resultados utilizados para análise desta pesquisa.

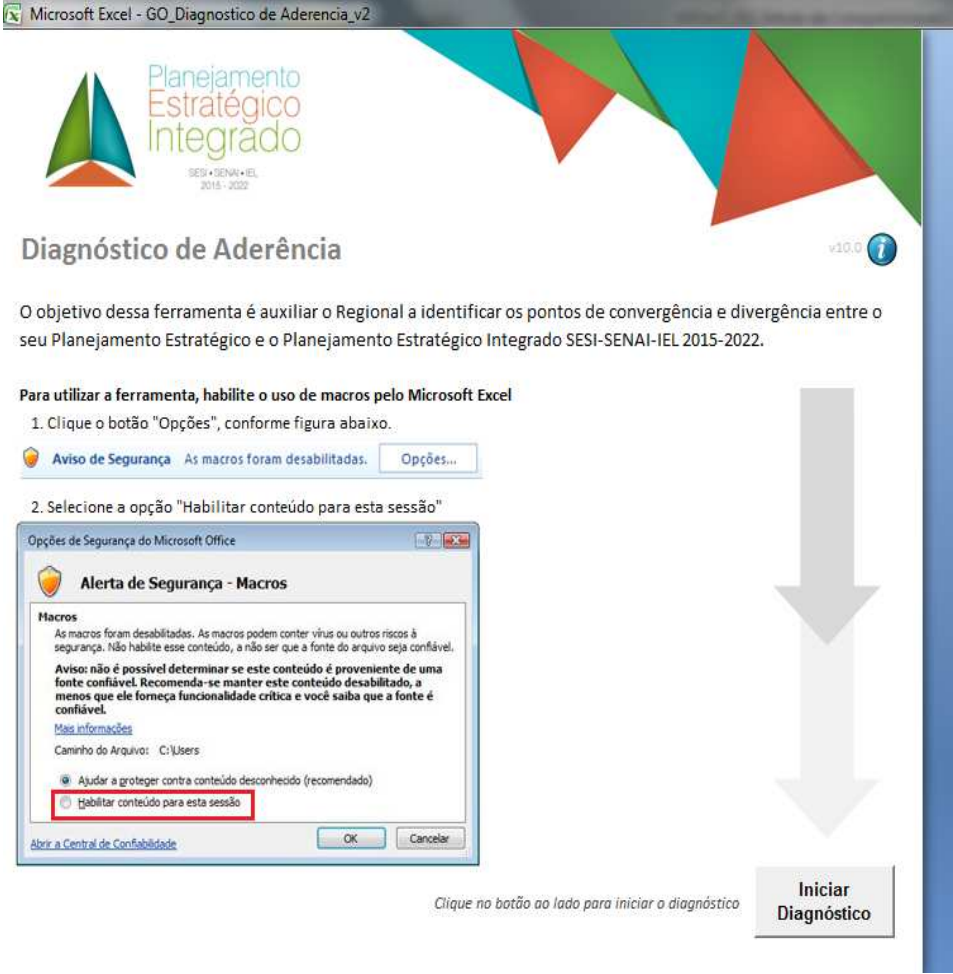
4. Responsável pela pesquisa

Pesquisadora: Maristela Nunes

ANEXO – 01

Questionário aplicado para medir o grau de aderência entre o planejamento integrado SESI SENAI IEL Nacional e os planejamentos dos regionais. Foi utilizada o Microsoft Excel para elaborar e aplicar o questionário.

Abertura:



Microsoft Excel - GO_Diagnostico de Aderencia_v2

Planejamento Estratégico Integrado
SESI • SENAI • IEL
2015 - 2022

Diagnóstico de Aderência

v30.0

O objetivo dessa ferramenta é auxiliar o Regional a identificar os pontos de convergência e divergência entre o seu Planejamento Estratégico e o Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022.

Para utilizar a ferramenta, habilite o uso de macros pelo Microsoft Excel

- Clique o botão "Opções", conforme figura abaixo.

Aviso de Segurança As macros foram desabilitadas.

- Selecione a opção "Habilitar conteúdo para esta sessão"

Opções de Segurança do Microsoft Office

Alerta de Segurança - Macros

Macros
As macros foram desabilitadas. As macros podem conter vírus ou outros riscos à segurança. Não habilite esse conteúdo, a não ser que a fonte do arquivo seja confiável.

Aviso: não é possível determinar se este conteúdo é proveniente de uma fonte confiável. Recomenda-se manter este conteúdo desabilitado, a menos que ele forneça funcionalidade crítica e você saiba que a fonte é confiável.

[Mais informações](#)

Caminho do Arquivo: C:\Users

Ajudar a proteger contra conteúdo desconhecido (recomendado)

Habilitar conteúdo para esta sessão

[Abrir a Central de Confiabilidade](#)

Clique no botão ao lado para iniciar o diagnóstico

Microsoft Excel - GO_Diagnostico de Aderencia_v2

Progresso 0%

Planejamento Estratégico Integrado
SESI • SENAI • IEL
2015 - 2022

Questionário

Dados Iniciais

Regional

Entidade SESI SENAI IEL

Planilha 1 – ENTIDADE SESI

Questionário



Aderência ao Planejamento Estratégico Integrado Sesi-Senai-Iel 2015-2022

Educação

A estratégia do Regional utiliza o ENEM como indicador para avaliação da melhoria da qualidade do ensino médio?

GD.07

- Atualmente, não há escolas de ensino médio e não há objetivo explícito no planejamento para implantar o ensino médio.
- Não há objetivo explícito para melhoria da qualidade do ensino médio.
- O desempenho das escolas não é mensurado por meio dos resultados do ENEM, mas há objetivo de melhorar a qualidade.
- A melhoria do ensino é uma prioridade, mas não há meta para posicionar as escolas acima dos 700 pontos no ENEM.
- O ENEM é utilizado como indicador do desempenho do ensino médio e o aumento da qualidade do ensino é uma prioridade.

A estratégia do Regional utiliza a Prova Brasil como medidor da qualidade do ensino fundamental?

GD.08

- Atualmente, não há escolas de ensino fundamental e não há objetivo explícito no planejamento para implantar.
- Não há objetivo explícito para melhoria de qualidade do ensino fundamental e não mede o desempenho pela Prova Brasil.
- Há objetivo explícito para melhoria da qualidade do ensino fundamental, porém a Prova Brasil não é uma referência.
- A Prova Brasil é utilizada para medir o desempenho, porém posicionar as escolas no nível "Adequado" não é uma meta.
- Sim, a Prova Brasil é utilizada e a meta é posicionar as escolas no nível "Adequado".

A estratégia do Regional contempla a ampliação do EBEP?

GD.09

- A estratégia não contempla explicitamente a realização de EBEP.
- A estratégia contempla o EBEP, mas não há objetivo explícito para expansão do EBEP.
- Sim, há clara referência na estratégia para ampliação das matrículas em EBEP.

Planilha 1 – ENTIDADE SESI – continua

Qualidade de Vida

A estratégia do Regional foca no atendimento à indústria com serviços de Segurança e Saúde no Trabalho?

GD.11

- Não há objetivo formal de atendimento aos trabalhadores com serviços de Segurança e Saúde no Trabalho e nem com se
- Sim, há objetivo formal de atendimento à indústria por meio de serviços de Segurança e Saúde no Trabalho mas o conjur
- Sim, há objetivo formal de atendimento à indústria por meio de serviços de Segurança e Saúde no Trabalho.

A estratégia do Regional foca no atendimento aos trabalhadores da indústria em Qualidade de Vida*?

GD.12

- Não há objetivo formal de atendimento aos trabalhadores com Segurança e Saúde no Trabalho e Vida nem com Vida Saudável
- Há objetivo formal de atendimento aos trabalhadores, mas somente com Segurança e Saúde no Trabalho.
- Há objetivo formal de atendimento aos trabalhadores, mas somente com Vida Saudável.
- Sim, há objetivo formal de atendimento aos trabalhadores em Qualidade de Vida mas o conjunto de produtos para compor o ii
- Sim, há objetivo formal em atender aos trabalhadores da indústria com Segurança e Saúde no Trabalho e com Vida Saudável.

*Qualidade de Vida é o conjunto dos produtos e serviços relacionados à Segurança e Saúde no Trabalho e Vida Saudável.

A estratégia do Regional foca no atendimento à indústria com serviços de Vida Saudável?

GD.13

- Não há objetivo formal de prestação de serviços de Vida Saudável à indústria.
- Sim, há objetivo formal de atendimento à indústria por meio de serviços de Vida Saudável mas o conjunto de produtos para cr
- Sim, há objetivo formal de atendimento à indústria por meio de serviços de Vida Saudável.

Planilha 2 – ENTIDADE SENAI

Questionário



Aderência ao Planejamento Estratégico Integrado Sesi-SENAI-IEL 2015-2022

Educação

A estratégia do Regional objetiva manter a alta preferência das empresas pelos egressos de cursos técnicos de nível médio do SENAI?

GD.03

- Não há objetivo explícito de busca pela preferência das empresas pelos egressos do SENAI.
- Há objetivo explícito de busca pela preferência em outras modalidades que não os cursos técnicos de nível médio.
- Sim, há total alinhamento em manter a preferência das empresas pelos egressos de cursos técnicos de nível médio do SENAI.

A estratégia do Regional visa elevar o desempenho dos concluintes dos cursos técnicos do SENAI?

GD.04

- Não há objetivo explícito de elevação do desempenho dos concluintes do SENA.
- Há objetivo explícito de elevar o desempenho de outros cursos.
- Sim, há total alinhamento em elevar o desempenho dos concluintes de cursos técnicos do SENAI.

A estratégia do Regional aumentar a quantidade de matrículas do ensino superior, priorizando os cursos de engenharia e tecnólogo?

GD.05

- Não há objetivo formal de aumento de matrículas do ensino superior.
- Há objetivo formal de aumento das matrículas do ensino superior, mas não há priorização à engenharia nem tecnólogo.
- Há objetivo formal de aumento das matrículas do ensino superior, mas não há priorização à engenharia.
- Há objetivo formal de aumento das matrículas do ensino superior, mas não há priorização à tecnólogo.
- Sim, há total alinhamento no aumento das matrículas do ensino superior e priorização da engenharia e tecnólogo.

A estratégia do Regional contempla a realização de cursos de qualificação profissional e cursos técnicos a distância (EAD)?

GD.06

- Ensino a distância (EAD) não é uma prioridade.
- Os cursos de qualificação profissional e técnicos são prioridade, porém não há planos para atuação via EAD.
- O EAD é uma prioridade, mas não para os cursos de qualificação profissional e/ou técnicos.
- Sim, há total alinhamento uso da modalidade EAD para os cursos de qualificação profissional e técnicos.

Planilha 2 – ENTIDADE SENAI – continua

Tecnologia e Inovação

A estratégia do Regional objetiva realizar projetos voltados para a inovação por meio dos Institutos de Inovação?

- GD.17
- Não há Instituto de Inovação atualmente, nem há intenção de implantar.
 - O objetivo formal é restrito às inovações em produto.
 - O objetivo formal é restrito às inovações em processo.
 - Há objetivo formal na realização de projetos voltados para inovação, mas sem participação do(s) Instituto(s) de Inovação.
 - Sim, há total alinhamento em realizar projetos voltados para a inovação por meio dos Institutos de Inovação.

A estratégia do Regional visa ampliar dos serviços de metrologia?

- GD.18
- Não há objetivo explícito em ampliar os serviços de metrologia.
 - Sim, há objetivo explícito em ampliar os serviços de metrologia.

A estratégia do Regional visa ampliar dos serviços de consultoria em tecnologia?

- GD.19
- Não há objetivo explícito em ampliar os serviços de consultoria em tecnologia.
 - Sim, há objetivo explícito em ampliar os serviços de consultoria em tecnologia.

A estratégia do Regional visa a sustentabilidade dos Serviços Técnicos e Tecnológicos?

- GD.20
- Não há objetivo explícito para aumento da sustentabilidade dos Serviços Técnicos e Tecnológicos.
 - Sim, há objetivo explícito para a sustentabilidade dos Serviços Técnicos e Tecnológicos.

Planilha 3 – ENTIDADE IEL

Questionário



Aderência ao Planejamento Estratégico Integrado Sesi-SENAI-IEL 2015-2022

Educação

A estratégia do Regional prioriza a capacitação de profissionais das empresas em gestão?

GD.01

- Não há objetivo explícito de capacitação em gestão.
- O público não é o profissional das empresas, mas a capacitação em gestão é uma prioridade.
- Sim, prioriza a capacitação de profissionais em gestão.

A estratégia do Regional visa a inserção de estagiários e *trainees* nas empresas?

GD.02

- Não há objetivo formal de inserção de estagiários e/ou *trainees*.
- Há objetivo formal de inserção somente de estagiários.
- Há objetivo formal de inserção somente de *trainees*.
- Sim, tanto para estagiários quanto para *trainees*.

A estratégia do Regional visa inserir alunos e egressos do SENAI na indústria?

GD.10

- Não há objetivo explícito de inserção alunos e egressos do SENAI no mercado de trabalho.
- Há objetivo explícito de inserção somente de alunos do SENAI.
- Há objetivo explícito de inserção somente de egressos do SENAI.
- Sim, há objetivo explícito em inserir tanto alunos quanto egressos do SENAI no mercado de trabalho.

Tecnologia e Inovação

A estratégia do Regional objetiva a capacitação de profissionais em Gestão da Inovação?

GD.14

- Não há objetivo formal de capacitação em Gestão da Inovação.
- Há objetivo formal de capacitação na temática de Inovação, mas não especificamente em Gestão da Inovação.
- Sim, há total alinhamento em capacitar profissionais em Gestão da Inovação.

A estratégia do Regional visa prestar serviços de consultoria em gestão da inovação?

GD.15

- Não há objetivo explícito de atuação no segmento de consultoria em gestão da inovação.
- Sim, há objetivo explícito de prestar serviços de consultoria em gestão da inovação.

A estratégia do Regional visa inserir profissionais qualificados em inovação nas empresas?

GD.16

- Não há objetivo explícito em inserir profissionais qualificados em inovação no mercado de trabalho.
- Sim, há objetivo explícito de inserir profissionais qualificados em inovação no mercado de trabalho.

Planilha 4 – TODAS AS ENTIDADES

Questionário

Em alguns casos, a entidade responsável pela estratégia pode não ser a mesma que a executa. A tabela abaixo objetiva coletar essas informações.

		Entidade Responsável	Indicar a(s) entidade(s) executora(s) no seu Regional		
GD.01	Capacitar 60 mil profissionais das empresas em gestão.	IEL	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.02	Promover a inserção de 210 mil estagiários e trainees nas empresas.	IEL	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.03	Assegurar o mínimo de 95% de preferência das empresas pelos egressos dos cursos do SENAI, considerando os cursos técnicos de nível médio.	SENAI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.04	Elevar para os níveis "ADEQUADO" ou "AVANÇADO", no mínimo, 75% dos concluintes na avaliação de desempenho de estudantes.	SENAI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.05	Dobrar o número de matrículas do ensino superior, atingindo o patamar de 40 mil matrículas, priorizando cursos de engenharia e tecnólogos.	SENAI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.06	Realizar 20% das matrículas dos cursos de qualificação profissional e dos cursos técnicos de nível médio por meio de educação a distância.	SENAI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.07	Posicionar 15% das Escolas SESI com nota mínima de 700 pontos na prova do ENEM.	SESI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.08	Posicionar 100% das escolas SESI, no mínimo, no nível "ADEQUADO" na Prova Brasil considerando Português e Matemática no 5º e 9º anos.	SESI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.09	Ampliar em 46% o número de matrículas de EBEP.	SESI SENAI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.10	Promover a inserção de 10 mil alunos e egressos do SENAI nas indústrias a partir de ações do IEL.	SENAI IEL	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.11	Atender a 60 mil indústrias com serviços de Segurança e Saúde no Trabalho.	SESI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.12	Atender a 8 milhões de trabalhadores da indústria em qualidade de vida considerando SST e Vida Saudável.	SESI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.13	Atender a 34 mil indústrias com serviços de Vida Saudável.	SESI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.14	Capacitar 12 mil profissionais em gestão da inovação.	IEL	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.15	Executar 10,4 mil serviços de consultoria que aumentem a capacidade de inovação das empresas.	IEL	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.16	Promover a inserção de 800 profissionais qualificados para atuar no desenvolvimento de inovação nas empresas.	IEL	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.17	Realizar 300 projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produto e de processo para a indústria por meio dos Institutos de Inovação.	SENAI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.18	Ampliar em 40% a prestação de serviço de metrologia.	SENAI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.19	Ampliar em 150% a prestação de serviço de consultoria em tecnologia.	SENAI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL
GD.20	Garantir 90% de sustentabilidade na prestação de Serviços Técnicos e Tecnológicos.	SENAI	<input type="checkbox"/> SESI	<input type="checkbox"/> SENAI	<input type="checkbox"/> IEL

