

**O *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Apoio ao Planejamento Estratégico na Controladoria Geral do Município (CGM) do Rio de Janeiro**

Grupo 04  
Luiz Azevedo (CGM)  
Marcelo Freitas (SMA)  
Wagner Rosa (CGM)

**A Escolha Estratégica na Administração Pública**

- *A missão para a Administração Pública é predominantemente fixa (institucional-legal x processo político democrático);*
- *O que a Administração pode fazer para cumprir a missão não é fixo: isto é estratégia;*
- *Problema: como saber qual a melhor estratégia a ser utilizada em cada circunstância para cumprir ?*

## Situação Atual na CGM

Para cumprir sua missão e disseminar entre seus colaboradores a cultura de alto desempenho da Prefeitura do Rio de Janeiro a CGM formula indicadores de desempenho utilizando-se de ferramentas de planejamento estratégico

## Problemas e Justificativa do Projeto

**Problema 1:** Evans (2004; p.92) “assegurar a ‘autonomia’ da Administração Pública na formulação de objetivos que sejam coletivos e não permitir que dirigentes públicos busquem seus interesses individuais”;

**Problema 2:** Mintzberg (2000 ; p. 256), raramente os gestores têm tempo para se concentrar minuciosamente nas questões estratégicas; e

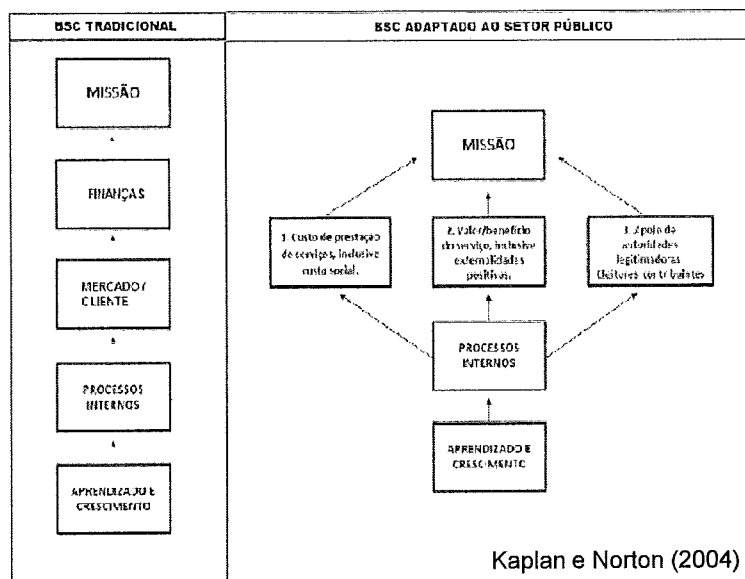
**Justificativa do Projeto:** *necessidade de instrumento gerencial que permita rever a priorização estratégica, as atribuições de responsabilidade e a formulação de indicadores e metas estratégicas da CGM para assegurar o alcance de sua missão institucional.*

## Instrumento Gerencial: *Balanced Scorecard*

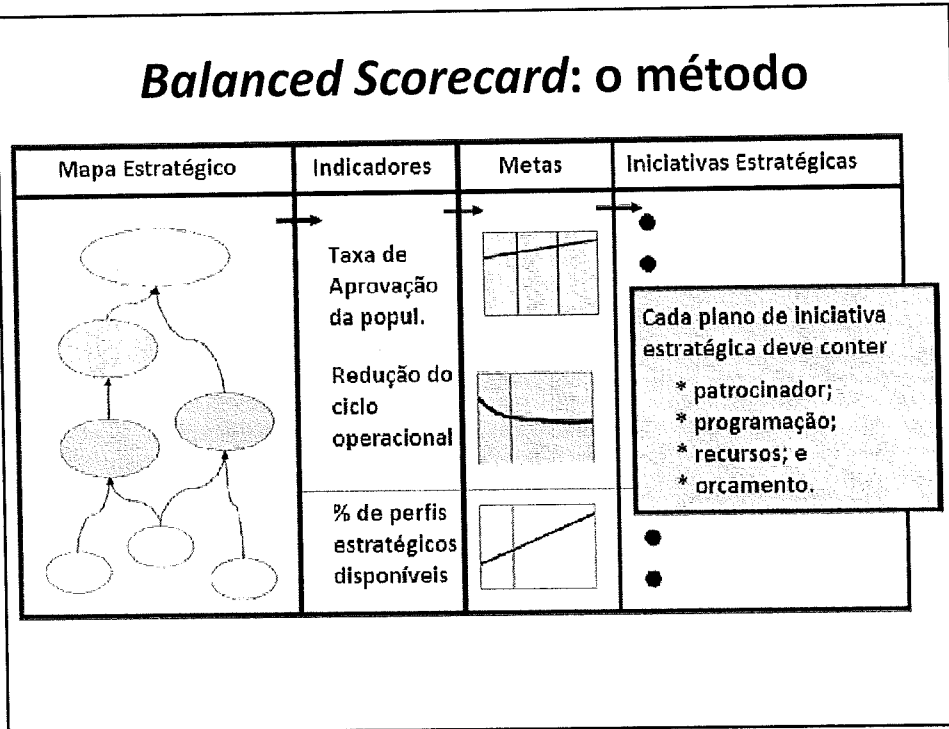
O Balanced Scorecard é um método de aferição do resultado e ao mesmo tempo um sistema de gerenciamento estratégico que permite à organização clarificar sua visão e estratégia e traduzi-la em ações.

Kaplan e Norton (2004)

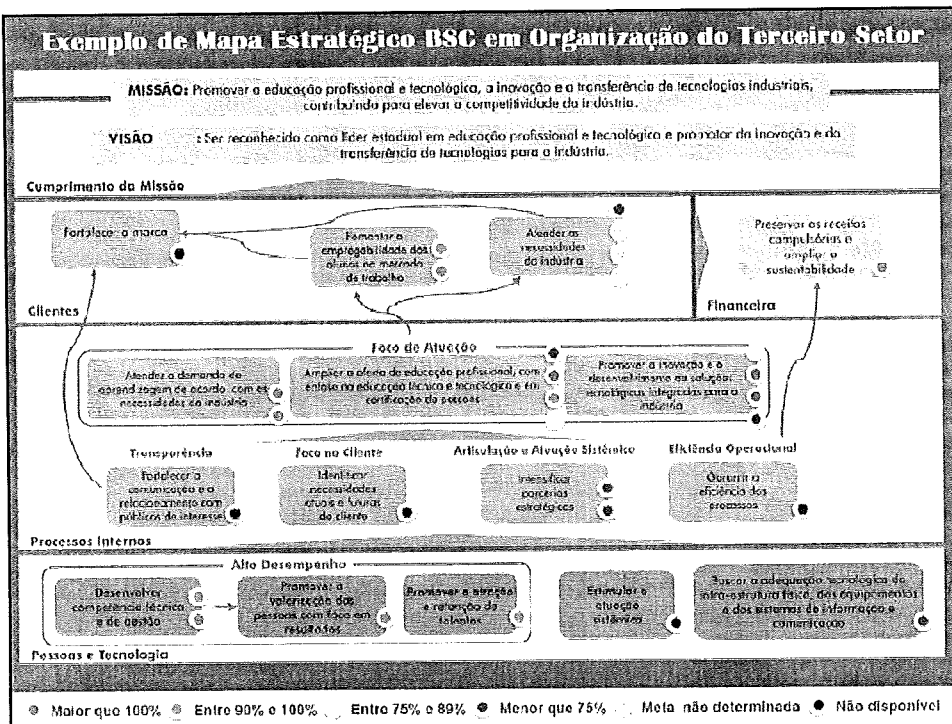
### Perspectivas do BSC

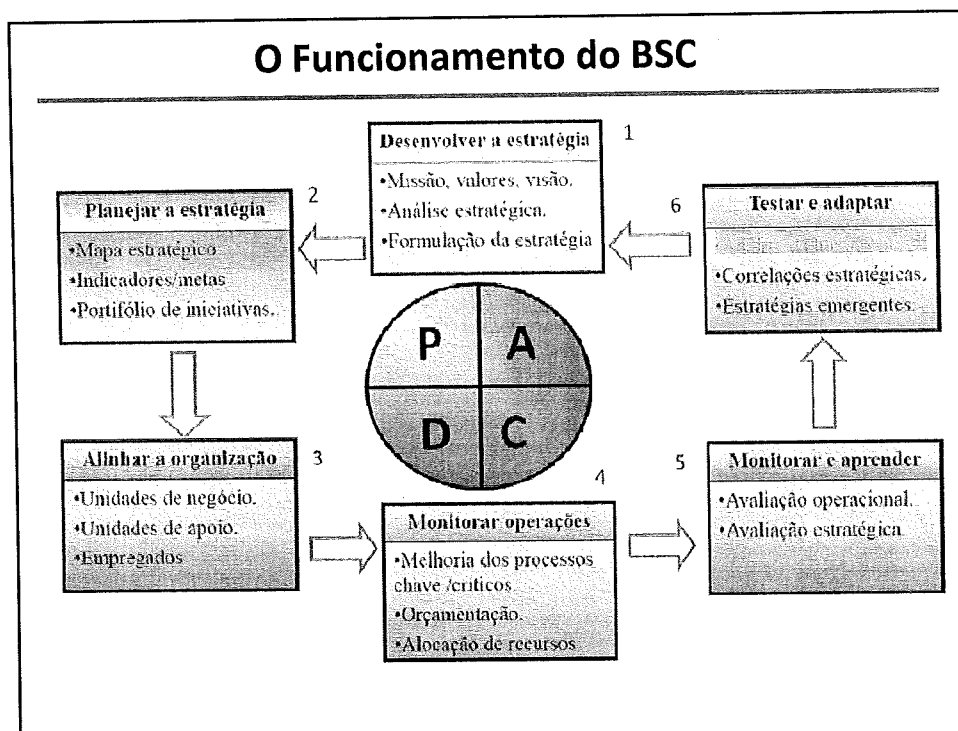


## Balanced Scorecard: o método



### Exemplo de Mapa Estratégico BSC em Organização do Terceiro Setor





## Benefícios Esperados com o uso do *Balanced Scorecard*

- Traduz os objetivos estratégicos em um conjunto de Indicadores de Desempenho
- Ajuda a alinhar, focar e implementar a estratégia
- Estrutura o Sistema de Medição da organização
- Permite o gerenciamento da organização com foco nas suas prioridades
- Permite uma visão sistêmica com entendimento das relações de causa e efeito
- Permite desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua

## Fatores Críticos para o Sucesso da implantação do BSC

- ⇒ Comprometimento da alta direção
- ⇒ Capacitação das Pessoas
- ⇒ Possuir estratégias e objetivos claros
- ⇒ Garantir que as estratégias e os objetivos sejam compartilhados
- ⇒ Tornar a formulação estratégica um processo contínuo
- ⇒ Implementar um Sistema Gerencial para analisar os resultados e gerar ações
- ⇒ Monitorar continuamente

## Como o projeto será implementado

ID	Task Name	Duration	Start	Finish
1	1.1 Construção do BSC	150 days?	Mon 25/05/14	Fri 28/11/14
2	1.1.1 Elaboração do Plano do Projeto	56 days?	Mon 25/05/14	Mon 21/07/14
3	1.1.1.1 Análise da Situação Problema	6 days?	Mon 05/06/14	Fri 09/06/14
4	1.1.1.2 Especificação dos Requisitos do Projeto	9 days?	Tue 23/06/14	Fri 13/06/14
5	1.1.1.2.1 Formulação do Termo de Abertura do Projeto	9 days?	Tue 03/06/14	Fri 13/06/14
6	1.1.1.2.2 Definição do Escopo e da EAP	7 days?	Thu 05/06/14	Fri 13/06/14
7	1.1.1.2.3 Definição do Cronograma	3 days?	Fri 06/06/14	Tue 10/06/14
8	1.1.1.3 Apresentação do Projeto ao COPPEAD	1 day?	Mon 21/07/14	Mon 21/07/14
9	1.1.2 Seleção do Modelo do BSC para a CGM	15 days?	Mon 21/07/14	Fri 08/08/14
10	1.1.2.1 Levantamento Bibliográfico dos Modelos Existentes	10 days?	Mon 21/07/14	Fri 01/08/14
11	1.1.2.2 Escolha do Modelo de Referência	5 days?	Mon 04/08/14	Fri 09/08/14
12	1.1.3 Elaboração do Mapa Estratégico	43 days?	Mon 11/08/14	Wed 08/10/14
13	1.1.3.1 Levantamento de Dados	16 days?	Mon 11/08/14	Mon 01/09/14
14	1.1.3.1.1 Análise Documental da CGM	16 days?	Mon 11/08/14	Mon 01/09/14
15	1.1.3.1.2 Entrevistas com o Executivo	5 days?	Mon 11/08/14	Fri 16/08/14
16	1.1.3.2 Formulação do Mapa Estratégico	38 days?	Mon 18/08/14	Wed 08/10/14
17	1.1.3.2.1 Reunião de Consolidação e Escolha dos Objetivos Estratégicos	5 days?	Mon 18/08/14	Fri 22/08/14
18	1.1.3.2.2 Determinação da Relação da Causa e Efeito com Obj. Estratégicos	10 days?	Mon 25/08/14	Fri 05/09/14
19	1.1.3.2.3 Montagem da Versão Preliminar do Mapa Estratégico Corporativo	23 days?	Mon 08/09/14	Wed 08/10/14
20	1.1.4 Elaboração do Roteiro para a Formulação de Indicadores na CGM	37 days?	Thu 09/10/14	Fri 28/11/14
21	1.1.4.1 Validação do Mapa Estratégico pelo Corpo Diretivo	1 day?	Thu 09/10/14	Thu 09/10/14
22	1.1.4.2 Desenvolvimento dos Indicadores-Chave	36 days?	Fri 10/10/14	Fri 20/11/14
23	1.1.4.2.1 Definir Indicadores	28 days?	Fri 10/10/14	Tue 18/11/14
24	1.1.4.2.2 Validar Indicadores	8 days?	Wed 19/11/14	Fri 28/11/14

2015 → Implantação → Implantação Contínua

**O *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Apoio ao Planejamento Estratégico na Controladoria Geral do Município (CGM) do Rio de Janeiro**

