



GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ  
*Secretaria da Educação*

ESCOLA ESTADUAL DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - EEEP  
ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

CURSO TÉCNICO EM CONTABILIDADE

ADMINISTRAÇÃO DE  
RECURSOS HUMANOS





**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**

*Secretaria da Educação*

**Governador**

Cid Ferreira Gomes

**Vice Governador**

Francisco José Pinheiro

**Secretária da Educação**

Maria Izolda Cela de Arruda Coelho

**Secretário Adjunto**

Maurício Holanda Maia

**Secretário Executivo**

Antônio Idilvan de Lima Alencar

**Assessora Institucional do Gabinete da Seduc**

Cristiane Carvalho Holanda

**Coordenadora de Desenvolvimento da Escola**

Maria da Conceição Ávila de Misquita Vinãs

**Coordenadora da Educação Profissional – SEDUC**

Thereza Maria de Castro Paes Barreto



## SUMÁRIO

Introdução	2
Gestão de Recursos Humanos	3
Gestão por Competências	5
Gestão de Pessoas	8
Balanced Scorecard	12
Gestão Estratégica de Empresas	20
Planejamento Estratégico	24
Inteligência organizacional	29
Referências Bibliográficas	41

## INTRODUÇÃO

A apostila de Administração de Recursos Humanos foi elaborada visando complementar e aperfeiçoar os conhecimentos profissionais de que um Técnico em Contabilidade necessita para o exercício de sua profissão.

Bom curso a todos!

## Gestão de recursos humanos

**Gestão de recursos humanos** tem por finalidade de selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

É chamado recursos humanos ao conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização. Mas o mais freqüente deve chamar-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização.

O objetivo básico que persegue a função de Recursos Humanos (RH) é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização.

### *Gestão de pessoas*

A Gestão de pessoas é uma atividade a ser executada por todos os gestores de uma organização, contando com o apoio do setor de recursos humanos, com a finalidade de alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização. Apesar da disseminação em tempos recentes dos cursos de gestão de pessoas, tal prática ainda é confundida com uma atividade restrita ao setor de recursos humanos.

O principal modelo de gestão de pessoas atualmente é a Gestão por Competências.

### *Gestão por competências*

A gestão por competências tem o objetivo de fornecer à área de recursos humanos e gestores das empresas ferramentas para realizar gestão e desenvolvimento de pessoas, com clareza, foco e critério. Essas ferramentas são alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização.

### **Sub-sistemas da gestão por competências**

#### *Mapeamento e mensuração por competências*

Através do mapeamento e mensuração por competências são identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das atividades de um cargo ou função e mensurados os graus ideais para cada grupo de competências que uma pessoa que assuma o cargo ou função deve ter para atingir os objetivos da empresa.

#### *Seleção por competências*

Por meio da seleção por competências, são realizadas entrevistas comportamentais, visando identificar se o candidato possui o perfil ideal para a vaga de emprego.

### ***Avaliação por competências***

Através da avaliação por competências, é verificado se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação estão alinhados ao perfil ideal exigido pelos cargos e funções.

### ***Plano de desenvolvimento por competências***

Por meio do plano de desenvolvimento por competências, procura-se aperfeiçoar e potencializar o perfil individual de cada empregado através de ações de desenvolvimento.

### ***Serviços mais usuais em recursos humanos***

#### **Assessment**

É uma metodologia de avaliação que consiste na análise de comportamentos baseada em múltiplos inputs, utilizando múltiplas técnicas, métodos e instrumentos de avaliação, baseados nas competências a avaliar. Tem a participação de vários observadores.

#### **Headhunting**

Abordagem confidencial e direta de quadros superiores, com o objetivo de selecionar os profissionais que se destacam no seu setor de atividade, quer pelos seus conhecimentos técnicos quer pela sua experiência.

#### **Ínterim management**

Serviço de Recursos Humanos em que se pode ter pessoas disponíveis em poucos dias em oposição aos processos de recrutamento, sempre mais demorados em termos de admissão.

A temporalidade destes projetos permite que especialistas muito experientes estejam disponíveis para projetos cujo conhecimento necessário é inferior aquele que terão de disponibilizar. Há foco total na missão a desempenhar.

#### **Outplacement**

O outplacement é uma forma de ajudar os indivíduos a prosseguirem a sua vida profissional e na maior parte dos casos isto significa arranjar uma nova oportunidade profissional.

A empresa prestadora de serviços nesta área pode trabalhar num caso individual ou num grupo de pessoas.

#### **Outsourcing**

O ato de terceirizar um serviço não considerado central para o negócio, para que seja executado por uma entidade externa. Tal processo que permite a uma organização não se ater a recursos cujo desempenho não é crítico para a organização, para se empenhar em atividades que constituem fatores críticos de sucesso.



**Recrutamento e seleção**

Tem por objetivo atrair e selecionar os profissionais mais adequados (nem sempre o melhor é o mais adequado) para o desempenho de uma determinada função. Os processos seletivos podem ser compostos por entrevistas, dinâmicas de grupo, testes psicológicos, entre outros.

## Gestão por Competências

Segundo Idalberto Chiavenato, **Gestão por competências** é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

### *Os Sub-Sistemas da Gestão por Competências*

A Gestão por Competências é composta por alguns sub-sistemas, como:

- Mapeamento e descrição de Competências;
- Mensuração de competências
- Remuneração por Competências;
- Seleção por Competências;
- Desenvolvimento de Competências
- Avaliação de Desempenho por Competências;
- Plano de Desenvolvimento por Competências;

### *O que é Competência*

A definição de Competência está baseada no **CHA**, que são os conhecimentos (C) e as habilidades (H), competências técnicas, e as atitudes (A), competências comportamentais, que uma pessoa possui. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Já a Atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

### *O que é a Gestão por Competências*

A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

A proposta da Gestão por Competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente.

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do *gap* ou lacuna de competências eventualmente existente na organização ou equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

### ***Mapeamento de Competências***

O Mapeamento de Competências é a base de toda a GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.

O mapeamento se dá pela descrição das competências laborais no trabalho. Para tanto, existem fundamentalmente duas metodologias complementares de descrição de competências no trabalho, a saber:

A primeira se baseia nos *recursos ou dimensões da competência*, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõem sejam necessários para que o profissional possa apresentar determinado desempenho no trabalho.

A segunda utiliza-se de *pautas ou referenciais de desempenho*, de forma que o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho.

Em geral, a adoção de um ou outro critério para descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende dar à descrição. Quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, por exemplo, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este adota no trabalho. Quando utilizadas na formulação de ações de treinamento, por sua vez, então faz-se necessário descrever não apenas os comportamentos desejados (referenciais de desempenho), os quais constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, mas também os conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes, os quais constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados.

### ***Avaliação por Competências***

Através da Avaliação por Competências, também chamada de Avaliação de Desempenho, será identificado se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação estão alinhados ao perfil ideal exigido pelos cargos.

A Avaliação por Competências é uma maneira de estimar o aproveitamento do potencial individual de cada colaborador dentro das organizações.

O resultado da Avaliação será a identificação das competências comportamentais e técnicas que precisam ser aperfeiçoadas.

### ***Plano de Desenvolvimento por Competências***

Baseado no resultado da Avaliação por Competências será criado um Plano de Desenvolvimento para os colaboradores, cujo objetivo será aperfeiçoar e potencializar o perfil individual de cada colaborador.

### ***O uso de software na Gestão por Competências***

Um projeto de implantação de gestão por competências em uma empresa, demanda grande trabalho e dedicação da área de Recursos Humanos e gestores.

A utilização de um sistema informatizado desde o início do processo facilita grandemente o gerenciamento e as chances de sucesso do projeto.

Observe se a metodologia por trás do software escolhido atende de maneira satisfatória a necessidade da sua empresa.

### ***Alguns benefícios da Gestão por Competências***

- Melhora o desempenho dos colaboradores;
- Identifica as necessidades de treinamentos;
- Alinha os objetivos e metas da organização e da equipe;
- Reduz a subjetividade na Seleção e Avaliação de pessoas;
- Analisa o desenvolvimento dos colaboradores;
- Enriquece o perfil dos colaboradores, potencializando seus resultados;
- Melhora o relacionamento entre gestores e liderados;
- Mantém a motivação e o compromisso;
- Extrai o máximo de produtividade de cada colaborador.

## Gestão de pessoas

**Gestão de pessoas** ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano.

### *Sistema de Gestão de Pessoas*

A Gestão de Pessoas se divide em:

- Provisão de recursos humanos: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO;
- Aplicação de Recursos Humanos: INTEGRAÇÃO, DESENHO E ANÁLISE DE CARGOS;
- Desenvolvimento de Recursos Humanos: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL;
- Manutenção de Recursos Humanos: BENEFÍCIOS SOCIAIS E RELAÇÕES TRABALHISTAS;
- Monitoração de Recursos Humanos: SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE RH (Software);

Processo de Provisão consiste em abastecer a empresa com mão de obra qualificada. Refere-se ao recrutamento e seleção de pessoal.

Planejamento de Recursos Humanos é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e talentos humanos necessários para a realização a ação organizacional futura. O planejamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização e deve contribuir para o alcance dos objetivos da organização, incentivando o alcance dos objetivos individuais das pessoas.

Recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de Recursos Humanos da organização.

Seleção de Pessoal é a escolha dos candidatos recrutados que melhor se ajustam no cargo em aberto. O objetivo básico da seleção de pessoal é escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

Processo de Aplicação consiste na análise e descrição de cargos e avaliação de desempenho

Clima Organizacional: O clima organizacional afeta a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. O clima organizacional é o conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. É o conjunto de variáveis que busca identificar os aspectos que precisam ser melhorados, em busca da satisfação e bem-estar dos colaboradores.

Educação Corporativa é a prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Tecnologia em RH: otimiza a gestão e os custos de serviço por empregado, diminui a relação de dependência entre o empregado e o Recursos Humanos, dá mais autonomia aos empregados, que se tornam responsáveis pelo uso e benefício que obtém dos sistemas, redução de custos das tarefas administrativas.

### ***Modelos de Gestão de Pessoas de Sucesso***

Levando em consideração as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho e nas relações empresa/funcionário, as organizações precisam ter estratégias claras, sustentadas por uma gestão participativa. Deve-se criar um laço estreito entre todos os níveis de relacionamento, tanto interno como externo, do quadro funcional até os clientes e fornecedores.

O principal modelo de gestão de pessoas atualmente é a **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**.

### ***Gestão por Competências***

Competência, vem do latim *competentia* e significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.

A Gestão por Competências visa a instrumentalizar o departamento de Recursos Humanos e Gestores das empresas para realizar Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, com foco, critério e clareza. As ferramentas da Gestão por Competências são totalmente alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização.

Através do Mapeamento e Mensuração por Competências são identificadas as competências comportamentais e técnicas (CHA) necessárias para a execução das atividades de um cargo/função e mensurado o grau ideal para cada grupo de competências para que uma pessoa que assuma o cargo/função atinja os objetivos da empresa.

O Mapeamento e Mensuração por Competências é a base da Gestão por Competências, portanto, deve-se tomar muito CUIDADO com as metodologias subjetivas existentes no mercado, baseadas no acho e não acho, gosto e não gosto, pode e não pode, o ideal seria, etc. Essas metodologias promovem grandes equívocos na obtenção do perfil ideal do cargo.

Uma das metodologia mais consistentes na realização do Mapeamento e Mensuração das competências de um cargo é a criada por Maria Odete Rabaglio, já que é totalmente alinhada as atividades do cargo/função.

Através da Seleção por Competências será realizada a entrevista comportamental, visando a identificar se o candidato possui o perfil ideal para a vaga de emprego.

Através da Avaliação por Competências, será identificado se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação estão alinhados ao perfil ideal exigido pelos cargos/funções.

Através do Plano de Desenvolvimento por Competências será aperfeiçoado e potencializado o perfil individual de cada colaborador através de ações de desenvolvimento.

### ***Desenvolvimento de Liderança***

O objetivo primário da delegação é conseguir que o trabalho seja feito por outra pessoa. Não apenas tarefas simples como ler instruções e girar uma alavanca, mas também tomada de decisão e mudanças que dependem de novas informações. Com delegação, seu pessoal tem a autoridade para reagir a situações sem ter que consultá-lo a todo instante.

A arte de saber delegar é cada vez mais uma necessidade dentro de uma organização, principalmente no que se refere à sua gestão.

Delegação é, fundamentalmente, confiar sua autoridade a outros. Isto significa que eles podem agir e tomar iniciativas independentes; e que eles assumem responsabilidade com você na realização das tarefas. Se algo dá errado, você também é responsável uma vez que você é o gerente; o truque é delegar de tal modo que coisas sejam feitas mas não dêem errado.

Para habilitar uma pessoa para fazer um determinado trabalho, você deve assegurar que:

- ela sabe o que você quer.
- ela tem a autoridade para fazer isso.
- ela sabe como fazer isso.

Esses três fatores dependem de:

- se comunicar claramente a natureza da tarefa;
- a extensão de sua descrição;
- as fontes de informações e conhecimento relevantes.

Abaixo temos um comparativo do antigo modelo de liderança e do modelo atual, mais próximo e mais participativo com as atividades de toda a sua equipe:

### **Líder do Passado**

- Ser um chefe
- Controlar as pessoas
- Centralizar a autoridade
- Estabelecimento de objetivos
- Dirigir com regras e regulamentos
- Confrontar e combater
- Mudar por necessidade e crise
- Ter um enfoque eu e meu departamento

### **Líder do Futuro (Atual)**

- Ser um coach e facilitador
- Empowerment
- Distribuir a liderança
- Conciliar visão e estratégia
- Guiar com valores compartilhados
- Colaborar e unificar
- Ter um enfoque mais amplo

- Ter um enfoque de minha empresa

### ***Papel estratégico do novo líder***

#### **Mercado estável**

- As empresas
  - Abordagem de linha de montagem a respeito da estratégia
  - Maximizam controle interno e ordem
  - Protegem-se contra a variação auditoria e disciplina
  - Tem lutas de poder entre níveis e unidades
- Papel do líder
  - Definir táticas e definir o orçamento
  - Controlar o desempenho de indivíduos e atitudes
  - Tomar ação corretiva quando a conduta está fora do esperado
  - Tomar decisões consistentes com a estratégia geral da empresa

#### **Mercado em constante mudança**

- As empresas
  - Abordagem de contingência a respeito da estratégia
  - Maximizam velocidade, flexibilidade e inovação
  - Protegem-se contra a obsolescência e ignorância
  - Tem altos níveis de comunicação, colaboração e inovação entre níveis
- Papel do Líder
  - Interpretar a realidade emergente
  - Focalizar os recursos existentes de uma forma eficiente
  - Desenvolver e promover novas capacidades em resposta às mudanças
  - Facilitar criação, captação e disseminação de conhecimento

Todas estas habilidades expressam a importância na valorização do capital humano, possibilitando não somente o desenvolvimento de suas potencialidades, mas também da superação dos seus limites.



## Balanced Scorecard

**Balanced Scorecard** é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infra-estrutura, baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP como soluções de apoio, relacionando-a à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho.

O BSC (Balanced Scorecard) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial:

- **financeira;**
- **clientes;**
- **processos internos;**
- **aprendizado e crescimento.**

É um projeto lógico de um sistema de gestão genérico para organizações, onde o administrador de empresas deve definir e implementar (através de um Sistema de informação de gestão, por exemplo) variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

BSC (Balanced Scorecard) é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho, ou ainda para Campos (1998), Cenário Balanceado. O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, as organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque a somatória destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, conseqüentemente criando valor futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Portanto, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Sendo que todos se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito.

Desde que foi criado, o BSC vem sendo utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONG's no mundo inteiro e foi escolhido pela renomada revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

### ***O Balanced Scorecard***

Seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, o que não deixa de ser um dos problemas do planejamento estratégico, uma importante ferramenta de gestão estratégica.

O BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, tais como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados.

O início dos estudos que deram origem ao BSC remonta à década de 90, quando o Instituto Nolan Norton, ligado à KPMG (hoje chamada Bearing Point), patrocinou um estudo de um ano de duração com doze empresas cuja motivação se baseava na crença de que os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial baseados nos indicadores contábeis e financeiros prejudicavam a capacidade das empresas de criar valor econômico.

O BSC organiza-se em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos; entre medidas financeiras e não-financeiras; entre indicadores de tendência e ocorrências; entre perspectiva interna e externa do desempenho.

As experiências de aplicação do BSC revelam que executivos arrojados utilizam o BSC não apenas como um instrumento de medida do desempenho organizacional, mas também como ferramenta de gestão, sendo também utilizado para estabelecer metas individuais e de equipes, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizagem estratégica.

O BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão sob a qual orbita um novo modelo organizacional chamado de Organização Orientada para a Estratégia. Nessas organizações, o BSC é utilizado para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais, ou seja, alinhá-los à estratégia da empresa.

### ***Definição do BSC***

Kaplan & Norton definiram inicialmente o BSC como um sistema de mensuração do desempenho e posteriormente, como um sistema de gestão estratégica.

O BSC também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia. Esta definição recebe críticas, pois ele abrange mais do que a tomada de decisão, focando também a comunicação da estratégia e o *feedback* de seu cumprimento.

O BSC é um sistema que materializa a visão e o crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade.

### ***Objetivos do BSC***

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia - É frequente as organizações possuírem uma visão e estratégias que não são devidamente esclarecidas e discutidas. A clarificação e tradução da visão estratégica, pelos membros da organização, facilita o seu sucesso. Definir o mapa estratégico através de uma sequência de relações causa e efeito entre resultados e vetores de desempenho o *Balanced Scorecard* ajuda a esclarecer as ações a empreender. Este método também contribui para a criação de consensos, entre os gestores, da visão e estratégia da organização.
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos - Comunicar e interligar objectivos e indicadores estratégicos - o comprometimento dos colaboradores com a organização só existe quando as metas que visam obter se encontram alinhadas com os objectivos e expectativas dos gestores. Se o sucesso da organização depende dos objectivos estratégicos da organização serem atingidos, tal meta só se afigura possível quando os colaboradores os conhecem e reconhecem como seus. O colaborador esforçar-se-á na mesma medida e proporção em que conhecer as intenções estratégicas da empresa e se rever nelas. A estratégia de comunicação poderá sustentar-se no próprio canal interno de comunicação, a intranet, newsletters, por ex.
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas -os gestores devem identificar metas desafiantes para os seus funcionários, definir processos internos, planejar a performance financeira e o crescimento. A definição de objetivos conduz à mensuração dos mesmos comprometendo os colaboradores na redução do tempo de execução das tarefas; na introdução consolidada de produtos no mercado e no aumento da sua capacitação e competências.
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico - permite monitorizar continuamente a organização, girando à volta de quatro questões/visões:
  - \* Perspectiva Financeira – Como é que aparecemos aos nossos acionistas?
  - \* Perspectiva de Clientes – Como é que os clientes nos vêem?
  - \* Perspectiva de processos internos – Em que temos de ser excelentes?
  - \* Perspectiva de aprendizagem e crescimento – Como podemos melhorar e criar valor?

Responder aos desafios colocados por estas quatro questões permite ajustar continuamente a estratégia e mudá-la quando necessário. A resposta permanente a estas quatro questões permite realizar uma mensuração simultaneamente financeira e não financeira, inerente ao sistema de informação alargado a todos os níveis da organização. Equilibra indicadores externos para accionistas e indicadores internos de processos, inovação, aprendizagem e crescimento; equilibra os resultados do esforço passado e os indicadores dos desempenhos futuros; equilibra indicadores quantificáveis e indicadores subjectivos de desempenho.

### **Componentes do BSC**

#### Mapa estratégico

Descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas).

#### Objetivo estratégico

O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.

#### Indicador

Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo.

Qualquer indicador deve cumprir os seguintes requisitos:

- Ser claro, transmitir informação clara e confiável sobre o evento a analisar;
- Fácil de obter, mediante o acesso intuitivo a uma aplicação informática;
- Coerente com os fins estabelecidos, com a Visão e Missão da organização, medindo e controlando os resultados alcançados;

- Adequado e oportuno, estando disponível para a tomada de decisão(ões);
- Ter a sua unidade de medida correctamente identificada: números absolutos (n.º), percentagens (taxas de crescimento, pesos) (%), dias, horas, ...;
- Ter um responsável designado capaz de atuar sobre os indicadores.

#### Meta

O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários.

#### Plano de ação

Programas de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos.

### ***Alternativas ao BSC***

Existem diversos modelos conceituais na literatura de administração e contabilidade que se assemelham ou se complementam ao BSC.

- Modelo de balanced scorecard de Maisel;
- Pirâmide da performance;
- PEMP;
- Tableau de Bord;
- Gerenciamento pelas diretrizes;
- O Balanced Scorecard numa Autarquia Local;
- Sustainability Scorecard - SSC;
- Strategic Activity System - SAS.

### ***Perspectivas no BSC***

O BSC decompõe a estratégia de uma maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com fatores financeiros.

É decomposto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas quatro dimensões de negócio:

- Financeira;
- Clientes;
- Processos internos;
- Aprendizado e crescimento.

### **Perspectiva financeira**

O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo. É necessário a preocupação da empresa na visão do cliente, identificando suas necessidades, anseios e conquistando a fidelidade dos clientes existentes e buscando novos clientes. O principal objectivo de uma empresa é conseguir obter retornos do capital investido, pelo que a vertente financeira assume um papel preponderante. Também no BSC a vertente financeira está presente, sendo os indicadores financeiros fundamentais para concluir acerca das

consequências inerentes às ações levadas a cabo pela empresa. A elaboração do BSC deverá funcionar como um estímulo a que as diferentes unidades de negócio da empresa estabeleçam objetivos financeiros, sempre de acordo com a estratégia global da empresa. Os objetivos e indicadores da perspectiva financeira do BSC devem ser definidos tendo em conta a fase em que se encontra a empresa e as suas unidades de negócio. A esta perspectiva poderá também chamar-se perspectiva do acionista, em virtude de serem eles os principais interessados na empresa, procurando a melhor rentabilidade para o capital investido, logo dando uma importância extrema às questões financeiras.

### **Perspectiva dos clientes**

A perspectiva dos clientes do BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

É inquestionável que cada vez mais as empresas se voltam para o exterior, para os clientes e para o mercado onde estão inseridas, tendo como principal objectivo a satisfação das suas necessidades, sabendo que é esta a única forma de sustentar a rentabilidade no longo prazo. Segundo a perspectiva do cliente, deve ser utilizado um conjunto de indicadores relativos ao mercado, a clientes e a potenciais clientes, devendo estabelecer-se entre eles uma cadeia de relações: quota de mercado; retenção de clientes; aquisição de clientes; satisfação de clientes e rendibilidade de clientes.

Cada vez mais as empresas procuram oferecer aos seus clientes um mix de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem, no sentido de ir ao encontro das suas necessidades, procurando conquistá-los e fidelizá-los. Segundo Kaplan e Norton (1996), o conjunto de ofertas de valor deve ser sempre específico e próprio de cada empresa. No entanto, deve incluir factores-chave, que determinam a satisfação dos clientes, nomeadamente o prazo de entrega, a qualidade e o preço.

### **Perspectiva dos processos internos**

Constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, cada vez mais, os elos entre os processos internos da companhia e os de outras, das companhias colaboradoras, estão muito unidos, a ponto de exigirem que também sejam considerados.

O BSC considera os processos internos de toda a cadeia de valor da empresa e inclui o processo de inovação, de operações e de pós-venda.

O desempenho de qualquer organização perante os clientes é determinado pelos processos, decisões e acções desenvolvidas no seu interior. Na perspectiva do BSC, a empresa deve identificar quais as atividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes. Os indicadores internos do BSC devem focar-se nos processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e também na satisfação dos objectivos financeiros da empresa. Assim, os gestores deverão ser capazes de identificar quais os processos e competências onde a empresa pode obter vantagens competitivas o que lhe permitirá diferenciar-se da concorrência. Estas vantagens competitivas têm origem em diversas actividades que a empresa executa, desde o planeamento, o marketing, a produção, a entrega e acompanhamento pós-venda do seu produto. Kaplan e Norton (1992) consideram que existe um modelo genérico de cadeia de valor pelo qual todas as empresas se podem reger quando da concepção da perspectiva interna do BSC, embora cada empresa tenha um conjunto de actividades específico que leva à criação de valor. Este modelo de cadeia de valor inclui três processos internos principais:

- Processo de inovação;

- O processo operacional;
- O processo de serviço pós-venda.

O processo de inovação é um processo de pesquisa das necessidades dos clientes e de criação de produtos/serviços para os satisfazer.

O processo operacional está relacionado com a produção de produtos/serviços que existem na empresa e a consequente entrega aos clientes. O serviço pós-venda consiste no serviço que é prestado ao cliente após a venda do produto.

### **Perspectiva do aprendizado e crescimento**

O objetivo desta perspectiva é oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas.

A habilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com seu valor.

Essa perspectiva apresenta objetivos voltados à capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação, empowerment e alinhamento.

Assim, o contributo do Balanced Scorecard (BSC) para os gestores funciona como um sistema de medida multidimensional que os vai auxiliar nas tomadas de decisão da forma mais racional possível, aumentando a transparência e a partilha da informação dentro das Organizações. Com esta ferramenta (BSC) o gestor terá a capacidade de analisar os resultados passados (medidas retrospectivas) e os prováveis resultados futuros (medidas prospectivas) a alcançar, bem como, incorporar os aspectos internos e externos da empresa. O gestor tem noção da importância da informação financeira para a avaliação da empresa, no entanto, esta não é suficiente, pelo que deverá ser realizada uma análise ao nível da informação integrada e sistemática sobre uma panóplia de indicadores relevantes. Esta metodologia do BSC retoma os princípios anteriormente desenvolvidos através do designado "Tableau de Bord". Podemos concluir que a Organização deve ser particularmente cuidadosa com aquilo que "mede", ou seja, presume-se que, mais do que avaliar o passado, é importante extrair dos resultados passados conselhos e experiência para o futuro.

Nesta perspectiva do BSC, deve identificar-se qual a infra-estrutura que a empresa deve adoptar para poder crescer e desenvolver-se no longo prazo. Assim sendo, toda a envolvente interna da empresa (trabalhadores, gestores) deve trabalhar em conjunto no processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento da organização. Kaplan e Norton (1996) defendem que existem três fontes para a aprendizagem e crescimento da empresa que são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. A finalidade desta perspectiva do BSC consiste em investir na reciclagem e requalificação dos trabalhadores, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento de procedimentos e rotinas da empresa.

O BSC deve procurar:

- Só conter a informação necessária e suficiente, tanto em qualidade como em quantidade, tendo em consideração os resultados a obter;
- Ser concebido de forma estrutural, em cascata, agregando as variáveis e/ou indicadores chave desde o nível mais elementar ao nível mais alto, de modo a ir agregando indicadores até chegar aos mais resumidos, ou seja, às variáveis chave de cada área de responsabilidade;
- Destacar o que realmente é relevante para a tomada de decisão;

- Utilizar a representação gráfica para as variáveis chave e/ou indicadores chave de apoio à tomada de decisão para melhorar a percepção;
- Conceber de forma normalizada para facilitar a leitura e interpretação em todos os níveis na organização.

### ***Etapas de modelagem do BSC***

#### **Etapa 1 - Arquitetura do programa de medição**

O grande objetivo desta etapa é promover uma compreensão e uma análise crítica dos direcionadores de negócio e da visão de futuro. Um segundo objetivo é resgatar as diretrizes estratégicas, analisando sua coerência com os direcionadores de negócio e visão de futuro.

#### **Etapa 2 - Inter-relacionamento de objetivos estratégicos**

As atividades desta etapa implicam alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do BSC, correlacionando-as entre si. Nesse processo poderão ou não surgir lacunas no inter-relacionamento, que deverão ser eliminadas ou preenchidas a partir de novas discussões e análises do planejamento estratégico da organização.

#### **Etapa 3 - Escolha e elaboração dos indicadores**

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o BSC é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia que foi estabelecida.

#### **Etapa 4 - Elaboração do plano de implementação**

Uma vez definidos os indicadores associados aos diferentes objetivos estratégicos, definam-se metas, planos de ação e responsáveis, a fim de direcionar a implementação da estratégia.

Um projeto típico de formulação e implantação de um BSC pode durar 16 semanas, porém nem todo esse tempo é ocupado com as atividades do BSC. Grande parte do tempo é determinado pela disponibilidade dos executivos para entrevistas, workshops e reuniões.

### ***Benefícios do BSC***

- Alinhamento de indicadores de resultado com indicadores de tendência;
- O BSC considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia;
- Comunicação da estratégia;
- O BSC é direcionado e focado nas ações;
- O BSC é um instrumento flexível e considera o planejamento estratégico um ser vivo a ser testado e monitorado continuamente;
- Alinhamento da organização com a estratégia;
- Promove a sinergia organizacional;

- Constrói um sistema de gestão estratégica e vincula a estratégia com planejamento e orçamento;

### ***Crítica ao BSC***

- Alguns usuários confundem os fins com os meios. O BSC é um meio de promover a estratégia;
- Na vida real, a associação entre causa e efeito que o BSC prega, raramente é clara o suficiente. Na maioria das situações, devemos nos contentar em incluir a maioria das medidas certas no BSC, sem tentar imaginar qual é a relação entre elas;
- Pontos fracos do BSC:
  - Relações de causa e efeito unidirecionais e muito simplistas;
  - Não separa causa e efeito no tempo;
  - Ausência de mecanismos para validação;
  - Vínculo entre estratégia e a operação insuficiente;
  - Muito internamente focado;
  - A ausência de uma base histórica suficiente para análise de um indicador pode levar a conclusões imprecisas.



## Gestão estratégica de empresas

**Gestão estratégica de empresas** (em língua inglesa: *strategic enterprise management* — SEM) é um termo que se refere às técnicas de gestão, avaliação e ao conjunto de ferramentas respectivas (como software) concebidas para ajudar empresas na tomada de decisões estratégicas de alto nível.

### *Sistema de informação estratégico*

Tipicamente é utilizado um **sistema de informação estratégico** (SIE) para gerir a informação e assistir no processo de decisão estratégica. Os SIE representam a evolução natural dos sistemas de informação de gestão face às necessidades das empresas em tirar partido da informação recolhida e processada por forma a ganhar vantagem competitiva e quiçá redefinir os objetivos da empresa para reajustá-la às alterações ambientais.

Um sistema de informação estratégico foi definido como "O sistema de informação que suporta ou altera a estratégia da empresa" por Charles Wiseman (*Strategy and Computers* 1985). Sprague definiu três classificações destes sistemas:

1. Sistema competitivo
2. Sistema cooperativo
3. Sistema de operações de mudança na organização

Os conceitos chave na gestão estratégica de empresas são:

- Estabelecer objetivo melhorar a posição da companhia, em oposição a objetivos genéricos, como o aumento de lucro ou redução de custos.
- Avaliação da performance em termos dos objetivos estabelecidos, e disponibilização da informação a quem toma as decisões estratégicas.
- Avaliação e gestão do "capital intelectual", aptidões e experiência da força de trabalho das companhias.
- Gestão baseada em atividades (*ABM, activity based management*), que busca avaliar clientes e projetos nos termos de seus custo e benefícios totais à organização, melhor que supor que os projetos mais importantes são aqueles que trazem o rendimento mais elevado.

### *Gestão estratégica no planeamento público*

No mundo globalizado, as organizações constantemente tentam fazer uma medição do seu nível, mediante um mercado ou setor, a fim de obterem comparações de seus indicadores com outras organizações. Este processo é denominado de *benchmarking*.

Na *gestão pública* não ocorre diferente. A organização pública faz constantemente a medição de seus indicadores, tais como o produto interno bruto per capita, renda familiar, arrecadação de impostos, desempenho de estudantes, entre outros, de modo a obter um referencial, um nível de performance, reconhecido como padrão de excelência para um processo de negócio específico em relação a outros países.

Um dos desafios dos gestores públicos é encontrar Benchmarks para os principais indicadores ou processos da gestão pública. O advento da globalização trouxe a homogeneização dos centros urbanos, expansões geopolíticas, revolução tecnológica e hibridização entre as culturas.

Os países, considerados de primeiro mundo, passaram a influenciar e ditar os padrões de excelência em todas as áreas: econômica, política, educacional e social.

“Não basta conquistar a sabedoria, é preciso usá-la”, já dizia Cícero. Para diminuir essa linha de comando imposta pelos países de primeiro mundo, a gestão pública pode visionar seu foco num excelente planejamento estratégico.

Para tal, ela pode utilizar a ferramenta de gestão empresarial conhecida como *balanced scorecard* (BSC). O BSC traduz a missão e a estratégia das organizações num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

A proposta do BSC é tornar entendível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional.

Os objetivos desta metodologia vão muito além do que se poderia extrair de um mero conjunto de indicadores. Quando aplicado adequadamente, permite ainda transformações organizacionais no sentido da ação, em especial criar uma visão integral da gestão e da sua situação atual, olhar em frente de forma pró-ativa, alinhar a estrutura organizacional, estabelecer iniciativas priorizadas em direção as estratégicas definidas e ainda influenciar o comportamento da sociedade.

O BSC é uma construção interativa feita pelos gestores da própria organização. As perspectivas do BSC estão todas interligadas, nenhuma pode ser vista de forma independente e a ordem é relevante.

Entretanto, uma análise de conteúdo do que se inclui em cada perspectiva mostra grandes diferenças entre um BSC aplicado a uma empresa ou serviço público: na missão estratégica, na perspectiva financeira, na perspectiva social, na perspectiva dos processos internos e na perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Como o BSC nasceu no meio empresarial e tem sido desenvolvido em torno dessa realidade, não se pode aplicar sem as devidas adaptações à realidade do setor público, que tradicionalmente guiado pela imensidão de normais legais, está hoje pressionado pela escassez dos recursos financeiros e colocado perante a necessidade de adotar novos instrumentos de gestão.

De certa forma, o BSC é um modelo interessante capaz de trazer inovação aos serviços públicos. Porém, as organizações públicas estão começando a compreender que os projetos de sucesso exigem mais do que recursos financeiros e idéias dispersas. Quando um projeto falha, perde-se dinheiro, tempo e confiança pública.

Um olhar sobre a inércia dos sistemas de informações atuais dos serviços públicos, sugere que alguns têm funcionado em autogestão e internamente, algumas produzidas também isoladamente ao longo do tempo. Por exemplo, temos a redundância de processos para uma mesma finalidade, sendo processo um conjunto de atividades estruturadas.

Tem-se ouvido constantemente de alguns “arrivistas adeptos da era da modernização” que a área pública carece e necessita urgentemente da implantação de inteligência. Falam em inteligência como se esta fosse um produto acabado, disposto em prateleiras de lojas, à disposição de um ávido administrador bem-intencionado que queira propiciar uma verdadeira reforma no setor público! Eis um desafio, desenvolver um processo de gestão do conhecimento.

Os sintomas de disfunção são visíveis no interior do setor público, ao longo de seu relacionamento e até com a sociedade. A perspectiva de processos do BSC aplicada ao setor público implica uma visão organizada e interativa que afeta ao negócio de todos os serviços públicos fazendo cair à lógica de autogestão, independência funcional destes serviços e a carência de inteligência.

Tal visão leva ainda a inclusão da voz do cidadão no desenho do processo, de modo que o resultado conduza a sua satisfação. Tudo é uma questão de estratégia. De identificar quais as aspirações públicas: aonde queremos chegar e o que pretendemos ser?

Embora não seja um padrão único e universal para a formulação de estratégias, faz-se necessário à criação de um esboço para que se possa prosseguir com a definição do processo estratégico, que viabilize a sociedade.

De forma mais específica é formular, desenvolver, planejar, implantar e controlar o processo estratégico, além de se prevenir dos comportamentos sazonais futuros nas séries temporais, que está ligada à macroeconomia (crescimento econômico, taxas de inflação, etc), às finanças (previsão de evoluções de mercados financeiros, investimentos, etc), a gestão empresarial (procura de produtos, consumo, etc), a gestão pública (previsões de tráfego em pontos ou estradas, etc) e as áreas científicas (meteorologia, etc).

Muitas análises preditivas podem ajudar os administradores na gestão de seus municípios, estados e outros órgãos públicos, nas mais diversas áreas. Estas análises auxiliam na prevenção a eventos futuros, fazendo com que diversas ações possam ser tomadas antes que os eventos ocorram.

Essas análises devem estar presentes no planejamento estratégico. Isso auxiliará a gestão pública nas questões concernentes à arrecadação dos impostos, ao atendimento das demandas sociais em relação à saúde e a educação.

*Nota: O resumo acima foi elaborado com base na conceituação de Danilo Mozeli Dumont, José Araújo Ribeiro e Luiz Alberto Rodrigues, conforme encontrada na obra "Inteligência Pública na Era do Conhecimento" (Ed. Revan, 2006).*

### **Gestão sustentável**

A gestão sustentável é uma capacidade para dirigir o curso de uma empresa, comunidade, ou país, por vias que valorizam, recuperam todas as formas de capital, humano, natural e financeiro de modo a gerar valor aos stakeholders (lucro). A gestão de processos deve ser vista sempre como um processo evolutivo de trabalho e gestão e não somente como um projecto com início, meio e fim. Se não for conduzida com esta visão, a tendência de se tornar um modismo dentro da empresa ou do país e logo ser esquecida ao sinal de um primeiro tropeço é grande. Muitos esforços e investimentos têm sido gastos sem o retorno espectral.

Tudo isto leva-nos a questionar o que será necessário, manter o business as usual onde a otimização muita das vezes está esgotada ou aderirmos a um business as busual, isto é, tentar mudar o paradigma de desenvolvimento e para isso será necessário novas atitudes e comportamentos, a “eco eficiência”. É imperativo saber adaptar-se às novas mudanças., aprender a fomentar uma cultura empresarial onde se fundem a lucratividade e se salvaguarda o ambiente e os benefícios sociais. As empresas não podem descurar a Globalização crescente da economia mundial.

Se pensarmos que 10% de tudo o que é extraído do planeta pela indústria (em peso) é que se torna produto útil e que o restante é resíduo, torna-se urgente uma gestão sustentável que nos leve a um consumo sustentável, é urgente minimizar a utilização de recursos naturais e materiais tóxicos. O

desenvolvimento sustentável não é ambientalismo nem apenas ambiente, mas sim um processo de equilíbrio entre os objectos económicos, financeiros, ambientais e sociais.

Se pensarmos que os recursos desperdiçados e as constantes perdas de lucros têm tendência a aumentarão longo dos anos (ex.: Katrina — 80.000 milhões dólares em prejuízos), e que países em desenvolvimento (ex.: o BRIC — Brasil, Rússia, Índia e China) começam a dar sobeja importância ao crescimento ambiental e social, leva-nos a pensar que é urgente também Portugal acordar para esta temática e tomar uma atitude mais firme e real no que concerne à gestão sustentável, quer por parte das entidades governamentais, quer por parte do tecido empresarial. Tendo em conta que o lucro é uma pré-condição para objectivar as outras condições da sustentabilidade, não vejo razão alguma para que Portugal e o seu tecido empresarial não adquiram uma competitividade sustentável.

Apesar de na teoria Portugal já ter uma estratégia para o desenvolvimento sustentável, na prática ainda não se verifica, pois o grande problema do nosso país é “o crescimento anémico da produtividade”, ou seja a reduzida competitividade. A nova gestão e consequentemente os actuais e futuros gestores/empreendedores portugueses deverão assim adoptar um novo instrumento para criar valor, melhorando a eficiência das empresas — a eco eficiência.

Em suma, a sustentabilidade do planeta somente vai apresentar uma evolução compatível com as necessidades do meio ambiente a partir do momento em que ela se tornar um grande negócio. Ganham todos; ganha o planeta, ganham os consumidores (população), ganham os empresários em geral (economia mundial).

## Planejamento estratégico

**Planejamento estratégico** é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Para Bateman e Snell (1998), a administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos. Já o Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

Segundo Púbblio (2008) em seu livro: Como Planejar e Executar uma Campanha de Propaganda. O estabelecimento de um planejamento estratégico de marketing envolve cinco atividades:

- Definição da missão corporativa.
- Análise da situação.
- Formulação de objetivos.
- Formulação de estratégias.
- Implementação, Feedback e controle.

Os desequilíbrios nas atividades de marketing e a falta de cooperação entre as empresas causam desperdícios de recursos. Um modelo de planejamento e gestão estratégica de marketing tem vindo a ser usado com sucesso em algumas empresas, no sentido de reduzir alguns problemas. São muitos os exemplos de fracasso de empresas, quando se relacionam como mercado. É comum verificar-se falta de pesquisa, erros de posicionamento, de políticas de preços, de comunicação, canais de distribuição, de produtos e até de volumes de produção. O que reflecte a ausência de harmonia nas actividades de marketing. A mudança no sentido da globalização dos mercados tem levado as empresas a expandirem o seu âmbito de acção. As fronteiras têm sido reduzidas e as empresas estão mais especializadas nas suas actividades “core business”, o que implica um maior número de relações contratuais nacionais e internacionais, seja para o fornecimento ou para a distribuição de produtos ou serviços. O conceito de empresa vista como rede produtiva é de fácil compreensão. Qualquer empresa tem o seu conjunto de fornecedores (a sua “supply chain”) e de distribuidores (canais), que fazem com que os produtos e serviços cheguem ao consumidor final. A empresa envie produtos, serviços e mensagens de marketing, e recebe por parte do mercado informações, pagamentos e pedidos de novos produtos. Estes são os fluxos que as redes tentam sempre melhorar. Mas na rede também é possível encontrar as empresas de serviços, que não compram e vendem produtos, mas desempenham serviços fundamentais para que a rede funcione, como é o caso de serviços de transporte, de seguros, de stocks, de pesquisa, de certificação, entre outros.

### A Formulação da Estratégia

A formulação de estratégia pode ser desdobrada em três níveis (Kotler,2000): corporativo, empresarial ou da unidade estratégica de negócio (UEN ) e funcional.

No **nível corporativo**, a formulação da estratégia (planeamento estratégico) refere-se à definição, avaliação e selecção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer e a ênfase que cada área deverá receber. Neste nível, a questão fundamental é a alocação de recursos entre as áreas de negócio da organização, segundo os critérios de atractividade e posição competitiva de cada uma dessas áreas, e as

estratégias são predominantemente voltadas para o crescimento e a permanência (sobrevivência) da empresa.

A formulação estratégica no segundo nível – **empresarial ou da área estratégica de negócios** – está relacionada ao uso eficiente dos recursos e diz respeito ao dimensionamento que a organização irá dar ao portfólio dos negócios. Nesse nível, predominam as chamadas estratégias competitivas. Assim, a estratégia da unidade de negócio diz respeito à maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos.

A formulação **estratégica no nível funcional** relaciona-se com o processo por intermédio do qual as várias áreas funcionais da empresa irão usar seus recursos para a implementação das estratégias empresariais, de modo a conquistar vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da organização. Assim, por exemplo, em cada unidade de negócio, a área funcional de marketing irá desenvolver o processo de planeamento tendo em vista a formulação de estratégias competitivas e a consecução dos objectivos da unidade de negócio em mercados específicos.

Em empresas de dimensão média, o planeamento estratégico de marketing e o planeamento operacional de marketing podem ser desenvolvidos como um processo único (e em organizações menores), o processo de planeamento incorpora os três níveis simultaneamente. Se uma determinada organização contar apenas com uma única unidade de negócios, as decisões do primeiro e segundo níveis são tomadas pelas mesmas pessoas. Em organizações com múltiplos negócios, as decisões no nível da unidade de negócios são tomadas pelos executivos de maior nível dentro da unidade; no nível da área funcional, as decisões são tomadas pelos respectivos gestores. Em algumas empresas, a responsabilidade pode caber ao gestor de marketing, ao gestor de marca ou ao gestor de produto; em outras, os planos são elaborados por um comité. Existem ainda aquelas que contratam consultores de marketing para redigir o plano.

No plano de marketing, devem ser identificadas as unidades operacionais e os gestores responsáveis pela realização das várias actividades previstas no programa de acções. Os gestores deverão participar do processo por constituírem os agentes facilitadores do mecanismo de consecução das acções contidas no plano de marketing. Como elementos comportamentais desejáveis nesses gestores, destacam-se:

- Habilidade de entender os outros e saber negociar;
- Força para ser justo, a fim de colocar as pessoas e alocar os recursos onde serão mais eficientes;
- Eficiência sobre os aspectos críticos do desempenho ao gerir as tarefas de marketing;
- Habilidade de criar uma ambiente informal propício para enfrentar cada problema com o qual se defronte.

Ressalte-se, ainda, que a aprovação final do plano de marketing cabe ao CEO ou ao presidente, embora muitas organizações recorram a comités executivos, que avaliam e filtram os planos de marketing antes de submetê-los ao dirigente que o aprovará.

### ***Missão corporativa***

A missão corporativa está relacionada com o direcionamento da empresa mediante seus funcionários e colaboradores. É a finalidade pela qual todos os esforços da empresa estão direcionados totalmente as empresas.

Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? O que se pretende proporcionar de benefícios aos nossos clientes? A Missão corporativa deve responder a estas perguntas aparentemente simples, que fazem a diferença nas decisões gerenciais mediante um ambiente competitivo

acirrado. Exemplo: A Missão da Sadia S/A é: "**Alimentar consumidores e clientes com soluções diferenciadas**".

As melhores missões são aquelas guiadas por uma visão utópica de realização, uma espécie de sonho impossível que fornece um direcionamento a longo prazo. É aquela que busca atender às necessidades dos clientes, dos acionistas, da sociedade e também dos funcionários

### **Análise da situação**

Na análise da situação se consideram os dados históricos relevantes sobre o mercado, a empresa e o produto. Faz-se uma análise de como o composto mercadológico tem sido usado, e têm-se uma visão de como a concorrência tem atuado. Neste momento é imprescindível o bom uso da pesquisa de mercado. A matriz BCG, a análise SWOT, e outras ferramentas de marketing são também usadas aqui para revelar o panorama macro e micro ambiental.

### **Análise Ambiental**

Antever as mudanças e conhecer a situação atual aumenta as chances de um bom planejamento de marketing. Isto devido ao Marketing ser influenciado por uma gama de variáveis macroambientais que representam fatores existentes no contexto da empresa e que muitas vezes fogem ao seu controle. Com isso, mudam as intensidades, os costumes e os acontecimentos no processo de comercialização.

Alguns fatores que devem ser levados em conta:

- Variáveis Ambientais;
- Variáveis Culturais/Sociais;
- Variáveis Demográficas;
- Variáveis Econômicas;
- Variáveis Jurídicas/Políticas;
- Variáveis Psicológicas;
- Variáveis Tecnológicas;

### **Análise SWOT**

A análise SWOT é uma poderosa ferramenta de planejamento estratégico, e deve ser realizada ao menos uma vez por ano, durante o planejamento estratégico de marketing ou apenas planejamento estratégico. A sigla SWOT, vem das iniciais das palavras inglesas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados.

Não há registros precisos sobre a origem desse tipo de análise, segundo PÚBLIO (2008) a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Por outro lado, TARAPANOFF (2001:209) indica que a idéia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos quando cita em uma epígrafe um conselho de Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças ” (SUN TZU, 500 a.C.) Apesar de bastante divulgada e citada por autores, é difícil encontrar uma literatura que aborde diretamente esse tema.

## **Análise de portfólio**

Não basta satisfazer os consumidores, se isso não for feito de uma maneira lucrativa. A estratégia de marketing deve portanto identificar, atrair e manter clientes rentáveis, ou seja, aqueles que geram um fluxo de receita e que excede o fluxo de custo de se atrair, vender e servi-los. Todavia, todas as empresas perdem dinheiro com alguns de seus clientes. Em "Customers for life", Carl Seweell atesta a conhecida regra 80/20 do Princípio de Pareto, mostra que 20% dos principais clientes podem gerar até 80% do lucro da empresa, metade do qual é perdido para atender a base formada por 20% de clientes não-rentáveis. A implicação é que uma organização pode ser mais rentável se souber como "dispensar" seus piores clientes.

Existem também diferentes rentabilidades para cada produto ou serviço. O modelo do Boston Consulting Group, conhecido como Matriz BCG, foi pioneiro na análise do portfólio de produtos ou unidades de negócios.pois o mesmo criou as tais areas do BCG junto com tudo o que foi exposto até agora sobre o assunto e muito mais (wemerson)

## ***Formulação de alternativas estratégicas***

Identificar estratégias alternativas para solucionar problemas ou aproveitar oportunidades. Os dois métodos normalmente utilizados para identificar novas estratégias são a análise de clientes e segmentação.

**Análise de Clientes** A análise de clientes permite responder a perguntas que podem criar novas oportunidades, nomeadamente: Quem é o nosso cliente? Ao definir quem compra à nossa empresa estamos também a definir quem não compra, e todos constituem oportunidades potenciais. Potencialidade de Novos clientes a serem servidos (especialmente semelhantes os actuais). Onde está o nosso Cliente? Ao definir onde estão os clientes podemos criar novas áreas geográficas, novos canais de distribuição ou até mesmo novos horários de trabalho. Quais as necessidades dos nossos clientes que não estão a ser satisfeitas? Ao definirmos as necessidades não satisfeitas estamos a criar novas oportunidades de negócio. O que é que o cliente Valoriza? Ao definirmos o valor do produto estamos a criar potenciais inovações ao actual produto.

**Segmentação** O método da segmentação para criar oportunidades é baseado na matriz de segmentos.Primeiro deve se construir a matriz de segmentação com todos os segmentos onde a empresa opera. Cada matriz deve conter a estratégia actualmente utilizada (que nem sempre corresponde à planeada). O passo seguinte é apagar os segmentos que durante a análise do histórico da empresa se pretende abandonar. Terceiro procurar novos segmentos em que a empresa não esteja presente a operar e que potencialmente são mais sinérgicos em relação aos actuais segmentos. (informação que pode vir da análise de clientes). Os segmentos são tanto mais sinérgicos quanto mais próximos estiverem dos segmentos actuais.

## ***Avaliação das alternativas***

Analisar e estudar as consequências de cada uma das alternativas.

## ***Decisão***

Escolher a alternativa que melhor serve os objectivos delineados. A opção de manter a estratégia em vigor e por vezes a melhor decisão e nunca pode ser descurada.



***Utilidade do Plano Estratégico***

As necessidades de planejamento estratégico dependem das oportunidades e ameaças de cada empresa. Um planejamento eficaz necessita de identificar essas oportunidades, compreender os recursos necessários para as gerir, conhecer a disponibilidade desses recursos e a capacidade de os obter. A utilidade do planejamento pode, segundo Bernard Viollier (Presidente da AFPLANE), resumir-se em cinco aspectos.

1. Analisar e gerir a mudança
2. Traçar as via de desenvolvimento coerente
3. Melhorar os resultados da empresa
4. Permitir a integração da empresa
5. Instrumento de aprendizagem
6. Instrumento de análise global

## Inteligência organizacional

**Inteligência Organizacional** é a capacidade coletiva disponível em uma organização para identificar situações que justifiquem iniciativas de aperfeiçoamento, conceber, projetar, implementar e operar os sistemas aperfeiçoados, utilizando *recursos intelectuais*, materiais e financeiros.

O conceito data do final da década de 1960, mas esta definição, apresentada por Couto e Macedo-Soares, tem como base o conceito do senso comum que reconhece a inteligência como a capacidade de identificar e de resolver problemas novos.

Estratégias para desenvolver a Inteligência Organizacional interessam diretamente a praticantes, consultores, pesquisadores e estudantes das áreas de Administração, Planejamento, Gerência de projetos, Gerência de operações, Comunicação organizacional, Ciência da informação e Tecnologia da informação, entre outras.

O tema apresenta interesse para organizações produtoras da Agropecuária, da Indústria e do Setor de Serviços, sejam elas empresas da iniciativa privada ou entidades do setor público.

A questão geral da inteligência é amplamente discutida por numerosos estudiosos[2]. Em Brown encontram-se vários estudos sobre o que o autor chama Inteligência Organizacional Computadorizada[3]. Segundo Choo, pode-se dizer que uma organização é "inteligente" quando ela identifica, captura, disponibiliza e usa de forma extensiva a informação e o conhecimento[4].

A identificação dos recursos intelectuais facilita a proposição de estratégias para desenvolver a Inteligência Organizacional.

### ***Recursos intelectuais***

Os principais responsáveis pelo processo de aperfeiçoamento da organização são os administradores, executivos, planejadores, projetistas e gerentes. Estes agentes executam atividades eminentemente intelectuais.

Os *recursos intelectuais* são as ferramentas básicas que os agentes do processo de aperfeiçoamento não podem deixar de usar, se desejam executar suas tarefas com proficiência:

- as informações gerenciais necessárias para apoiar a tomada de decisões adequadamente fundamentadas;
- os conhecimentos de interesse sobre os processos que a organização precisa realizar, indispensáveis para definir as informações relevantes para gerenciá-la;
- a linguagem organizacional, que descreve a realidade da organização, reflete os conhecimentos por ela dominados, permite expressar as informações relevantes e dá suporte à Comunicação Organizacional.

### ***Organização produtora***

Coerente com seu conceito de Inteligência Organizacional, Couto e Macedo-Soares apresentam uma definição abrangente para organização produtora:

*Organização produtora de bens ou serviços* é um sistema de pessoas que utilizam, **deliberadamente**, *recursos intelectuais*, materiais e financeiros, para desenvolver visões e estratégias, conceber, projetar,

implementar e operar sistemas capazes de receber insumos do ambiente externo, executar processos e disponibilizar produtos que atendam necessidades de terceiros.

Essa definição é abrangente porque permite estudar quaisquer organizações produtoras, pertençam elas à agropecuária, à indústria de transformação ou, ainda, ao setor de serviços.

### ***Comunicação organizacional***

A definição chama a atenção para o fato de que qualquer organização é sempre um sistema de duas ou mais pessoas. Sem participação coletiva não se pode falar em organização.

As pessoas desenvolvem suas idéias e as comunicam às partes interessadas, sob a forma de visões, estratégias, planos, programas, projetos e outras manifestações. No estágio seguinte, as palavras transformam-se em iniciativas e ações coletivas, que caracterizam a organização.

Por tudo isso, a Comunicação Organizacional é uma competência essencial que as organizações modernas necessitam dominar, de modo a melhor compartilhar com os públicos interno e externo suas intenções e realizações.

Para entender como as pessoas articulam suas idéias, tomam decisões para implementar ações com o objetivo de aperfeiçoar a configuração, a estrutura e a conjuntura da organização é preciso ter em mente que conhecimentos e informações são *representações mentais* dos objetos sobre os quais elas têm interesse, sejam estes objetos concretos ou abstratos.

Por isso, a utilização de uma linguagem adequada é indispensável para desenvolver essas representações e colocá-las em comum, isto é, comunicá-las às partes interessadas (os *stakeholders*), de modo que ações eficazes e eficientes possam ser implementadas a partir das idéias.

Usuários de alto nível da Comunicação Organizacional podem não dispor de tempo nem de treinamento para descobrir a causa do desconforto que eventualmente experimentam, quando lhes são passadas Informações pouco claras. O problema é da Linguagem Organizacional, mas cada usuário tenderá a atribuí-lo a uma possível deficiência de Conhecimento que somente ele próprio possui, e não a uma limitação da organização como um todo. Assim, o desconforto pode provocar ansiedade, que irá potencializar decréscimo de desempenho, este já prejudicado pela baixa qualidade das Informações.

### ***Beneficiamento dos recursos intelectuais***

E ser também um tipo de recrutamento do básico da ABNT, constatado pelo IESP de Campinas, São Paulo. Couto e Macedo-Soares desenham três estratégias **concatenadas**, para enriquecer a Linguagem, explicitar o Conhecimento e desenvolver sistemas de Informações aderentes à realidade, um tripé sobre o qual pode ser apoiado o esforço para iluminar a Comunicação Organizacional e amplificar a Inteligência Organizacional:

A primeira estratégia propõe o enriquecimento da Linguagem Organizacional para que esta apóie adequadamente a descrição dos processos de interesse para a organização e a identificação das informações relevantes.

- Para facilitar o enriquecimento da linguagem organizacional é indicada uma metalinguagem inédita, uma metodologia que facilita a identificação de deficiências de linguagem decorrentes de *omissões* ou *sobreposições* de conceitos básicos para representar itens essenciais da organização. Omissões respondem por perda de informação e sobreposições acarretam ruídos de comunicação.

A falta de reconhecimento da importância da linguagem é um elo perdido da Administração Estratégica.

A segunda estratégia propõe a modelagem de *arquiteturas especiais de informações gerenciais*, com base na adequada caracterização dos processos de administração, de produção e de negócio da organização.

- As arquiteturas especiais de informações são de três tipos: Arquiteturas Administrativas de Informações Gerenciais, Arquiteturas Universais de Informações Gerenciais e Arquiteturas de Informações Gerenciais Sobre Negócios.

A terceira estratégia propõe a formatação de *sistemas avançados de informações gerenciais*, com base nas arquiteturas especiais de informação gerencial.

- Sistema avançado de informações gerenciais é aquele que reconhece - de maneira explícita - as *sínteses* e as *análises* presentes no sistema de produção. Uma síntese *transforma* dois diferentes insumos em um único e diferente produto. Uma análise *transforma* um único insumo em dois diferentes produtos. Os processos de síntese e análise impõem severas limitações à ação do gerente de produção. Um sistema de informações é avançado quando torna disponíveis as informações requeridas para o adequado gerenciamento dos processos de transformação. A importância dos conceitos de síntese e análise para a informação e a comunicação está em que cada um destes processos exige a utilização de três diferentes nomes para designar os três diferentes insumo(s) ou produto(s) que afluem para ou refluem de cada sintetizador ou analisador. Se esta regra básica não for obedecida, haverá perda de informação e ruído na comunicação.

## Gestão do conhecimento

A **Gestão do Conhecimento**, do inglês KM - Knowledge Management, é uma disciplina que tem suscitado cada vez mais atenção nas últimas décadas, tendo originado inúmeros trabalhos de investigação e investimentos cada vez mais significativos por parte das organizações que reconhecem a sua crescente importância. A investigação na área da gestão do conhecimento está ligada à várias disciplinas, entre as quais, a gestão estratégica, a teoria das organizações, os sistemas de informação, a gestão da tecnologia e inovação, o marketing, a economia, a psicologia, a sociologia, etc. (Georg van Krogh, 2002)

A principal preocupação dos investigadores na área da gestão do conhecimento reside na busca da melhoria de desempenho das organizações através de condições organizacionais favoráveis, processos de localização, extração, partilha e criação de conhecimento, assim como através das ferramentas e tecnologias de informação e comunicação.

De forma geral, acredita-se que uma boa prática de gestão do conhecimento influencia direta e indiretamente o bom desempenho organizacional e financeiro de uma organização.

A Gestão do conhecimento possui ainda o objetivo de controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado sobre as informações em seus diversos meios. Entende-se por conhecimento a informação interpretada, ou seja, o que cada informação significa e que impactos no meio cada informação pode causar de modo que a informação possa ser utilizada para importantes ações e tomadas de decisões.

Sabendo como o meio reage às informações, pode-se antever as mudanças e se posicionar de forma a obter vantagens e ser bem sucedido nos objetivos a que se propõe. Em uma definição resumida pode-se dizer que Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na

geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.

### ***Vantagens oferecidas***

Vários autores (Drucker, 1993; Davenport et al., 1996; Staples et al., 2001; Holsapple, 2008, etc.) afirmam que boas iniciativas e práticas de gestão do conhecimento contribuem para a sustentabilidade das vantagens competitivas das organizações que as empreendem.

Entre as diversas vantagens de uma boa gestão de conhecimento, reconhecem-se as seguintes:

- Vantagem competitiva em relação à concorrência
- Redução dos custos e tempo de produção e desenvolvimento de produtos
- Rápida comercialização de novos produtos
- Aumento do valor das ações
- Maximização do capital intelectual/ativos intelectuais
- Melhoria dos processos internos e maior fluidez nas operações
- Processos de tomada de decisões mais eficientes e melhores resultados
- Melhoria na coordenação de esforços entre unidades de negócios
- Melhoria da prestação de serviços (agilidade), da qualidade dos produtos e da qualidade do serviço cliente

### ***Objetivos***

A **gestão do conhecimento** tem como objetivos:

- Tornar acessíveis grandes quantidades de informação organizacional, compartilhando as melhores práticas e tecnologias;
- Permitir a identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligados a qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos (Memória Organizacional);
- Apoiar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas.
- Dar vida aos dados tornando-os utilizáveis e úteis transformando-os em informação essencial ao nosso desenvolvimento pessoal e comunitário.
- Organiza e acrescenta lógica aos dados de forma a torná-los compreensíveis.
- Aumentar a competitividade da organização através da valorização de seus bens intangíveis.

O conhecimento pode ser implícito (tácito) ou explícito.

Segundo Larry Prusak, a unidade de análise do conhecimento não deve ser a organização, nem o indivíduo, mas sim grupos com contextos comuns.

## ***Gestão do Conhecimento e Capital Humano nas Organizações***

A economia da sociedade globalizada e interdependente traz mudanças radicais em termos do surgimento de uma nova sociedade, a sociedade da Era da Informação, que coloca o conhecimento como o ativo de produção mais importante do Terceiro Milênio.

### **Os recursos intangíveis entram em cena**

A partir da década de 80 passa a surgir uma intensa busca por uma nova concepção e visão da empresa. Nasce então o conceito de Capital Intelectual, como forma de evidenciar e potencializar a força dos recursos intangíveis.

Essa emergência traz uma consequência fundamental para as organizações: a necessidade da revalorização do capital humano. A necessidade de mudança de paradigmas e enfoques.

### **Estratégia de capital humano**

#### ***As mudanças acontecendo***

Recursos tradicionais apenas proporcionam vantagens temporárias; O local do escritório perde importância na era digital;

As organizações estão reconhecendo que o último recurso da vantagem competitiva duradoura é o capital humano .

Para elaborar a melhor estratégia de capital humano é preciso considerar três fatores:

- Sistemas
- Os fatos certos
- Foco no valor

Sistemas: compreender como várias práticas e programas de capital humano (remuneração, treinamento, gestão de carreiras e supervisão) trabalham em conjunto para produzir os retornos esperados.

Os fatos certos: contabilidade precisa e detalhada dos atributos da força de trabalho, assim como das práticas de capital humano assim que elas são realmente implementadas.

Foco no valor: um foco inflexível em como o capital humano impulsiona importantes resultados de negócio – faturamento, lucros, retenção do cliente e qualidade.

Companhias que começam a agir cedo na identificação e na medição dos fatores importantes de capital humano, e no ajuste fino da estratégia de capital humano podem delinear vantagens competitivas significativas e duradouras – às vezes, em questão de meses.

#### ***Sistemas de Gerenciamento de conhecimento (Sistemas de gestão do conhecimento)***

Os Sistemas de Gerenciamento de Conhecimento (*Knowledge Management Systems*) são soluções de TI que amparam as iniciativas empresariais típicas de Gestão do Conhecimento como identificação, criação, apresentação e distribuição do conhecimento dentro do contexto corporativo. (*MVL*)

## ***Gestão do conhecimento no Japão***

O conceito de *ba* foi introduzido em 1996 por Ikujiro Nonaka e Noburo Konno. Desde então, exerce um papel fundamental sobre a maneira japonesa de criação de conhecimento, sendo que aos poucos esse conceito começa a fazer parte dos jargões utilizados na literatura especializada de KM (Knowledge Management), fora do arquipélago japonês. Sendo que a abordagem japonesa sobre os conceitos de KM se encontra distinta da norte-americana, essa fortemente orientada sobre as tecnologias de informação (IT oriented). Esses conceitos carregam forte significado da cultura japonesa e torna-se, muitas vezes, de difícil compreensão por meio da linguagem ocidental, utilizando termos únicos, claros, distintos e sem ambigüidades. Portanto, o presente artigo propõe a expressão Comunidades Estratégicas de Conhecimento como uma possível versão ocidental equivalente ao conceito de *ba*.

*Ba* é um ideograma kanji que, em sua parte esquerda representa a terra, a água fervente, o crescimento e, a parte direita, significa a capacidade de realização (enable). Um lado designa um potencial e o outro indica um tipo de motor ou um movimento que proporciona uma transformação. Qualifica-se como um *good ba* as situações relacionais que energizam as pessoas tornando-as criativas, dentro de uma interação positiva e dinâmica. A parte direita do ideograma refere-se à filosofia do yin e do yang ou da transformação permanente.

Um *ba* pode ser aberto a uma continuidade de interação junto a um tipo de atmosfera e de um ambiente que constitui um clima particular, ligado a um espaço e a um tempo compartilhado por uma comunidade (*a shared space in motion*). Ikujiro Nonaka define o *ba* como um espaço partilhado para a emergência de relações. Esse espaço poderá ser físico (como um escritório ou outros locais de trabalho), mental (experiências compartilhadas, idéias ou ideais) ou toda a combinação dos dois. Para o autor, o que diferencia o *ba* das interações humanas ordinárias é o conceito de criação de conhecimento. O *ba* fornece uma plataforma que, dentro de uma perspectiva transcendental, integra toda a informação requisitada (...) *ba* é um contexto carregado de significado.

Então, nós consideramos *ba* como sendo um espaço compartilhado que serve como uma base para a criação de conhecimento. As trocas de dados, de informação, de opinião, de colaboração e de uma mobilização sobre um projeto, confrontado às necessidades e ao desconhecido convergem ao *ba* dentro das organizações. Para se produzir, a organização do vazio, dos espaços de tensão criativa e de relações *lhe* são favoráveis. O *ba* comporta, também, um tipo de indeterminação orientada, mas aberta, tacitamente vivida como um círculo de convivência. O *ba* não vem à realidade por decreto. Não é produzido pelo modelo do command and control próprio da gerência piramidal tradicional. Ao contrário é ajustado por atores voluntários dentro de um ambiente energize e estimule com atenção ao respeito mútuo. O *ba* é fundamentalmente subjetivo e relacional, envolvendo os atores pelo fato de ser orientado pelo interesse e por não existirem fortes conflitos nos relacionamentos humanos.

## **Sistema de informação de gestão**

**Sistema de Informação de Gestão** ou **Sistema de Informações Gerenciais (SIG)** (do inglês, *Management Information System – MIS*) é um sistema de informação, tipicamente baseado em computadores, utilizado no seio de uma organização. A WordNet descreve um sistema de informação como "um sistema que consiste na rede de canais de comunicação numa organização".

Um sistema de informação é composto por todos os componentes que recolhem, manipulam e disseminam dados ou informação. Incluem-se tipicamente hardware, software, pessoas, sistemas de comunicação como linhas telefônicas, e os dados propriamente ditos. As actividades envolvidas incluem a introdução de dados, processamento dos dados em informação, armazenamento de ambos, e a produção de resultados, como relatórios de gestão.

Como área de estudo é tipicamente referida como administração ou gestão de tecnologias de informação. O estudo de sistemas de informação é vulgarmente uma disciplina de administração e gestão comercial, e envolve frequentemente desenvolvimento de software, mas também se distingue concentrando-se na integração de sistemas computadorizados mediante os objectivos da organização. Esta área de estudo não deve, no entanto, ser confundida com Ciência da Computação, sendo esta mais teórica e matemática por natureza, ou com Engenharia dos computadores.

No contexto empresarial, os sistemas de informação ajudam os processos de negócio e operações, tomadas de decisão e estratégias competitivas.

### ***Papel de suporte funcional***

A função de suporte aos processos e operações de negócio é a mais básica: envolve recolhimento, registo, armazenamento e pré-processamento de dados. Os sistemas de informação ajudam os processos e operações, tornando-os mais ágeis, baratos, padronizados e rastreáveis:

- registrando e armazenando dados das vendas, compras, investimentos, salários e outra contabilidade;
- processando os registos de contabilidade em previsões de lucro, balanço, relatórios de gestão, e outras formas de informação financeira;
- registrando e armazenando dados do inventário, trabalho em curso, reparação e manutenção de equipamento, cadeia de fornecimento, e outros registos de produção/operação;
- processando estes registos de operações em agendas de produção, controladores, sistemas de inventário, e sistemas de monitorização da produção;
- registrando e armazenando dados sobre o pessoal, salários, histórico de contratações, e outros registos de recursos humanos;
- processando estes registos em relatórios de despesas com pessoal, e relatórios baseados em desempenho;
- registrando e armazenando dados de mercado, perfis de cliente, histórico de compras por cliente, estudos de mercado, publicidade, e outros registos de marketing;
- processando estes registos de marketing em relatórios de elasticidade publicitária, planos de marketing, e relatórios de vendas;
- registrando e armazenando dados de análise dos competidores, industriais, objectivos empresariais, e outros registos de gestão estratégica;
- processando estes registos de gestão estratégica em relatórios de trocas industriais, quotas de mercado, planeamento de objetivos, e modelos de *portfolio*;
- usando os pontos supracitados para implementar, controlar e monitorizar planos, estratégias, táticas, novos produtos, novos modelos de negócio, ou novos investimentos.

Previamente a um investimento em tecnologia de informação, torna-se necessário alinhar quais as informações que serão necessárias. Essas informações deverão estar alinhadas com os objetivos da organização, e só assim elas podem agregar valor para os tomadores de decisão.



### ***Papel de suporte à decisão***

A função de suporte à elaboração de decisões de negócio vai um passo mais à frente. É parte integrante na tomada de decisões. Permite aos utilizadores formular questões "E se..?": E se aumentarmos o preço em 5%?; E se aumentarmos o preço em 10%?; E se reduzirmos o preço em 5%?; E se aumentarmos o preço em 10% agora, e reduzi-lo em 5% em três meses? Também permite aos utilizadores ligar com contingências: E se a inflação aumenta em 5% (em vez dos 2% previstos), o que fazer? Que fazer se formos confrontados com a greve ou uma nova ameaça da concorrência?

1. A ferramenta de elaboração de decisões mais básica e versátil é a folha de cálculo, mas estas são, por norma, muito pouco amigáveis em termos de interface. Programas mais sofisticados costumam incorporar ferramentas de tomadas de decisão estatísticas como análise de sensibilidade, análise Monte Carlo, análise de risco, análise de quebra e análise de Bayes. Se, por exemplo, se encontra a utilizar um sistema de informação para decidir sobre a introdução de um novo produto, o programa deve incorporar ferramentas como análise logit, Análise B.C.G., análise conjunta, análise de margem de contribuição, escalonamento multi-dimensional, Análise Multi-Factorial G.E., análise de factor, análise de cluster, análise discriminativa, Quality Function Deployment, regressão preferencial, e tradução preferência-grau.

### ***Papel de suporte estratégico***

Os sistemas de informação podem ajudar no posicionamento competitivo de uma empresa. Distinguem-se três níveis de análise.

1. Os suportes na ajuda ao controlo da cadeia interna. Estes são os mais recentes, os mais pragmáticos e encontram-se ao alcance do gestor. São soluções de redução de custo e gestão da performance. Indicam-se sob o nome "Análise de Fluxo de Negócio" (BWA - *Business Workflow Analysis*) ou "Sistemas de Gestão de Negócio p2p". Redes de ferramentas asseguram o controlo do conjunto de funções da empresa; o efeito em tempo real dos custos de disfunções perturba a contabilidade, avaliação e relatório dos resultados financeiros, articulados na avaliação e nos relatórios de controlo de qualidade.
2. Qualquer empresa de sucesso tem uma (ou duas) funções que desempenha melhor que a competição: competência de núcleo. Se uma competência de núcleo de uma empresa lhe oferece uma vantagem no mercado a longo prazo, é designada de **vantagem competitiva persistente**. Para uma competência de núcleo atingir este nível terá que se tornar difícil de imitação, única, persistente, superior à concorrência, e aplicável a múltiplas situações. Alguns exemplos de características empresariais que podem constituir uma **vantagem competitiva persistente** são: melhor qualidade do produto, contratos de distribuição extensíveis, equidade acumulada no ramo e reputação positiva da empresa, técnicas de produção de baixo custo, patentes e direitos de autor, monopólios protegidos pelo estado, e melhores equipas de funcionários e gestores. A lista de características de uma **vantagem competitiva persistente** é muito extensa. No entanto existem alguns comentadores que defendem que no mundo da concorrência rapidamente adaptativa, nenhuma dessas vantagens consegue persistir por um longo prazo. Estes defendem que a única vantagem competitiva verdadeiramente persistente é construir uma organização tão alerta e ágil que consiga sempre detectar vantagens imediatamente, independentemente das alterações no mercado.
3. Os sistemas de informação muitas vezes ajudam e ocasionalmente constituem estas vantagens competitivas. A rápida velocidade das mudanças tornou crítico o acesso à informação pontual e actual em ambientes competitivos. Os sistemas de informação, tal como os sistemas de rastreio de

ambiente comercial, ajudam praticamente todas as vantagens competitivas. Um exemplo é a Wal-Mart, que usavam uma extranet para integrar toda a sua cadeia de fornecimento. Esta utilização dos sistemas de informação deu a Sam Walton uma vantagem competitiva durante duas décadas. Outro exemplo é a Dell Computer, que usava a Internet para comercializar PC's à medida. Michael Dell ainda beneficia desta promoção de baixo custo e técnica de distribuição. Outros exemplos são eBay, Amazon.com, Federal Express, e Análise de Fluxo de Negócio Oberon-bwa.

### ***Papel de monitorização de performance***

Os SIG não se resumem à análise de dados e estatísticas: precisam ser utilizados como ferramenta de Administração por objectivos (MBO - *Management by objectives*), e ajudam a:

- estabelecer objectivos relevantes e quantificados
- monitorizar resultados e performances (taxas de sucesso)
- enviar alertas, em alguns casos diariamente, aos gestores de cada nível da organização, em todas as variações entre resultados e objectivos pré-estabelecidos e orçamentos.

### ***Os SIG como barreira de entrada***

Uma vantagem estratégica importante é a "barreira de entrada". Existem várias formas de uma companhia, tendo investido em tecnologias de informação, poder recuperar o investimento para criar, aumentar ou manter barreiras de entrada.

1. Aumento do investimento nas TI que suporte a competência de núcleo. As empresas de sucesso tendem a ter uma ou duas competências de núcleo que desempenham melhor que a concorrência. Pode ser qualquer coisa, desde o desenvolvimento de um novo produto a um serviço de clientes. A tecnologia de informação é muitas vezes uma entrada importante nesta competência de núcleo. Este investimento pode constituir uma grande barreira de entrada;
2. Aumento do investimento nas TI em redes de cadeia de fornecimento. As empresas que constam como parte de um sistema de fornecimento integrado estabeleceram relações de segurança com os fornecedores, o que garante um decréscimo nos prazos de entrega, entregas sem problemas e fornecimento assegurado. Também pode incluir descontos e tratamento personalizados. A incapacidade das novas empresas em suportar estes sistemas de gestão de cadeia de fornecimento e inventariado pode constituir uma grande barreira de entrada;
3. Aumento do investimento nas TI na gestão dos canais de distribuição. Tal como as redes de fornecimento, os investimentos nos sistemas de gestão de canais de distribuição pode assegurar prazos de entrega menores, entregas livres de problemas, e tratamento preferencial. O investimento nesta tecnologia, e a experiência adquirida na aprendizagem de como utilizá-la, pode ser uma importante barreira de entrada. Quando o sistema de gestão de canais de distribuição é exclusivo pode oferecer à empresa algum controlo sobre os retalhistas envolvidos.
4. Aumento do investimento nas TI em equidade no ramo. Muitas vezes as empresas investem quantias avultadas em publicidade, que é facilitada pelo investimento em sistemas de informação de marketing e sistemas gestão de relações de clientes (CRM). Um nome de um produto que não seja apelativo é uma barreira de entrada formidável;
5. Aumento do investimento nas TI em processos de produção. Os sistemas de informação tornaram-se uma necessidade na gestão de processos de produção extensos. Os sistemas automatizados são

a forma mais eficiente em termos de custos de organizar processos de produção em grande escala. Estas empresas podem obter mais facilmente economias de escala na promoção, compra, e produção; economias de escopo na distribuição e promoção; sobrecarga reduzida na alocação por unidade; redução dos tempos mortos. Esta vantagem absoluta nos custos pode ser uma importante barreira de entrada;

6. Aumento do investimento nas TI em processos de produção . Estes investimentos permitem à empresa maior flexibilidade no nível global de produção. Michael Porter defende que economias de escala são barreiras de entrada, lado a lado com as vantagens absolutas de custos que oferecem. Isto porque, uma companhia que produz a um nível da curva de custo médio de longa duração, onde existam economias de escala, tem potencial para obter reduções de custos no futuro, e este potencial constitui uma barreira de entrada;
7. Aumento das vantagens da curva de aprendizagem pela experiência com as TI. Assim que uma empresa ganha experiência utilizando TI, torna-se familiarizada com uma série de práticas mais ou menos conhecidas para outras empresas na indústria. Empresas externas à indústria não estão, geralmente, familiarizadas com os aspectos específicos destes sistemas. As novas empresas terão este factor como desvantagem se não redefinirem as práticas industriais e exceder as empresas existentes;
8. Aumento do investimento nas TI nas personalização massiva dos processos de produção. A tecnologia de controlo de produção pode facilitar a personalização colaborativa, adaptativa, transparente, ou cosmética. Esta flexibilidade aumenta as margens, satisfação do cliente, e pode ser uma importante barreira de entrada;
9. Aumento do investimento nas TI em desenho assistido por computador . Os sistemas CAD facilitam a rapidez do desenvolvimento e introdução de novos produtos, o que pode potenciar diferenças proprietárias nos mesmos. A diferenciação do produto pode ser uma barreira de entrada;
10. Aumento do investimento nas TI em desenho assistido por computador. As diferenças proprietárias dos produtos podem ser usadas para criar incompatibilidades com os produtos da concorrência (como qualquer utilizador de computador sabe). Estas incompatibilidades aumentam os custos nas trocas de clientes. Estes custos, quando elevados, são uma barreira de entrada de grande valor (veja-se o caso da Microsoft, por exemplo);
11. Aumento do investimento nas TI em comércio electrónico (E-commerce). Os websites das empresas podem ser personalizados segundo os interesses dos clientes, expectativas e necessidades comerciais. Também podem ser utilizados para criar a sensação de comunidade. Ambos tendem a aumentar a fidelidade do cliente, que constitui uma importante barreira de entrada;
12. Aumento do investimento nas TI em estabilidade. As empresas tecnologicamente sofisticadas com múltiplos pontos de contacto entre consumidores, fornecedores, e outros parecem ser mais estáveis. Esta aparência de estabilidade pode constituir uma barreira de entrada, especialmente verdade nos serviços financeiros.
13. O simples facto que o investimento nas TI requer fundos torna-se uma barreira de entrada. Tudo o que aumentar os requisitos de capital torna-se uma barreira de entrada.

### ***Desenvolvimento histórico***

O papel dos sistemas de informação de negócios alterou-se e expandiu-se durante as últimas quatro décadas.

Na década de 1950-1960, os "**sistemas electrónicos de processamento de dados**" apenas podiam ser adquiridos pelas maiores organizações. Eram usados para registar e armazenar dados de arquivo como artigos jornalísticos, e jornais especializados - papel de suporte às operações.

Pelos anos 1960, os "**sistemas de informação de gestão**" foram usados para gerar uma gama limitada de relatórios pré-definidos, incluindo relatórios de lucro (eram designados por P & L's na altura), balanços e relatórios de vendas. Tentava-se que actuassem no papel de suporte às tomadas de decisão, embora ainda não fossem capazes.

Pelos anos 1970, os "**sistemas de suporte à decisão**" foram introduzidos. Eram interactivos no sentido de que o utilizador podia escolher numerosas opções e configurações. Não só o utilizador podia personalizar os resultados, mas também configurar os programas para as suas necessidades específicas. No entanto, isso teve o seu custo: como parte do acordo de aluguer do sistema, ter-se-ia que pagar a um técnico de sistemas IBM para estar permanentemente no local.

A inovação nos anos 1980 foi a introdução da **computação descentralizada**. Em oposição a um único (e grande) computador para toda a empresa, vários PC's podiam ser espalhados pela organização, o que significava que não era mais necessário enviar o trabalho para o departamento de computadores para processamento (em fila de espera) e esperar pelos técnicos para realizar o procedimento: cada utilizador tinha o seu próprio computador e podia personalizá-lo segundo as suas necessidades. Muitos deles tinham que lidar e aprender os controversos protocolos do DOS, funções da BIOS e *scripts batch* de DOS.

Conforme as pessoas iam-se sentindo confortáveis na manipulação dos computadores, descobriam também as potencialidades que os seus sistemas lhes ofereciam. Os computadores, em vez de criarem uma sociedade sem papel, como foi previsto, produziram montanhas de papel, na sua maioria sem qualquer valor. Toneladas de relatórios foram gerados apenas porque era possível. Esta sobrecarga de informação foi reduzida algures nos anos 1980 com a introdução dos "**sistemas de informação executiva**". Estes refinaram o processo, oferecendo ao executivo exactamente aquilo que procuravam, e apenas isso.

Os anos 1980 também viram nascer a primeira aplicação comercial de técnicas de inteligência artificial na forma dos "sistemas inteligentes". Estes programas podiam gerar conselhos dentro de uma área muito limitada. A promessa do suporte à tomada de decisão, inicialmente tentada pelos sistemas de informação de gestão dos anos 1960 tinham, passo a passo, dado os seus frutos.

Os anos 1990 trouxeram a introdução dos "**sistemas de informação estratégicos**", devido em grande parte à evolução da gestão estratégica pelos académicos, como M. Porter, T. Peters, J. Reise, C. Markides, e J. Barney nos anos 1980. A vantagem competitiva tornou-se um assunto activamente discutido no contexto da gestão e as empresas de software ansiavam oferecer as ferramentas.

O papel dos sistemas de informação no negócio tinha-se agora expandido, incluindo o suporte estratégico. O último passo foi a comercialização da Internet, e o crescimento das intranets e extranets na viragem do século.

### ***Perspectivas de evolução***

Na próxima década, prevê-se que os princípios de reengenharia de M. Hammer sejam incorporados ainda mais nos sistemas de informação de negócio. Hammer afirmou que melhor que orientar uma empresa em especialidades funcionais (como produção, contabilidade, marketing, etc.) e observando as tarefas que cada função desempenha, era necessário estudar todo o processo desde a aquisição dos materiais, até à produção, marketing e distribuição. A firma deveria ser, portanto, visualizada como uma série de processos. Cada vez mais software irá seguir esta abordagem. Em última análise, irá existir um sistema de informação de negócio totalmente integrado, dentro do qual irá circular, transparentemente, todo o tipo de informação de negócio dentro da firma.

No seu livro *Agenda*, desenvolveu a idéia de incluir fornecedores e distribuidores. Toda a cadeia de fornecimento, desde as matérias primas até ao cliente, deviam ser vistos como um processo único. Por sua vez, não coincide com a teoria de M. Porters de uma cadeia de valor duas décadas antes. A diferença consiste em que Hammer incluiu formas de implementação que podem ser mais facilmente traduzidas em algoritmos de software para suportar extranets. Cada vez mais, os sistemas de informação para negócio irão orientar-se para o suporte a uma cadeia de valor, em oposição ao suporte empresarial. O modelo das ferramentas de software que representa esta nova tendência é a plataforma de suites "Sistemas de gestão empresarial p2p" também conhecidos como "gestão de fluxo de negócio" ou ainda "Oberon BWA".

No futuro, poderá chegar-se a um estado em que os sistemas se desloquem das extranets para a Internet. Os clientes serão considerados participantes integrados na cadeia de valor e terão o mesmo acesso ao sistema de informação que os fabricantes, fornecedores, distribuidores e facilitadores.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Rabaglio, Maria Odete. Gestão por Competências - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Editora QualityMark, 2008.
2. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
3. GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.
4. MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.



## Hino Nacional

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas  
De um povo heróico o brado retumbante,  
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,  
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade  
Conseguimos conquistar com braço forte,  
Em teu seio, ó liberdade,  
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,  
Idolatrada,  
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido  
De amor e de esperança à terra desce,  
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,  
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,  
És belo, és forte, impávido colosso,  
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,  
Entre outras mil,  
És tu, Brasil,  
Ó Pátria amada!  
Dos filhos deste solo és mãe gentil,  
Pátria amada, Brasil!

Deitado eternamente em berço esplêndido,  
Ao som do mar e à luz do céu profundo,  
Fulguras, ó Brasil, florão da América,  
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,  
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;  
"Nossos bosques têm mais vida",  
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,  
Idolatrada,  
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo  
O lábaro que ostentas estrelado,  
E diga o verde-louro dessa flâmula  
- "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,  
Verás que um filho teu não foge à luta,  
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,  
Entre outras mil,  
És tu, Brasil,  
Ó Pátria amada!  
Dos filhos deste solo és mãe gentil,  
Pátria amada, Brasil!

## Hino do Estado do Ceará

Poesia de Thomaz Lopes  
Música de Alberto Nepomuceno  
Terra do sol, do amor, terra da luz!  
Soa o clarim que tua glória conta!  
Terra, o teu nome a fama aos céus remonta  
Em clarão que seduz!  
Nome que brilha esplêndido luzeiro  
Nos fulvos braços de ouro do cruzeiro!

Mudem-se em flor as pedras dos caminhos!  
Chuvas de prata rolem das estrelas...  
E despertando, deslumbrada, ao vê-las  
Ressoa a voz dos ninhos...  
Há de florar nas rosas e nos cravos  
Rubros o sangue ardente dos escravos.  
Seja teu verbo a voz do coração,  
Verbo de paz e amor do Sul ao Norte!  
Ruja teu peito em luta contra a morte,  
Acordando a amplidão.  
Peito que deu alívio a quem sofria  
E foi o sol iluminando o dia!

Tua jangada afoita enfune o pano!  
Vento feliz conduza a vela ousada!  
Que importa que no seu barco seja um nada  
Na vastidão do oceano,  
Se à proa vão heróis e marinheiros  
E vão no peito corações guerreiros?

Se, nós te amamos, em aventuras e mágoas!  
Porque esse chão que embebe a água dos rios  
Há de florar em meses, nos estios  
E bosques, pelas águas!  
Selvas e rios, serras e florestas  
Brotem no solo em rumorosas festas!  
Abra-se ao vento o teu pendão natal  
Sobre as revoltas águas dos teus mares!  
E desfraldado diga aos céus e aos mares  
A vitória imortal!  
Que foi de sangue, em guerras leais e francas,  
E foi na paz da cor das hóstias brancas!





**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
*Secretaria da Educação*