

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GERÊNCIA DE SISTEMAS LOGÍSTICOS

JEAN FELIPE COSTA KOCH

O *BALANCED SCORECARD* E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EQUIPE PMO

CURITIBA

2016

JEAN FELIPE COSTA KOCH

O *BALANCED SCORECARD* E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EQUIPE PMO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, MBA em Gerência de Sistemas Logísticos, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA

2016

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT	5
INTRODUÇÃO	5
Gestão e Avaliação de Desempenho	6
<i>O Balanced Scorecard</i>	8
<i>Project Management Office (PMO)</i>	10
METODOLOGIA	10
RESULTADOS E DISCUSSÕES	11
CONCLUSÕES	18
REFERÊNCIAS	19

O *BALANCED SCORECARD* E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EQUIPE PMO

Jean Felipe Costa Koch¹, Egon Walter Wildauer²

¹ Bacharel em Gestão da Informação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Especializando em Gerência de Sistemas Logísticos pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Brasil, Paraná, Curitiba. E-mail: jean.fc.koch@gmail.com

² Doutor em Engenharia Florestal pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professor adjunto do Departamento de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Brasil, Paraná, Curitiba. E-mail: egon@ufpr.br

RESUMO

Apresenta o *Balanced Scorecard* (BSC) enquanto metodologia voltada a gestão estratégica que permite às organizações traduzir a sua missão e estratégia a todos os níveis hierárquicos de maneira tangível e equilibrada, considerando medidas de desempenho financeiras e não financeiras, de modo que se constitui como fonte de informação para a tomada de decisão e um método capaz de auxiliar no processo de avaliação de desempenho de equipes. Utiliza a pesquisa-ação de abordagem qualitativa para atingir o objetivo de propor um método de mensuração do desempenho de uma equipe de PMO em uma empresa de telecomunicações. Identifica a partir do diagnóstico situacional do ambiente três principais lacunas a serem trabalhadas: (1) definição da missão e visão da equipe; (2) comunicação da estratégia e *feedback* e (3) desempenho. Propõe melhorias ao plano estratégico da equipe a partir da elaboração de um mapa estratégico e de um conjunto de indicadores de desempenho. Conclui que a partir da validação do modelo proposto, a visão da equipe foi ampliada no sentido de compreender como as ações individuais contribuem para o resultado coletivo, e conseqüentemente o quanto as ações deste impactam os objetivos organizacionais.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Gestão Estratégica. *Project Management Office*. Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

The study presents the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management methodology that allows organizations to translate in a tangible and balanced way their mission and strategy at all hierarchical levels considering financials and non-financials performances measures, that it is as a source of information to decision making as well as a capable method to help team performances evaluation processes. It used an qualitative action research approach to reach the goal of stabilize a measurement method. Focused on a PMO team in a telecommunication company. Through an environment situation diagnosis identifies three main gaps to be improved: (1) Definition of mission and vision of the team; (2) Strategy communication and feedback (3) performance. It proposes better practices to the team strategic plan through the conception of a strategic map and through a set of performance indicators. By the validation of the suggested model it concludes that the team's vision was expanded in order to understand how individual actions contribute to the collective result and therefore how these actions impacted the organizational goals.

Keywords: Balanced Scorecard. Strategic Management. Project Management Office. Performance evaluation.

INTRODUÇÃO

Empresas da era da informação precisam avaliar constantemente o ambiente que as cerca, no intuito de identificar como as mudanças externas podem impactar suas iniciativas e ações. Esta avaliação deve consistir na análise, não apenas dos acontecimentos já ocorridos dentro e fora da organização, mas também das possibilidades e tendências de investimentos para o futuro (KAPLAN; NORTON, 1997; MCGEE; PRUSAK, 1994).

A avaliação do andamento das atividades é essencial dentro das organizações haja vista que é por meio dela que se coletam insumos valiosos, capazes de guiar a gestão na execução dos processos de melhoria dos resultados já obtidos e alcance dos objetivos previamente estabelecidos (CELESTINO; SILVA, 2011).

A adoção do *Balanced Scorecard* (BSC) enquanto metodologia para a gestão estratégica permite às organizações traduzir a sua missão e estratégia a todos os níveis hierárquicos de maneira tangível e equilibrada, considerando a perspectiva do desempenho passado, medidas financeiras clássicas de retorno sobre o capital investido, bem como tendências de desempenho futuro não financeiras. Quando aplicado, fornece aos executivos condições reais de analisar o quanto suas equipes estão gerando de valor para os clientes; avaliar o que e o quanto é preciso melhorar no que diz respeito ao desempenho, para que seja possível visionar e angariar melhorias futuras, além de identificar os processos mais críticos, no intuito de direcionar esforços e otimizar recursos na busca por um desempenho superior (KAPLAN; NORTON, 1997).

A partir da temática avaliação de desempenho por meio do BSC, a delimitação do problema deste estudo permeou a identificação e análise do modo como é realizada a avaliação de desempenho de uma equipe de *Project Management Office* (PMO) em uma empresa de telecomunicações. Diante do exposto, a questão norteadora dessa pesquisa é “Como uma equipe de PMO mensura o seu desempenho no contexto de uma empresa de telecomunicações e quais métodos são utilizados na execução deste processo?”.

O objetivo é propor um método de mensuração do desempenho de uma equipe de PMO em uma empresa de telecomunicações. Para tanto, pretende-se realizar o diagnóstico situacional do ambiente estudado quanto aos métodos de gestão de desempenho utilizados, de modo a identificar pontos de melhoria e oportunidades a serem exploradas no que diz respeito à mensuração do desempenho frente aos trabalhos desenvolvidos.

Gestão e Avaliação de Desempenho

A gestão de desempenho surge enquanto nova forma das organizações conduzirem seus processos de avaliação e associarem a sua performance ao resultado individual de cada colaborador. O que antes se limitava a simples e direta comparação do desempenho previsto *versus* o desempenho realizado se caracteriza hoje como um processo cíclico, composto de diversas atividades voltadas ao planejamento, ao constante acompanhamento e a avaliação propriamente dita, visando a sustentabilidade da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Mcgee e Prusak (1994) elencam a avaliação de desempenho como a melhor maneira de se analisar e discutir a ligação entre a estratégia e sua respectiva execução, dado o aporte que tal sistema de gestão concede às organizações por meio de seus três grandes pilares: a definição de indicadores de desempenho; a inserção de tais medidas ao contexto de gestão das organizações que o adotam, além da consequente disponibilização de toda a infraestrutura para a realização das medições e avaliações propriamente ditas.

Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2011) ressaltam que a construção de um sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) deve considerar elementos fundamentalmente importantes, como a visão, a missão, a cultura e a estratégia organizacional, além dos objetivos traçados para o longo e o curto prazo. Ressaltam ainda, o constante processo de *feedback* e comunicação, responsável por garantir que todos os membros da organização estão sendo informados constantemente acerca dos resultados obtidos e das ações a serem realizadas, visando o alcance dos objetivos e o sucesso na execução da estratégia adotada.

Entre os pressupostos que devem ser levados em consideração no momento do desenho e construção do sistema de avaliação de desempenho, Mcgee e Prusak (1994) destacam:

- A necessidade de definir indicadores multidimensionais, capazes de refletir a realidade da organização em atuação dentro de um ambiente complexo e diverso, no qual obter bons resultados financeiros não é mais um indício de bom desempenho frente a seus concorrentes;
- O estabelecimento de um modelo de gestão e acompanhamento da empresa capaz de explicitar àqueles que dela fazem parte, a ligação existente entre as tarefas e ações que executam diariamente e os resultados que a empresa obtêm;
- A contextualização do porquê da existência de cada um dos indicadores individuais dentro de todo o sistema de avaliação de desempenho desenvolvido, de modo que àqueles que os olhem possam compreender a relação e a contribuição que os mesmos têm para com os objetivos estratégicos da organização;
- A compreensão de que os indicadores de um sistema de avaliação de desempenho são desenvolvidos visando auxiliar os responsáveis pela gestão da organização em seus trabalhos, voltados à descoberta de

pontos de melhoria e aperfeiçoamento de itens dentro de um sistema, bem como na canalização das forças de trabalho para a obtenção dos resultados esperados, e não com o intuito de que sejam apenas medições de resultados passados.

A gestão de desempenho deve ser vista pela organização que a executa como um ativo de valor econômico, que lhe permite mensurar não apenas as performances individual e organizacional, mas especialmente, desenvolver o seu principal recurso que são as pessoas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Sua existência torna o modelo de gestão sensível às expectativas existentes em todos os atores envolvidos no ambiente da organização, além de constituir um eficiente método de monitoramento de mudanças, proporcionando a ocorrência de investimentos e melhorias de desempenho (GALLON; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

Assim, o foco dos gestores que desejam ver suas empresas alcançarem a maturidade e a sustentabilidade no ambiente de negócios deve ser a definição de um modelo de gestão, capaz de ligar as ações operacionais da organização aos resultados financeiros e não financeiros, por meio de indicadores que façam sentido e permitam uma rápida e assertiva tomada de decisão (MCGEE; PRUSAK, 1994).

O Balanced Scorecard

A realização da avaliação de ativos intangíveis é considerada um desafio para as organizações, haja vista que depende diretamente de como os mesmos são tratados dentro dos contextos institucionais e suas respectivas estratégias de atuação. Sob essa ótica, o BSC configura-se como uma ferramenta de apoio ao fornecer parâmetros para a descrição e determinação do valor gerado pelos ativos, sejam eles financeiros ou não financeiros, através do fornecimento de informações fidedignas sobre a instituição, que permitem avaliar o progresso e a qualidade da gestão e seus níveis de confiança, como também promover medidas corretivas sempre que necessário (MIZRAHI; CANEN, 2012).

Kaplan e Norton (1997) o classificam enquanto ferramenta que auxilia os executivos a transformar suas visões individuais do que tornará à empresa uma organização de sucesso, em visões compartilhadas e passíveis de serem comunicadas e desdobradas a todo e qualquer nível hierárquico e de atuação.

Originalmente formado por quatro perspectivas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento, concede às organizações que o adotam as condições para a realização do desdobramento, da comunicação e do gerenciamento de suas estratégias, ao constituir uma forma de construção de metas coletivas e individuais, além de garantir o alinhamento de sistemas de informação e sistemas de indicadores de desempenho às estratégias da organização (MIZRAHI; CANEN, 2012).

Fornece uma metodologia que auxilia nos processos de alocação de recursos, remuneração, orçamento, planejamento, aprendizado e feedback estratégicos. Além disso, concede à organização condições de estabelecer um processo decisório, participativo e transparente, fomentando assim um “laboratório” de cooperação multicultural e o diálogo de diferentes atores com a consideração da intersubjetividade, a flexibilidade nas operações e a relatividade de valores (MIZRAHI; CANEN, 2012).

O BSC viabiliza a identificação e compreensão de como e onde se deve atuar, focando nos objetivos estratégicos delimitados sem deixar de considerar as visões financeiras e não financeiras; de quais são os processos críticos para o seu sucesso; de qual é a estrutura que devem possuir quando a intenção no médio e longo prazo é continuar crescendo de forma sustentável, ao mesmo tempo que provêm melhorias constantes em sua forma de atuar e entregar valor aos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

A relação entre indicadores de desempenho demonstra que a partir do aperfeiçoamento de um indicador pode-se gerar melhorias em um ou mais indicadores estabelecidos durante a adaptação do método ao contexto da organização, sejam eles de uma mesma ou de diferentes perspectivas. Esta relação é denominada como “relação causa e efeito” a qual é costumeiramente definida no ato do planejamento e construção do modelo BSC próprio da instituição (MIZRAHI; CANEN, 2012).

Em suma, o BSC materializa a visão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas capazes de ser compreendidos por todas as suas unidades de negócio, sob a forma de atividades, tarefas e ações. Permite olhar o desempenho passado e atual como fonte valiosa de informação para a tomada de decisão acerca do que deve ser feito para se alcançar os resultados desejados no futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Project Management Office (PMO)

O *Project Management Office (PMO)*, conhecido também como escritório de projetos, caracteriza-se como uma estrutura dentro de uma organização voltada a projetos que tem como algumas de suas principais atividades, a padronização e a governança, baseadas nas melhores práticas de mercado, dos processos de gestão dos projetos. Atua como um centro facilitador junto aos gerentes de projetos, de modo a auxiliar o trabalho realizado pelos mesmos no que tange a utilização de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas para a gestão dos projetos (PMI, 2014).

É responsável por amparar os gerentes de projetos nos processos de condução, planejamento, organização, controle e encerramento de seus respectivos projetos, bem como por fornecer uma visão holística destes à toda a organização (VARGAS, 2005).

Trabalha como um centralizador de informações dos projetos, tendo a função de avaliar o alinhamento existente entre estes e os objetivos estratégicos da companhia. É também o elo de ligação natural entre os portfólios, os programas, os projetos e os sistemas de medição de resultados da empresa (PMI, 2014).

Para Kerzner (2007) o PMO é também um agregador de valor aos projetos, ao participar ativamente de atividades que auxiliam os gerentes na condução de seus projetos, bem como na identificação e quantificação dos benefícios que estes trazem para a companhia.

A forma como é delimitado dentro das organizações varia em função do grau de controle e influência que exercem junto aos projetos, podendo ser uma estrutura apenas de suporte, de papel consultivo nos projetos; de controle, indo além ao exigir a conformidade dos mesmos ou então, uma estrutura diretiva com alto nível de controle (PMI, 2014).

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa-ação de abordagem qualitativa, desenvolvida entre o segundo semestre de 2014 e o primeiro semestre de 2015 em uma empresa de telecomunicações do sul do Brasil. A pesquisa-ação é um tipo de abordagem qualitativa, utilizada diante de um determinado fenômeno no intuito de melhor observar, caracterizar, explorar, bem como entender as interações que este

estabelece com a realidade social na qual está inserido (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006). Ela concebe o uso de base empírica associada a ações que se voltam à resolução de problemas coletivos, onde participantes da pesquisa e pesquisadores envolvem-se de forma cooperativa ou participativa (THIOLLENT, 2004).

Uma das principais características da pesquisa-ação é o seu caráter colaborativo/participativo, no qual o pesquisador não só se insere no meio que observa, como também se identifica perante ele e promove interações, em uma intervenção centrada e planejada. Atores e pesquisador tem então um envolvimento direto e cooperativo no intuito de analisar e até mesmo elucidar o fenômeno que observam, com base em soluções vivenciadas em tempo real por ambos. O seu principal objetivo é a produção de novas informações e conhecimentos, além da delimitação de ações claras e capazes de mudar a realidade observada (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006, p.5).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O diagnóstico situacional realizado junto à equipe estudada sinalizou a existência de três (3) principais lacunas a serem trabalhadas, quando o intuito é propor um método de mensuração do desempenho de uma equipe de PMO: (1) definição da missão e visão da equipe; (2) comunicação da estratégia e *feedback* e (3) desempenho.

O acompanhamento *in loco* e a vivência da rotina de trabalho da equipe PMO permitiu identificar a necessidade de primeiramente verificar o quão claro eram a missão e a visão da equipe para os seus próprios colaboradores.

Paralelamente a este trabalho de acompanhamento, a área de Recursos Humanos (RH) da organização desenvolveu ações de apresentação e discussão dos resultados de uma Pesquisa de Clima. Os resultados referentes à equipe PMO reafirmaram o que o diagnóstico situacional até então realizado também apontou como uma fragilidade a ser trabalhada: a missão e a visão da equipe não eram totalmente acessíveis e de completo conhecimento daqueles que a compunham. Suas existências eram conhecidas enquanto conceitos importantes à nível estratégico, algo que já não podia ser dito quando o assunto era a sua aplicação no contexto da equipe.

Ações referentes à revisão dos conceitos e do plano estratégico da equipe foram realizadas pela gerência em conjunto com alguns de seus colaboradores,

visando atuar junto à lacuna identificada durante o diagnóstico e ainda atender à solicitação de resposta do RH aos resultados apresentados para a Pesquisa de Clima.

Como resultado destas ações foi elaborada uma nova versão do plano estratégico da equipe, a qual foi apresentada formalmente em uma reunião que contou com a participação de todos os seus membros, e também disponibilizada na plataforma de gestão de projetos utilizada diariamente na execução das atividades. Enquanto pontos principais desta nova versão do plano, foram destacados os conceitos de missão e visão da equipe, os quais por determinação do RH foram trabalhados com a denominação “Foco de Atuação” e “Objetivo”.

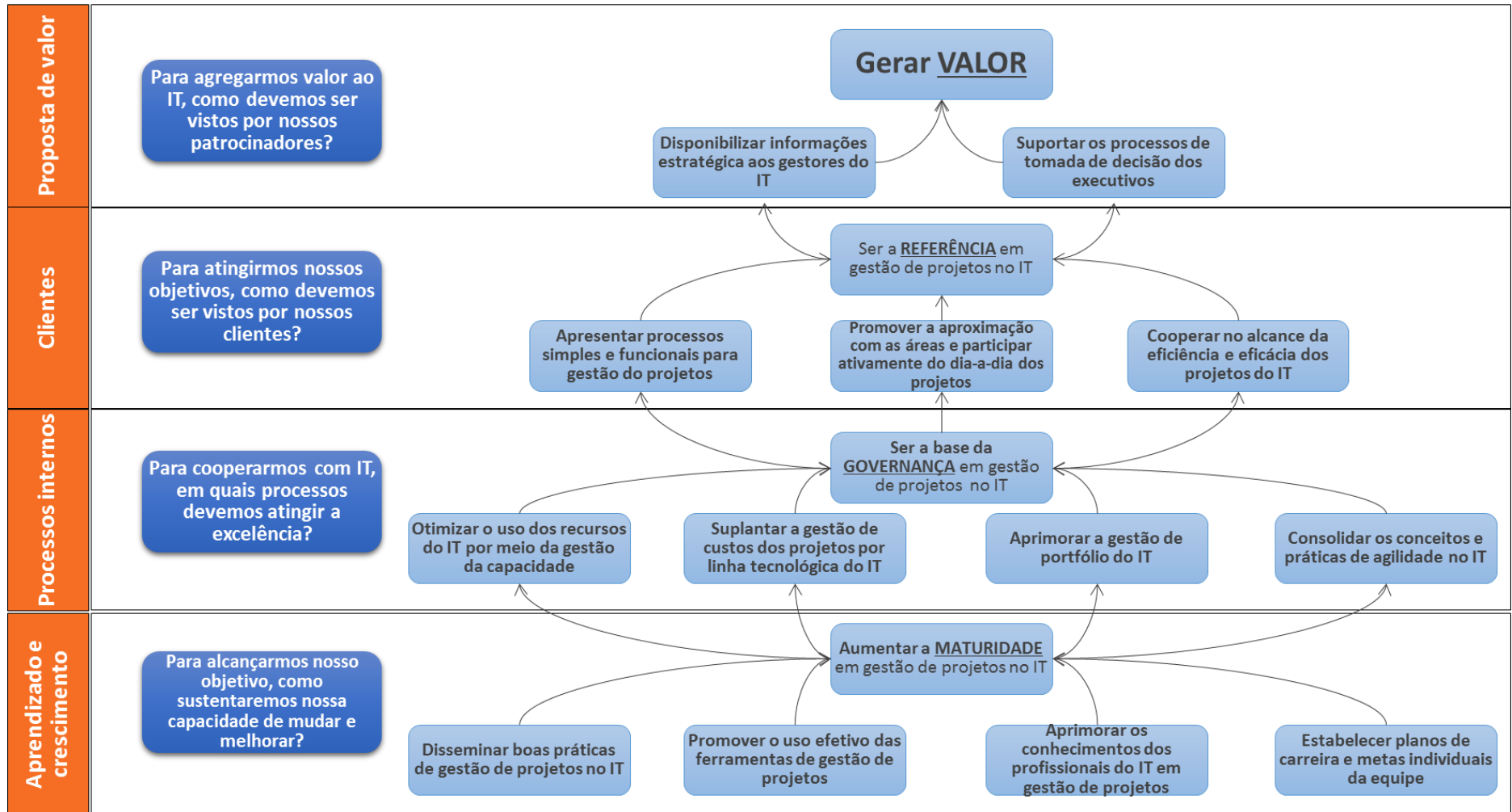
Identificar que a missão e a visão da equipe não eram conceitos claros e de conhecimento dos colaboradores que a compunham foi o primeiro passo do trabalho que tinha como objetivo maior, propor um método de avaliação de desempenho para uma equipe de PMO.

A continuidade das atividades sinalizou a existência de carências no que diz respeito a comunicação da estratégia organizacional e ao processo de *feedback* realizados junto a equipe. Esses resultados compactuaram com os obtidos pela Pesquisa de Clima, que revelou aos gestores fragilidades no que diz respeito a: comunicação efetiva e clara das mudanças; desconhecimento do plano estratégico dos diferentes níveis hierárquicos da gerência para alcançar os objetivos propostos pela missão e visão da organização; baixa visibilidade dos objetivos e metas da equipe no curto e no médio prazo; desconhecimento da ligação entre os objetivos da equipe e os objetivos da gerência sênior; efetividade das entregas da equipe na agregação de valor à organização.

O que se percebeu é que não havia clareza por parte dos colaboradores sobre quais eram os reais objetivos estratégicos da área para os próximos anos. A visão de sustentabilidade do negócio baseada na agregação de valor para os clientes e acionistas era comum até os níveis estratégico e tático da equipe. Já no nível operacional, o processo de comunicação e de desdobramento dos objetivos em ações estratégicas ainda era incipiente.

Diante destes resultados, levou-se enquanto sugestão às camadas de coordenação e gerência da equipe PMO, a ideia de construir e apresentar a todos o desdobramento da Visão e da Missão sob a forma de objetivos claros e condizentes com a realidade de trabalho para o biênio 2014-2015, utilizando o BSC enquanto ferramenta de trabalho.

A sugestão foi prontamente aceita e o trabalho de construção desta visão estratégica se deu de forma conjunta entre as camadas operacional e tática da equipe. O resultado deste trabalho possibilitou a construção de um mapa estratégico, o qual encontra disposto no Quadro 1 abaixo:



*IT – Information Technology

QUADRO 1: MAPA ESTRATÉGICO DA EQUIPE PMO PARA O BIÊNIO 2014-2015.

FONTE: O AUTOR (2015).

Concluída a construção e apresentação do mapa estratégico da equipe a partir do uso do BSC enquanto ferramenta de trabalho, dedicaram-se então esforços na construção do que convencionou-se chamar de proposta para a mensuração do desempenho da equipe PMO.

Esta proposta foi desenvolvida enquanto insumo gerencial de acompanhamento da execução da estratégia de atuação, a fim de que os responsáveis por gerenciar o dia-a-dia de trabalho da equipe tivessem em mãos métricas que lhes permitissem analisar o quão alinhado estão o seu desempenho e suas entregas em relação ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Assim, foi definida uma proposta (Quadro 2) para o acompanhamento e monitoramento do desempenho da equipe de PMO. Nela estão listadas treze (13) iniciativas e quatorze (14) indicadores, os quais poderão ser monitorados e servir de base para o processo de revisão e análise da metodologia desenvolvida.

Mapa de indicadores			
Objetivo	Meta	Iniciativas	Indicadores
Aumentar a senioridade em gestão de projetos no IT	Promover o uso efetivo das ferramentas de gestão de projetos	Capacitar líderes e gerentes de projeto na utilização das ferramentas voltadas a gestão dos projetos da empresa	(Em %) - Líderes e gerentes de projeto do IT capacitados no uso das ferramentas de gestão da empresa x N° total de líderes e gerentes de projetos do IT
	Aprimorar os conhecimentos e habilidades dos profissionais do IT em gestão de projetos	Capacitar líderes e gerentes de projeto nas dez disciplinas da gestão de projetos	(Em %) - Líderes e gerentes de projeto do IT capacitados em gestão de projetos por meio de cursos ofertados pelo RH x N° total de líderes e gerentes de projetos do IT
	Estabelecer planos e metas individuais para o desenvolvimento da equipe	Aumentar o número de profissionais certificados em gestão de projetos na equipe PMO	(Em %) - Número de profissionais PMO com alguma certificação em gestão de projetos reconhecida pelo PMI x Total de profissionais que compõem a equipe PMO - <u>Visão Trimestral</u>
	Disseminar boas práticas de gestão de projetos no IT	Promover workshops sobre gerenciamento de projetos do IT	(Em quantidade) - Promover no mínimo 1 (um) workshop sobre gerenciamento de projetos do IT - <u>Visão Mensal</u>
Ser a base da governança em gestão de projetos no IT	Otimizar o uso dos recursos do IT por meio da gestão de capacidade	Disseminar o processo de gestão de capacidade	(Em %) - N° líderes e gerentes de projetos do IT capacitados em gestão de capacidade x Total de líderes e gerentes de projetos do IT
		Reduzir picos e vales do capacity de projetos	(Em %) - No mínimo 75% da capacidade total (em horas) dos recursos do IT deve estar dedicada aos projetos da área - <u>Visão Semestral</u>
	Suplantar a gestão de custos dos projetos por linha tecnológica do IT	Disseminar o processo de gestão de custos aos líderes e gerentes de projeto do IT	(Em %) - N° líderes e gerentes de projetos do IT capacitados em gestão de custos x Total de líderes e gerentes de projetos do IT - <u>Visão Mensal</u>

(Continua...)

		Aumentar o número de projetos em andamento considerados dentro do custo previsto	(Em %) - Projetos do IT em andamento considerados dentro do custo previsto X Total de projetos em andamento no IT - <u>Visão Mensal</u>
	Aprimorar a gestão de portfólio do IT	Elevar a assertividade da entrada de demandas no portfólio de projetos	(Em %) - N° Projetos aprovados em comitê X N° Projetos aprovados em comitê que foram concluídos
	Consolidar os conceitos e práticas de agilidade no IT	Elevar o número de equipes de projetos capacitadas a utilizar a metodologia ágil na gestão dos projetos do IT	(Em %) - N° Coordenações de projetos do IT capacitadas pelo PMO em metodologia ágil X N° Total de coordenações de projetos do IT
Ser a referência em gestão de projetos no IT	Apresentar processos simples e funcionais para a gestão dos projetos do IT	Disponibilizar processos para o controle das principais disciplinas da gestão de projetos, de acordo com o PMI	(Em %) - N° Processos de gestão de projetos disponíveis para uso das equipes no dia-a-dia da gestão
	Promover a aproximação com as áreas e participar ativamente do dia-a-dia dos projetos	Implantar a prática do PMO Focal	(Em números absolutos) - N° Projetos em Andamento no IT X N° Projetos com PMO Focal definido
	Cooperar no alcance da eficiência e da eficácia dos projetos do IT		
Gerar valor	Disponibilizar informações estratégicas dos projetos aos gestores do IT	Fornecer caderno de indicadores de desempenho e sumário executivo dos projetos do IT	(Em %) - N° Projetos em Andamento no IT X N° Projetos reportados no caderno de indicadores e no sumário executivo
	Suportar o processo de tomada de decisão dos executivos do IT		(Em números absolutos) - N° comitês de priorização de projetos realizados X N° comitês de priorização acompanhados e reportados pelo PMO

QUADRO 2: MAPA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE UMA EQUIPE DE PMO.
 FONTE: O AUTOR (2015).

Mediante as intervenções propostas pelo estudo, foi possível observar mudanças quanto às lacunas identificadas a partir do diagnóstico situacional. O Quadro 3 a seguir apresenta o antes e o depois (internamente conhecido pela equipe como visão “De-Para”) de cada uma delas:

"De-Para" das lacunas diagnosticadas	
Antes	Depois
A Missão e a Visão da equipe existem, porém, são desconhecidas por parte dos colaboradores que a compõem	Os conceitos de Missão e Visão da equipe reformulados e apresentados ao público-alvo enquanto Foco de Atuação e Objetivo, por meio do Plano Estratégico
A equipe não tem visibilidade do "como" suas entregas agregam valor à organização	A elaboração e apresentação do Mapa Estratégico da equipe proporcionou aos seus colaboradores conhecer os reais objetivos da área, bem como contribuir para a construção da visão do "como" atingir os objetivos estratégicos definidos pelas camadas estratégica e tática. A equipe passou então a se sentir parte integrante e atuante do time que irá trabalhar para viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos
Desconhecimento dos objetivos traçados para a equipe no curto e no médio prazo	A compreensão do Mapa Estratégico concedeu a equipe o entendimento necessário de quais são os objetivos de curto e médio prazo que precisam ser alcançados para que seja possível atingir os objetivos estratégicos que são a razão de ser da equipe para os próximos anos
Baixa visibilidade da interrelação entre as entregas realizadas para com um objetivo comum a toda a equipe	Conhecimento e entendimento das interrelações existentes entre cada uma das entregas feitas pela equipe a partir da relação de causa e efeito destacada pelo Mapa Estratégico
Como os objetivos a serem alcançados não são conhecidos, a avaliação das entregas realizadas é também um fator desconhecido por parte da equipe	O desdobramento da visão do Mapa Estratégico no que se convencionou chamar de Mapa de Indicadores permitiu a equipe conhecer os indicadores que serão acompanhados e, conseqüentemente, as variáveis medidas quando o assunto for a avaliação do alcance ou não dos objetivos traçados

QUADRO 3: EVOLUÇÃO DAS LACUNAS DIAGNOSTICADAS APÓS A INTERVENÇÃO REALIZADA JUNTO A EQUIPE PMO.
FONTE: O AUTOR (2015).

CONCLUSÕES

Com o intuito de compreender como ocorre a avaliação de desempenho no contexto de uma equipe de PMO foi possível realizar um diagnóstico situacional que refletia a realidade da equipe, apresentando conclusões que coadunam com os resultados obtidos por uma pesquisa de clima realizada durante o mesmo período na

organização. Os pontos de melhoria e oportunidades explorados referentes à mensuração de desempenho frente aos trabalhos desenvolvidos trouxeram resultados considerados pertinentes, capazes de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão quando o assunto é o acompanhamento e o direcionamento estratégico da equipe foco do estudo.

O BSC demonstrou ser eficiente e aplicável para a mensuração do desempenho da realidade estudada. O objetivo de propor um método de mensuração de desempenho para a equipe PMO foi atingido, tendo em vista que o diagnóstico realizado subsidiou a revisão e apresentação dos conceitos de missão e visão da equipe, bem como a criação de um mapa estratégico e de uma proposta de indicadores de desempenho enquanto parte integrante do plano estratégico da instituição estudada.

O mapa possibilitou a visão do todo no que se relaciona ao desdobramento da estratégia da organização para o nível da equipe. Ou seja, viabilizou o entendimento de como as entregas efetuadas pela mesma contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, facilitando inclusive no âmbito individual do colaborador, compreender o sentido do seu trabalho e como ele se insere na organização. A partir da validação do modelo proposto, a visão da equipe foi ampliada no sentido de compreender como suas ações influenciam no alcance dos objetivos organizacionais.

Outrossim, obteve-se a criação de uma proposta para avaliação do desempenho da equipe com base em um conjunto de indicadores que foram elencados a partir do mapa estratégico desenvolvido. Esse conjunto de indicadores irá demonstrar o quanto a estratégia definida está levando à equipe a alavancar seus resultados e a atingir os objetivos previamente definidos, constituindo-se como um potencial “direcionador” de ações e decisões que visarão a agregação de valor.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO; H. P.; GUIMARÃES, T. de. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p. 8-15. Jan./Mar. 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2014.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **Rev. Gest. Prod.** v.18, n.3, p.633-650. São Carlos, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n3/14.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2014.

CAMARGOS, M. A. de.; DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fxa.yimg.com%2Fkq%2Fgroups%2F17307500%2F432821508%2Fname%2Fartigo%2BAE%2B-%2BCAI%2BNA%2BPROVA.pdf&ei=MUMJVOSBEY2KyATKnYLoAQ&usq=AFQjCNHGlvixhR_e6uxGFDfeNoWLOAWa8A&sig2=t5QenQ84huUHXJQLm2JNNA&bvm=bv.74649129,d.aWw>. Acesso em: 04 set. 2014.

CELESTINO; M. dos. S.; SILVA, J. D. G. da. O *Balanced Scorecard* como framework para a ação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 147-172, set./dez. 2011. Disponível em: <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1747/pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2014.

GALLON, A. V.; ENSSLIN S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho organizacional em incubadoras de empresas por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C): a experiência do midi tecnológico. **Rev. de Administração e Inovação**. v.8, n.1, p. 37-63. São Paulo, jan./mar. 2011. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79202/pdf_15>. Acesso em: 18 ago. 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MCGEE, J.; PRUSAK, J. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIZRAHI, S. E.; CANEN, A. G. Gestão estratégica multicultural baseada no *Balanced Scorecard* em instituições de ensino. **Rev. Ensaio: aval. pol. públ. Educ.** v.20, n.74, p.27-50. Rio de Janeiro, jan/mar. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v20n74/a03v20n74.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2014.

SILVA, L. C. da. O *Balanced Scorecard* e o Processo Estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 61-73, out./dez. 2003.

Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n4art6.pdf>>.
Acesso em: 04 set. 2014.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2004.