



**Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro
Instituto Coppead de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro**

PROJETO FINAL – GRUPO 4

RESUMO EXECUTIVO

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

Data da Apresentação: 21 de julho de 2014

Líderes:

LUIZ CARLOS DOS SANTOS AZEVEDO

MARCELO RIBEIRO DE FREITAS

WAGNER DE CASTRO CARVALHO ROSA

Projeto: O *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Apoio ao Planejamento Estratégico na Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro

1. Descrição do Projeto

1.1. Objetivo

A gestão estratégica trata em primeiro lugar da formulação de estratégias que determinam os rumos e as formas de atingir objetivos. Essas estratégias são geralmente reunidas e descritas em um plano estratégico, que, por sua vez, é concebido a partir de uma análise de cenários e com a elaboração de uma matriz que elucida forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, sob os pontos de vista interno e externo à organização respectivamente. O plano estratégico é consubstanciado num instrumento esclarecedor quanto à missão, valores, estratégia e desdobramentos da estratégia. A estratégia deve desdobrar-se também indicando as competências organizacionais, ou seja, quais são as capacidades que coletivamente se mostram necessárias ao alcance da missão.

Na Administração Pública, a missão é especificamente determinada por dois aspectos distintos e dinamicamente interligados: o aspecto institucional-legal e o aspecto político-democrático. Neste trabalho, se assume que, por ser assim determinada, a missão de órgãos integrantes da Administração Pública pode ser considerada inalterável no contexto de planejamento abordado. Por sua vez, a estratégia não é preestabelecida e corresponde àquilo que a Administração pode fazer para cumprir a missão.

A preocupação do planejamento estratégico, portanto, tem início com a procura por saber qual a melhor estratégia a ser utilizada em cada circunstância. No que diz respeito a formulação do planejamento, segundo Mintzberg (2000 ; p. 256), raramente os gestores têm tempo para se concentrar minuciosamente nas questões estratégicas. A natureza de seu trabalho os leva a preferir à ação à

reflexão, o curto prazo ao longo, os dados intangíveis aos factuais, o oral ao escrito, obter informações rapidamente a obtê-las burocraticamente.

Considerando os argumentos institucionais de Weber, Gerschenkron e Hirschman, Evans (2004; p.92) nos diz que para cumprir sua missão, o que importa é estabelecer na via institucional as condições de “assegurar a ‘autonomia’ da Administração Pública na formulação de objetivos que sejam coletivos e não permitir que dirigentes públicos busquem seus interesses individuais”.

A Controladoria Geral do Município (CGM) é o órgão central e supervisor técnico dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno no âmbito da Prefeitura do Rio de Janeiro e faz uso do planejamento estratégico há mais de dez anos. Considerando que, para assegurar o cumprimento de sua missão é necessário assegurar sua ‘autonomia’ na formulação de objetivos que sejam coletivos e que seus dirigentes devam se concentrar nas questões estratégicas mais relevantes, a CGM pretende encontrar um instrumento gerencial que a auxilie a rever a priorização estratégica, as atribuições de responsabilidade e a formulação de indicadores e metas estratégicas.

O Balanced Scorecard (BSC) 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. É um método concebido por Robert Kaplan e David Norton (1997), que auxilia as organizações a planejar e entender sua estratégia de forma “balanceada”, não se limitando somente à definição de objetivos e metas estratégicas únicas e exclusivamente financeiras. Segundo Prieto (2006) o método possibilita um raciocínio estratégico, levando-se em consideração questões de curto, médio e longo prazo. Dentre as perspectivas voltadas para o setor público, uma particularidade é o de colocar no lugar das perspectivas de mercado e financeira a sociedade, que legitima seus atos.

Desta forma, este projeto se propõe a empregar a metodologia do BSC como instrumento gerencial de apoio ao planejamento estratégico da CGM e a formulação de indicadores de desempenho.

1.2. Justificativa

Este projeto se justifica pela capacidade do BSC ligar o planejamento estratégico à execução, que, segundo Kaplan e Norton (2000), é uma das maiores causas do insucesso na implantação dos planos estratégicos de diversas organizações públicas e privadas. Pelos métodos utilizados pelo BSC, todos os conteúdos estratégicos são desdobrados dentro das várias perspectivas, em objetivos e fatores críticos de sucesso. Estes, por sua vez, desencadeiam uma série de ações e projetos que são medidos e acompanhados por um sistema de medição formado por diversos indicadores estratégicos.

Além de ser uma ferramenta hábil a fazer com que se compreenda melhor o que se passa na organização, através do alinhamento de indicadores de resultado e indicadores de tendência, o BSC, ao ser aplicado, considera os diferentes grupos de interesse na análise da execução estratégica, o que significa uma visão global do que ocorre na organização, cobrindo quaisquer lacunas que poderiam passar despercebidas numa análise mais superficial. Ademais, é focado nas ações a serem tomadas, isso de maneira flexível, uma vez que considera o planejamento estratégico como um ponto em constante mudança e transformação, devendo ser sempre monitorado e acompanhado. Com esse acompanhamento, é possível que estratégia e organização estejam alinhados, melhorando assim a sinergia organizacional (já que comunica a todos as estratégias adotadas). Sendo assim, vemos que o uso do BSC reforça o conceito de Sistema de Gestão Estratégica, que une estratégia, planejamento e orçamento, aparando quaisquer arestas que poderiam aparecer quando da análise de apenas um deles.

2. Método: Como o projeto foi ou está sendo desenvolvido

O projeto foi concebido pela equipe de Líderes Cariocas da 4ª turma do curso da COPPEAD/UFRJ formada por: Luiz Carlos dos Santos Azevedo (CGM), Marcelo Ribeiro de Freitas (SMA) e Wagner de Castro Carvalho Rosa (CGM). E, a partir da sua aprovação, começou a ser desenvolvido na disciplina de Gerenciamento de Projetos, onde foi definida e analisada a situação problema, e após, foram especificados seus requisitos, a partir da elaboração de um Termo de Abertura do Projeto, da definição do escopo, da montagem da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e de um Cronograma. Tal iniciativa agora está tendo continuidade no âmbito da Controladoria, onde conta com a colaboração de seu corpo funcional.

É importante destacar, neste contexto, que alguns requisitos podem contribuir para o sucesso desta iniciativa, tais como: o apoio da alta administração, o desenvolvimento de mecanismos para o gerenciamento do projeto, infraestrutura tecnológica (*hardware* e *software*) adequada, capacitação dos servidores da CGM para utilização do modelo de BSC, a adoção de uma área piloto como referência para viabilizar a expansão do projeto e adequação dos processos de gestão estratégica, possibilitando ciclos de aperfeiçoamento contínuo.

3. Resultados (Obtidos ou esperados)

De forma resumida, os resultados esperados envolvem a materialização do Mapa Estratégico da Controladoria com seus indicadores e, conseqüentemente, a partir da sua adoção, um maior alinhamento das ações da Controladoria com o direcionamento estratégico da Prefeitura. Ademais, a utilização do BSC permitirá: esclarecer e obter consenso em relação à estratégia, comunicando-a a toda organização e alinhando-a as metas departamentais e pessoais, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas, e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da organização e de sua estratégia para aperfeiçoá-las.

4. Próximos passos (plano de ação)

Os próximos passos envolvem as seguintes atividades:

- Selecionar o Modelo de BSC para a CGM

A partir do levantamento bibliográfico dos modelos existentes será feita a escolha de um modelo de referência.

- Elaborar o Mapa Estratégico

Neste ponto estão previstos uma análise documental na CGM, entrevistas com gestores, reuniões de consolidação e escolha dos Objetivos Estratégicos a serem atingidos, a determinação da Relação de Causa e Efeito entre eles e a montagem da versão preliminar do Mapa.

- Elaborar um Roteiro para a Formulação de Indicadores para a CGM

Após a validação do Mapa pelo Corpo Diretivo, será elaborado um roteiro para o desenvolvimento dos indicadores-chaves, ancorados nesse novo modelo. Logo depois, deverá se desenvolver a implantação na CGM, seguida das intervenções necessárias para a continuidade do uso da ferramenta na organização.