



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

PATRÍCIA PEREIRA DA CRUZ OLIVEIRA

BALANCED SCORECARD: Um retrato da percepção do planejamento estratégico e processo de alinhamento dos servidores da Superintendência de Estudos e Projetos da Infraero

Brasília – DF

2011

PATRÍCIA PEREIRA DA CRUZ OLIVEIRA

***BALANCED SCORECARD*: Um retrato da percepção do planejamento estratégico e processo de alinhamento dos servidores da Superintendência de Estudos e Projetos da Infraero**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc., Tiago Conde Teixeira

Brasília – DF

2011

Oliveira, Patrícia Pereira da Cruz.

BALANCED SCORECARD: Um retrato da percepção do planejamento estratégico e processo de alinhamento dos servidores da Superintendência de Estudos e Projetos da Infraero / Patrícia Pereira da Cruz Oliveira. – Brasília, 2011.

47 f.: il. color. ; 30 cm.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - FACE, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Tiago Conde Teixeira, Departamento de Administração.

1. Planejamento Estratégico. 2. *Balanced Scorecard*. 3. Alinhamento Organizacional.
I. Título.

PATRÍCIA PEREIRA DA CRUZ OLIVEIRA

***BALANCED SCORECARD*: Um retrato da percepção do planejamento estratégico e processo de alinhamento dos servidores da Superintendência de Estudos e Projetos da Infraero.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Patrícia Pereira da Cruz Oliveira

Msc., TIAGO CONDE TEIXEIRA
Professor-Orientador

Dr., Evaldo César C. Rodrigues,
Professor-Supervisor

Dr., Martha Maria Veras Oliveira
Professor-Avaliador

Brasília, 11 de junho de 2011.

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado com seu apoio incondicional, e a Victória motivo constante para eu seguir em frente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço as minhas queridas irmãs e companheiras, principalmente a Aline, sendo a principal incentivadora e torcedora.

Agradeço ao Tiago Conde pela paciência e apoio e aos funcionários da DEPE que estiveram dispostos a colaborar neste trabalho.

“Não temos escolha: temos que chamar as pessoas para o processo de repensar, reprojeter e reestruturar a organização...Se elas estiverem envolvidas, vão criar um futuro do qual elas mesmas fazem parte”

Fritjof Capra (1995)

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo retratar o alinhamento dos empregados da Superintendência de Estudos e Projetos de Engenharia (DEPE) diante o planejamento estratégico da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária, apresentar os aspectos críticos que configuram o alinhamento dos empregados diante o planejamento estratégico da empresa, dando subsídio para apresentar quais atitudes o corpo gerencial da DEPE deverá tomar para o cumprimento das metas definidas pelo planejamento estratégico no sentido de alinhar os funcionários à estratégia. Para isso foi realizada uma pesquisa de cunho descritivo com o uso de variáveis quantitativas, sendo aplicado um questionário com escala de intervalo a todos os empregados da DEPE. Na pesquisa bibliográfica, o estudo se concentrou nos principais conceitos sobre Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* e os cinco princípios da organização orientada para a estratégia, conforme Kaplan e Norton delineiam. Através da pesquisa foi identificada a necessidade de um esforço concentrado em se comunicar de maneira eficiente o planejamento estratégico da empresa, a procura do desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes e um programa de Incentivos e Recompensas que atenda a realidade da DEPE. Com este trabalho pretende-se recomendar algumas ações que visam dar impulso ao processo de alinhamento dos empregados, com o intuito de Transformar a estratégia em tarefas de todos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*. Alinhamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fase do Planejamento	17
Figura 2 - Processo de Administração Estratégica.....	19
Figura 3 - Traduzindo a Missão em Resultados Almejados	20
Figura 4 - Mapa Estratégico INFRAERO.....	23
Figura 5 - Cinco Princípios da Organização Orientada na estratégia.....	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comunicação e Educação	33
Gráfico 2 – Desenvolvimento de Objetivos Pessoais e de equipes.....	33
Gráfico 3 – Incentivos e Recompensas.....	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Formulação do problema	14
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos.....	15
1.5	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.1.1	Planejamento.....	17
2.1.2	Administração Estratégica	18
2.2	O <i>BALANCED SCORECARD</i>	21
2.2.1	Mapa Estratégico.....	23
2.3	ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA	24
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1	Caracterização da área.....	29
3.2	População e Amostra.....	29
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	30
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1	Comunicação e Educação	35
4.2	Desenvolvimento de Objetivos Pessoais e de Equipes	36
4.3	Incentivos e Recompensas	38
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
	REFERÊNCIAS.....	43
	APÊNDICES.....	44
	Apêndice A – Organograma da Superintendência de Estudos e Projetos de Engenharia	44
	Apêndice B – Questionário de validação aplicado ao corpo gerencial, coordenadores e superintendente de estudos e projetos de engenharia.....	45
	Apêndice C – Resultados do questionário de validação	46
	Apêndice D – Questionário Aplicado ao corpo de empregados da DEPE	47

1 INTRODUÇÃO

Muitas organizações têm adotado o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC) como maneira de avaliar as diferentes perspectivas do desenvolvimento organizacional ao mesmo tempo em que promove as relações entre elas, além de dar subsídio para a compreensão da dinâmica da organização.

O BSC foi inicialmente adotado como uma forma de se monitorar e controlar a estratégia da empresa, contudo com o passar do tempo tornou-se uma ferramenta de gestão importante para o desenvolvimento da organização.

Kaplan e Norton (2002) observaram que empresas bem sucedidas no uso do *Balanced Scorecard* revelaram um padrão bem consistente na consecução do foco e o alinhamento estratégico, baseando-se em cinco princípios:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização à estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefas de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo; e
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Percebe-se a tentativa de implantação do *Balanced Scorecard* em várias organizações, públicas e privadas, no entanto verifica-se, uma dificuldade em essas organizações em implementar o *Balanced Scorecard* e construir uma organização focalizada na estratégia.

Ainda para Kaplan e Norton (2000), a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados com a estratégia. E visto as rápidas mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a implantação da estratégia deve ser um processo contínuo e participativo.

Este trabalho tem por intuito retratar a influencias do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e o processo de alinhamento do corpo de funcionários da Superintendência de Estudos e Projetos de Engenharia - DEPE diante à

implementação do planejamento estratégico para o período de 2010 a 2014 na Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO.

No capítulo 1 deste trabalho é definido o problema e apresentado a contextualização e o problema da pesquisa. Adicionalmente são apresentadas as razões para o estudo, o seu foco, os seus objetivos e as perguntas da pesquisa, sendo ainda apontada a sua relevância.

O capítulo 2 abrange o referencial teórico que subsidia a realização deste estudo.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia utilizada, caracterizada como uma pesquisa quantitativa, aplicado a um estudo de caso, assim como a exposição dos instrumentos empregados.

O capítulo 4 concentra-se na análise dos dados, em consonância a metodologia definida e com o referencial teórico selecionado.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões da pesquisa e as recomendações.

1.1 Contextualização

Percebe-se que as mudanças nos sistemas organizacionais, sendo elas públicas ou privadas, são consequências do desenvolvimento tecnológico e aos novos modelos de gestão realizando transformações nos países e na economia.

Os empenhos para a obtenção de lucros, retorno sobre capital investido, fixação de metas de crescimento e desenvolvimento são ações que estão diretamente ligadas ao planejamento da organização. Daí surge a necessidade de se prever os impactos advindos através destas mudanças, como estas poderão impactar nos negócios da organização.

O sucesso de uma organização está na capacidade de prever o futuro e agir estrategicamente a fim de se minimizar os riscos e aproveitar oportunidades para crescimento e desenvolvimento.

As organizações públicas devem estar preparadas para cumprir sua missão de prover o bem estar social, especialmente no que se refere ao atendimento aos cidadãos com serviços de boa qualidade.

O planejamento é o processo adequado para mobilizar pessoas, as empresas e os governos para construir e definir plenamente o futuro que aspiram. (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Ultimamente há um intenso movimento de se repensar as organizações públicas nas suas práticas organizacionais e institucionais.

As organizações públicas devem responder e antecipar as demandas da sociedade ao mesmo tempo em que estão sujeitas ao controle social no sentido da prestação de contas do que é realizado, como e por que.

Pensando nisto, as organizações públicas no Brasil têm adotado modelos de gestão comumente utilizados nas organizações privadas com o intuito de dar celeridade aos processos e transformar a gestão pública mais dinâmica e eficiente.

Enquanto as empresas privadas se concentram basicamente na busca de lucros, a empresas do setor público devem estar preocupadas em trazer melhorias à sociedade e desenvolvimento sustentável.

Dentro desta linha de pensamento, a INFRAERO na busca de um modelo de gestão mais eficiente, tem implementado o planejamento estratégico para os anos de 2010 a 2014.

Dentro deste contexto, surge a questão: qual a percepção do corpo de funcionários da Superintendência de Estudos e Projetos de Engenharia, envolvidos diretamente com a questão do provimento de infraestrutura aeroportuária, no uso de ferramentas administrativas, como o *Balanced Scorecard* para o alcance das metas delineado pelo plano estratégico da Infraero?

É nesse ínterim em que se deve refletir em consciência estratégica, como um conjunto de atitudes, ação no sentido do foco, competências que ampliam a visão de negócio do indivíduo na organização, percepção do que fazer para agir de acordo com a estratégia, estar alinhado.

1.2 Formulação do problema

O *Balanced Scorecard*, como ferramenta de gestão, em seu modelo das quatro perspectivas: financeira, do cliente, de aprendizado e crescimento e dos processos internos, tem por finalidade alinhar a todos, na organização, à estratégia e facilitar o papel corporativo.

A formulação de *Balanced Scorecard* e definições de mapas estratégicos e indicadores não são garantia de que haverá a real implementação deste, se realmente a ferramenta terá o seu propósito cumprido.

A Superintendência de Estudos e Projetos de Engenharia dentro do modelo dos quatro perspectivas se encontra especialmente na Perspectiva dos Processos Internos – Todos os membros da área devem estar preocupados em que processos devem ser excelentes para atender a necessidade de infraestrutura aeroportuária de qualidade.

O problema objeto deste trabalho consiste em retratar a percepção do corpo de funcionários da DEPE – Superintendência de Estudos e Projetos de Engenharia, atualmente responsável pelo processo de ampliação/construção de aeroportos (terminais de passageiros, terminais de cargas e área de movimentação de aeronaves, assim como edifícios complementares), diante da implementação do planejamento estratégico para o período de 2010 a 2014 na Empresa brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO.

Com base nisto, foi delineado o seguinte problema da pesquisa:

Qual a percepção do corpo de empregados da Superintendência de Estudos e Projetos quanto ao processo de alinhamento perante o planejamento estratégico da INFRAERO?

1.3 Objetivo Geral

Retratar a percepção e o alinhamento do corpo de empregados da DEPE – Superintendência de Estudos e Projetos de Engenharia da Infraero quanto aos

resultados a serem obtidos com o Plano Estratégico da Infraero 2010-2014, associado ao *Balanced Scorecard*.

1.4 Objetivos Específicos

- Retratar o alinhamento dos empregados da DEPE diante o planejamento estratégico da empresa;
- Mapear os aspectos críticos que configuram o alinhamento dos empregados da DEPE diante o planejamento estratégico da empresa.
- Mostrar que atitudes o corpo gerencial da DEPE deverá tomar para o cumprimento das metas definidas pelo planejamento estratégico no sentido de alinhar os funcionários à estratégia.

1.5 Justificativa

Essa avaliação é relevante, pois, visa demonstrar como o desenvolvimento dos processos de gestão e a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão que tem em vista dar uma direção em busca da metas a serem cumpridas.

Esta pesquisa foca a visão dos empregados da DEPE em relação ao planejamento estratégico da Infraero, visando demonstrar a importância do processo de alinhamento dos empregados da DEPE com a estratégia, ao mesmo tempo em que se verifica se há uma busca por parte dos gestores em alinhar os funcionários da DEPE à estratégia, no sentido de transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos.

Será verificado o processo de alinhamento dos empregados da DEPE à estratégia em três processos diferentes como: Comunicação e Educação, Desenvolvimento de Objetivos pessoais e de equipes e Sistema de Incentivos e Recompensas, segundo Kaplan e Norton (2000) as organizações focalizadas na estratégia usam este processos para o alinhamento dos empregados a estratégia.

O *balanced scorecard* pode prover um alinhamento de objetivos e indicadores além de promover auxílio à DEPE quanto a sua atuação, permitindo, dessa maneira, uma atuação coordenada e com uma visão estratégica baseada na perspectiva do cliente, do aprendizado e crescimento, processos internos e financeiros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Planejamento

Conforme OLIVEIRA (2010) o processo de planejar envolve um modo de pensar onde está envolvido indagar, sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

Por isso o planejamento é um procedimento essencial na administração, sendo pública ou privada. Ações planejadas ampliam as chances de êxito nas organizações, visa a eficácia e eficiência das atividades das organizações.

Matias-Pereira (2008) apresenta o planejamento como um processo iterativo delineado em etapas diferentes, sendo estas as etapas de:



Fonte: Matias-Pereira (2008), com adaptações

Figura 1 - Fase do Planejamento

Na etapa de diagnóstico é feita uma análise da situação e reconhecimento da realidade organizacional, é nesta etapa em que são verificados os pontos altos e baixos da organização.

A fase política define os objetivos organizacionais, enquanto a fase estratégica indica os caminhos a seguir para o alcance dos objetivos.

A etapa dos Planos tem a função de viabilizar os objetivos e a estratégia definidos, e na fase de execução é onde se concentra os esforços para a implementação das ações anteriormente delineadas e o controle que tem por objetivo acompanhar a execução e avaliar os resultados alcançados, permitindo comparar com as metas definidas.

2.1.2 Administração Estratégica

Para OLIVEIRA (2010), estratégia pode ser definida como caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada e inovadora, as metas os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

Enquanto MINTZBERG, LAMPEL (2003) define a estratégia como plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ações da organização em um todo coeso. Com uma estratégia bem formulada e possível organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseadas em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por partes dos oponentes dirigentes.

Ainda para MATIAS-PEREIRA (2008) em um processo de administração estratégica deve ser entendida como um processo contínuo e interativo que busca manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente. Para isso faz-se necessário o cumprimento de algumas etapas básicas como a avaliação do ambiente, estabelecimento de uma diretriz organizacional, formulação de uma estratégia organizacional, implementação desta estratégia e o controle estratégico. Assim a figura a seguir demonstra o processo de administração estratégica:

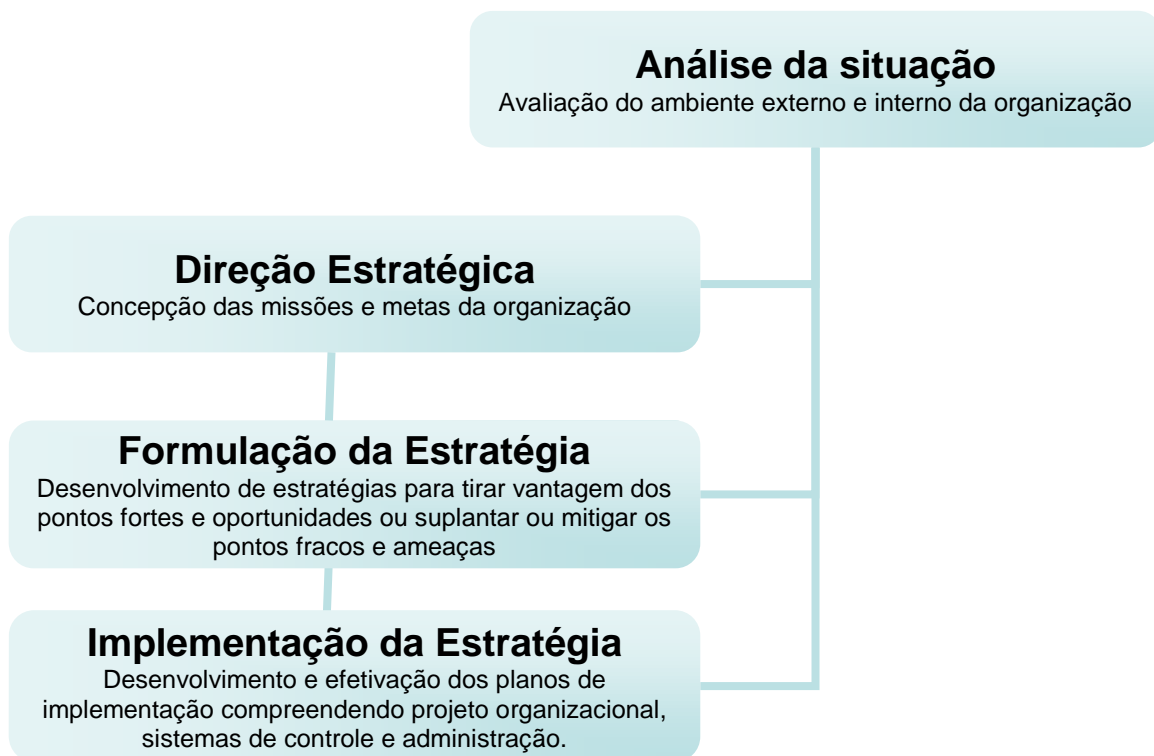


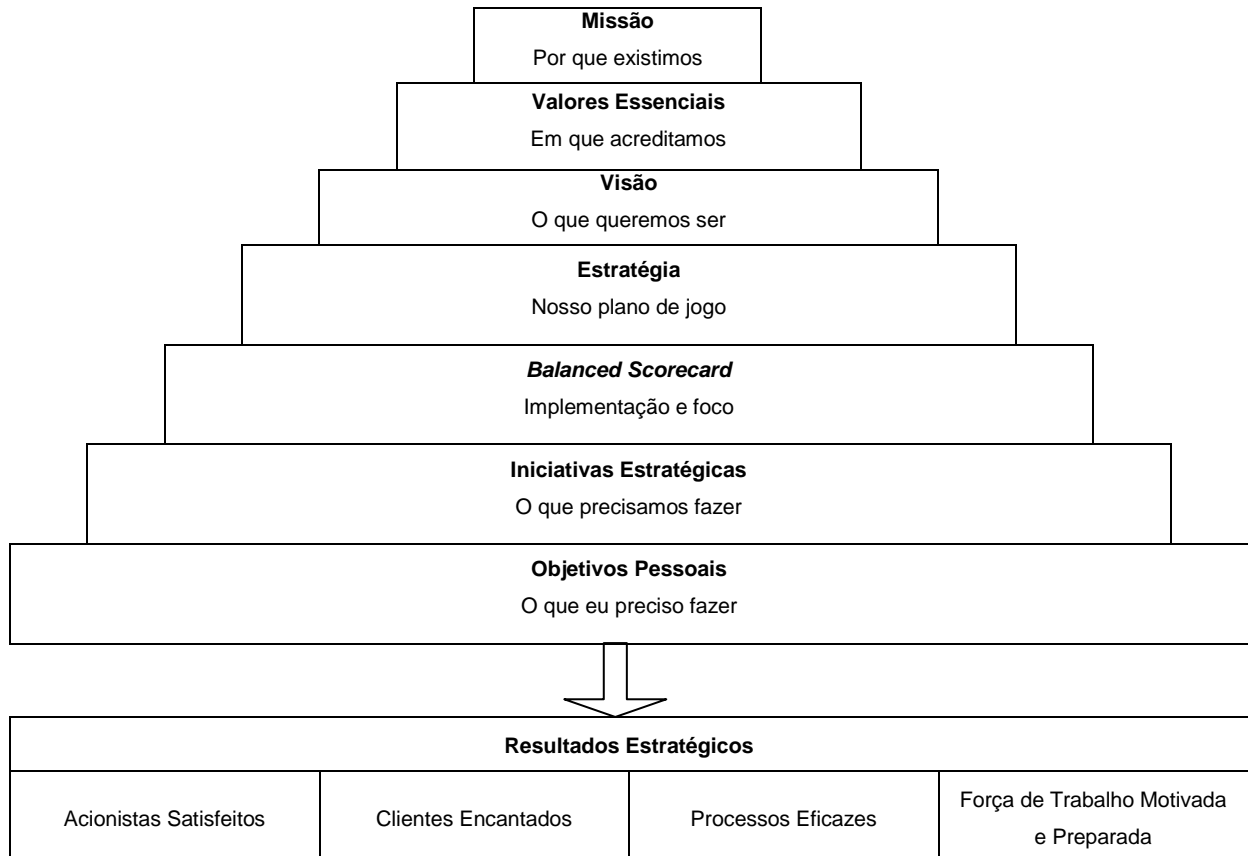
Figura 2 - Processo de Administração Estratégica

A avaliação do ambiente organizacional visa permitir identificar riscos, assim como as oportunidades na organização. Dessa forma pode-se estabelecer uma diretriz organizacional, diretriz formada pela visão, missão e o foco da organização. A partir de uma diretriz bem definida é possível propor a estratégia e executá-la. O controle estratégico visa medir o desempenho, antes, porém é necessário a definição de indicadores que possibilitem a medição da performance organizacional.

Como OLIVEIRA (2010) apresenta, o planejamento estratégico corresponde a um conjunto de providencias para a situação de que o futuro se torne diferente do passado. Envolve um processo decisório antes, durante e depois de sua elaboração e implantação na empresa. O planejamento tem como propósito desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas, de forma que proporcionem uma maneira de se avaliar as conseqüências futuras de decisões tomadas no presente com o foco nos objetivos da empresa que irão viabilizar a tomada de decisão no futuro de uma maneira eficaz e eficiente.

O planejamento como ferramenta administrativa tem por função delinear o que deve ser feito hoje para resultados futuros.

Para Kaplan e Norton (2006, p 84) a estratégia não é um procedimento gerencial desconexo. É parte de um contínuo, que começa no sentido mais amplo, com a missão da organização que deve ser explanada para que as ações individuais estejam alinhadas a ela e que lhe proporcionem apoio. O sistema gerencial deve assegurar a eficácia dessa explanação. A estratégia deve ser vista como um processo contínuo que movimenta a organização através da declaração da missão de alto nível para os empregados na linha de frente de ação. O quadro abaixo demonstra como a missão da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização:



Fonte: Adaptação do quadro *Traduzindo a Missão em Resultados Almejados* (Kaplan e Norton, 2000, p.85).

Figura 3 - Traduzindo a Missão em Resultados Almejados

A missão da organização define a razão de ser da organização, o propósito dela, o motivo da sua existência. Esta conduz a formulação da estratégia, abrangendo os três níveis organizacionais: Nível estratégico, Nível Tático e Operacional.

Os valores são os princípios que orientam a organização. A visão apresenta o cenário integral daquilo que a organização pretende ser. A estratégia define quais são os meios de se alcançar as metas através de um plano definido, o *Balanced Scorecard* é a estratégia em ação, onde pode-se ser traduzido as iniciativas estratégicas e os objetivos pessoais.

Nota-se uma reação em cadeia em um processo do entendimento da missão da organização e as práticas no sentido de por a estratégia em ação colhendo assim os resultados que englobam as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

A administração estratégica é a maneira como a organização formula, comunica, implementa e controla a estratégia pré definida.

A importância do planejamento estratégico baseia-se na importância de termos o alinhamento de todos os níveis dentro de uma organização.

O *Balanced Scorecard* traduz a estratégia para todos os níveis na organização, além de apresentar indicadores de desempenho, dando subsídios para examinar se a estratégia definida é melhor ou não.

2.2 O BALANCED SCORECARD

O *balanced scorecard* foi desenvolvido pelos professores de Harvard Business School, David Norton e Robert Kaplan durante a década de 1990, sendo apresentado como um modelo de avaliação e desempenho empresarial, contudo o seu emprego possibilitou o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão estratégica poderosa.

Os métodos anteriormente utilizados para medição de desempenho das organizações estavam baseados apenas em indicadores financeiros e contábeis, estes indicadores já não conseguiam acompanhar o ritmo das organizações modernas. A nova metodologia baseada no *balanced Scorecard* estava calcada na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais, apresentando-se em quatro perspectivas: Financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Conforme NIVEN (2005) define, o *Balanced Scorecard* é um grupo de medidas selecionadas que se originam da estratégia de uma empresa. As medidas selecionadas para o *Balanced Scorecard* são informações que o corpo gerencial da organização usará para comunicar aos seus funcionários e demais interessados os resultados e os motivadores de desempenho através dos quais a organização atingirá a sua missão e seus objetivos estratégicos. Ajuda as organizações a medir o desempenho organizacional e implementar a estratégia com êxito.

O *Balanced Scorecard* se baseia em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento). Estas quatro perspectivas refletem a visão e a estratégia organizacional.

Kaplan e Norton (2001) explicam estas quatro perspectivas:

1 – Financeira: A estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.

2 – Cliente: A estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente.

3 – Processos de Negócios Internos: As prioridades estratégicas de vários processos negócios, que criam satisfação para os clientes e acionistas.

4 – Aprendizado e Crescimento: As prioridades para o desenvolvimento de um clima propício a mudança organizacional, inovação e crescimento.

Estas quatro perspectivas estão relacionadas como argumentam Kaplan e Norton (2006, p. 7):

Cada uma dessas quatro perspectivas é interligada por uma cadeia de relações de causa e efeito. Por exemplo, um programa de treinamento para aprimorar as habilidades dos empregados (perspectiva de aprendizado e crescimento) contribui para a melhoria dos serviços aos clientes (perspectivas dos processos internos), o que, por sua vez, resulta em maior satisfação lealdade dos clientes (perspectiva dos clientes) e, por fim, aumenta as receita e as margens (perspectiva financeira).

Dessa forma o *Balanced Scorecard* pode traduzir o equilíbrio entre as quatro perspectivas, proporcionando a organização uma visão abrangente do negócio.

2.2.1 Mapa Estratégico

O uso de mapas estratégicos facilita a visualização, por parte da organização, da estratégia de uma maneira coerente, integrada e sistêmica.

A seguir é apresentado o mapa estratégico 2010-2014 preparado pela Gerência de Planejamento Empresarial sob a Superintendência de Planejamento e Gestão da INFRAERO.



Fonte: *Hotsite* do Planejamento Estratégico da Infraero
 Figura 4 - Mapa Estratégico INFRAERO

A proposição de valor na perspectiva de aprendizado e crescimento tem como pilares o capital humano o capital tecnológico, e o capital organizacional. Os três temas estratégicos da perspectiva interna – sustentabilidade, excelência operacional e orientação para o mercado – fornecem a proposição de valor para os clientes e sociedade e impulsiona a perspectiva financeira que basicamente se concentra em “Crescer de forma sustentável garantido o cumprimento da missão.”

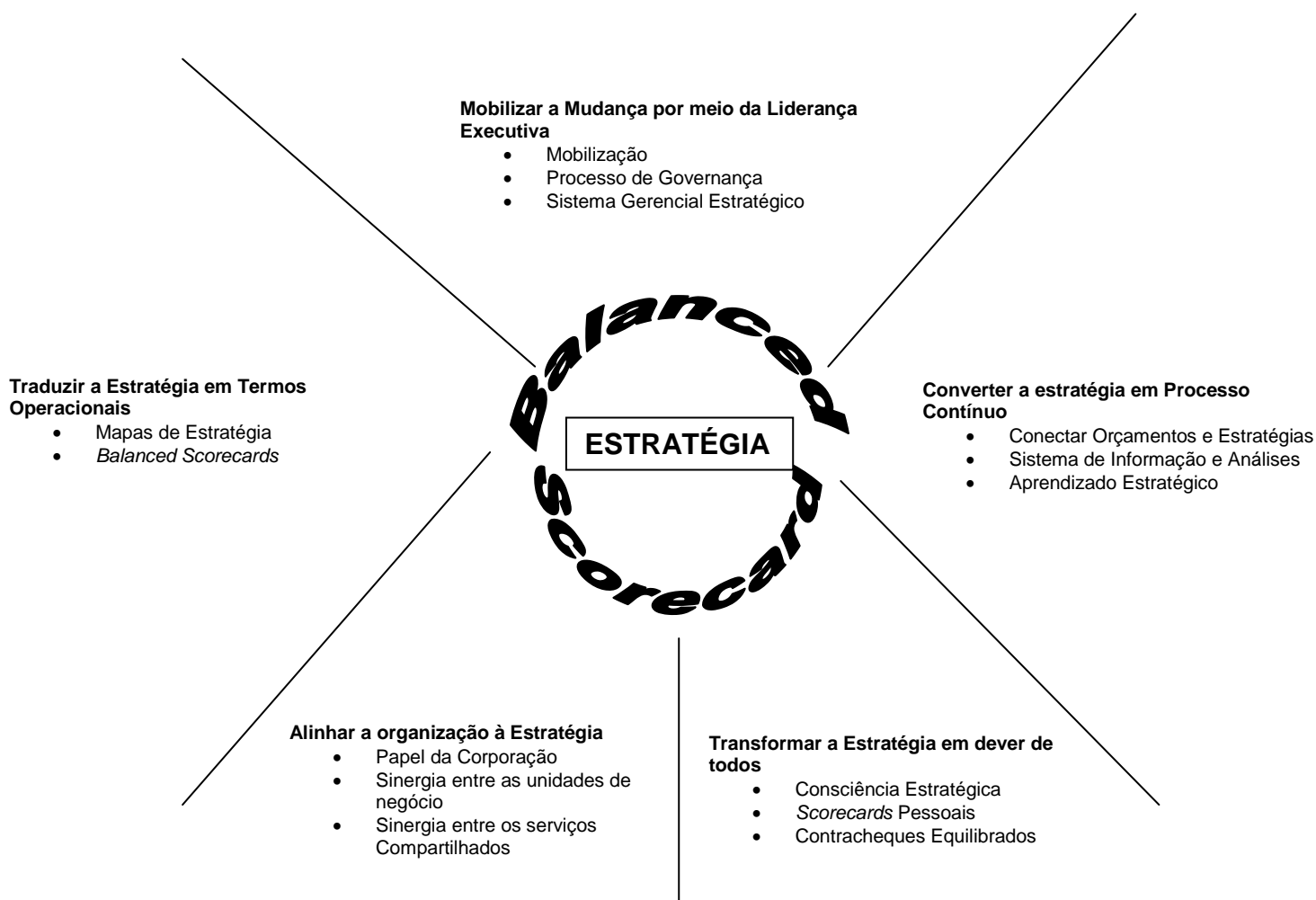
O corpo de empregados da DEPE tem como objetivo estratégico o item PI-03, isto é Processo Interno número 3, que versa: Garantir que a capacidade de pátio e pistas e terminais de passageiros atendam a demanda com qualidade e segurança.

Todos devem entender claramente onde estão dentro do contexto da estratégia da empresa, quais são as ações individuais e coletivas que devem desempenhar a fim de garantir a Excelência operacional, isto trazendo conseqüências para a outra perspectiva, ou seja, Cliente e Sociedade em se assegurar a confiança e o reconhecimento da sociedade, ter clientes satisfeitos e conseqüentemente contribuir para o cumprimento da missão da organização.

2.3 ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA

Para KAPLAN e NORTON (2000) empresas bem sucedidas no uso do *Balanced Scorecard* revelaram um padrão bem consistente na consecução do foco e o alinhamento estratégico, baseando-se em cinco princípios:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização à estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefas de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo; e
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.



Fonte: Adaptação do quadro Princípios da Organização Orientada na estratégia

Figura 5 - Cinco Princípios da Organização Orientada na estratégia

Este primeiro princípio: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais está basicamente relacionado à definição e a implementação de mapas estratégicos e *Balanced Scorecards* na organização, indicadores, metas e iniciativas.

O segundo princípio: Alinhar a organização a estratégia conforme KAPLAN e NORTON (2000) argumentam, a sinergia¹ é a meta mais abrangente do projeto organizacional. As organizações se compõem de numerosos setores, unidades de negócios e departamentos especializados, cada um com a sua própria estratégia. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas. A organização deve definir as conexões esperadas para a criação da sinergia e assegura a efetiva ocorrência dessas conexões.

¹ Sinergia: ação conjunta de empresas, visando obter um desempenho melhor do que aquele demonstrado isoladamente (Dicionário Eletrônico Houaiss - Intranet V.1.0)

O terceiro princípio: Transformar a estratégia em tarefas de todos. A organização focada na estratégia sabe que é imprescindível que seus colaboradores compreendam a estratégia e conduzam as suas tarefas no cotidiano com o objetivo de contribuir para o êxito da estratégia.

KAPLAN e NORTON (2006), ainda considerando sobre este princípio, o alinhamento da organização está envolvido o alinhamento da corporação, as unidades de negócio, os parceiros externos e o conselho de administração com a estratégia.

Ainda para KAPLAN e NORTON (2000) as organizações que mantêm o foco na estratégia percebem bem a importância de comprometer e alinhar todos os empregados com a estratégia. O *balanced scorecard* é uma ferramenta que permite a comunicação e alinhamento a estratégia da organização.

Segundo os referidos autores a organização que tem por foco a estratégia usa o *balanced scorecard* em pelo menos três processos diferentes para o alinhamento dos empregados com a estratégia, sendo:

- Comunicação e educação: Para que haja uma contribuição efetiva por parte dos empregados na implementação da estratégia é necessário que os empregados conheçam e compreendam a estratégia.
- Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipe: os empregados devem entender de que maneira são capazes de influenciar a implementação da estratégia. Os gestores devem ajudar os seus empregados a estabelecer metas individuais e de equipe de acordo com o êxito estratégico.
- Sistema de incentivos e recompensas: Os empregados devem ter em mente que compartilham os êxitos da organização, e se a empresa fracassa também sentirão as conseqüências.

O quarto princípio se refere: Converter a estratégia em Processo Contínuo, Kaplan e Norton (2010) as organizações focalizadas na estratégia devem se capazes de adaptar as suas estratégias em razão das mudanças externas e do amadurecimento da estratégia. Utiliza-se um processo de “loop duplo” que associa a gestão de orçamentos e das operações com a gestão da estratégia.

O último princípio: Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva fundamenta-se na idéia de que o *Balanced Scorecard* não é apenas uma ferramenta de mensuração de resultados, mas os líderes da organização usarão o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta gerencial eficaz para motivar e empreender a mudança que se pretende alcançar.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Baseando-se na finalidade desta monografia escolheu-se em fazer uma pesquisa cunho descritivo com o uso de variáveis quantitativas. Embora na primeira fase a pesquisa se desenvolvesse com foco qualitativo, tendo em vista a necessidade de se realizar um estudo exploratório do *Balanced scorecard* e do mapa estratégico 2010-2014 da Infraero, a pesquisa foi baseada no método quantitativo.

De acordo com MALHOTRA (2004) a pesquisa quantitativa procura quantificar dados e geralmente, aplica alguma forma de análise estatística.

O método utilizado na elaboração deste trabalho tem por base o Balanced Scorecard da INFRAERO e seu mapa estratégico. Como auxílio à elaboração do estudo de caso, foi feito um retrato do alinhamento dos empregados da DEPE diante o planejamento estratégico da empresa, baseado no princípio delineado por KAPLAN e NORTON (2000): o Princípio de “Transformar a estratégia em tarefas de todos”. Pois, a organização focada na estratégia sabe que é imprescindível que seus colaboradores compreendam a estratégia e conduzam as suas tarefas no cotidiano com o objetivo de contribuir para o êxito dela, por isso foi feita uma abordagem quantitativa acerca deste princípio.

Foi empregado um questionário quantitativo com perguntas fechadas e de escala de intervalo com o objetivo de mensurar a percepção dos respondentes em relação ao planejamento estratégico, foi realizada uma seleção de amostra por oportunidade, a critério do pesquisador dentro da população estudada.

Foi realizada, ainda, a aplicação de um questionário junto ao corpo gerencial da DEPE com intuito de realizar uma validação reversa do questionário, com o intuito de verificar a confiabilidade do questionário, assim como ajustes no questionário aplicado ao corpo de funcionários.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica baseada nos principais conceitos de alguns autores, Planejamento Estratégico, Gestão Pública e *Balanced Scorecard*, utilizando-se de citações diretas e indiretas, além de pesquisa no hot site do Planejamento Estratégico da INFRAERO.

A presente pesquisa se apresenta nos seguintes tópicos: levantamento de bibliografia pertinente aos temas estudados, caracterização da área estudada, definição da população e amostra, delineamento do instrumento de pesquisa, procedimento de coleta de dados, exposição e análise dos dados coletados e recomendações.

3.1 Caracterização da área

A Superintendência de Estudos e Projetos de Engenharia – DEPE é uma superintendência ligada a Diretoria de Engenharia da Infraero, a estrutura básica desta é composta por cinco gerências, com as suas respectivas coordenações, totalizando 14 (quatorze). O grupo de funcionários da DEPE é de aproximadamente 70 pessoas.

Os funcionários da DEPE são na maioria engenheiros e arquitetos que estão envolvidos em empreendimentos de grande porte, e envolvidos no desenvolvimento de projetos de obras de Infraestrutura Aeroportuária. No que compõe, também, o quadro de funcionários são administradores, projetistas e profissionais de serviços aeroportuários.

3.2 População e Amostra

Nesta pesquisa, de caráter quantitativo, foi utilizada uma amostra não probabilística que, segundo ARTHUR E PHILLIP (2003), a seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população. Não se utiliza o acaso, mas sim amostras segundo critérios determinados.

Sendo assim, a amostragem foi feita por conveniência, que ainda segundo ARTHUR E PHILLIP (2003) o pesquisador busca métodos subjetivos como a conveniência para selecionar os elementos da amostra. É uma técnica de amostragem não probabilística em que o pesquisador busca obter uma amostra de elementos convenientes.

Segundo MALHOTRA (2004) a amostragem não probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador. Sendo assim o pesquisador pode arbitrária ou conscientemente decidir os elementos a serem incluídos na amostra. As amostras não probabilísticas podem trazer boas estimativas das características da população, porém não é possível se obter uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais.

Neste caso buscou-se a participação dos funcionários da DEPE que se pudessem prestar informações a respeito de como percebem o planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* no seu ambiente de trabalho.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Após a definição da pesquisa quantitativa, preocupou-se em definir o instrumento de pesquisa. Nesta pesquisa foi utilizado questionário por escala de intervalo.

Este questionário foi elaborado baseado no que Kaplan e Norton (2000) indicam os três processos distintos como organizações focalizadas na estratégia usam o *Balanced Scorecard* para alinhar os empregados à estratégia. São estes:

- Comunicação e Educação;
- Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes; e
- Sistemas de Incentivos e Recompensas.

O questionário foi elaborado com as escalas/variáveis:

- Discordo Totalmente – peso 1;
- Tendo a Discordar – peso 2;
- Tendo a Concordar – peso 3, e
- Concordo Totalmente – peso 4.

Buscou-se, através do questionário, obter a opinião do respondentes a cerca dos temas delineados por Kaplan e Norton.

As respostas foram multiplicadas em seus respectivos pesos e posteriormente efetuadas as somas destas, e assim divididos pelo o número de participantes, resultando na média atribuída a cada uma das variáveis.

Depois da seleção da amostra pesquisada foi realizado, primeiro, a validação do questionário reverso, que foi aplicado ao corpo gestores da DEPE, composto do superintendente da área, coordenadores e gerentes com o fim de verificar a confiabilidade do mesmo. Dessa forma foi possível ter uma visão mais detalhada sobre as variáveis a serem apuradas.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a coleta de dados foi adotado dois procedimentos distintos.

A primeira se deu com a busca de dados relativos ao planejamento estratégico da empresa, como planilhas e estudos efetuados pela área responsável na Infraero pela organização e viabilização do planejamento estratégico da empresa.

Na segunda fase a aplicação dos questionários objetivos se deu entre os dias 12 a 20 de maio de 2011 através do correio eletrônico da empresa.

Os dados obtidos através do questionário foram migrados para uma planilha do Microsoft Excel, onde foi feito os cálculos das médias para cada variável definida.

Processo de Alinhamento	Questões	PESO 1	PESO 2	PESO 3	PESO 4	Total	Média	Média Grupal
		Discordo Totalmente	Tendo a discordar	Tendo a concordar	Concordo Totalmente			
Comunicação e Educação	Há comunicação em relação ao planejamento estratégico da empresa com a equipe de sua lotação.	2	5	8	0	15	2,40	2,96
	Considera importante obter compreensão sobre o planejamento estratégico da empresa.	0	0	3	12	15	3,80	
	Já visitou o hotsite do Planejamento estratégico da INFRAERO.	2	3	5	5	15	2,87	
	Tem interesse/motivação para entender o planejamento estratégico da empresa, de forma que isso possa influir nas suas ações dentro da empresa.	0	2	7	6	15	3,27	
	Consegue perceber qual a sua participação dentro do planejamento estratégico da INFRAERO definido para o período 2010-2014.	3	3	8	1	15	2,47	
Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes	Sente-se como parte integrante do processo de implementação do planejamento estratégico da empresa.	3	6	5	1	15	2,27	1,80
	Voce é incentivado a estabelecer metas individuais compatíveis ao êxito estratégico.	4	7	3	1	15	2,07	
	Consegue perceber o incentivo a equipe a estabelecer metas compatíveis ao êxito estratégico.	3	7	4	1	15	2,20	
	É possível adaptar os seus planos de desenvolvimento pessoal a consecução desses objetivos.	1	6	8	0	15	2,47	
Incentivos e recompensas	Existe incentivo à realização de cursos e aperfeiçoamento profissional dentro da empresa.	2	4	5	4	15	2,73	2,56
	Seu desempenho é mensurado.	0	2	11	2	15	3,00	
	O seu desempenho reflete na sua remuneração.	6	4	5	0	15	1,93	
TOTAL GERAL		26	49	72	33	180	2,62	2,62

Quadro 1 - Achados do questionário quantitativo

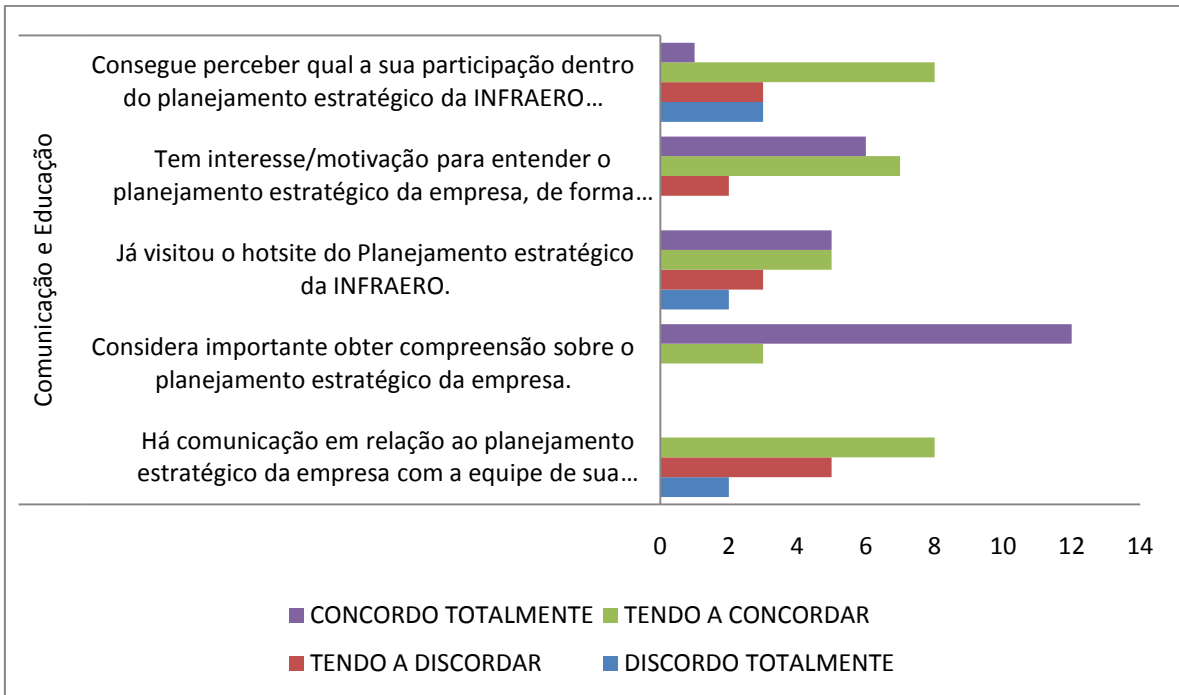


Gráfico 1 – Comunicação e Educação

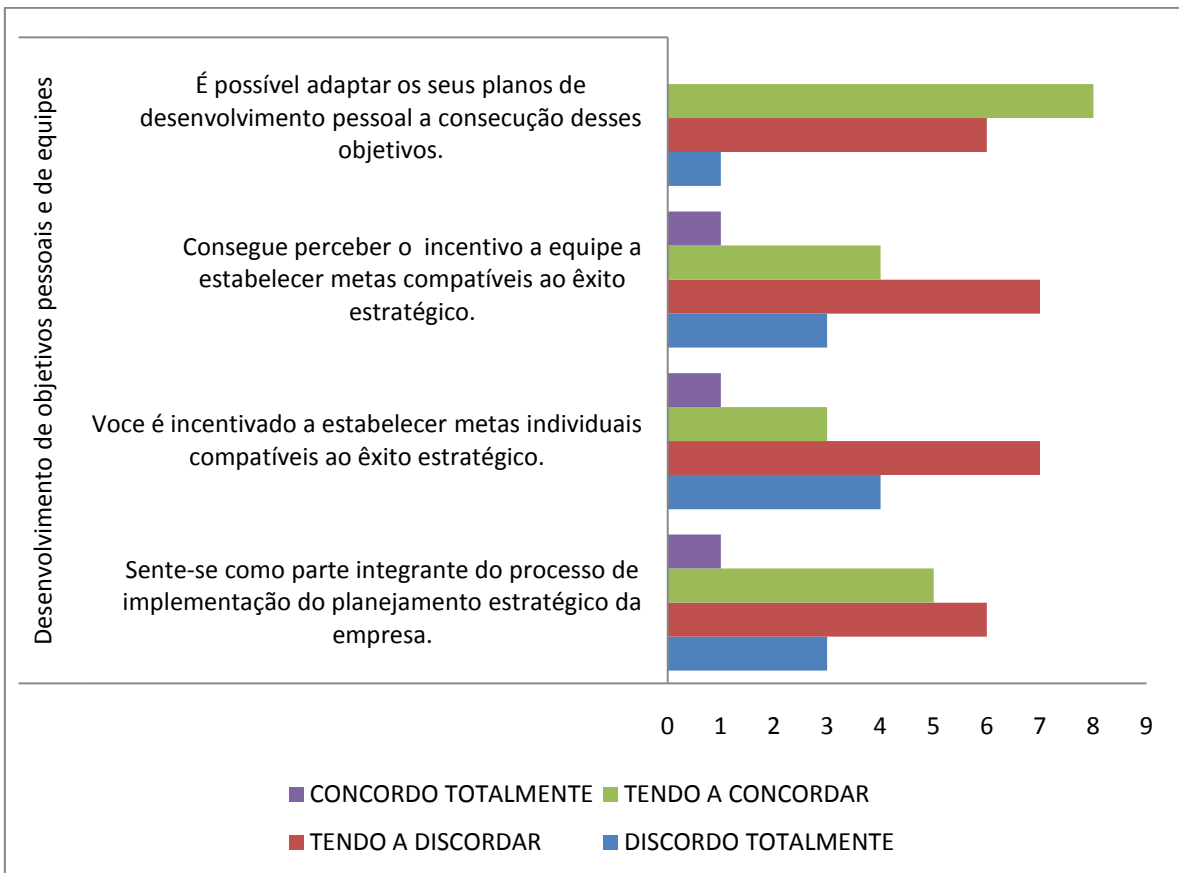


Gráfico 2 – Desenvolvimento de Objetivos Pessoais e de equipes

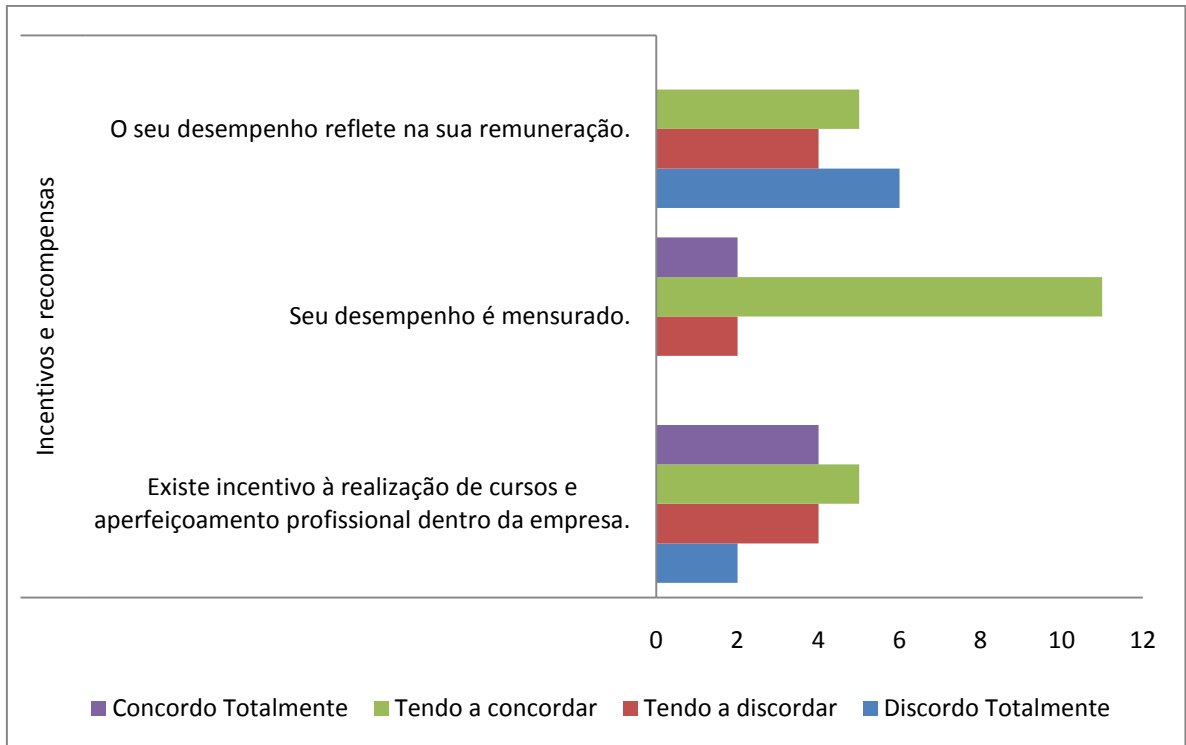


Gráfico 3 – Incentivos e Recompensas

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados da pesquisa foram obtidos através de pesquisa realizada na Superintendência de Estudos e Projetos de Engenharia da INFRAERO, com a utilização de um questionário com escalas de intervalo. A aplicação deste permitiu verificar a percepção dos funcionários da DEPE diante o planejamento estratégico, aliado ao *Balanced Scorecard*.

Os dados obtidos, em termos gerais, demonstram que a área estudada ainda não se encontra no ideal do alinhamento estratégico.

4.1 Comunicação e Educação

No processo de alinhamento que trata da Comunicação e Educação percebeu-se que em termos gerais há uma tendência a concordar em que a variável para o alinhamento Comunicação e educação está sendo cumprida na DEPE, fato constatado pelo escore médio de 2,96.

Em relação a motivação e interesse para se entender o planejamento estratégico de forma que isso possa influir nas ações dentro da empresa chegou-se a média 3,27 (tendo a concordar), verifica-se um interesse, por parte dos funcionários da DEPE a estarem alinhados a estratégia, por tentarem compreendê-la, no entanto não consegue enxergar onde se enquadram no planejamento estratégico da empresa, fato constatado pelo escore de 2,47 (tendo a discordar). Demonstra-se assim uma lacuna entre perceber a importância do planejamento estratégico e agir de acordo com ela.

Para Kaplan e Norton (2001) há a necessidade de se criar, dentro da organização, uma consciência estratégica. Os responsáveis pela formulação da estratégia, devem utilizar na sua implementação estratégia semelhante à adotada no lançamento de um novo produto, ou seja, há um esforço concentrado em promover o produto, desde as definições do seu lançamento, campanhas promocionais para informar sobre o novo produto, monitoramento das vendas, para saber quantos

clientes experimentaram o produto. De maneira similar os responsáveis pela implantação do planejamento estratégico da empresa devem concentrar-se em criar uma consciência estratégica dentro da organização, com a divulgação do planejamento estratégico. A comunicação é peça chave para o sucesso de uma organização.

Ainda para Kaplan e Norton (2001) a organização deve encarar a divulgação do *balanced scorecard* entre os empregados como campanha estratégica. Propõem um plano de comunicação com as seguintes metas:

- Tornar a estratégia compreendida em toda a organização;
- Fazer com que todas as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la na organização;
- Educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento do *balanced scorecard* como base da implementação da estratégia;
- Fornecer *feed back* sobre a estratégia por meio do *balanced scorecard*.

Nesta pesquisa constatou-se que alguns entrevistados visitaram o *hotsite* do planejamento estratégico da INFRAERO. No entanto, apenas o fato de disponibilizar informações do planejamento estratégico, não significa que foi captada e aprendida.

Conclui-se então, no geral, que embora haja interesse, por parte dos funcionários da DEPE em se conhecer a estratégia da empresa, ainda não há uma promoção eficaz do conhecimento e compreensão por parte funcionários da DEPE sobre a estratégia, a fim de que estes contribuam para a implementação desta.

4.2 Desenvolvimento de Objetivos Pessoais e de Equipes

O outro processo para o alinhamento, desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes, os dados demonstraram que esta variável como verificador do planejamento estratégico não atinge o ideal do alinhamento estratégico por parte dos funcionários da DEPE, uma vez as variáveis alcançaram médias abaixo de 2,47 e na média geral alcançou o escore de 1,8 (discordo totalmente a tendo a discordar).

Os dados demonstram que pouco se percebe o desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes à estratégia. Há uma tendência em discordar em os

funcionários da DEPE se sentem como parte integrante do processo de implementação do planejamento estratégico. E não se percebe o incentivo a equipe a estabelecer metas compatíveis ao êxito estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (2001) para que a estratégia se torne realmente significativa para os empregados, as metas e objetivos pessoais devem estar alinhados com os objetivos da organização. O *balanced scorecard* permite aos funcionários da organização compreender a estratégia da empresa explicando onde cada um se encaixa nos mapas estratégicos da organização e como podem contribuir para os objetivos estratégicos.

No entanto Kaplan e Norton (2001) demonstraram que os sistemas de recursos humanos, concebidos para fornecer objetivos claros aos empregados raramente se alinham com a estratégia. O que não ocorre de maneira diferente na DEPE, como se demonstra no resultado da pesquisa.

Empresas focalizadas na estratégia procuram maneiras eficazes que constituem o elo entre os objetivos estratégicos do *balanced scorecard* da empresa e os objetivos pessoais e de equipes.

Para Kaplan e Norton (2006) quando os funcionários, por meio da comunicação, educação e treinamento, passam a compreender a estratégia de suas unidades e da organização como um todo, torna-se possível definir objetivos pessoais interfuncionais de longo prazo e estratégicos.

Há pelo menos cinco métodos que alinham os objetivos pessoais e de equipes à estratégia segundo Kaplan e Norton, (A abordagem da “Grande Final; Alinhamento com as iniciativas estratégicas; Integração com os atuais processos de planejamento e qualidade; Integração dos Processos de recursos humanos, e *Balanced Scorecards* Pessoais), no entanto a organização poderá utilizar-se de várias maneiras para criar elo entre o comportamento individual e das equipes aos objetivos da organização.

Por exemplo, o método de Criação de *Balanced Scorecards* individuais o empregado pode definir suas metas baseados nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* da organização alinhando-se ao *balanced scorecard* da organização.

Niven (2007) apresenta cinco benefícios a serem obtidos por permitir o desenvolvimento de *Balanced Scorecard* individuais:

O primeiro benefício: Constrói conscientização do *Balanced Scorecard*, ou seja, o desenvolvimento de *balanced scorecards* individuais é uma forma de se compartilhar com os empregados os princípios e as técnicas próprios do BSC.

O segundo benefício: Gera compromisso com o scorecard. A promoção do aprendizado nos princípios do *Balanced Scorecard* e o desenvolvimento por parte dos funcionários de suas próprias metas e medidas vinculadas certamente irá incentivar o apoio destes a implementação e execução da estratégia da organização.

O terceiro benefício: Aumenta a compreensão dos Scorecards alinhados. Antes da confecção dos Scorecards individuais os funcionários devem compreender os objetivos e as medidas que figuram todos os Scorecards disseminados desde o Scorecard da organização, o Scorecard da unidade de negócio, ou da equipe.

Quarto benefício: Oferece uma clara linha de visão das metas do funcionário em relação à estratégia organizacional. O desenvolvimento de *Balanced Scorecards* individuais alinhados com os scorecards da equipe permite que todos os funcionários demonstrem como suas ações específicas estão fazendo a diferença e conduzindo à melhoria dos resultados genéricos.

Quinto benefício: Constrói apoio para o processo de fixação de metas. O uso de *balanced scorecard* renova os processos de fixação de metas para os funcionários.

Os empregados devem estar cientes de como são capazes de contribuir para a implementação da estratégia com êxito, ao mesmo tempo em que se adéquam aos planos de desenvolvimento pessoal à consecução dos objetivos organizacionais.

4.3 Incentivos e Recompensas

O outro processo que demonstra se a organização está alinhada a estratégia é em relação aos Incentivos e Recompensas.

O resultado da pesquisa demonstrou que, em geral, há uma tendência a discordar entre tendência a concordar, em que a área estudada está buscando o alinhamento estratégico através desta variável de Incentivos e Recompensas, fato demonstrado pelo escore de 2,56.

Percebe-se um incentivo a realização de cursos de aperfeiçoamento, no entanto, o escore de 2,73 sugere que cursos de aperfeiçoamento e treinamentos não atingem a todos da DEPE.

A maioria dos participantes tende a concordar que seu desempenho é mensurado, no entanto a maioria discorda quanto se seu desempenho se reflete na remuneração. Ou seja, não há indicadores que meçam o desempenho e que diretamente se reflete na sua remuneração.

KAPLAN e NORTON (2006) concordam que, para modificar e alinhar o comportamento, conforme demandado pela estratégia e definido no *Balanced Scorecard* as organizações devem promover a mudança mediante incentivos financeiros. Quando os indicadores do *Balanced Scorecard* estão vinculados aos programas de remuneração por incentivos, os gestores percebem o aumento do interesse dos funcionários pelos detalhes da estratégia.

Ainda para Kaplan e Norton (2006) os modelos que definem recompensas devem abranger três espécies de recompensas:

- Prêmios individuais, baseados no alcance das metas definidas anualmente para os objetivos pessoais de cada funcionário;
- Prêmios baseados no desempenho da unidade de negócio do funcionário, e
- Premio referente ao desempenho da organização.

No entanto há a necessidade de, antes de se implantar um plano de remuneração por incentivos e recompensas, os gestores do *Balanced Scorecard* devem procurar indicadores de desempenhos apropriados a organização e as unidades de negócio, ao mesmo tempo em que busca e a obtenção de dados confiáveis sobre os indicadores.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir deste estudo, espera-se gerar informações úteis e dados confiáveis sobre a percepção dos funcionários da DEPE em relação ao planejamento estratégico da empresa adotado para o período de 2010-2014 ao mesmo tempo verificar o retrato de como se configura o processo de alinhamento à estratégia dos empregados da DEPE.

A pesquisa atingiu seu objetivo em traçar um retrato sobre o alinhamento dos empregados da DEPE à estratégia da empresa.

A pesquisa mostrou que a DEPE ainda não se encontra no nível ideal de alinhamento estratégico. Embora se perceba uma tendência na busca deste ideal.

Com dados obtidos, no geral, percebe-se que o planejamento estratégico não atinge o nível técnico operacional na devida proporção que o nível gerencial. As definições do planejamento estratégico, mapas estratégicos e *balanced scorecards* fazem parte da realidade apenas dos gestores.

Durante a realização da pesquisa, foi observado um dado importante, a maioria dos participantes considera importante obter compreensão sobre o planejamento estratégico, percebe-se a vontade em se fazer integrar no processo da implementação da estratégia. Mas a maioria dos participantes não percebem qual a sua participação dentro do planejamento estratégico da empresa e não se sentem como parte integrante do processo de implementação do planejamento. Este resultado mostra que os gestores não conseguem transformar ou traduzir o planejamento estratégico em tarefa de todos.

Uma organização orientada para a estratégia, traduz da estratégia em termos operacionais por se construir mapas estratégicos e *balanced scorecard* é o ponto focal para todas as unidades e empregados e facilita a compreensão da estratégia e deve ser utilizado para a tradução da estratégia em todos os níveis organizacionais.

Outra questão que deve ser levada em conta, é o fato que as unidades de negócio em uma organização, não são ilhas, estas várias unidades estão atreladas umas as outras. O alinhamento ou não destas unidades irá afetar direta ou indiretamente as outras, todas as unidades de negócios devem estar harmonizadas

entre si e alinhadas a estratégia da organização, como um conjunto harmonioso, com cada uma exercendo o seu papel corporativo.

Dessa forma, é imprescindível a busca em se transformar a estratégia em dever de todos por se criar uma consciência estratégica, através da comunicação e aprendizado da estratégia, scorecards pessoais e mensuração de desempenho que se reflita na remuneração.

As organizações assim como as suas unidades devem estar preparadas para ajustar as suas estratégias em função das mudanças externas e do amadurecimento da estratégia, característica da organização voltada para a estratégia e que busca converter a estratégia em um processo contínuo.

Por isso a DEPE deve avançar no processo de alinhamento dos funcionários à estratégia da empresa em vistas as mudanças que ocorrem de maneira muito rápida tanto internamente como externas à organização.

O processo de alinhamento dos funcionários, só será possível por meio de mobilização da liderança executiva, ou seja, os líderes da organização devem ser os agentes das mudanças e viabilizá-la a todas as unidades. A organização orientada a estratégia mobilizará os funcionários à mudança, buscar a quebra de paradigmas. Mudanças na rotina dos empregados, novos conceitos, entre outros, podem tornar-se empecilhos na implementação da mudança, principalmente nas organizações tradicionalmente burocráticas, no entanto há a necessidade de se implementar os novos modelos de gestão que buscam trazer mais eficiência aos serviços e atingimento dos objetivos organizacionais.

Este estudo pode ser base para a implementação de *Balanced Scorecard* para a unidade de negócio DEPE, e para as suas equipes.

A primeira sugestão é a criação de um núcleo dentro da DEPE responsável pela implementação do planejamento estratégico, criação e acompanhamento de indicadores de desempenho e metas, dando suporte aos gerentes e coordenadores.

A segunda sugestão é a criação de um projeto educativo sobre planejamento estratégico da empresa em duas fases: primeiramente voltado aos gestores da DEPE com o objetivo de treinar estes sobre o planejamento estratégico da empresa e como comunicar o planejamento de forma eficaz a seus subordinados e a segunda fase voltada a todos os funcionários da DEPE. O núcleo de responsável pela

implementação do planejamento estratégico daria continuidade ao processo de educação e viabilização da comunicação sobre o planejamento estratégico entre os funcionários, com a promoção de reuniões periódicas.

A terceira sugestão é a desenvolvimento e criação de um *Balanced Scorecard* para a DEPE, nos moldes do *Balanced Scorecard* da organização.

A quarta sugestão se refere o desenvolvimento de *Balanced Scorecards* individuais a todos os empregados da DEPE, onde os próprios funcionários poderam estabelecer suas metas e objetivos, sendo estes monitorados pelos gerentes das equipes.

A sexta sugestão é o desenvolvimento de um estudo para verificar e implementar medidores de desempenho dos funcionários que reflitam a realidade e ao mesmo tempo em permita recompensar os funcionários baseado no desempenho individual, desempenho da equipe (gerência) e da superintendência como um todo.

Todas estas sugestões têm por objetivo principal impulsionar o processo de alinhamento dos empregados da DEPE.

REFERÊNCIAS

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. **Alinhamento: Usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

— **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis** 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

— **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2004.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: ATLAS, 2008.

MINTZBERG, HENRY, LAMPEL, JOSEPH E GHOSHAL. **O processo da Estratégia**. São Paulo : Bookman, 2006.

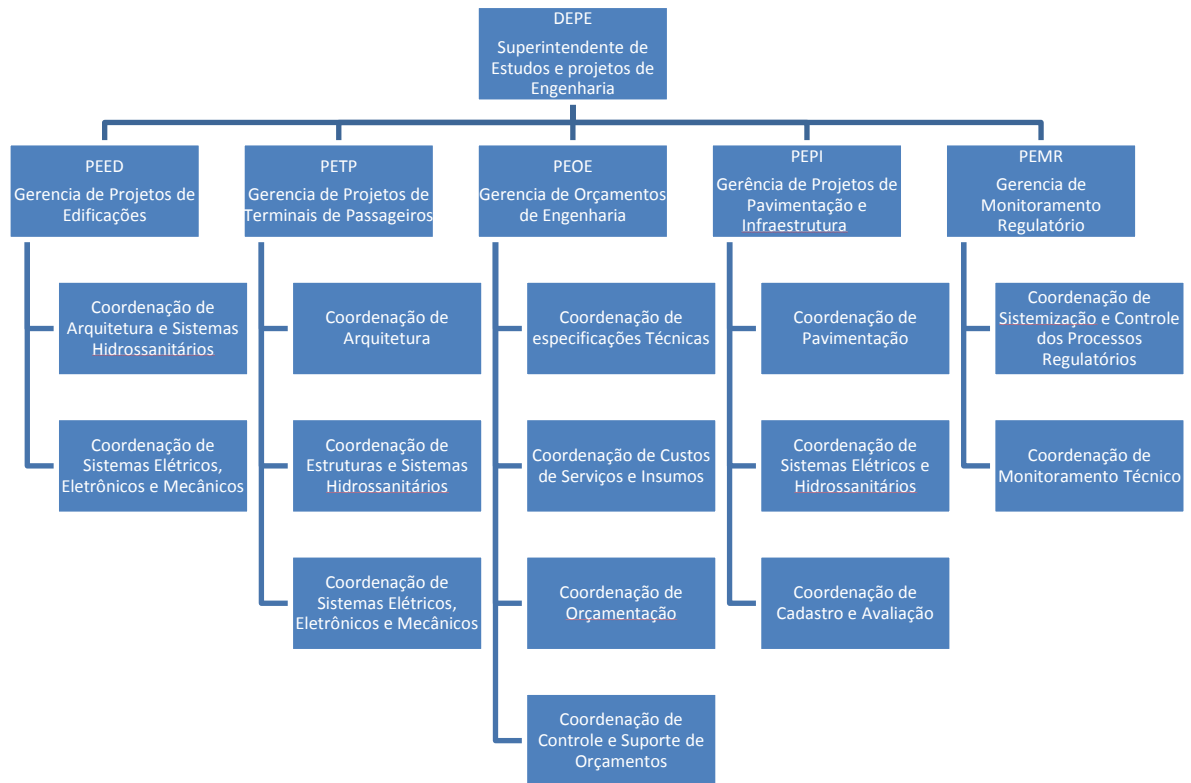
MONEY, A., BABIN, B., & SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2003.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard- passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICES

Apêndice A – Organograma da Superintendência de Estudos e Projetos de Engenharia



Apêndice B – Questionário de validação aplicado ao corpo gerencial, coordenadores e superintendente de estudos e projetos de engenharia

Processo de Alinhamento	Questões	Discordo Totalmente	Tendo a discordar	Tendo a concordar	Concordo Totalmente
Comunicação e Educação	Há comunicação em relação ao planejamento estratégico da empresa com os membros da sua equipe. Faz parte do cotidiano na empresa.				
	Considera importante que todos os seus subordinados saibam sobre o planejamento estratégico da empresa.				
	Percebe o interesse dos seus subordinados em verificar onde se enquadra no planejamento estratégico.				
Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes	Se esforça em fazer com que todos se sintam como parte integrante do processo de implementação do planejamento estratégico da empresa.				
	Você incentiva os seus subordinados a estabelecer metas individuais compatíveis ao exito estratégico.				
	Você incentiva os seus subordinados a adaptar os seus planos de desenvolvimento pessoal a consecução desses objetivos.				
Incentivos e recompensas	Procura mensurar o desempenho dos seus subordinados em relação ao plano estratégico da empresa.				

Apêndice C – Resultados do questionário de validação

Processo de Alinhamento	Questões	peso 1	peso 2	peso 3	peso 4	TOTAL	MÉDIA DAS VARIÁVEIS	MÉDIA DO GRUPO
		Discordo Totalmente	Tendo a discordar	Tendo a concordar	Concordo Totalmente			
Comunicação e Educação	Há comunicação em relação ao planejamento estratégico da empresa com os membros da sua equipe. Faz parte do cotidiano na empresa.	1	4	2	0	7	2,14	2,90
	Considera importante que todos os seus subordinados saibam sobre o planejamento estratégico da empresa.	0	0	0	7	7	4,00	
	Percebe o interesse dos seus subordinados em verificar onde se enquadra no planejamento estratégico.	1	3	1	2	7	2,57	
Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes	Se esforça em fazer com que todos se sintam como parte integrante do processo de implementação do planejamento estratégico da empresa.	1	1	1	4	7	3,14	2,86
	Você incentiva os seus subordinados a estabelecer metas individuais compatíveis ao sucesso estratégico.	2	0	3	2	7	2,71	
	Você incentiva os seus subordinados a adaptar os seus planos de desenvolvimento pessoal a consecução desses objetivos.	2	0	3	2	7	2,71	
Incentivos e recompensas	Procura mensurar o desempenho dos seus subordinados em relação ao plano estratégico da empresa.	1		3	3	7	3,14	3,00
TOTAL GERAL		8	8	13	20	49	2,92	2,92

Apêndice D – Questionário Aplicado ao corpo de empregados da DEPE

Processo de Alinhamento	Questões	Discordo Totalmente	Tendo a discordar	Tendo a concordar	Concordo Totalmente
Comunicação e Educação	Há comunicação em relação ao planejamento estratégico da empresa com a equipe de sua lotação.				
	Considera importante obter compreensão sobre o planejamento estratégico da empresa.				
	Já visitou o hotsite do Planejamento estratégico da INFRAERO.				
	Tem interesse/motivação para entender o planejamento estratégico da empresa, de forma que isso possa influir nas suas ações dentro da empresa.				
	Consegue perceber qual a sua participação dentro do planejamento estratégico da INFRAERO definido para o período 2010-2014.				
Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes	Sente-se como parte integrante do processo de implementação do planejamento estratégico da empresa.				
	Voce é incentivado a estabelecer metas individuais compatíveis ao êxito estratégico.				
	Consegue perceber o incentivo a equipe a estabelecer metas compatíveis ao êxito estratégico.				
	É possível adaptar os seus planos de desenvolvimento pessoal a consecução desses objetivos.				
Incentivos e recompensas	Existe incentivo à realização de cursos e aperfeiçoamento profissional dentro da empresa.				
	Seu desempenho é mensurado.				
	O seu desempenho reflete na sua remuneração.				