

# A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA NUMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL – COMO OBTER OS MELHORES RESULTADOS

THE CONSTRUCTION OF STRATEGY IN AN  
EDUCATIONAL ORGANIZATION - HOW TO OBTAIN  
THE BEST RESULTS

**José Paulo da Rosa\***

**Ariel Fernando Berti\*\***

\* - Doutorando e Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS.

\*\* - Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Unisinos.

## *Resumo*

Este artigo apresenta a metodologia de planejamento estratégico desenvolvida por uma organização educacional e os referenciais teóricos que embasam o método utilizado. Destaca os conceitos que inter-relacionam a gestão das organizações com a educação e os fundamentos de estratégia, capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional, com destaque para a utilização contemporânea do Balanced Scorecard. A partir desses conceitos, descreve a metodologia de planejamento estratégico do Senac-RS e seu caráter democrático, aberto e participativo. Por fim, conclui que as melhores práticas, destacadas pelos teóricos da área de administração de empresas, podem ser aplicadas às organizações educacionais, em consonância com seus objetivos pedagógicos.

*Palavras-chave:* Educação, Estratégia, Balanced Scorecard.

## *Abstract*

This article presents the strategic planning methodology developed by an educational organization and the theoretical referentials that serve as the basis for the method used. It highlights the concepts that interconnect the organizations management to education and the fundamentals of the strategy, dynamic capabilities and organizational learning emphasizing the use of the contemporary balanced scorecard. Building up from these concepts it describes SENAC-RS's methodology of strategic planning and its democratic, open and participative features. It concludes that the best practices, described by the business administration thinkers can be applied to educational organizations, according to its pedagogical goals.

*Key words:* Education, Strategy, Balanced Scorecard.

## **Introdução**

Capra (2002) escreve que o elemento central de qualquer análise sistêmica é a noção de organização, ou 'padrão de organização'. Os sistemas vivos são redes autogeradoras, o que significa que o seu padrão de organização é um padrão em rede, no qual cada componente contribui para a formação dos outros componentes. Edgar Morin (2000) diz que considera impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, tanto quanto conhecer o todo sem conhecer as partes.

Essa ideia de sistema permite avaliar que o ato pedagógico não pode ser visto de forma isolada, eis que ele faz parte de um contexto educacional, em que vários processos interagem para o sucesso da aprendizagem do aluno. Cabe discutir, no contexto das organizações, se melhores resultados educacionais poderão ser alcançados quando acontecer com uma melhor gestão da educação.

A origem da palavra gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*. Ele significa: levar sobre si, chamar a si, executar, exercer, gerar. Um dos substantivos dele derivado é *gestatio*, gestação ou ato de trazer em si algo novo,

diferente. Também o substantivo *gestus* (em português: gesto) que é um feito, uma execução, quando no plural latino *gesta* significa feitos ilustres, notáveis, nobres e corajosos. O termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger* que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provém o termo genitor.

Por sua origem etimológica, essa raiz já contém em si uma dimensão bem diferente daquela que nos é dada, talvez caricatamente, do gerente como expressão de um comando burocrático, de uma ordem autoritária ou de uma iniciativa tecnocrática. A gestão é a geração de um novo administrar e que, então, traduz a comunicação, o diálogo e a democracia.

Na administração da educação cada vez mais aparece o termo gestão. A lei que aprova o Plano Nacional da Educação diz o seguinte, quanto às suas diretrizes:

Finalmente, no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar gestão democrática. Em nível de gestão de sistema na forma de Conselhos de Educação que reúnam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais; em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que participe a comunidade educacional e formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e a liderança dos gestores escolares (2000, p.67).

Especificamente quanto ao termo gestão da referida Lei, cabe destacar dois aspectos:

11.3.2 Gestão - 23 Editar pelos sistemas de ensino, normas e diretrizes gerais desburocratizantes e flexíveis, que estimulem a iniciativa e a ação inovadora das instituições escolares (2000, p. 69).

11.3.2 Gestão - 24 Desenvolver padrão de gestão que tenha como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, o foco na aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade (2000, p. 69).

Essas definições sobre gestão na educação, encontradas na Lei que aprova o Plano Nacional da Educação, vêm ao encontro da própria origem do termo, apresentado anteriormente, que dá à gestão as características de inovação e de democracia.

Terezinha Rios (2003) também trabalha como um dos aspectos para uma docência de melhor qualidade, a relação entre cidadania e democracia:

A relação entre cidadania e democracia explicita-se também no fato de que ambas são processos. O empenho coletivo deve se dar na direção de uma democratização, assim como de uma construção constante da cidadania (p. 75).

Por outro lado, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (1992) coloca que:

O postulado de base é que cada escola possui um espírito ou uma cultura própria que determina, para o melhor ou para o pior, os resultados dos seus alunos. As boas escolas são aquelas cujo clima é favorável ao desenvolvimento do conhecimento. A condição prévia é a aceitação em todo o estabelecimento de normas e finalidades comuns que são claramente expressas (As Escolas e a Qualidade, p. 132).

Pimenta (In TEREZINHA RIOS, 2003) questiona:

O que é ensinar de modo que os alunos aprendam? Que lógicas de organização curricular e de gestão favorecem a aprendizagem? Como garantir que todos os alunos se apropriem dos instrumentos necessários para se situarem no mundo? (p. 57).

Pérez Gomez (1998) diz que:

Como a intensa competitividade internacional está exigindo das empresas extremar a eficiência de seus procedimentos, de suas tarefas, estruturas organizativas e interações pessoais, para alcançar e oferecer no mercado o produto mais competitivo, ou seja, o máximo de aceitação ao mínimo custo, também das escolas deve-se exigir similar esforço e competência na elaboração eficaz de seus procedimentos, de suas estruturas organizativas e interações pessoais para produzir rendimentos acadêmicos ao menor custo (p. 151).

Mesmo percebendo as implicações da cultura de cada escola, conforme abordam Terezinha Rios e Perez Gomes, há a necessidade de se fazer a correta gestão da educação. A escola é um sistema aberto, conforme preconiza Capra, e as interações internas e suas relações com o mundo externo serão tanto melhores quanto for sua administração.

Frequentemente discute-se a qualidade na educação, mas dificilmente chega-se a uma conclusão acerca do que vem a ser uma educação de qualidade, bem como não há fundamentos que nos digam até que ponto as diferentes formas de gestão podem estar relacionadas aos bons resultados obtidos em certas instituições de ensino. No entanto, percebe-se que as organizações educacionais, como qualquer empresa, precisam adotar ferramentas de gestão que permitam atingir melhores resultados.

Este artigo apresenta algumas estratégias utilizadas no Senac-RS, as quais vêm ao encontro de uma gestão democrática, aberta e participativa, conforme o pensamento de alguns educadores citados.

## **Os conceitos de estratégia, capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional**

O termo estratégia possui sua origem no idioma grego antigo (*stratègós*, de *stratos* – exército e *algo* – liderança ou comando) e designava, inicialmente, o comandante militar. As derivações do termo original incluem: *stratègicós* (aquilo que é próprio do general), *stratègema* (o ardil da guerra), *stratiá* (a expedição militar), *stráutema* (o exército em campanha) e *stratègion* (a tenda do general). Durante séculos o termo foi utilizado com ampla vinculação à arte da guerra e aos planos elaborados pelos comandantes militares para vencerem suas batalhas. Sun Tzu, estrategista chinês que viveu no século IV a.C., escreveu o clássico *A Arte da Guerra*<sup>1</sup>, o tratado mais antigo escrito sobre o tema, abordando a estratégia como uma ciência militar com princípios claramente universais, que são revisitados por diversos autores, ainda nos dias de hoje.

Os autores da área de administração de empresas referem-se à origem militar do termo estratégia, mas destacam que, com o passar dos tempos, este adquiriu outras conotações, tais como a habilidade estratégica para a política e os negócios. Ao longo do século XX, o conceito de estratégia notabilizou-se dentro das organizações, adquirindo contornos de importância máxima na agenda dos executivos. Isso se deve muito ao trabalho desenvolvido por grandes pensadores acadêmicos que surgiram, a partir da década de 50, e que atingiu o ápice de sua disseminação nas décadas de 70 e 80, com o pensamento de

<sup>1</sup> - A primeira edição desta obra foi publicada na Europa em 1772, sendo organizada pelo jesuíta francês Padre Jean Joseph Marie Amiot.

Michael Porter, um dos autores seminais sobre o tema da estratégia. É a partir da década de 60, que se popularizam as ferramentas de análise de ambiente de negócios e de posicionamento estratégico, tais como: matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), matriz BCG (*Boston Consulting Group*), modelo das cinco forças de Porter, matriz dos fatores críticos de sucesso, matriz de produto/missão de Ansoff, matriz de atratividade da indústria, entre outras (GHEMAWAT, 2007). A partir dessa explosão inicial do uso do conceito de estratégia no âmbito empresarial, o termo popularizou-se e assumiu múltiplas dimensões.

Alguns autores enfatizam o uso de metas e objetivos de forma integrada, enquanto outros fazem clara separação entre eles. Para Chandler (1962), o termo é utilizado na perspectiva da determinação de ações de longo prazo da organização. Ansoff (1979) apropria-se do conceito de estratégia para destacá-la como uma ligação entre o passado e o presente da empresa. A estratégia segundo um padrão, que integra de forma coesa os objetivos, políticas e ações da firma é descrita por Quinn (1991). Essa visão da estratégia, enquanto um conjunto de planos estruturados e intencionais, é oriunda de Andrews (1980), que complementa o termo com a perspectiva da produção de políticas e planos organizacionais, condicionando a empresa a uma proposta de valor para as partes interessadas. Porter (1986) vincula o termo ao posicionamento da empresa dentro do seu setor econômico de atuação e a busca de uma vantagem competitiva sustentável.

Mintzberg (1988) destaca a visão sistêmica da estratégia ao compreendê-la como um plano que harmoniza políticas e metas organizacionais e as respectivas ações que lhe dão sustentação. Essa afirmação encontra base na proposição de Andrews (1980), na qual a estratégia é definida como um padrão de decisões, cujo objetivo é o de elaborar as principais políticas e planos do negócio, identificando as características da organização no presente (segmento, tipologia e proposta de valor aos acionistas, empregados, clientes e à comunidade), além de sua proposta de futuro.

O conceito de estratégia, enquanto um padrão elaborado conscientemente para traçar os rumos da organização, encontra em Mintzberg *et al.* (2000) uma definição síntese, na qual os autores descrevem a estratégia por meio de cinco abordagens: plano, padrão, posição, pers-

pectiva e truque. Segundo os autores, a estratégia como um **plano** é vista como uma diretriz firmemente traçada para guiar a organização de forma deliberada, destacando o papel dos líderes na definição da direção da organização. Enquanto **padrão**, a estratégia refere-se a um conjunto de ações realizadas pela empresa, que podem ser verificadas por meio da uniformidade e consistência do comportamento organizacional ao longo do tempo. A estratégia segundo a **posição** relaciona-se com a localização da empresa e dos produtos no seu segmento, influenciada pelo ambiente em que atua e sua luta para posicionar-se e se proteger das hostilidades e incertezas do ambiente. Como **perspectiva**, a estratégia é vista como a forma com a qual a empresa articula seus recursos internos, de maneira integrada e coletiva, lhe conferindo uma visão única e internamente compartilhada do mundo. Por fim, enquanto **truque**, a estratégia é utilizada pela empresa como forma de obter uma vantagem competitiva, neutralizando ou superando a vantagem de um oponente com o objetivo de vencer ameaças, de uma maneira dinâmica e adequada a cada contexto. Em síntese, a proposta de Mintzberg *et al.* (2000) busca categorizar a estratégia como um construto de múltiplas faces, passível de diferentes significados conforme a ótica adotada pelo observador. No entanto, essas diferentes abordagens tendem a ser complementares e não excludentes, no sentido de acontecerem simultaneamente segundo a dinâmica das organizações e do mercado.

O surgimento e a execução da estratégia não são processos lineares e iguais em todas as organizações, sendo o resultado de uma série de fatores internos e externos que se agregam e configuram uma situação particular (NICOLAU, 2001). Mintzberg afirma que nem todas as estratégias formuladas são colocadas em prática, enquanto que outras estratégias que não são deliberadamente pensadas são postas em ação. Assim, a estratégia passa a depender da dinâmica do ambiente e das oportunidades que surgem para a empresa. Estar preparada para compreender os fatores ambientais e a necessidade de mudança de rumos passa a ser um fator de competitividade para a organização. Sob esse enfoque, as estratégias podem ser vistas como ações deliberadas, emergentes ou uma combinação entre essas duas formas (MINTZBERG *et al.* 2000).

Sob esse prisma, a organização precisa estar atenta para adaptar-se ao contexto complexo em que atua e não apenas atender a um plano de ação deliberado. Agregar esses dois pontos de vista (deliberado e emergente) é uma perspectiva de análise cujo objetivo é compreender as organizações sob uma ótica dinâmica. Quanto ao seu caráter deliberado, Chandler (1998, p. 163) afirma que “a estratégia é a definição dos principais objetivos a longo prazo da empresa, bem como a adoção de linhas de ação e adoção de recursos, tendo em vista estes objetivos”. A estratégia, enquanto uma prática emergente, é preconizada por Osborn (1998) como o ajuste dos planos da organização à complexidade do ambiente, em busca da sustentação de uma vantagem competitiva. A síntese desse paradoxo pode ser encontrada na afirmação de Mintzberg *et al.* (2000), na qual “(...) estratégia representa uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um ambiente estável, isto é, uma concepção de organização, de como esta se ajusta continuamente ao ambiente em que está inserida”. Essa afirmação remete ao conceito da utilização de recursos internos da empresa para adaptação à complexidade do entorno, destacando a dinâmica da ação organizacional e sua adaptação ao ambiente externo.

O livro *An evolutionary theory of economic change* (NELSON e WINTER, 1982) estabelece os princípios do dinamismo dos processos organizacionais. Os conceitos-chave presentes na abordagem das capacidades dinâmicas são a mobilização dos recursos pela empresa e a capacidade de mudança, inovação e adaptação ao ambiente que os recursos possuem.

Tece *et al.* (1997) destaca três aspectos fundamentais para a compreensão das capacidades dinâmicas da organização. O primeiro refere-se aos processos organizacionais que são moldados pela posição dos ativos da empresa e por seu caminho evolutivo. Esse fator destaca a importância da trajetória da organização para definição de suas habilidades e capacidades essenciais e explica como empresas, mesmo dentro do mesmo segmento, podem apresentar características distintas entre si. O segundo aspecto destaca as habilidades específicas da organização, que estão relacionadas com seus recursos disponíveis, no caso a tecnologia, o capital intelectual, os ativos tangíveis e intangíveis, a carteira de clientes, a relação com fornecedores, etc. O último aspecto aborda as opções estratégicas da empresa, sua trajetória particular e o rumo único que ela terá a partir de suas escolhas.



No entanto, as capacidades da organização precisam ser transformadas em uma posição estratégica vantajosa para que a empresa obtenha dela uma vantagem competitiva sustentável. Para isso é preciso que a empresa consiga explicitá-las e mantê-las tempo suficiente para extrair novos e valiosos recursos, permitindo a sustentabilidade dos recursos existentes e a geração de novos. Na esteira dessa proposta, Winter (2003) destaca que uma capacidade, para ser considerada estratégica, deve estar além das habilidades rotineiras da organização. Por rotina compreendem-se todas as tarefas e processos executados pela organização para implementação de sua atividade econômica. Uma empresa possui uma ampla variedade de rotinas ordinárias que são implementadas apenas para garantir sua sustentação no curto prazo, tais como o processo de produção, a linha de montagem, a aquisição de materiais e serviços e outras. Uma capacidade dinâmica possui a propriedade de proporcionar a mudança nas capacidades ordinárias, pois ela está direcionada para a essência da organização e sua estratégia de sustentação no longo prazo. As capacidades dinâmicas da organização podem gerar ativos de maior valor para a empresa, com a finalidade de sustentação e geração de vantagem competitiva.

A abordagem das capacidades dinâmicas das organizações implica analisar a posição da empresa não apenas do ponto de vista de como ela utiliza ou disponibiliza seus recursos, mas em entender quais são os ativos que ela possui para buscar um posicionamento que lhe proporcione uma vantagem competitiva, além da forma de mobilizá-los e gerar mudanças a favor da organização. Essa percepção das organizações proporciona a reflexão sobre os seus recursos internos valiosos e seu posicionamento de mercado, destacando que a dinâmica desse processo e os recursos disponíveis condicionam as opções estratégicas da empresa. Esse conceito é sintetizado por Teece, Pisano e Shuen (1997, *In*: FOSS, 1997, p. 270), ao afirmarem que “as capacidades dinâmicas são o subestabelecimento de competências/capacidades que permitem à firma criar novos produtos e processos e responder às circunstâncias de mudanças do mercado”.

A dinâmica do processo de criação de capacidades da organização é ratificada por Helfat e Peteraf (2003, p. 997), ao exporem que, “por definição, capacidades dinâmicas envolvem adaptação e mudança, porque elas

constroem, integram ou reconstroem outros recursos e capacidades”. Os autores utilizam a base da teoria evolucionária para defender que as capacidades dinâmicas da firma são geradas a partir de diferentes estágios de desenvolvimento (crescimento, maturidade e declínio) e obedecem a um ciclo de vida da capacidade (*capability lifecycles*), estando em constante evolução e transformação, antes de atingirem seu período de declínio.

Mintzberg *et al.* (2000), ao distribuírem a abordagem das estratégias organizacionais em dez diferentes escolas de pensamento, associam a perspectiva das capacidades dinâmicas à escola da aprendizagem. O autor enfatiza que “muito popular nos dias atuais, em especial entre os praticantes, é a visão de que a estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades” (MINTZBERG *et al.* 2000, p. 161). O ponto central de análise dos autores, que destaca tão singularmente a importância da aprendizagem para a dinâmica das capacidades da organização, está na necessidade de aprendizado que as organizações empreendem para alavancar uma base limitada de recursos.

No entanto, apesar da afirmação de Mintzberg *et al.* (2000) de que a aprendizagem organizacional está relacionada com os recursos e as capacidades da empresa, persiste a dúvida em relação ao conceito central que explica a aprendizagem nas organizações. Bitencourt (2005) sintetiza esse conceito ao afirmar que:

A aprendizagem organizacional, que pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, é um processo em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir de experiências organizacionais e traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva (BITENCOURT, 2005, p. 39).

O conceito apresentado pela autora, no qual o enfoque está no aprendizado contínuo e na conversão de conhecimento em práticas, pode ser complementado com a proposição de Dodgson (1993), destacando que a aprendizagem está condicionada à melhoria do uso das habilidades da empresa.

Lei *et al.* (1996, p. 553) afirmam que “a aprendizagem organizacional bem-sucedida depende da aquisição e da assimilação de novas bases de

conhecimento para as ações subseqüentes”. Os autores avaliam que a aprendizagem está diretamente relacionada ao desenvolvimento de novas bases de conhecimento que capacitam a empresa a criar condições de sobrevivência. A criação de conhecimento na empresa é um tema amplamente discutido na literatura da administração, que converge no sentido de compreender como acontece a geração do conhecimento e como ele é administrado enquanto um ativo estratégico da firma (GRANT, 1996; NONAKA e TAKEUSHI, 1997; POLANYI, 1966; ALAVI, 2001; ZACK, 1999).

Por fim, a experimentação de melhoria contínua também está diretamente associada ao processo de aprendizagem organizacional e à geração de novas habilidades e competências da empresa. Hamel (1991) destaca que as experiências acumuladas pela empresa, que se originam da melhoria contínua de processos e produtos, auxiliam as competências já embutidas na organização. Estas melhorias estão relacionadas com a capacidade da empresa em organizar de forma dinâmica suas habilidades e conhecimentos, gerando aprendizagem de alto nível que auxilia no desenvolvimento contínuo da sua estratégia.

Em 1990, David Norton, então executivo principal do Instituto Nolan Norton, e Robert Kaplan, professor da Harvard Business School, realizaram um estudo para aferir a eficácia dos métodos de medida de desempenho das organizações. Os resultados desta pesquisa originaram o artigo “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, publicado em 1992 na Harvard Business Review, documentando a viabilidade e os benefícios da criação de um sistema equilibrado de medição estratégica. O modelo propunha a visão da empresa no longo prazo em contrapartida à medição de desempenho de curto prazo, assim como o equilíbrio entre diferentes perspectivas estratégicas da organização. A síntese dos pensamentos fundados pelos autores veio com a publicação do livro “The Balanced Scorecard”, em 1996. Na essência da concepção do Balanced Scorecard (BSC) está o equilíbrio entre as perspectivas internas, externas e financeiras, além da melhoria e comunicação contínua da estratégia. Por conciliar essas múltiplas abordagens, o modelo popularizou-se entre as organizações, a partir do ano 2000.

## O Modelo de Planejamento Estratégico do Senac-RS

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial no Estado do Rio Grande do Sul (Senac-RS) faz parte do Sistema Fecomércio-RS, que é composto, também, pelo Serviço Social do Comércio (Sesc-RS), o Instituto Fecomércio de Pesquisa (IFEP-RS) e o Centro do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Rio Grande do Sul (CCERGS), representando mais de 500 mil empresas do comércio de bens, serviços e turismo no Estado. O Senac-RS está vinculado à administração nacional do Senac (Senac-DN), entidade com jurisdição nacional dirigida pela Confederação Nacional do Comércio (CNC). O Senac-RS inaugurou suas atividades no Rio Grande do Sul no dia 13 de setembro de 1946, sendo uma organização de educação profissional, de direito privado, sem fins lucrativos.

Desde 2003, o Senac-RS elabora o Planejamento Estratégico da organização e edita o Plano de Ação para o ano seguinte, destacando as estratégias da organização estruturadas segundo os princípios do BSC. O Plano de Ação de 2004 contemplou o horizonte das estratégias até 2007. Em 2006, entretanto, o Plano de Ação foi revisado, sendo criado o atual mapa estratégico, com extensão até 2020. O Plano de Ação do Senac-RS representa “(...) o conjunto de estratégias definidas pelo Senac-RS para entregar o máximo de valor para seus clientes”, conforme destacado na apresentação do Plano de Ação 2010.

O ciclo de planejamento estratégico, que culmina na publicação do Plano de Ação para o ano seguinte, foi aprimorado na organização ao longo dos últimos anos e resultou no encadeamento de etapas que são ilustradas na figura 1 e descritas a seguir:

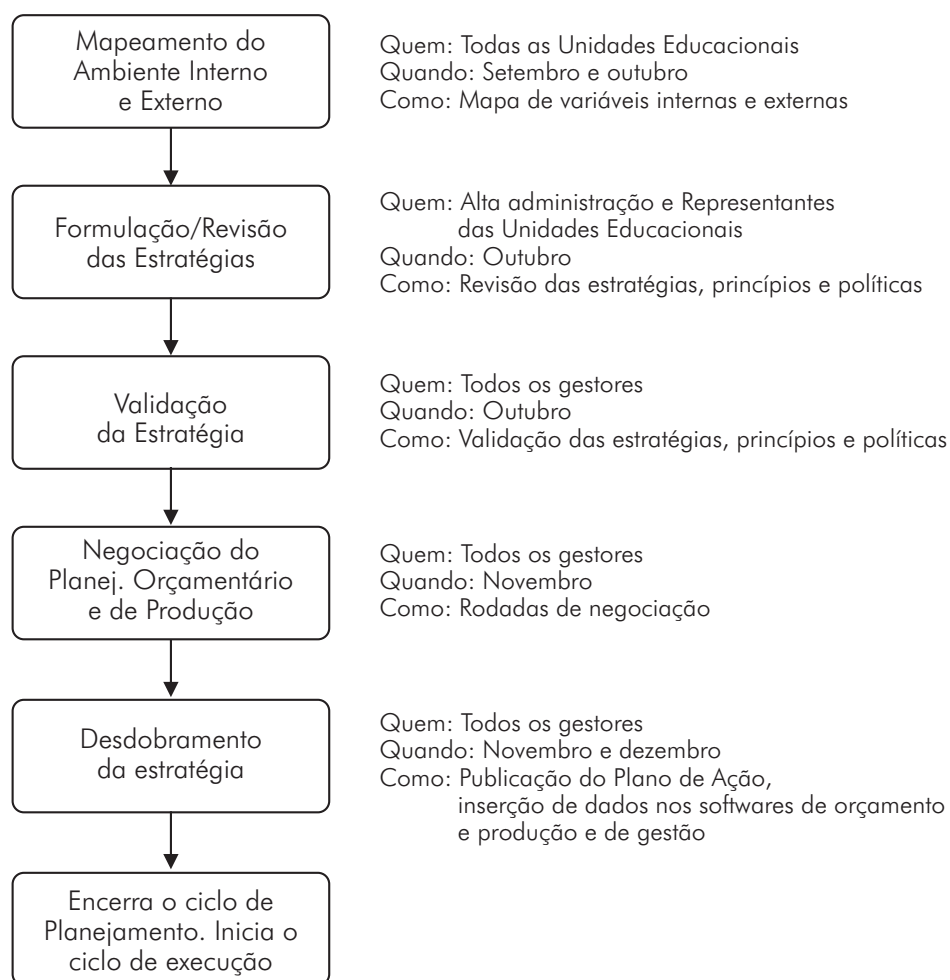


Figura 1: Etapas do ciclo de planejamento estratégico. Fonte: Elaborada pelos autores.

1. Mapeamento do Ambiente Interno e Externo: conforme preconizado por Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia segundo uma posição refere-se ao local que a organização ocupa dentro do setor em que atua. Nesse contexto, o Senac-RS avalia sua posição estratégica realizando o levantamento do ambiente externo em cada uma de suas 40 Unidades Educacionais distribuídas no Estado do Rio Grande do Sul e consolida em um documento único e corporativo, durante os meses de setembro e outubro. Esta fase, que inaugura o processo de planejamento estratégico, conta com a colaboração de todos os gestores da organização, que refletem sobre diversas variáveis externas, segundo as perspectivas de ameaça e oportunidade para a empresa, sendo elas:

- a) Variáveis externas no ambiente atual: concorrência, setor de atuação, cliente, reputação e legitimidade, conhecimento, tecnologia, sociedade e ambiente e economia; e
- b) Variáveis externas no cenário futuro: tecnologias emergentes, clientes potenciais, novos concorrentes, inovação e lacunas de conhecimento.

Mintzberg *et al.* (2000) ainda enfatizam que a estratégia segundo uma perspectiva descreve como a organização articula seus recursos internos frente aos movimentos do mercado. O Senac-RS, durante o processo descrito anteriormente de mapeamento do ambiente externo, reflete, também, sobre seus recursos internos, identificando no Cenário Interno Atual, seus recursos e capacidades, competências distintivas e lacunas, e no Cenário Interno Futuro os novos recursos e novas competências que serão necessários para a alavancagem do negócio.

Os dados que compõem o mapeamento do ambiente são oriundos de pesquisas e fontes de informações internas e externas à organização, sendo elas: pesquisa de clima organizacional, pesquisa de egressos, pesquisa de concorrência, pesquisa de satisfação dos clientes, indicadores de produção e de processos, oportunidades de melhorias identificadas, indicadores do mercado de trabalho fornecido por fontes externas, análises críticas pela direção, matriz competitiva de produtos e tendências do setor.

2. Formulação da Estratégia: a estratégia segundo um plano configura-se como uma diretriz estabelecida para guiar a organização a atingir seus objetivos (MINTZBERG *et al.*, 2000). Ao adotar o modelo do BSC, o Senac-RS estabeleceu, a partir de 2003, que o seu plano estratégico deve atender a diferentes perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e mercados e financeira. O evento que formula as estratégias da organização acontece anualmente, desde 2003, com a participação da alta administração da empresa e representantes das direções das Unidades Educacionais.

No ciclo de 2009 aconteceu no mês de outubro e revisou as diferentes perspectivas da organização, além de sua missão, visão, princípios e políticas, à luz da análise de ambientes internos e externos previamente realizados e consolidados. A etapa que se segue à formulação da estratégia é a validação da mesma com a participação de todos os gestores da organização, em encontro que aconteceu, em 2009, também no mês de outubro. Nesse evento são validadas as estratégias estabelecidas, além do mapa estratégico, indicadores e metas, para o ano subsequente. A partir do

estabelecimento das estratégias e metas corporativas o Senac-RS define o planejamento de produção e orçamentário da cada uma de suas Unidades de Negócio. Essa definição é realizada, no mês de novembro, em reuniões que ocorrem individualmente, com a participação do gestor da Unidade e a gerência da organização.

3. Desdobramento da Estratégia: Mintzberg *et al.* (2000) destacam a estratégia como um padrão estabelecido, um conjunto de ações que são realizadas pela empresa e podem ser verificadas ao longo do tempo. Um dos enfoques mais abrangentes do BSC refere-se à necessidade da organização em desdobrar a estratégia em níveis organizacionais, estabelecendo critérios de desempenho e formas de controle sobre as estratégias estabelecidas (KAPLAN e NORTON, 2008). O Senac-RS utiliza duas ferramentas de gestão para realizar o desdobramento da estratégia. A primeira é baseada em um software de planejamento da operação e do orçamento, no qual são inseridos os dados pré-negociados por cada Unidade de Negócio e pelas áreas que compõem a Administração Regional. A segunda é a elaboração do Plano de Ação para o ano seguinte, que é impresso e distribuído para toda a força de trabalho no mês de dezembro e resume as estratégias de organização, princípios, políticas, indicadores e metas. Posteriormente à distribuição do Plano de Ação, as informações são transferidas para o software de gestão que monitora a execução do plano ao longo do ano.

O evento de distribuição do Plano de Ação e a alimentação do software de gestão com os elementos negociados encerram o ciclo anual do planejamento estratégico no Senac-RS, que passa a controlar a execução do mesmo, garantindo a consecução dos objetivos traçados.

## Conclusões

A metodologia de elaboração do plano estratégico do Senac-RS tem permitido que a organização alcance bons resultados, evidenciados pela performance dos indicadores estratégicos ao longo dos últimos anos e publicados anualmente no Relatório de Gestão da organização.

Segundo Falconi (2009):

A vitória de uma organização, seja ela uma escola, um hospital, uma prefeitura, uma empresa ou até mesmo o governo federal, é algo desejado por todos e, quando acontece, é uma grande fonte

de alegria e satisfação. É fato amplamente conhecido que alcançar resultados é uma das maiores fontes de motivação humana (p. 3).

Kaplan (1997) afirma que as empresas que quiserem sobreviver e prosperar na era da informação devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Este artigo apresentou a estratégia utilizada por uma organização educacional, com íntima relação com o mundo do trabalho, para desenvolver seus planos e sua forma de trabalho. Conclui-se que a metodologia adotada pela organização vem ao encontro do que preconizam alguns pensadores da educação, como Capra, Morin, Terezinha Rios e Perez Gómez, por exemplo, os quais entendem a escola como uma organização aberta, que precisa interagir com o meio utilizando as melhores ferramentas disponíveis. Acrescentem-se ainda as propostas do Plano Nacional da Educação e da OCDE, que estão alinhadas com a necessidade de uma melhor gestão da educação.

Também a forma de conduzir a estratégia está alinhada com o que postulam grandes acadêmicos da área da administração, como Mintzberg, Kaplan, Norton e Falconi, por exemplo. Desse modo, levando em consideração os bons resultados alcançados pelo Senac-RS, pode-se afirmar que o Balanced Scorecard e as metodologias utilizadas para implementação da estratégia podem ser implementadas em uma organização educacional e que estão diretamente relacionadas ao alcance de resultados positivos.

## *Referências*

ALAVI, M. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, v. 5, n. 1, p. 107 – 136, Março/2001.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: *The strategy process: concepts and contexts*. Prentice Hall, 1980.

ANSOFF, Igor H. *Strategic management*. London : Macmillan, 1979.

BITENCOURT, C. C. *Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações*. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2005.

BRASIL. Plano Nacional da Educação. Brasília, Congresso Nacional, 2000.

CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas*. São Paulo: Cultrix, 2002.



- CHANDLER, Jr. Alfred D. *Strategy e sructure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- CHANDLER, Jr. Alfred D. Desenvolvimento, diversificação e descentralização. In: MCCRAW, Thomas K. (Org.) *Alfred Chandler: Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- DODGSON, M. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, Vol. 14, No. 3, 375-394, 1993.
- FALCONI, Vicente. *O verdadeiro poder/Vicente Falconi*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.
- FOOS, N. *Resources Firms and Strategies – A reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press, Oxford, 1997.
- GHEMAWAT, P. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GRANT, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 109-122, Winter Special Issue, 1996.
- HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, p. 83-103, 1991.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. J. 24, p. 997-1010, 2003.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, v. 5, p. 1-67, 1988.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORIN, Edgar. *A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- NELSON, R.; WINTER, S. *An evolutuonary theory of economic change*. Cambridge: Harward University Press, 1982.
- NICOLAU, Isabel. *O Conceito de Estratégia*. INDEG/ISCTE Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Ref: 01 – 0, 20.09.2001 Lisboa, Portugal.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- OCDE. *As escolas e a qualidade*. Portugal: Edições Asa, 1992.
- PÉREZ GOMEZ, A. I. *A cultura escolar na sociedade neoliberal*. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.
- PORTER, Michael. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- QUINN, J.B. Strategies for change. In: *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 2 ed. p. 4-12. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1991.

RIOS, Terezinha Azeredo. *Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade*. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WINTER, S. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*; OCT 2003; 24, 10; ABI/INFORM GLOBAL, PG. 991.

ZACK, M. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*; Spring 1999; 41, 3; ABI/INFORM Global.