



O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE SUPORTE PARA O ALINHAMENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONAIS - UM ESTUDO DE CASO NO CENPES

MARCIO ANTONIO MIRANDA DO REGO (UFF-RJ)

mam_miranda@hotmail.com

O presente trabalho visa trazer uma proposta de alinhamento da gestão estratégica de uma das áreas da gerência de suporte operacional do Centro de Pesquisas da Petrobrás - Cenpes, através da análise entre si de seus princípios e objetivos estratégicos, indicadores e metas.

Por se tratar de um tema que envolve gestão organizacional e estratégia, a literatura pesquisada aborda conceitos que permeiam os ativos de uma empresa, estratégia, desempenho e valor. Sendo que estes conceitos se complementam com a ferramenta de gestão chamada de balanced scorecard, adotada em caráter especial neste estudo.

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa formam a base necessária do referencial do trabalho, a partir da pesquisa bibliográfica e documental colhida na companhia. Os dados são tratados de forma qualitativa ainda que se tenha alguma limitação no método escolhido.

A proposta deste trabalho é representada através de um estudo de caso, envolvendo a área da coordenação de turno - Cotur, que é parte da gerência de suporte operacional do Cenpes e apresenta como resultados: a estruturação dos processos desta área, mediante a aplicação do balanced scorecard; a verificação do alinhamento dos objetivos, indicadores e metas gerenciais e as ações de melhorias que fundamentam um plano de ação na gestão de processos desta atividade.

O modelo proposto vem estruturar e sistematizar os processos da Cotur no molde do balanced scorecard permitindo ao gestor uma visão consolidada de seus objetivos e indicadores.

Outro fator conclusivo é que o processo da Cotur uma vez sistematizado favorece a análise de consistência relativa ao alinhamento dos objetivos e metas entre as gerências e o Cenpes, orientando os ajustes necessários para garantir o alinhamento estratégico.

Finalmente pode-se dizer que o modelo proposto auxilia o gestor na adequação das metas de desempenho e no plano de aprendizado da equipe.

Palavras-chaves: Alinhamento, Estratégia, Gestão, Objetivo

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

O que se pode verificar nas oscilações contemporâneas de mercado, é que as empresas estão abandonando os sistemas gerenciais iniciais, nos quais o desempenho era representado pelos referenciais financeiros.

No início do século XX, algumas empresas como a “*DuPont Corporation*” e a “*General Motors Corporation*” adotavam um critério desenvolvido por elas baseado no retorno sobre o investimento como mecanismo de integração da empresa multidivisional.

Na década de 1990, esta visão sobre o referencial financeiro teve o seu conceito ampliado, pois as empresas passaram a adotar o valor econômico agregado (EVA) e a gestão baseada em valor, como requisito para atender aos acionistas, (DOMINGUEZ, 2000).

Reconhecendo as limitações da gestão com base na visão financeira, durante o período de 1980 a 2000, as empresas passaram a adotar a qualidade como novo referencial organizacional. Essa época foi marcada pelos diversos prêmios de qualidade, o “*Malcolm Baldrige*”, nos Estados Unidos; o “*Deming Prize*” no Japão e o EFQM na Europa, além dos programas Seis Sigma adotados pela Motorola e a “*General Electric*”, (MENDONÇA, 2002).

Os empresários da época detectaram que a qualidade e os indicadores financeiros ainda eram insuficientes, e passaram a enfatizar na gestão o foco nos clientes; concebendo desta vez programas voltados para o estudo de mercado e de relacionamento com os clientes.

Outras empresas insatisfeitas optaram pela reengenharia de processos associada às competências organizacionais. Na visão de Santos, Pacheco, Pereira e Júnior (2007), as empresas criam valor econômico a partir da gestão de recursos humanos estratégicos, valorizando a gestão do conhecimento.

Na avaliação de Kaplan e Norton (2001), cada uma destas perspectivas: finanças, qualidade, clientes, capacidades, processos, pessoas e sistemas são importantes e desempenham o seu papel na criação de valor nas organizações. Porém cada qual representa apenas um componente da rede de atividades e processos gerenciais responsáveis pelo desempenho superior sustentável.

Portanto, todos os requisitos são importantes para a gestão de desempenho organizacional, porém as empresas devem substituir o foco estreito e específico por uma visão abrangente em que a estratégia se situe no centro dos sistemas gerenciais. Segundo Mintzberg e Quinn (1988), a estratégia deve ser além de planejada, moldada no sentido de viabilizar a competitividade. Porter (1996) entende que, as empresas devem através da estratégia, modificar seus processos no sentido de alcançar vantagem competitiva no mercado.

No período de 1990 a 2004, as organizações despertaram para a necessidade de adoção da estratégia como questão de sobrevivência. Segundo Lawson (2007), um estudo realizado de 2002 a 2004 de abrangência mundial, revelou a aplicação do BSC a nível mundial, conforme é mostrado no quadro 01.

Continentes	Aplicam o BSC	Total respostas	% usam o BSC
África	13	19	68%
Ásia	31	62	50%
Europa	53	137	39%
Estados Unidos e Canadá	74	137	54%
América do Sul e Central	22	28	79%
Total	193	383	50%

Quadro 1 – Aplicação do BSC em regiões/continente
Fonte: Lawson (2007)

Nota-se que a importância de se discutir a gestão estratégica organizacional, se deve ao fato de se atentar para a visão dos acionistas e investidores em relação ao valor das empresas, pois segundo uma pesquisa realizada no Brasil em 2005, pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas, determina que o êxito na execução da estratégia, é considerado o segundo entre os dez fatores não-financeiros, que mais influencia na avaliação das empresas pelos acionistas, perdendo a primeira colocação somente para a Governança Corporativa.

Quando se fala em valor de uma empresa, se leva em consideração a sua composição de valores tangíveis e intangíveis. Segundo pesquisa do *Brookings Institute*, apresentado pela Synmetics (2007), a percepção de valor para o acionista vem mudando ao longo dos anos. Na década de 80 o valor de mercado atribuído, era de 62% para os ativos tangíveis e 38% para os intangíveis, na década de 90 houve uma inversão polarizada, de 62% para os ativos intangíveis e 38% para os tangíveis. E na última avaliação realizada em 2000, o valor relativo aos intangíveis chegou a 85% frente aos 15% dos ativos tangíveis. O que se percebe

nitidamente, é que a visão atual do investidor está pautada na forma pela qual as empresas estão sendo geridas. A competência administrativa em gerir os fatores não-financeiros vem traduzindo o sucesso na estratégia da obtenção de resultados. Portanto, isto reflete nas empresas a necessidade de adequar-se à nova realidade de mercado, reorientando estrategicamente o negócio, buscando preservar os seus ativos intangíveis.

Sendo assim, as organizações que pretendem alcançar a vantagem competitiva no mercado, estão buscando ferramentas que auxiliem na gestão organizacional de forma sustentável.

O que será abordado neste trabalho é o estudo de uma das ferramentas de gestão estratégica chamada de *Balanced Scorecard* (BSC) criada por Robert S. Kaplan e David P. Norton em 1990, e que representa em termos conceituais um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais direcionando comportamentos e desempenho.

A proposta do estudo é adotar o BSC como auxílio no processo de gestão do Setor Operacional da Unidade de Negócios da Petrobrás, no Centro de Pesquisas (Cenpes), de forma integrada e alinhada com os objetivos estratégicos do negócio.

O estudo será direcionado especificamente à área de Coordenação de Turno da Gerência de Suporte Operacional (SOP) do Cenpes, que embora integrante da Sop, atua preponderantemente como representante do Gerente Executivo do Cenpes, na coordenação desta Unidade de Negócios da Petrobrás, nos horários de turno.

1.2 Formulação da situação problema

O Setor Operacional (Sop) do Cenpes é composto por cinco gerências setoriais: Manutenção, Planejamento Integrado, Suprimento de Materiais, Infraestrutura e Operações. E ainda conta com uma Coordenação de Turno, que tem como missão dentro da Sop e do Cenpes, prover o atendimento e manutenção da continuidade operacional do Cenpes, garantindo a integridade das pessoas e instalações e preservação do meio ambiente.

Em função da importante missão desta Coordenação de Turno (Cotur), além da gestão das atividades de rotina, que envolvem o monitoramento da melhoria contínua dos processos

da Cotur, identificou-se a necessidade de avaliar o alinhamento estratégico de seus processos com relação aos princípios estratégicos da Sop e do Cenpes.

Sendo assim, a fundamentação do problema deste estudo é determinada pela seguinte questão: como estruturar a gestão das atividades da Cotur de modo a garantir o alinhamento estratégico dos seus objetivos estratégicos com os objetivos estratégicos da Sop e do Cenpes?

1.3 Objetivo

Tendo em vista a definição do problema o objetivo do estudo é demonstrar o alinhamento estratégico da gestão das atividades da Coordenação de Turno (Cotur) com os objetivos estratégicos da gerência de Suporte Operacional (Sop) e do Centro de Pesquisas da Petrobrás (Cenpes) e a partir daí traçar um plano de ação de melhorias.

1.4 Delimitação do Estudo

A Petrobrás possui um BSC estruturado de forma corporativa e que funciona como norteador para o desdobramento do BSC das unidades de serviço, de negócios e de apoio.

O Cenpes, na condição de uma das unidades de serviço da Petrobrás possui o seu BSC, no qual os objetivos estratégicos são desdobrados para os objetivos estratégicos das gerências gerais e respectivas gerências setoriais.

A Sop como integrante da gerência executiva, uma das gerências gerais do Cenpes, tem que ter seus objetivos estratégicos alinhados e integrados com os princípios estratégicos (missão, visão, objetivos, valores) do Cenpes e da Petrobrás.

A Cotur como uma das integrantes das gerências gerais da Sop, também deve estar com os seus objetivos estratégicos alinhados com a Sop e assim sucessivamente. O alinhamento com outras gerências da Sop não é foco do estudo.

O presente estudo pretende mostrar com o auxílio do uso da ferramenta de gestão do BSC, como é possível estruturar a gestão da atividade da Cotur, de forma a garantir o alinhamento e a integração aos princípios estratégicos da Sop, do Cenpes e da Petrobras.

Como insumo para a estruturação do BSC da Cotur, será utilizado o mapeamento de processos já desenvolvido pela gerência.

O resultado deste trabalho proporcionará de forma secundária a estruturação da gestão da atividade da Cotur de forma sintetizada, através do mapa estratégico. Os objetivos, indicadores e metas estarão representados no BSC para auxiliar no alinhamento dos objetivos. Portanto o desdobramento dos objetivos da Cotur, em indicadores (descrição e fórmula), metas e iniciativas serão indicados como ações de melhoria, na avaliação do estudo de caso.

Os indicadores da Petrobrás, do Cenpes e da Sop não serão tratados neste estudo.

Considerando as similaridades de outros empreendimentos na área de petróleo, os resultados deste trabalho poderão ser aplicados nessas áreas, até em outras empresas, ficando claro, que o mesmo não trata de todas as peculiaridades presentes neste ramo de negócios.

1.5 Organização do estudo

O trabalho se desenvolve em seis capítulos, onde o primeiro, com o título de INTRODUÇÃO, apresenta aspectos introdutórios gerais sobre o assunto abordado citando os pontos de relevância a serem considerados no seu todo.

No segundo capítulo, sob o título de CONCEITOS, é apresentada a fundamentação teórica, partindo dos conceitos de uma organização associado aos conceitos do *Balanced Scorecard*.

No terceiro capítulo, sob o título de METODOLOGIA, será apresentada a maneira pela qual o estudo foi tratado, objetivando a estruturação do estudo de caso.

No quarto capítulo, sob o título de ESTUDO DE CASO, é apresentada a proposta da aplicação do BSC na gestão de processos da Cotur.

No quinto e sexto capítulos, serão apresentados respectivamente os RESULTADOS e as CONCLUSÕES e também as considerações sobre as questões da pesquisa e as sugestões de trabalho futuro.

2 CONCEITOS

2.1 Contextualização

Nos dias de hoje, as organizações se deparam com um mercado extremamente dinâmico e competitivo, no qual se vêem obrigadas a estar continuamente buscando mecanismos de inovação e diferenciação, para poderem subsistir aos critérios estipulados pelo mercado.

Neste contexto, a concepção anterior de competitividade pautada na amplitude e na qualidade de produtos e serviços está sendo suplantada pelo desafio da criação de novos produtos e serviços associados a novos processos e sistemas gerenciais atrelados ao ritmo das mudanças organizacionais.

A visão atual da gestão organizacional, em busca da vantagem competitiva, originou uma alteração na criação de valor, fazendo com que a gestão dos ativos tangíveis, anteriormente muito representativa para a gestão corporativa, migrasse para a gestão de ativos intangíveis. Na visão de Kaplan e Norton (2004), as empresas começaram a buscar cada vez mais vantagens competitivas baseadas em recursos intangíveis, como conhecimento, relacionamento com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação, habilidade e motivação dos funcionários.

Conforme comenta Rodriguez (2007), de acordo com a nova visão da criação de valor para as empresas, o desafio está no desempenho do gerenciamento do conhecimento, da adoção e implantação de estratégias alinhadas ao negócio e principalmente da sustentabilidade da gestão. Em função desta complexidade de ações, é que as empresas buscam sistemas gerenciais capazes de auxiliarem os gestores neste tipo de demanda.

2.2 Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (2001), 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 a 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 estrutura a estratégia nas quatro perspectivas relacionadas ao negócio, de maneira que, cada perspectiva contemple objetivos, metas, indicadores e iniciativas. Através de uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos de suas perspectivas, o BSC visa de forma centralizada atingir à perspectiva financeira, criando valor para acionistas e clientes, (GOMIERO, 2006). As figuras um e dois mostram as perspectivas e suas relações.

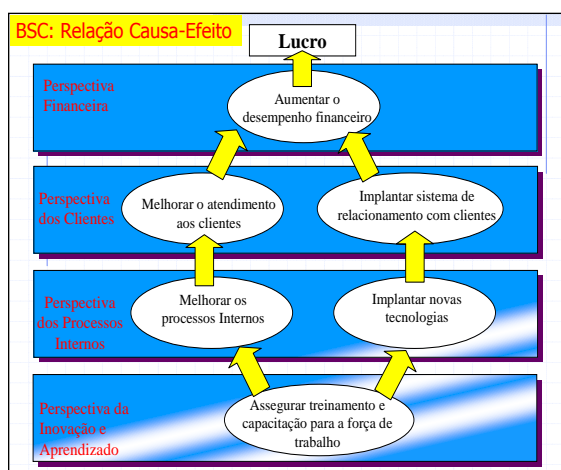


Figura 1 – Relação de Causa e Efeito
Fonte: Pereira (2005)

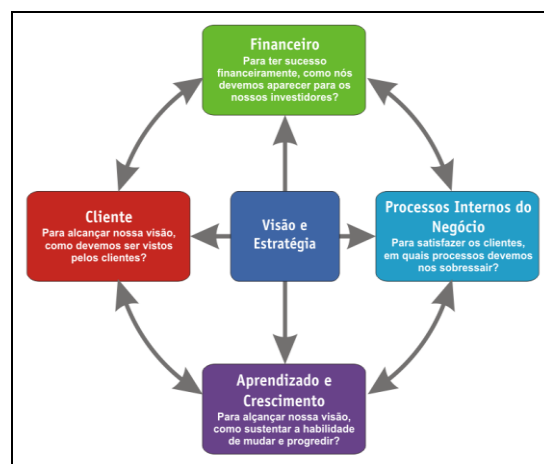


Figura 2 – Perspectivas do BSC
Fonte: Rodriguez (2002)

Colocar a estratégia em prática é efetivar uma transformação, e comunicá-la é iniciar um processo de mudanças pretendidas, que deverá mobilizar as pessoas e grupos, que passam a serem percebidos como agentes do processo de mudança e não apenas objetos do processo.

Criar a compreensão da estratégia no meio organizacional é ter certeza de que todos realmente compreendem a estratégia. Torna-se fundamental que os líderes sejam os precursores da comunicação da estratégia, demonstrando coerência entre o que é dito e o que é feito, e que coletivamente seja perceptível a congruência entre os discursos dos diversos segmentos da liderança, (MINTZBERG e QUINN, 1988).

A comunicação deve fluir através de um plano que: gere expectativa; busque o compromisso e a motivação dos empregados; leve o conhecimento da estratégia a todos os empregados e que seja um processo contínuo de não somente um projeto.

Já na etapa de alinhamento dos objetivos dos colaboradores à estratégia, o objetivo é fazer com que haja alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais (KAPLAN e NORTON, 2006). Trata-se de buscar a contribuição da parte para o todo, garantindo consistência no conjunto de contribuições. A organização deve buscar aderência

entre as responsabilidades de cada indivíduo na sua posição na estrutura organizacional e o que é requerido pelos desafios corporativos.

O fundamental da convergência da parte para o todo, é despertar nos colaboradores o seu potencial de contribuição e a importância desta parcela com a estratégia da empresa, de modo a selar um compromisso a ser assumido com o futuro da organização da qual fazem parte.

A contribuição do empregado pode ser gerida pela organização através de um sistema de gestão de desempenho, o qual irá determinar suas metas pessoais e de equipe que irão compor a estratégia e desta forma poderão ser negociada e acompanhada neste processo.

3 METODOLOGIA PROPOSTA

3.1 Limitações do método

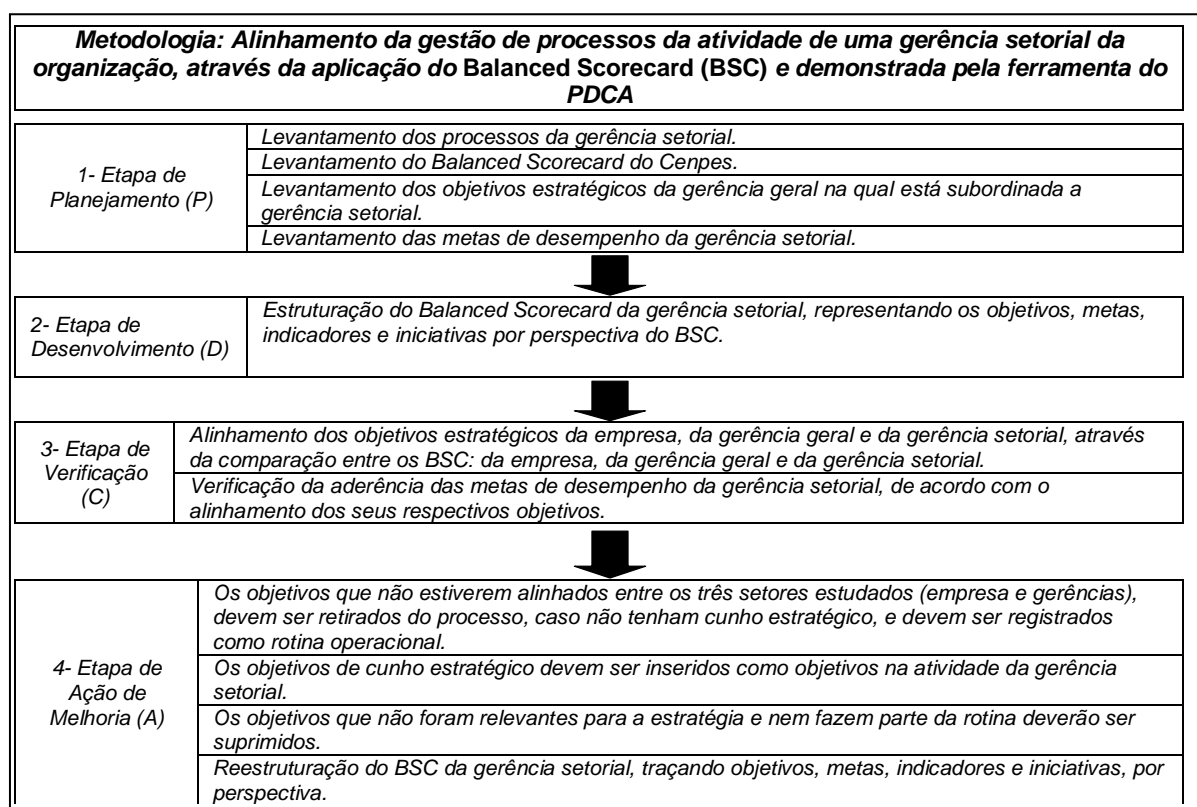
A metodologia escolhida para a pesquisa apresenta as seguintes dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento de dados:

- o primeiro fator limitador diz respeito à pesquisa documental, uma vez que pode haver dificuldades na autorização por parte da companhia na divulgação dos dados levantados na pesquisa;
- o segundo fator limitador está relacionado ao tratamento de dados relacionado ao universo da pesquisa, como a definição do problema está delimitada à uma única gerência do Cenpes, adotou-se somente a área setorial da Cotur como estudo de caso, limitando o estudo comparativo com outras gerências do Cenpes;
- o terceiro e último fator é a subjetividade do pesquisador na análise dos dados e conclusões.

3.2 Metodologia desenvolvida

Baseado na pesquisa documental e observação participante, a metodologia será estruturada no estudo de Kaplan e Norton (2001) sobre o BSC e no ciclo de *Deming – PDCA*,

(CURTIS, 2005). No quadro dois, serão delineadas as quatro etapas do PDCA, de maneira que, cada etapa irá demonstrar a construção do mapa estratégico da Cotur, bem como a verificação do alinhamento dos objetivos estratégicos e respectiva correção do BSC, através da adoção de um plano de ação de melhorias.



Quadro 2 : Fluxo de trabalho da metodologia proposta

Fonte: Autor

4 ESTUDO DE CASO

A observação técnica obtida pela experiência de gestão dos coordenadores e associada aos dados literários e documentais da pesquisa consolidou a validação dos seguintes aspectos construtores da situação problema:

- existência de processos e indicadores já estruturados na atividade da Cotur;
- existência de metas de desempenho individual designadas pela Sop para o Cotur;
- inexistência de iniciativas associadas aos processos da Cotur;

- inexistência de alinhamento dos objetivos da Cotur com os da Sop.

Enfim, a estrutura de processos da Cotur necessita de formatação e alinhamento estratégico com a gerência da Sop, para que possa servir como base para a gestão de desempenho individual e plano de capacitação da equipe.

4.1 Planejamento

Esta etapa começa com o levantamento dos processos da Cotur, apresentado no quadro três:

MACRO-PROCESSO	PROCESSOS	INDICADORES
Apoio operacional	Atendimento a casos imprevistos e de emergência no turno	IMCO- Índice de Manutenção da Continuidade Operacional ISE- Índice de Simulados de Emergência IAT- Índice de Acidentes no Turno IDIT- Índice de Desvios e Incidentes no Turno
	Controle de procedimentos no turno	
	Controle de entrada e saída de materiais, equipamentos e amostras	
	Controle de abertura de dependências	
	Controle do fornecimento de refeições no turno	
	Controle de transporte no turno	
	Autorização de entrada e saída de pessoas	
Apoio gerencial	Coordenação do Plano de Contingência	IDIT- Índice de Desvios e Incidentes no Turno
	Representação do gerente executivo	
Gestão do efetivo de turno	Atendimento às demandas dos clientes	IDIT- Índice de Desvios e Incidentes no Turno
	Acompanhamento do efetivo de turno	
Auditorias	Realização de inspeções e auditorias comportamentais	IIR- Índice de Inspeções de Rotina IAC- Índice de Auditorias Comportamentais

Quadro 3 – Processos da Cotur
Fonte: Autor

Posteriormente é feito o levantamento do BSC do Cenpes, apresentado na figura 03.

Faz-se em seguida o levantamento dos objetivos estratégicos do Cenpes: baseado nos objetivos estratégicos do Cenpes (retirados do BSC da figura três), de acordo com as quatro perspectivas: aprendizado, processos internos, financeira e mercados e clientes. Por ser a

SOP uma gerência de nível tático e operacional, o estudo de caso é direcionado conforme visualizado no BSC da figura três, apenas levando-se em consideração os objetivos estratégicos do Cenpes, que determinam em seqüência a fase de excelência na gestão. Ou seja, o caminho dos objetivos do Cenpes no qual a Sop está inserido é: desenvolver e fortalecer competências estratégicas e fortalecer cultura de segurança e de responsabilidade sócio-ambiental (perspectiva: Aprendizado) – atingir padrões internacionais de QSMS e aprimorar os processos de gestão (perspectiva: Processos Internos) – adicionar valor pela eficiência e disciplina de capital (perspectiva: Financeira) e por fim, prover a gerencias e uma coordenação- Cotur. E para efeito do nosso estudo, nos interessa avaliar o objetivo estratégico da Cotur/ Sop em relação aos objetivos estratégicos do Cenpes. Sendo assim, o objetivo estratégico do Cotur: Garantir a continuidade operacional segura do Cenpes conforme o propósito deste estudo será verificado o seu alinhamento de acordo com os objetivos estratégicos do Cenpes, bem como com o plano de metas do Cotur, estabelecido pela Sop. É o que a metodologia pretende mostrar através das etapas de estruturação de um BSC para a Cotur e em seguida na etapa de verificação, do fluxo de trabalho.

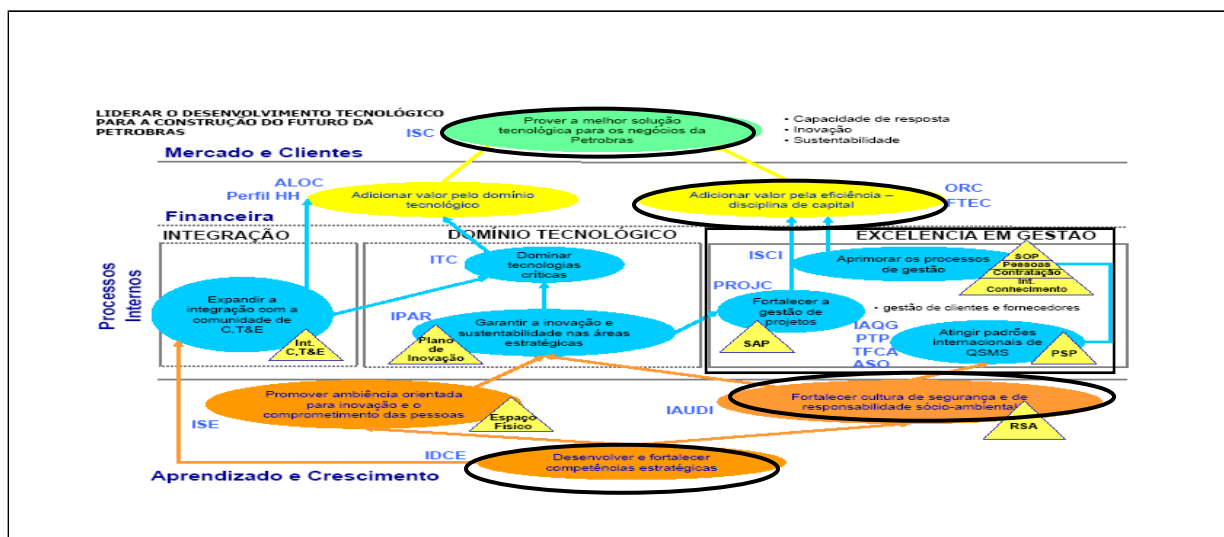


Figura 3 – BSC do Cenpes
Fonte: Petrobras

Como complemento desta etapa, no quadro quatro são apresentadas as metas da Cotur, que serão analisadas na etapa de verificação da metodologia aplicada.

Attingir índice de satisfação do cliente maior ou igual a 70%
Attingir índice de satisfação do empregado maior que 70%
Reduzir a carteira de notas de serviço da Sop para 1800
Attingir ASO (Avaliação de Saúde Ocupacional) em 100%
Realização de 10 horas mensais de auditorias comportamentais
Attingir TFCA (Taxa de frequência de acidentes com afastamento) com um afastamento
Acompanhamento e permanente atualização dos bens patrimoniais da gerência
Realizar previsão orçamentária entre 97 e 103%
Manter as instalações do Cenpes de forma organizada
Atender cronograma de simulados de SMS
Ter o PTP (percentual de tempo perdido) menor que 0,5

Quadro 4 – Metas do Cotur
Fonte: Petrobras

4.2 Desenvolvimento

Esta etapa consiste em realizar a estruturação do mapa estratégico da Cotur, mediante a inclusão de dados dos processos da Cotur consolidados em objetivos estratégicos, conforme apresentado na figura quatro.

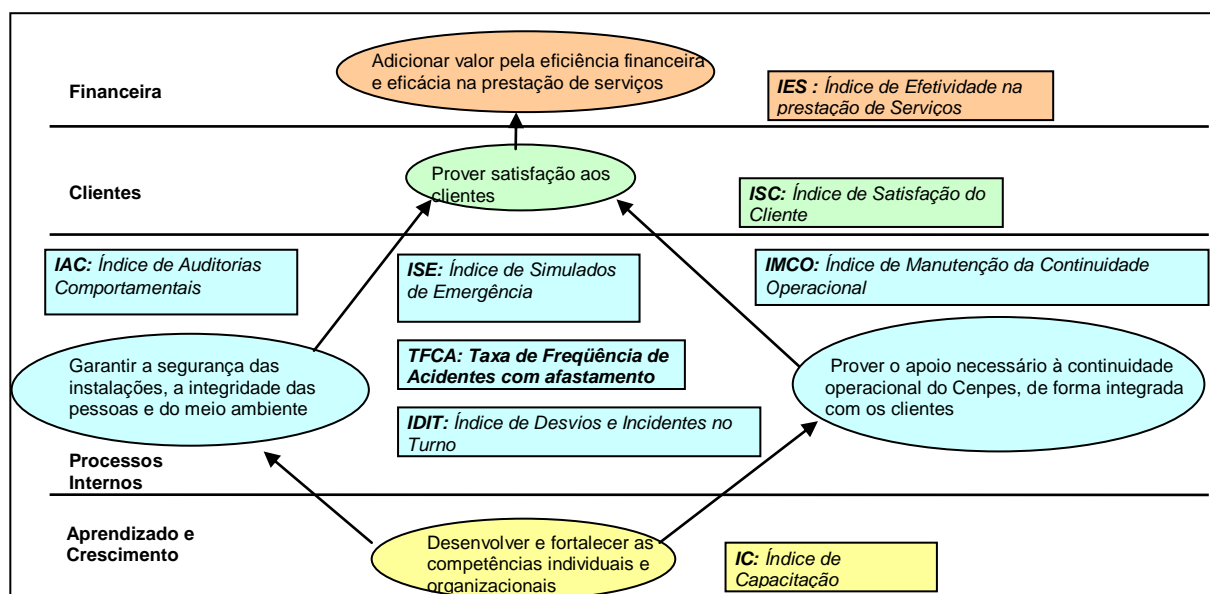


Figura 4 – Mapa estratégico da Cotur
Fonte: Autor

4.3 Etapa de Verificação

Esta etapa demonstrada pelo quadro cinco consiste em avaliar o alinhamento dos objetivos estratégicos dos níveis gerenciais: Cenpes, Sop e Cotur em cada perspectiva do BSC. Uma vez validado o alinhamento, a segunda etapa agora é comparar os objetivos estratégicos do Cotur com o mapa estratégico da Cotur aplicado na figura quatro, verificando o sincronismo necessário determinado pelo BSC pela relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas conforme ilustrado na figura um. A terceira e última etapa é verificar a coerência dos objetivos estratégicos determinados no mapa estratégico da Cotur com o respectivo desdobramento de metas de desempenho. Esta etapa irá originar um plano de melhorias, apresentado no quadro seis, que visará a reorganização do plano de metas, a consistência das metas e a criação de iniciativas associadas aos objetivos estratégicos.

4.4 Ações de Melhoria

As ações de melhoria aplicadas à etapa de verificação do estudo de caso implicam no plano de ação que deve ser realizado para promover o alinhamento entre os objetivos das áreas avaliadas, e que é apresentado de forma sintetizada no quadro seis.

No plano de ação são determinadas as ações que irão corrigir o alinhamento dos objetivos estratégicos da Cotur, identificados na etapa de verificação e neste momento é feita a proposta de reorganização do plano de metas e a criação de iniciativas associadas aos objetivos estratégicos da Cotur, que irão subsidiar ao gestor a reorganização do plano de metas, criação de novas iniciativas associadas aos objetivos estratégicos do BSC da gerência e a eficiência e consistência na elaboração de um plano de capacitação.

BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			DESEMPENHO
PERSPECTIVA	CENPES	SOP	COTUR	METAS DO COTUR
Financeira	1- Adicionar valor pelo domínio tecnológico	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Financeira	2- Adicionar valor pela eficiência e disciplina de capital	1- Apoiar o desenvolvimento tecnológico alinhado às necessidades do Cenpes	1- Adicionar valor pela eficiência financeira e eficácia na prestação de serviços	1- Atingir ISCI maior ou igual a 70% (relativo à eficácia).
Clientes	3- Prover a melhor solução tecnológica para os negócios da Petrobrás	2- Assegurar ambiência e segurança propícia à inovação	2- Prover satisfação aos clientes	1- Atingir ISCI maior ou igual a 70%
Processos internos	4- Expandir a comunicação com a comunidade científica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Processos internos	5- Dominar tecnologias críticas	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Processos internos	6- Garantir a inovação e sustentabilidade nas áreas estratégicas	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Continuação	7- Aprimorar os processos de gestão	3- Garantir a continuidade operacional do Cenpes 5- Antecipar e suprir solicitações de contratação dos clientes Cenpes 6- Prover e antecipar serviços gerais ao Cenpes 7- Antecipar a manutenção de equipamentos e instalações do Cenpes 8- Prover e antecipar infra-estrutura ao Cenpes 9- Prover e antecipar a logística de materiais ao Cenpes 10- Garantir disponibilidade de Utilidades de suporte ao Cenpes 11- Prover e antecipar suporte operacional necessário ao Cenpes	3- Prover o apoio necessário à continuidade operacional do Cenpes, de forma integrada com os clientes • Criar iniciativa para este objetivo, ligada aos clientes.	2- Acompanhamento e permanente atualização do cadastro de BPS da gerência 3- Realizar orçamentária entre 97% e 103% 4- Consolidar o conjunto de indicadores da área do Cotur • Criar metas de integração com o cliente e com a Sop. • Criar meta que represente a manutenção da continuidade operacional do Cenpes
Processos internos	8- Fortalecer a gestão de projetos	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Processos internos	9- Atingir padrões internacionais de QSMS	2- Assegurar ambiência e segurança propícia à inovação	4- Garantir a segurança das instalações e integridade das pessoas e do meio ambiente	5- Atingir ASO 100% 6- Atingir TFCA com no máximo 1 afastamento

				7- Realização das horas previstas de auditorias comportamentais 8- Percentual de tempo perdido gerencial menor que 0,5 9- Atender cronograma de simulados de SMS 10- Manter as instalações do Cenpes de forma organizada
Aprendizado e Crescimento	10- Prover ambiência orientada para inovação e o comprometimento das pessoas	2- Assegurar ambiência e segurança propícia à inovação 4- Promover a integração e o desenvolvimento da Sop	Criar objetivo voltado para o clima organizacional e cultura orientados para a segurança e inovação.	2- Atingir ISE maior que 70%
Aprendizado e Crescimento	11- Fortalecer cultura de segurança e de responsabilidade sócio-ambiental	2- Assegurar ambiência e segurança propícia à inovação	3- Prover o apoio necessário à continuidade operacional do Cenpes, de forma integrada com os clientes	11- Atender às competências individuais e organizacionais dentro do nível requerido pela gerência
Aprendizado e Crescimento	12- Desenvolver e fortalecer competências estratégicas	4- Promover a integração e o desenvolvimento da Sop	5- Desenvolver e fortalecer as competências individuais e organizacionais	11- Atender às competências individuais e organizacionais dentro do nível requerido pela gerência

Quadro 5 – Alinhamento de objetivos: Cenpes, Sop e Cotur

Fonte: Autor

Plano de Ação	
Ações de Melhoria	
1	A meta de desempenho do Cotur relacionada ao controle de bens patrimoniais deve fazer parte das rotinas operacionais dos processos da Cotur e não está associado a um objetivo estratégico.
2	Avaliar a previsão orçamentária para a Cotur no ano de 2008, a fim de auxiliar no cálculo de eficiência financeira, do índice de efetividade em serviços, a ser criado na perspectiva financeira do BSC da Cotur.
3	Criar um objetivo para a Cotur, na perspectiva de aprendizado, destinado a garantir um clima organizacional e uma cultura orientados para a segurança e inovação.
4	Na perspectiva de processos internos, no objetivo da Cotur: prover o apoio às operações do Cenpes, criar iniciativas para desenvolver a integração do Cotur com os clientes e em especial com a Sop.
5	Negociar com o gestor da Sop, a inclusão de meta de desempenho que represente a integração com os clientes do Cenpes e com as gerências da Sop.
6	Na perspectiva de processos internos, prover a inclusão ou reformulação de uma meta associada à manutenção da continuidade operacional do Cenpes.
7	Traçar para cada objetivo do BSC da Cotur: descrição do objetivo; indicadores (com descrição e fórmula); metas e iniciativas.
8	Estruturar em conjunto com o gestor da Sop, um plano de capacitação para a Cotur.

Quadro 6 – Plano de Ação

Fonte::Autor

5 RESULTADOS

O estudo de caso apresentou um problema evidenciado pela falta de alinhamento dos processos do Cotur, com os objetivos estratégicos da Sop e do Cenpes. Em consequência disto o trabalho objetivou a estruturação dos processos do Cotur, mediante o uso da ferramenta de suporte do *Balanced Scorecard*. Desta forma, através da criação de objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas deste modelo de gestão, buscou-se demonstrar o alinhamento entre os objetivos estratégicos dos níveis gerenciais: estratégico- Cenpes; tático: Sop e operacional: Cotur, a fim de garantir o sincronismo dos objetivos estratégicos gerenciais das áreas estudadas: Cenpes, Sop e Cotur.

A última etapa da metodologia permitiu com a aplicação de um plano de ação, a correção dos pontos desalinhados dos processos organizacionais, buscando o equilíbrio e sincronismo necessários ao sistema de gestão organizacional.

Em síntese, este foi o objeto do trabalho; a partir da estruturação dos processos da Cotur no modelo de gestão do BSC, que era o ícone da situação problema do estudo de caso; verificou-se o alinhamento dos objetivos das três gerências e a partir daí, como a delimitação do estudo era voltada para a área da Cotur, traçou-se um plano de melhorias visando à revisão do mapa estratégico da Cotur, orientando as mudanças necessárias a serem feitas nos objetivos estratégicos, plano de metas e plano de capacitação.

Outro produto bastante expressivo alcançado com a aplicação desta metodologia e vinculado ao que preconiza o BSC é a visualização do desempenho projetado para cada perspectiva do mapa estratégico da Cotur, contribuindo desta forma com as gerências da Sop e Cenpes com: foco na estratégia, aumento na disciplina de capital, maior valor agregado percebido pelo cliente, melhoria dos processos e eficiência no plano de capacitação.

Acredita-se que ao aplicar esta metodologia, a gestão de processos da Cotur apresentou-se mais consistente, além de subsidiar os gestores em uma visão mais ampla, ordenada e harmônica em função do alinhamento dos processos gerenciais. Tal aspecto faz-se importante neste estudo, porque vem corroborar com a visão de Kaplan e Norton (2006), pois segundo eles, quando uma organização consegue alinhar as atividades de suas várias Unidades de Negócio e de Apoio ela cria fontes adicionais de valor, denominados de valor gerado pela organização.

6 CONCLUSÕES

Este trabalho objetivou trazer uma proposta de alinhamento da gestão estratégica de uma das áreas da gerência de suporte operacional – Sop, do Centro de Pesquisas da Petrobrás - Cenpes, denominada de Coordenação de Turno - Cotur.

A pesquisa fundamentou-se em atender o seu objetivo principal calcado na obtenção do alinhamento estratégico da gestão das atividades da Cotur com os objetivos estratégicos da Sop e do Cenpes.

Outro fator de relevância no estudo é que uma vez a gestão de processos da Cotur esteja ajustada e representada através do mapa estratégico do BSC, isto facilita o insumo de

dados e orienta ao gestor da Sop, para a validação das metas de desempenho individual e reestruturação do plano de capacitação da equipe.

Apesar de o estudo ter sido direcionado ao alinhamento da área da Cotur com a gerência da Sop e do Cenpes, ele através dos conceitos pesquisados, orienta ao gestor a realização do alinhamento de objetivos entre as gerências sob comando da Sop, de maneira que ele como patrocinador principal da gestão organizacional tenha como base os cinco princípios que norteiam o sucesso na implantação da estratégia, conforme determina Kaplan e Norton (2006): mobilização da liderança, tradução da estratégia, alinhamento organizacional, utilizar a estratégia como insumo do planejamento de metas para a equipe e como processo contínuo incrementando a rotina operacional.

Um fator predominante percebido no estudo é a estratégia, porque a partir dela é que se idealizou a visão de futuro, ou seja, alcançar outro estágio dentro do processo organizacional. Este estudo mostrou claramente a importância da criação dos objetivos estratégicos, visando visualizar demandas e fomentar mudanças. É justamente isso que é transcrito no mapa estratégico, a criação de objetivos que através de necessidades aparecem para guiar novos caminhos.

O desenvolvimento deste trabalho não contempla: o estudo do alinhamento estratégico entre as gerências de uma gerência geral ou até de uma unidade de serviço ou apoio; o desenvolvimento de indicadores, metas e iniciativas, ficando como sugestão para prosseguimento do estudo em tese de mestrado, ou estudos semelhantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. *O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.07, nº4, outubro/dezembro, 2000.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA: Estudo de Percepção do Investidor. Rio de Janeiro, 2005.

GOMIERO, Fernando. *Balanced Scorecard: mais um importante instrumento de gestão disponível para os empresários*. Artigo disponível em

http://www.hsm.com.br/editorias/estrategia/artigoestrat_080806.php?LAYOUT_FORCADO=hsm_popup&print=. Acessado em 07/01/08.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias coporativas*; Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Organização Orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

LAWSON, Raef; HATCH, Toby; DESROCHES, Denis. *Scorecard Best Practices – Design, Implementation and Evaluation*. EUA. John Wiley Trade, 2007.

MINTZBERG, Hery; QUINN, James Brian. *The strategy process: concepts, contexts, and cases*. 3ª. ed. New Jersey (EUA):Prentice-Hall, Inc., 1988. p.10-17

MENDONÇA, Cristina Maria. *Gestão da Qualidade – Algumas reflexões no ensino à distância*. Artigo disponível em <http://www.odisseia.univab.pt/sosead/docs/.../GQualidadeCM.pdf>. Acessado em 31/05/10.

MOREIRA, Fábio F; SEDRANI, Luiz Gustavo M.; LIMA, Roberto Campos. *A importância da Gestão Estratégica - Utilizando o BSC como modelo de gestão*. Artigo disponível em [http://www.3gen.com.br/files/BSC e Gestao Estrategica.pdf](http://www.3gen.com.br/files/BSC_e_Gestao_Estrategica.pdf). Acessado em 14/12/2007.

PORTER, Michael. “*What is Strategy*”, Harvard Business Review, 1996.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodríguez y. *Gestão do Conhecimento e TI – BSC Métricas Balanceadas*. MBA –UFF-ABRH, 2007.

SANTOS, Antonio Raimundo; PACHECO, Fernando Flavio; PEREIRA, Heitor José; JUNIOR, Paulo Bastos. Monografia. MBA-UFF-ABRH. http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_sumario.htm. Acessado em 18/12/2007

SYMNETICS. *Gestão da Estratégia com o Balanced Scorecard*, Universidadee Corporativa. PETROBRAS, 2007.