



CAPÍTULO 1

DESIGN THINKING

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516101>

João Gabriel Dosso Wolff

João Vitor Carvalho Bandeira

Maria Gabriella Gibin Ribeiro

Maria Vitória Rodrigues do Carmo

Edi Carlos de Oliveira

Diante de um mundo cada vez mais complexo, incerto e orientado por rápidas transformações tecnológicas e sociais, as organizações têm buscado novas formas de resolver problemas e inovar de maneira centrada nas pessoas (Garcia, 2025; Morais, 2025). Nesse contexto, o Design Thinking (DT) surge como uma abordagem pautada em empatia, criatividade e experimentação (Simon, 1969), sendo amplamente adotada em organizações públicas, privadas e sociais ao redor do mundo (Canfield, 2021). A Figura 1 apresenta as cinco etapas do processo de DT, que ilustram a dinâmica interativa dessa abordagem.

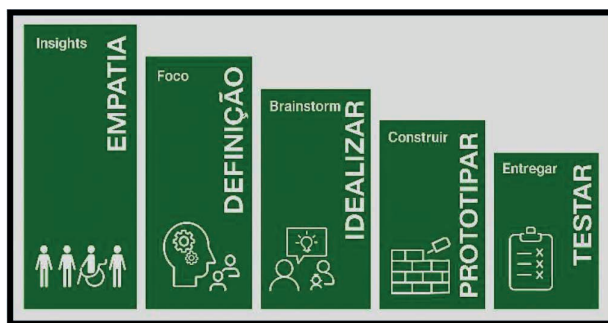


Figura 1: Etapas do processo de DT.

Fonte: <<https://analistaexpert.com.br/design-thinking/>> (2025).

Conforme apresentado na Figura 1, o processo de DT é composto por cinco etapas principais – empatia, definição, idealização, prototipagem e teste – que se desenvolvem de forma não linear, permitindo revisões constantes a partir de aprendizados ao longo do processo de inovação. Desse modo, o DT se configura como uma abordagem inovadora que utiliza o método e a sensibilidade do *design* (Simon, 1969), centrada no ser humano e voltada à resolução criativa de problemas e à inovação em produtos, serviços e processos organizacionais (Canfield, 2021).

A trajetória do DT é marcada por uma evolução teórica e prática que se estende por mais de oito décadas, impulsionada por contribuições multidisciplinares das áreas de *design*, psicologia, administração, engenharia e educação (Brown, 2010). Com o passar do tempo, o DT deixou de se restringir ao desenvolvimento de produto e passou a ser adotado como estratégia para resolver problemas complexos em diversas áreas, incluindo a gestão organizacional. O Quadro 1 ilustra a evolução histórica do DT.

Data	Autor(es)	Acontecimento
Precusores do DT		
1940	Osborne, A. F.	Criada a ferramenta <i>brainstorming</i>
1947	Simon, H. A.	Sugerido o <i>design</i> como parte da gestão e tomada de decisão (livro <i>Administrative Behavior</i>)
1962	Jones, J. C., Thornley, D. e Archer, B.	Apresentada uma metodologia ‘racional’ de <i>design</i> (1ª Conferência sobre Métodos de <i>Design</i>)
1964	Alexander, C.	<i>Design</i> como um método racional e lógico (notas em <i>Synthesis of Form</i>)
1969	Simon, H. A.	Sugerido o <i>design</i> como um modo de pensar (livro <i>The Sciences of the Artificial</i>)
1972	Rittel, H.	Apresentada uma metodologia de <i>design</i> baseada nos <i>wicked problems</i> ¹ (artigo <i>On the Planning Crisis: Systems Analysis of the ‘First and Second Generation’</i>)
1972	McKim, R. H.	Sugerida a resolução de problemas através do pensamento visual (livro <i>Experiences in Visual Thinking</i>)
Surgimento do DT		
1980	Lawson, B.	Publicado o termo DT (livro <i>How Designers Think</i>)
1982	Cross, N.	Criado o discurso do DT como um estilo cognitivo (artigo <i>Designerly ways of knowing</i>)
1983	Schön, D. A.	Sugerida a resolução de problemas através da reflexão em ação (livro <i>The Reflective Practitioner</i>)

¹. Problemas complexos, difíceis de definir e sem solução clara ou definitiva.

1987	Rowe, P. G.	Aplicado o conceito do DT na arquitetura (livro <i>Design Thinking</i>)
1991	Delft University of Technology	Realizado o 1º Simpósio de Pesquisa em DT (<i>Research in Design Thinking</i>)
1992	Buchanan, R.	Criado o discurso do DT como uma teoria geral do <i>design</i> (artigo <i>Wicked Problems</i>)
2000	Universidade de Toronto	Apresentado o termo <i>design thinkers</i> (conferência <i>Design Thinkers 2000</i>)
2003	Empresa IDEO	Criado o discurso do DT como um recurso organizacional (metodologia IDEO)
2005	Kelley, D. e Plattner, H.	Inaugurada a <i>d.school</i> na Universidade de Stanford (DT na academia)
Surgimento do DT no Brasil		
2006	Nitzsche, R.	Publicado o termo DT no Brasil (artigo <i>Designing, a Transformação do Design Estratégico</i>)
2009	Borba, G. e Simantob, M.	Realizado o primeiro <i>workshop</i> de DT no Brasil (Porto Alegre)
2010	Nitzsche, R.	Realizado o primeiro curso de DT no Brasil (Escola Superior de Propaganda e <i>Marketing</i> - ESPM/RJ)
2010	Pinheiro, T. e Alt, L.	Realizado o curso de DT (ESPM/SP)
2012	Vianna <i>et al.</i>	Publicado o livro <i>Design Thinking: Inovação em Negócios</i>
2014	Educadigital	Lançado o material DT para educadores (<i>Design Thinking for Educators</i>)

Quadro 1: A evolução histórica do DT.

Fonte: Canfield (2021, p. 226).

Conforme apresentado por Canfield (2021), no Quadro 1, as raízes do DT remontam à década de 1940, quando Osborne introduziu a técnica do *brainstorming* como uma forma de estimular a geração criativa de ideias. Nos anos seguintes, especificamente em 1947, pensadores como Simon passaram a incorporar o *design* como elemento-chave nos processos decisórios gerenciais.

Em 1962, durante a 1ª Conferência sobre Métodos de *Design*, Jones, Thornley e Archer apresentaram uma proposta de metodologia racional para o *design*, marcando o início da sistematização do processo de criação. Poucos anos depois, em 1964, Alexander reforçou essa abordagem ao defender o *design* como um método lógico e estruturado, em sua obra *Synthesis of Form* (Canfield, 2021).

Em 1969, Simon consolidou o *design* como um modo de pensar voltado à resolução de problemas, por meio de sua obra *The Sciences of the Artificial* – marco fundamental para o conceito que viria a ser consolidado como DT. Já em 1972, Rittel introduziu o conceito de *wicked problems*, defendendo uma abordagem mais complexa e interativa para o planejamento, enquanto McKim propôs o pensamento visual como ferramenta para a resolução criativa de problemas, no livro *Experiences in Visual Thinking* (Canfield, 2021). O *design* passava a ser visto como vertente estética, possibilidade teórica e forma de pensar (Huppertz, 2015).

A consolidação do DT como disciplina ocorreu entre 1980 e 1990 (Lawson, 2005). Autores como Lawson (1980), Cross (1982), Schön (1983) e Rowe (1987) foram decisivos para caracterizá-lo como um estilo cognitivo próprio dos designers (Brown, 2010), baseado na reflexão em ação e na abordagem empática aos *wicked problems*, como apontado por Rittel em 1972 (Canfield, 2021). O reconhecimento do DT ganhou força em 1991, com o primeiro Simpósio de Pesquisa em DT na Universidade de Delft (Huppertz, 2015; Canfield, 2021).

Nos anos 2000, o DT ganhou visibilidade com as práticas da consultoria IDEO e a criação da *d.school* – Instituto de *Design* da Universidade de Stanford, no Vale do Silício – idealizada por Kelley, com apoio financeiro de Plattner. No mesmo período, o termo *design thinkers* foi apresentado em conferência na Universidade de Toronto, reforçando o papel estratégico do designer na inovação (Canfield, 2021). Desde então, o DT passou a ser entendido como uma cultura de inovação, baseada em empatia, experimentação e colaboração interdisciplinar, como proposto por Simon (1969).

No Brasil, o DT surgiu e começou a ganhar força a partir de 2006, com a publicação do artigo de Nitzsche (*Designing, a Transformação do Design Estratégico*). Em 2009, foi realizado o primeiro *workshop* no país, em Porto Alegre; e no ano seguinte, a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) ofereceu os primeiros cursos voltados ao tema. Em 2012, a publicação do livro *Design Thinking: Inovação em Negócios*, de Vianna *et al.* (2012); e, em 2014, o lançamento do material *Design Thinking for Educators* pela Educadigital, consolidou o DT como uma ferramenta de gestão aplicada à realidade brasileira (Canfield, 2021).

A partir dessa evolução histórica, constata-se que não é possível atribuir a criação do DT a um único autor, pois seu conceito foi sendo moldado ao longo de décadas por diversos pensadores de áreas distintas (Canfield, 2021). Dentre eles, destaca-se Herbert A. Simon (Figura 2), cuja contribuição foi fundamental para consolidar o DT como abordagem científica do *design*, influenciando significativamente os estudos posteriores na área (Brown, 2010; Huppertz, 2015; Canfield, 2021).

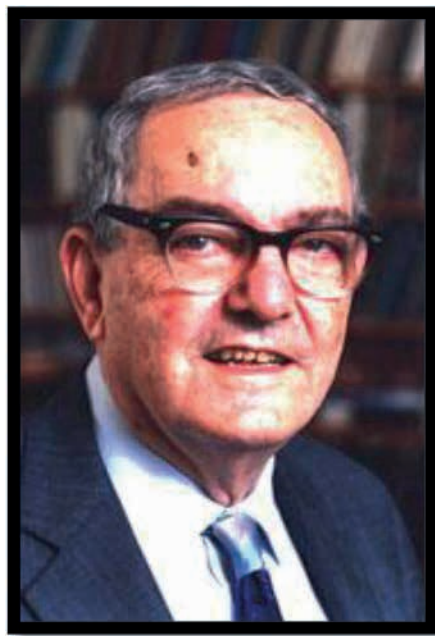


Figura 2: Herbert A. Simon.

Fonte: <<https://wordpress.ft.unicamp.br/revisa/teoria-da-decisao-de-simon/>> (2025).

Herbert A. Simon foi o primeiro a conceber o *design* como um modo de pensar (*way of thinking*) voltado à resolução criativa de problemas, conectando *design*, gestão e tomada de decisões. Para ele, projetar consiste em transformar situações existentes em situações preferidas, fundamentando o pensamento projetual (*design thinking*). Sua visão interdisciplinar e a capacidade de integrar raciocínio científico, criatividade e prática aplicada fizeram de Simon um dos precursores mais influentes na área (Brown, 2010; Huppertz, 2015).

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

O processo de *design* pode ser compreendido como um conjunto de etapas flexíveis e interativas, que se adaptam ao contexto e às necessidades do projeto, em vez de seguir uma sequência rígida e linear (Brown, 2010). A Figura 3 ilustra as etapas do DT e destaca as conexões dinâmicas entre elas.

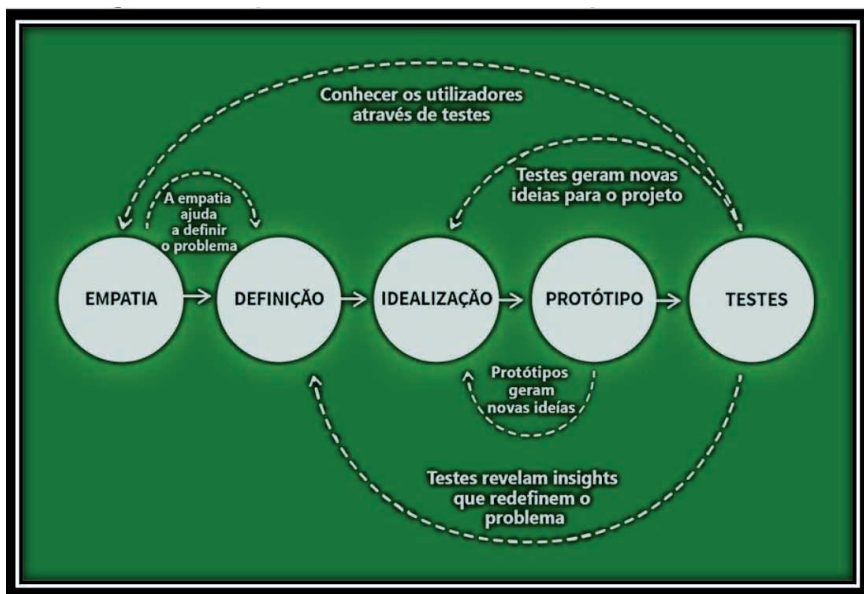


Figura 3: Etapas flexíveis e cíclicas do processo de DT.

Fonte: <<https://protagnst.com/design-thinking-guia-para-inovacao/>> (2025).

Como apresentado por Moraes (2025), as etapas do DT são: empatia, definição, idealização, prototipagem e teste.

1. Empatia: também chamada de “imersão”, é a primeira etapa do DT. Nela, busca-se compreender o problema e identificar as pessoas que serão impactadas pela solução. O objetivo é entender o ponto de vista dos envolvidos e analisar a situação sob múltiplas perspectivas. A partir dessa imersão, é possível formular o problema central a ser resolvido, conduzindo para a próxima fase.

2. Definição: também chamada de análise ou síntese, consiste em organizar e classificar os dados coletados segundo as reações do público impactado. Essa etapa envolve identificar afinidades, semelhanças, dependências e proximidades, que são representadas em um mapa conceitual. Com o problema definido, parte-se para a idealização, para gerar ideias e possíveis soluções.

3. Idealização: é a etapa em que soluções prováveis para o problema são desenvolvidas a partir dos dados coletados na fase de empatia, por meio de sessões de *brainstorming* que estimulem alternativas inovadoras. Essa etapa busca reunir diferentes perspectivas, envolvendo profissionais, usuários e outros atores relevantes.

4. Prototipagem: etapa dedicada à transformação das ideias em artefatos testáveis. Nessa etapa, técnicas como *brainstorming* são usadas para estimular a criação de recursos inovadores e múltiplas perspectivas sobre o desafio. Profissionais e usuários participam ativamente do processo e as ideias mais promissoras são transformadas em protótipos tangíveis, prontos para teste, experimentos e avaliações.

5. Teste: essa é a última etapa do processo do DT, na qual os protótipos das soluções formuladas na etapa anterior são submetidos à avaliação do público-alvo. O *feedback* obtido visa ajustar e aprimorar as soluções propostas. Assim, o teste alimenta uma nova fase de empatia, tornando o processo de DT cíclico e contínuo.

A Figura 3 demonstra que o DT não segue um caminho fixo e linear, e as setas indicam interações constantes entre as etapas, reforçando sua natureza cíclica. A empatia contribui para a definição do problema, enquanto o teste valida soluções e gera novos *insights*, que podem redefinir o desafio inicial e estimular a criação de novos protótipos. Assim, o DT promove aprendizado contínuo e progressivo, assegurando soluções cada vez mais refinadas e alinhadas ao feedback real dos usuários (Brown, 2010; Macedo; Miguel; Casarotto Filho, 2015).

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

O DT tem se destacado como metodologia eficaz para impulsionar a inovação em MPes, especialmente em contextos de rápidas transformações e alta competitividade, permitindo que respondam rapidamente às mudanças do mercado e ajustem seus modelos de negócio (Silva; Dias, 2019). Além disso, favorece a geração de ideias e o desenvolvimento de diferentes tipos de inovação, promovendo produtos e serviços de maior valor, maior diferenciação, fortalecimento da conexão com os usuários, reflexão gerencial e cultura interna de inovação (Alves, 2018).

Por outro lado, embora o DT seja uma ferramenta poderosa para gerar inovação, fortalecer a identidade da marca e acelerar o lançamento de produtos e serviços, sua execução eficaz exige conhecimento técnico e habilidades específicas, o que pode dificultar a implementação no dia a dia das organizações. Esse requisito representa um obstáculo para muitas equipes, tornando essencial o desenvolvimento de competências adequadas e o investimento em capacitação para que o DT seja realmente efetivo (Bonini; Endo, 2010).

VANTAGENS E DESVANTAGENS

O DT contribui significativamente para os resultados de uma organização, oferecendo vantagens como a abordagem inovadora e centrada no usuário, promovendo a empatia e compreensão profunda, o estímulo à criatividade e à colaboração, incentivando a troca de ideias entre as diferentes pessoas, a ampla aplicabilidade, a utilidade para empresas que buscam se diferenciar no mercado e a contribuição para o crescimento das organizações, apresentando poucas desvantagens (Garcia, 2025).

Dentre as desvantagens do DT destaca-se sua alta dependência de tecnologias, uma vez que sua aplicação tem evoluído em paralelo com os avanços tecnológicos. O DT demanda lideranças com competências específicas, como escuta ativa, empatia e capacidade de conduzir equipes; e por fim, quando aplicado em contextos organizacionais mais tradicionais, pode ser percebido como uma prática subjetiva, carecendo do prestígio atribuído a métodos mais técnicos e analíticos (Garcia, 2025).

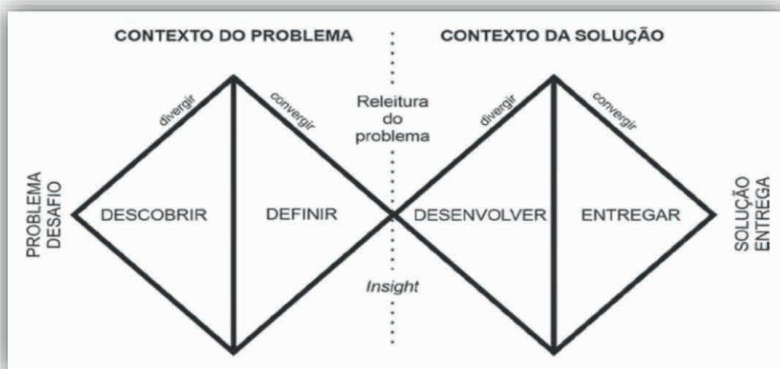
EXEMPLO PRÁTICO

Castro *et al.* (2024) realizaram uma análise prática do DT como uma metodologia na elaboração de uma proposta de matriz curricular no curso de Medicina, com foco em identificar como os estudantes de um internato acreditavam que devia ser a matriz curricular do curso de Medicina no estado de São Paulo.

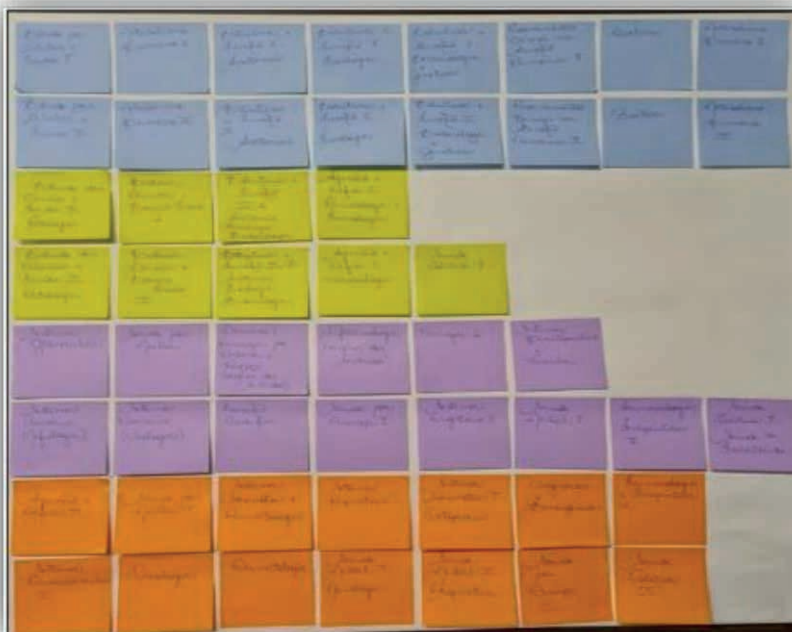
A gestão curricular do curso de Medicina enfrentava, com frequência, o desafio de alinhar a formação oferecida às expectativas e necessidades dos acadêmicos. Observava-se um desalinhamento entre coordenação, docentes e discentes: estes identificavam a necessidade de mudanças no currículo, mas não dispunham de um canal formal para apresentar suas sugestões.

Essa lacuna resultava em fragilidades no processo formativo e gerava insatisfação entre os alunos. Assim, optou-se pelo uso do DT, um método participativo, inovador e centrado no usuário (neste caso, os estudantes), capaz de promover a cocriação de uma proposta curricular mais alinhada às suas demandas e ao projeto pedagógico do curso.

Os estudantes participantes receberam informações sobre o método e assinaram termos de consentimento. Os professores apresentaram as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e os princípios do DT. Na ocasião, também foi apresentado o modelo do Duplo Diamante, que organiza o método em duas fases: exploração (divergente) e foco na solução (convergente).



Os estudantes foram organizados em três grupos de cinco integrantes para discutir suas percepções sobre a matriz curricular. Em seguida, cada grupo recebeu um painel com a divisão dos semestres, do primeiro ao quarto ano, contendo *post-its* representando a estrutura atual e reorganizou a matriz curricular conforme considerou mais apropriado.



A implementação do DT foi conduzida por uma equipe composta por professores experientes e estudantes participantes, seguindo as cinco etapas tradicionais do método: empatia, definição, idealização, prototipagem e teste.

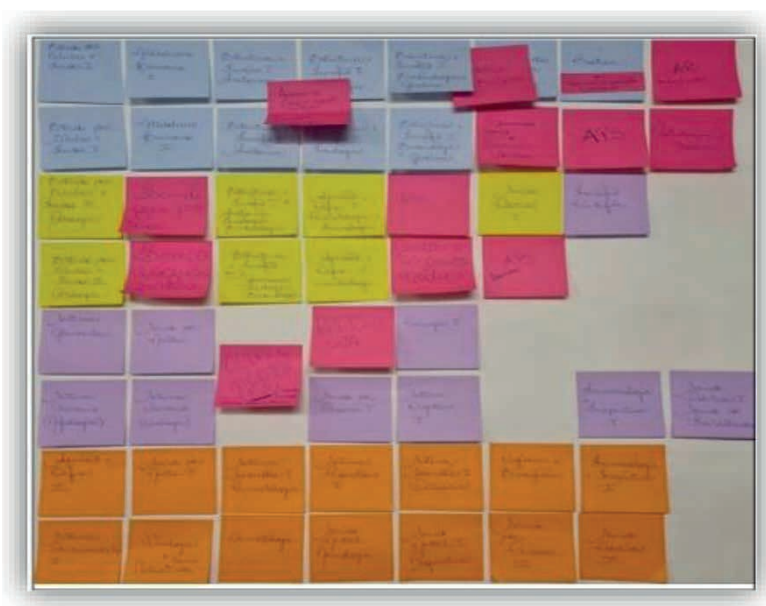
1. Empatia: os estudantes entrevistaram colegas e entre si para compreender sua percepção geral da matriz curricular vigente, compartilhando suas visões e queixas sobre a estrutura atual da matriz curricular do curso. Essa fase envolveu a coleta de informações sobre as melhorias desejadas, promovendo a compreensão e o entendimento profundo do problema.

2. Definição: foi realizada uma discussão com os estudantes sobre suas percepções sobre a matriz curricular e questionaram as considerações para a solução. Os participantes refletiram sobre como poderiam melhorar a organização curricular e formularam perguntas que estimularam o pensamento colaborativo e foco em soluções práticas.

3. Idealização: os alunos foram divididos em três grupos de cinco participantes, foi realizado um *brainstorming*, onde cada um propôs ideias para a reorganização das disciplinas, incluindo mudanças nos anos de aplicação e inclusão de novas disciplinas. As ideias mais radicais ou inovadoras também foram consideradas, encorajando a criatividade sem limites ou restrições.

4. Prototipagem: os alunos reorganizaram a matriz com *post-its* para mapear as mudanças sugeridas, por semestre. Essa etapa permitiu visualizar diferentes configurações, facilitando o entendimento do impacto de cada proposta e gerando um protótipo de matriz curricular alternativa.

5. Teste: as propostas de reestruturação da matriz curricular desenvolvidas na fase de idealização foram analisadas. Algumas das sugestões apresentadas mostraram-se pertinentes à realidade do curso, sendo, portanto, incorporadas à matriz curricular oficial, resultando em ajustes que aprimoraram a qualidade do ensino e a adequação da formação às necessidades dos futuros médicos.



A aplicação do DT proporcionou alguns resultados positivos:

1. Participação ativa dos estudantes: a metodologia garantiu a escuta e valorização das opiniões, evidenciando demandas que de outra forma poderiam passar despercebidas.

2. Identificação de fragilidades e potencialidades do currículo: as discussões estruturadas permitiram mapear aspectos específicos que necessitam reavaliação, facilitando uma reformulação mais alinhada às necessidades do aluno.

3. Inclusão de sugestões na matriz curricular: algumas propostas foram implementadas após a avaliação da coordenação, promovendo uma maior aderência às expectativas dos estudantes.

4. Ambiente de empatia e colaboração: o método estimulou o diálogo horizontal entre professores e alunos, favorecendo a inovação e o crescimento contínuo

A experiência demonstrou que o DT é uma ferramenta valiosa na gestão curricular, pois promove a escuta ativa, estimula a criatividade e facilita mudanças adequadas às necessidades dos estudantes. Além disso, a abordagem colaborativa e empática mostrou-se eficaz para identificar melhorias, elaborar soluções inovadoras e fortalecer o diálogo entre docentes e alunos, resultando em uma formação mais alinhada às Diretrizes Curriculares Nacionais e centrada no acadêmico.



C A P Í T U L O 2

BSC – BALANCED SCORECARD

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516102>

Ana Paula de Brito

Daiany Bezerra do Amaral

Lorraini Hellen Monteiro de Lima

Luiz Henrique da Silva Monteiro

Rebeca da Silva Moreira

Edi Carlos de Oliveira

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton, nos Estados Unidos, no início da década de 1990. O propósito do BSC é alinhar as atividades operacionais à estratégia organizacional. Isso melhora a comunicação interna e externa e permite monitorar continuamente os resultados, verificando sua coerência com os objetivos estratégicos (Kaplan; Norton, 1997).

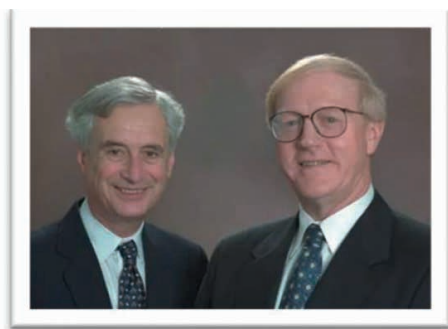


Figura 1: Robert S. Kaplan e David P. Norton.

Fonte: <<http://thinkers50.com/interviews/robert-kaplan-david-norton-interview/>> (2025).

Concebido inicialmente como um sistema de medição de desempenho que combinava indicadores financeiros e não financeiros, o BSC permitia uma análise abrangente do desempenho organizacional. Com o passar do tempo, esse modelo evoluiu para uma ferramenta estratégica capaz de traduzir a missão, a visão e a estratégia da organização em objetivos e indicadores distribuídos em diferentes perspectivas, estruturando o modelo de forma integrada e equilibrada, conforme pode ser visualizado na Figura 2 (Kaplan; Norton, 1997; 2004).

Essa evolução culminou na definição de quatro perspectivas principais: a) perspectiva financeira, voltada para lucratividade, crescimento e geração de valor para a organização; b) perspectiva dos clientes, focada na satisfação, fidelização e conquista de novos públicos; c) perspectiva dos processos internos, relacionada à eficiência operacional, à inovação e à qualidade dos processos; e d) perspectiva de aprendizado e crescimento, que abrange o desenvolvimento das pessoas, a cultura organizacional e a capacidade de inovação (Kaplan; Norton, 2004).



Figura 2: As quatro perspectivas do BSC.

Fonte: <<https://www.treasury.com.br/blog/perspectivas-do-bsc-balanced-scorecard/>> (2025).

A Figura 2 ilustra as quatro perspectivas do BSC e sua relação em cadeia: o desenvolvimento das pessoas (aprendizado e crescimento) impulsiona a melhoria dos processos internos, que por sua vez eleva a satisfação dos clientes, resultando em melhores desempenhos financeiros para a organização. Esse modelo, portanto, reforça a ideia de que o investimento no capital humano é o ponto de partida para a melhoria contínua dos processos, o aumento da satisfação dos clientes e melhoria no desempenho organizacional (Kaplan; Norton, 1997; 2004; Daychoum, 2013).

Lyrio, Lunkes e Petri (2013) destacam que o BSC também se diferencia por sua base conceitual. Especificamente, cada perspectiva do BSC oferece um olhar peculiar às áreas-chave do desempenho organizacional, permitindo uma visão equilibrada entre resultados financeiros e fatores intangíveis, como a satisfação dos clientes, a eficiência dos processos internos e a aprendizagem e crescimento das pessoas. Na sequência, são descritas as quatro perspectivas do BSC e suas principais características, conforme elaboradas por Kaplan e Norton (1997):

1. Perspectiva financeira: avalia o desempenho econômico da organização, com foco em resultados como lucratividade, retorno sobre investimento, crescimento da receita, entre outros. Indica se a estratégia está contribuindo para o sucesso financeiro da empresa em termos de geração de valor.

2. Perspectiva dos clientes: foca na satisfação, fidelização e conquista de novos clientes. Avalia como a organização é percebida externamente e se está atendendo às necessidades e expectativas do seu público-alvo.

3. Perspectiva dos processos internos: analisa os processos internos mais críticos para alcançar os objetivos estratégicos. O foco é garantir eficiência, qualidade, inovação e melhoria contínua dos processos operacionais e administrativos.

4. Perspectiva de aprendizado e crescimento: diz respeito à capacidade da organização de se reinventar, aprender e evoluir. Envolve o desenvolvimento de competências, a cultura organizacional, a infraestrutura tecnológica e motivação.

A lógica do BSC assegura que os resultados de curto prazo estejam alinhados à sustentabilidade estratégica de longo prazo. Kaplan e Norton (1997) mostram que o BSC vai além das quatro perspectivas, sendo estruturado a partir de objetivos estratégicos claros, desdobrados em métricas, metas e iniciativas, o que permite monitorar a execução da estratégia e realizar ajustes contínuos.

Essa forma de estruturação do BSC é o mapa estratégico, que consiste em uma representação visual das conexões entre os objetivos, métricas, alvos e iniciativas em cada uma das quatro perspectivas. Como aponta Valle (2010), o mapa estratégico do BSC ajuda a organização a visualizar como tudo está conectado e o que realmente importa para alcançar os resultados desejados.

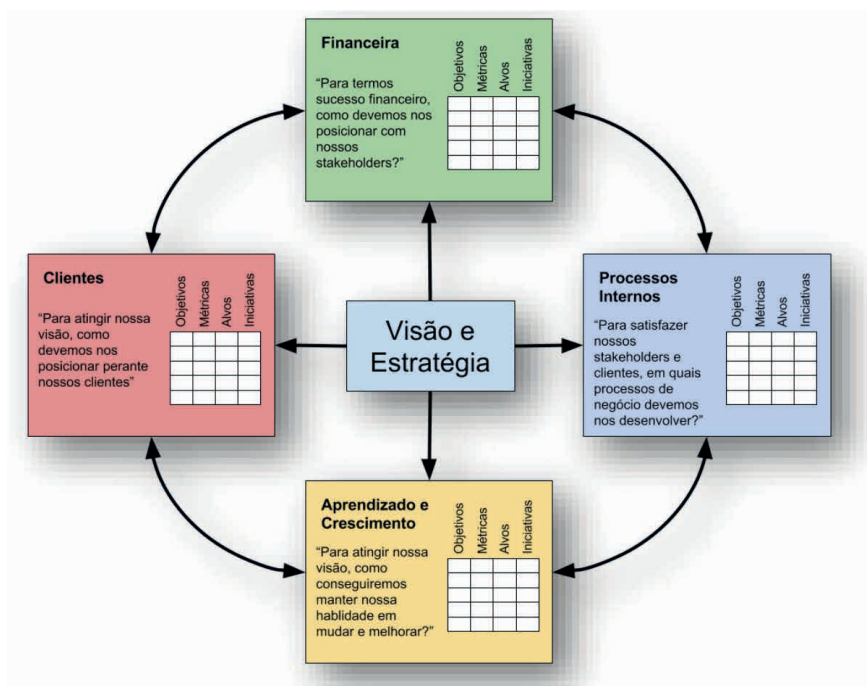


Figura 3: Modelo de mapa estratégico do BSC

Fonte: <<https://vbmc.com.br/balanced-scorecard-bsc/>> (2025).

A Figura 3 mostra que cada perspectiva é acompanhada de uma tabela com indicadores em quatro dimensões: objetivos, métricas, alvos e iniciativas, permitindo mensurar o progresso e transformar a visão estratégica em ações concretas. Os objetivos indicam os resultados desejados, as métricas definem como o progresso será medido, os alvos apontam os valores esperados e as iniciativas detalham os projetos e ações, conectando o planejamento à execução e promovendo o monitoramento contínuo do desempenho organizacional (Kaplan; Norton, 2004).

Além dessa visão global, o BSC facilita o desdobramento da estratégia para os níveis tático e operacional (Valle, 2010). Isso significa que as equipes de todas as áreas da organização conseguem entender seu papel dentro do plano estratégico maior da organização. Na prática, o sucesso do BSC depende do envolvimento direto da alta gestão. Sem esse compromisso, a ferramenta corre o risco de ser usada apenas de forma superficial, perdendo seu verdadeiro potencial (Prieto *et al.*, 2006).

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

O BSC se consolidou como uma das ferramentas mais eficazes para gestão estratégica. Como apontam Carvalho *et al.* (2025), ele continua sendo amplamente estudado e aplicado em diferentes contextos, justamente por sua capacidade de conectar visão, estratégia e ação de forma integrada. Com um bom planejamento e envolvimento da equipe, o BSC pode transformar a maneira como a organização enxerga e alcança seus objetivos.

O BSC pode ser aplicado tanto em grandes empresas quanto em micro e pequenas empresas (MPes), conforme apontado por Sousa e Sousa (2025). Apresenta-se, a seguir, os passos para implementar a ferramenta BSC em uma organização, consolidando-o como sistema de gestão estratégica, conforme apresentado por Kaplan e Norton (2004):

1. Tradução da visão e da estratégia: consiste em transformar missão e visão em objetivos estratégicos claros, desdobrados nas quatro perspectivas do BSC. Deve-se elaborar o mapa estratégico (objetivos, métricas, alvos e iniciativas), incluindo as relações de causa e efeito entre as dimensões.

2. Comunicação e alinhamento da estratégia: consiste em garantir que em todos os níveis da organização a estratégia seja compreendida e que todos os objetivos estejam alinhados a ela.

3. Planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas: consiste na definição de metas para os indicadores, de modo a vincular projetos e iniciativas estratégicas ao alcance desses objetivos.

4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: consiste em criar um sistema de monitoramento contínuo, com reuniões periódicas para revisar o desempenho, promover o aprendizado e o crescimento organizacional, garantindo que todos os setores estejam caminhando na mesma direção.

5. Revisão e adaptação da estratégia: consiste em acompanhar os resultados, reavaliar o ambiente interno e externo, e adaptar a estratégia quando necessário. Esse ciclo contínuo de aprendizado é essencial para manter a estratégia alinhada com a realidade organizacional.

6. Integração do BSC à gestão organizacional: consiste em incorporar o BSC aos processos de gestão, orçamento, avaliação de desempenho e tomada de decisão. Além disso, é importante comunicar os resultados, pois quando a organização compartilha conquistas e aprendizados com sua equipe, reforça a cultura de transparência e colaboração.

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Embora o BSC tenha sido desenvolvido para grandes organizações, sua aplicação tem se mostrado valiosa também para MPes. A ferramenta auxilia no ajuste da estratégia à realidade organizacional, promovendo clareza nos objetivos, conectando a visão de futuro às ações diárias, melhorando a comunicação e estimulando o engajamento; além de potencializar oportunidades de crescimento e aprendizado, promovendo melhoria contínua, desenvolvimento de estratégias de inovação e monitoramento de indicadores mesmo com recursos limitados (Sousa; Sousa, 2025).

Além disso, o BSC contribui para o desenvolvimento da conscientização estratégica, permitindo que gestores acompanhem indicadores financeiros e não financeiros e compreendam que nem todas as decisões geram retorno imediato. Essa visão estruturada ajuda as MPes a avaliarem investimentos estratégicos com foco em impactos de longo prazo, fortalecendo a tomada de decisão e garantindo resultados sustentáveis, alinhados à estratégia da organização (Sousa; Sousa, 2025).

VANTAGENS E DESVANTAGENS

O BSC apresenta diversas vantagens que justificam sua ampla adoção pelas organizações. Sua principal contribuição é alinhar a estratégia organizacional às ações operacionais por meio de indicadores distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1997). Essa estrutura proporciona uma visão integrada do desempenho, considerando inovação, satisfação dos clientes e desenvolvimento das equipes, além de resultados financeiros (Lyrio; Lunkes; Petri, 2013).

Outra vantagem é a melhoria da comunicação interna: os mapas estratégicos tornam os objetivos claros e acessíveis a todos os níveis, promovendo engajamento e compreensão do papel de cada área na execução da estratégia (Valle, 2010). Além disso, o BSC possibilita ajustes e monitoramento contínuo, favorecendo aprendizado organizacional e adaptação estratégica, sendo eficaz também em micro e pequenas empresas ao estruturar e focar a gestão (Kaplan; Norton, 2004; Sousa; Sousa, 2025).

Por outro lado, o BSC apresenta desvantagens que exigem atenção. A implementação pode ser complexa, especialmente em organizações com múltiplas unidades ou processos, devendo ser personalizada conforme missão, estratégia e estrutura de cada empresa (Kaplan; Norton, 1997). A definição de indicadores adequados também é desafiadora, pois medidas muito amplas ou estreitas comprometem a efetividade do sistema.

Além disso, o foco excessivo em métricas pode levar à negligência de aspectos subjetivos importantes, e a definição de metas requer cuidado para se alinhar à estratégia e à operação da empresa. Há ainda o risco de sobrecarregar os funcionários com indicadores e metas em excesso, gerando confusão ou desmotivação; por isso, o modelo deve concentrar-se nas medidas-chave que impulsionam o sucesso (Kaplan; Norton, 1997).

EXEMPLO PRÁTICO

Silva *et al.* (2025) ilustram o caso da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), que enfrentava desafios na gestão de seus processos acadêmicos, especialmente no alinhamento das estratégias institucionais com a execução prática. Em um contexto de limitações orçamentárias, dificuldades de infraestrutura e escassez de recursos humanos, a UEA adotou o BSC como ferramenta estratégica para repensar o planejamento, a execução e o acompanhamento de suas ações.

A decisão por implementar o BSC foi motivada pela necessidade de melhorar o alinhamento entre a missão, visão e objetivos estratégicos da universidade, promovendo uma gestão mais orientada por indicadores de desempenho que facilitassem o acompanhamento e a avaliação de suas ações estratégicas. Além disso, buscou-se aprimorar processos internos, gerenciar melhor os recursos e aumentar a satisfação dos alunos e demais *stakeholders*.

A UEA adaptou o BSC à sua realidade e incorporou uma quinta perspectiva ao modelo tradicional, a perspectiva educacional. Reconheceu-se que, em uma instituição pública de ensino superior, ensino, pesquisa e extensão devem estar no centro das decisões estratégicas. Desse modo, foi possível mapear os principais desafios da universidade e transformá-los em objetivos organizados em cinco perspectivas: financeira; clientes (sociedade); processos internos; aprendizado e crescimento; e a perspectiva educacional (incorporada pela UEA).

A **perspectiva financeira** revelou um dos maiores problemas da instituição – a falta de recursos. Muitas das melhorias desejadas, como atualização de sistemas acadêmicos, a reforma de espaços físicos e a contratação de pessoal, esbarravam na limitação orçamentária. Para superar esses obstáculos, os gestores ressaltaram a importância de buscar novas fontes de financiamento, incluindo parcerias com entes públicos e privados, além de otimizar os recursos já disponíveis com planejamento eficiente e gestão focada em prioridades.

Sob a **perspectiva dos clientes (sociedade)**, a UEA reconheceu a necessidade de intensificar o diálogo com as comunidades, oferecendo ensino de qualidade, ampliando ações de extensão e alinhando os serviços às demandas sociais. Diante

de dificuldades operacionais, como sobrecarga de trabalho e morosidade de processos, foram propostas medidas como reorganização das equipes, capacitação em metodologias de gestão e investimentos em sistemas mais ágeis e eficientes.

Na **perspectiva dos processos internos**, surgiram questões que já vinham sendo sentidas no dia a dia da gestão: falta de integração entre os setores, comunicação falha, indefinição de responsabilidades e falta de registros formais de procedimentos. Os gestores relataram que, muitas vezes, os fluxos de trabalho dependiam mais de relações informais do que de uma estrutura consolidada. Para enfrentar isso, foram propostas ações como concursos para novos servidores, valorização das equipes existentes e desenvolvimento de canais internos de comunicação que promovessem mais transparência e colaboração.

Na **perspectiva de aprendizado e crescimento**, ficou clara a importância de cuidar das pessoas que fazem a UEA acontecer todos os dias. Os servidores, técnicos e docentes, são o coração da instituição, mas muitas vezes enfrentavam dificuldades por falta de formação contínua ou por não conhecerem em profundidade o funcionamento da própria universidade. Mesmo com esforços de organização e trabalho em equipe, identificou-se que ainda havia uma carência significativa de oportunidades de capacitação. Os gestores sugeriram ações como participação em eventos, oferta de cursos e sensibilização para o desenvolvimento profissional.

Por fim, na **perspectiva educacional**, a UEA demonstrou compromisso com a qualidade do ensino e a satisfação dos estudantes, priorizando um ambiente de aprendizagem crítico, inclusivo e conectado à Amazônia. Entre os pontos estratégicos destacaram-se a ampliação do acesso, o fortalecimento das bibliotecas, práticas pedagógicas inovadoras e o incentivo à pesquisa, entendendo a educação como um processo contínuo de construção e transformação.

A implantação do BSC consolidou-se como guia de ação, alinhando objetivos estratégicos à realidade acadêmica e institucional. Ao integrar suas cinco perspectivas, a UEA identificou desafios, promoveu alinhamento estratégico, implementou o monitoramento de indicadores e incentivou a inovação. Esse processo resultou em gestão mais eficiente, organizada e coerente com a missão institucional, confirmando a eficácia do BSC em instituições públicas em crescimento e modernização.