

MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM BASE NO BALANCED SCORECARD – UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL¹

Mari Uyeda²

Ivanir Casagrande³

RESUMO: O objetivo deste trabalho é apresentar a aplicação do Modelo de Gestão Estratégica – MGE baseado no Balanced Scorecard – BSC para uma organização pública municipal, apresentando um Estudo de Caso aplicado à Prefeitura Municipal de Monte Sião em Minas Gerais. Este trabalho tem uma abordagem inovadora e transformadora no modo de implementar estratégia e gerenciar uma organização pública com vista no seu sucesso. O trabalho compreende uma proposta de gestão estratégica para o órgão, entretanto a implementação da proposta aqui apresentada dependerá de vários fatores, uma vez que trata-se de uma empresa pública e que apresenta muitos problemas de ordem burocrática.

Palavras-chave: 1. Gestão Estratégica. 2. Balanced Scorecard. 3. Estudo de Caso.

INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica desde seu planejamento e, principalmente sua implementação na era da informação e do conhecimento é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento público.

Existe, portanto, necessidade de valorizar o instrumento de planejamento estratégico nos órgãos de governo, dentro de uma nova abordagem integradora e participativa, apoiada nas competências essenciais e orientada para a estratégia, como forma de maximizar os resultados em termos de benefícios para a sociedade.

Os desafios que enfrentam atualmente os órgãos governamentais são mais difíceis e complexos do que em qualquer outra época. Eles têm de enfrentar limitações orçamentárias e aumento da demanda dos serviços públicos numa

¹ Trabalho de conclusão do curso de pós graduação *latu sensu* a distância em Gestão Pública pela UCDB. Monte Sião – MG, 2012.

² Graduada em Nutrição pela UNIBAN, Pós Graduanda em Gestão Pública pela UCDB, Pós Graduanda em Saúde Coletiva pela UCDB e Mestranda em Ciências da Saúde pela USF. E-mail mariuyedanutri@gmail.com

³ Graduado em Administração pela UCDB. Mestre em Desenvolvimento Local (UCDB). Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de pós-graduação *lato sensu* da UCDB/Portal Educação. E-mail: casa@ucdb.br.

sociedade altamente competitiva e cada vez mais exigente em relação à capacidade do Estado utilizar os recursos públicos com eficiência e eficácia.

Por outro lado é tradição dos órgãos governamentais não dar a devida importância ao instrumento de planejamento estratégico em face das frequentes mudanças nas políticas, programas e orientações estratégicas, refletindo negativamente na elaboração e implementação de suas estratégias corporativas. Além disso, muitos órgãos não dispõem de sistemas de informações e de custos organizados, assim como seus contratos de gestão, e quando existem, apoiam-se em metodologias ultrapassadas de mensuração de resultados, o que é própria da sociedade industrial, como fluxo de caixa, balanço patrimonial, margem de contribuição, entre outros. Além do mais, os déficits orçamentários estão levando os Governos a realizarem cortes, reduzir ou retardar programas estratégicos sem disporem de sistemas apropriados de apoio à decisão.

A atual modernidade caracteriza-se pelos avanços tecnológicos e científicos, velocidade das comunicações, globalização da economia, redução das barreiras econômicas, alta competitividade e rápidas mudanças no ambiente externo, que exigem uma adaptação contínua no ambiente interno das organizações.

Um bom indicador do ritmo dessas mudanças é o tempo necessário para que o conhecimento humano total dobre. No final do primeiro milênio ele dobrou em cerca de 200 anos: no início da Revolução Industrial foram necessários 30 anos e hoje em dia isso ocorre a cada 5 anos e, daqui a algum tempo essa diferença se dará a cada 3 anos e assim por diante.

Dentro da Prefeitura de Monte Sião – MG, o que encontra-se, de todo o trabalho realizado, é um déficit muito grande com relação a gestão estratégica, gerando com isso altos custos, falta de mão de obra qualificada, desperdícios, a não otimização dos recursos disponíveis e por conseguinte gerando um má gestão pública.

Em função disso, houve a necessidade de se implantar um novo processo de gestão estratégia baseada no Balanced Scorecard (BSC).

O objetivo deste trabalho é apresentar a aplicação do Modelo de Gestão Estratégica – MGE, baseado na metodologia do Balanced Scorecard para uma

organização pública municipal, apresentando um Estudo de Caso aplicado à Prefeitura Municipal de Monte Sião em Minas Gerais.

Espera-se com este trabalho oferecer contribuição para as práticas de planejamento e gestão estratégica compartilhada, dentro da empresa pública, tendo como referencial o Balanced Scorecard. Por certo, a utilização de forma adequada desta metodologia de gestão empresarial poderá proporcionar mudanças de paradigmas, favorecendo o uso mais racional dos recursos públicos, cujos resultados não de refletir na valorização dos funcionários e da instituição perante o estado e a sociedade.

A metodologia utilizada neste trabalho se baseia em quatro pontos, que são:

a) Construção do mapa estratégico para as necessidades do local:

onde temos o mapa estratégico do Balanced Scorecard como uma arquitetura genérica para a descrição de estratégia, que não é um processo isolado, mas sim um processo contínuo, que deve ser traduzida para que as ações individuais se alinhem a ela;

b) Alinhar a Organização à Estratégia: onde para que a organização esteja alinhada à estratégia, é necessária a integração entre os scorecard desenvolvidos por cada unidade de negócios e de apoio da empresa. Impõe-se uma conexão entre as unidades dentro de uma única entidade corporativa.

c) Transformar a Estratégia em tarefa de todos os envolvidos: é necessário gerenciar alguns processos como: comunicação e educação, desenvolvimento pessoal e de equipe, sistema de incentivos e recompensas;

d) Converter a Estratégia em um processo contínuo: a maioria das organizações desenvolve seu processo gerencial em torno do orçamento e do plano operacional. Através de reuniões gerenciais realizadas mensalmente, concentrar-se-á na avaliação do comportamento físico e financeiro e na aplicação de plano de ação para corrigir distorções.

e) Mobilizar as mudanças por meio de uma liderança executiva. o mais relevante é o senso de propriedade e o envolvimento da equipe

executiva (Kaplan & Norton, 2000). Não se trata de um processo de mensuração, mas sim de uma proposta de mudança que atinge praticamente todas as partes da organização.

1 CONCEITUAÇÃO DE BALANCED SCORECARD (BSC)

O Balanced Scorecard, segundo seus criadores, Kaplan & Norton⁴, foi concebido, originalmente, como ferramenta de gestão e mensuração balanceada, apoiada em medida financeira e não financeira, que traduzisse a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.

Sua proposta original visava superar as limitações da gestão baseada apenas em indicadores financeiros. A sua mensuração incorporava novos indicadores que comunicam vetores de desempenho futuro, sob a forma de criação de valor mediante investimentos em clientes e fornecedores, empregados, tecnologia e inovação.

A experiência da aplicação do BSC, com sucesso, em organizações públicas e privadas, mostrou, segundo Kaplan & Norton, que ele é mais do que um sistema de gestão e mensuração e sim de gestão de estratégia, pois além de manter o interesse no desempenho financeiro, revela com clareza os vetores de desempenho superior e de longo prazo em termos competitivos e de criação de valor. Nesta nova abordagem busca-se converter a estratégia em processo contínuo, a ser executado, não somente pela Ala Administração, mas também por toda a organização.

Este novo referencial de gestão, insere a estratégia no âmago dos processos e sistemas fundamentais e estimula o alinhamento e o comprometimento de todos com os objetivos estratégicos da empresa.

A implementação do Balanced Scorecard nas empresas, permite incorporar uma filosofia que as tornam orientadas para estratégias, as quais, segundo seus idealizadores, devem ser norteadas por cinco princípios básicos, que são:

- a) Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- b) Alinhar a organização com a estratégia;

⁴ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização Orientada para a Estratégia, 5 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

- c) Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos;
- d) Converter a estratégia em processo contínuo e;
- e) Mobilizar a mudança por meio de uma liderança forte e eficaz.

Em relação a essa nova abordagem dada para o BSC vale citar os comentários de James H. Goodnight⁵ sobre a publicação intitulada “Organização Orientada para Estratégia” de Kaplan & Norton. “Em face da velocidade de mudança na nova economia, os processos centrados na estratégia e, ao mesmo tempo” mensuráveis, reproduzíveis e respaldados por informações de qualidade superior, são as únicas fontes reais de vantagem competitiva sustentável”.

Na sociedade do conhecimento, de elevada competitividade e rápidas transformações, onde os ativos intangíveis – relacionamento com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia de informação, banco de dados, competência e habilidade dos colaboradores – se tornaram o principal fator de vantagem competitiva, o BSC, segundo os autores, desponta como a ferramenta valiosa e perfeitamente aderente ao ambiente competitivo dos tempos atuais.

A utilização do BSC por parte das organizações públicas e privadas, do ponto de vista dos autores, atende a diferentes objetivos, como por exemplo:

- a) Melhoria da rentabilidade da comunicação;
- b) Antecipar-se às mudanças do ambiente externo;
- c) Garantir a otimização na aplicação dos recursos públicos;
- d) Permitir a criação de valor para a organização na perspectiva de longo prazo;
- e) Valorizar as competências e habilidades existentes na organização, entre outros.

2 OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DO BALANCED SCORECARD (BSC)

⁵GOODNIGHT, James H. Organização Orientada para a Estratégia, 5 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

São cinco princípios básicos do Balanced Scorecard que orientam a filosofia desta ferramenta de gestão estratégica, destacando as características relevantes de cada um deles.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que permite a tradução da visão de futuro da organização em objetivos estratégicos correlacionados entre si. Tais objetivos são abrangidos por quatro dimensões: financeira, mercadológica, interna (processos), aprendizado e crescimento. A partir de indicadores e ações relacionados com objetivos assegura-se o alinhamento de iniciativas com a estratégia da organização em um processo de *feedback* e aprendizado contínuo. Este novo sistema gerencial se apresenta em três dimensões distintas:

Estratégia: que representa o item mais relevante da agenda organizacional. O BSC permite que a organização descreva e comunique a estratégia de maneira compreensível e sirva de base para implementação da ação.

Foco: adotando o BSC como guia concentra-se no foco e faz-se com que todos os recursos e atividades da organização estejam alinhados com a estratégia.

Organização: todo o pessoal se mobiliza na direção da estratégia e o BSC fornece as condições para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócios, os serviços compartilhados e os empregados.

As organizações orientadas para a estratégia adotam cinco princípios comuns, conforme a figura 1 a seguir.

Figura 1 – Princípios da organização fiscalizada na estratégia



Fonte: (Norton & Kaplan, 2000)

2.1 PRINCÍPIO 1: TRADUZIR A ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS

A experiência de aplicação do BSC, segundo Kaplan & Norton (2000) aponta que o sucesso das empresas não resulta apenas em lançamentos de novos produtos ou serviços de grandes investimentos de capital ou mesmo de absorção de novos ativos intangíveis, mas, principalmente, de explorar melhor a sua capacidade e os ativos tangíveis e intangíveis já existentes na empresa pública.

Nesse sentido o Scorecard fornece um tipo de “receita” onde os ingredientes já existentes na organização possam se combinar para a criação de valor de longo prazo. Este sistema é um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e criativa.

Este referencial é denominado “mapa estratégico” o qual é uma arquitetura lógica e abrangente utilizada na descrição da estratégia, sendo um ponto de referência comum e compreensível na sua tradução para toda a empresa.

O processo se inicia com o trabalho da Equipe da Executiva em descrever e comunicar a estratégia. Escolhem-se os objetivos estratégicos específicos e definem-se metas e indicadores sob as seguintes perspectivas: financeira, cliente, processos de negócio interno e aprendizado e crescimento.

A título de ilustração são apresentados a seguir alguns tipos de indicadores utilizados:

a) Indicadores Financeiros Essenciais

- Retorno sobre investimento/valor econômico agregado;
- Lucratividade;
- Aumento/mix de renda;
- Produtividade da redução de custo.

b) Medidas Essenciais dos Clientes

- Participação de mercado;
- Aquisição de clientes;
- Retenção de clientes;
- Lucratividade dos clientes;
- Satisfação dos clientes.

c) Medidas Essenciais dos Processos de Negócios Internos

- Índices de falhas;
- Taxa de aceitação de produto ou serviço;
- Paradas não planejadas;
- Custos das Atividades VS Concorrência.

d) Medidas Essenciais de Aprendizado e Crescimento

- Satisfação dos funcionários;
- Retenção de funcionários;
- Lucratividade por funcionário.

Esse princípio envolve a construção do scorecard estratégico, do mapa estratégico, dos objetivos e iniciativas e reflitam efetivamente a estratégia.

2.2 PRINCÍPIO 2: ALINHAR A ORGANIZAÇÃO À ESTRATÉGIA

Trata-se de um princípio fundamental para garantir o alinhamento de todos ao foco estratégico. É importante, portanto, promover a sinergia em toda a organização. A forma de superar as barreiras nas organizações orientadas para estratégias é criar mecanismos eficazes de comunicação e buscar estabelecer a conexão dos diferentes órgãos, por meio de temas e objetivos comuns que permeiam os seus scorecards.

Este princípio busca promover o alinhamento entre o scorecard corporativo e os scorecards das unidades de negócios e de serviços de apoio.

2.3 PRINCÍPIO 3: TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM TAREFA DE TODOS

Este princípio estabelece para as organizações orientadas para a estratégia, a necessidade de que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam as suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito. Neste sentido, o BSC é utilizado para incentivar toda a organização a executar a estratégia, por meio da comunicação, da educação e da sinergia.

Alguns observadores questionam a difusão da estratégia em toda a empresa, com receio de passar informações estratégicas para o concorrente, entretanto como o foco deste trabalho é uma empresa pública, essa questão não é problema.

A implementação deste princípio inicia-se com o treinamento dos empregados em todos os níveis da organização e, em seguida, infundem-se para os níveis mais baixos do scorecard corporativo e de cada unidade de negócio. O estilo adotado para transmitir as estratégias é *top-down*.

Uma etapa final que as organizações adotam é vincular a remuneração por incentivos ao scorecard.

Dessa forma são realizadas 03 (três) etapas importantes: comunicação, scorecard pessoal e incentivos.

2.4 PRINCÍPIO 4: CONVERTER A ESTRATÉGIA EM PROCESSO CONTÍNUO

A maioria das organizações desenvolve seu processo gerencial em torno do orçamento e do plano anual. A reunião entre prefeito e o departamento de

financeiro mensal concentra-se na avaliação do comportamento físico e financeiro e na aplicação de plano de ação para corrigir distorções.

Pesquisas realizadas indicam que 85% das equipes gerenciais dedicam menos de uma hora por mês discutindo estratégia, conforme Kaplan & Norton (2000).

As empresas que adotam o BSC implementam de forma integrada, num único processo, o gerenciamento estratégico e o gerenciamento tácito (orçamentos financeiros e avaliações mensais) de forma ininterrupta e contínua.

Isto vem sendo feito obedecendo a uma evolução que se iniciou com as organizações buscando conectar a estratégia ao processo orçamentário. Numa fase seguinte implementaram reuniões gerais simples, para avaliação das estratégias, e, por fim, adotou-se um processo de aprendizado e adaptação da estratégia, utilizando métodos estatísticos para validar os scorecards iniciais (hipóteses sobre as estratégias).

O processo envolve as seguintes etapas vinculadas à estratégia: orçamentação, sistemas de informações (*feedback*) e reuniões.

2.5 PRINCÍPIO 5: MOBILIZAR A MUDANÇA POR MEIO DA LIDERANÇA EXECUTIVA

A experiência tem demonstrado que a condição isolada mais importante para o sucesso da implementação do BSC é o senso de propriedade e o envolvimento da equipe executora (Kaplan & Norton, 2000). Não se trata de um projeto de mensuração, mas de um programa de mudança que atinge praticamente todas as partes da organização. Se, as pessoas do escalão mais alto da empresa não liderarem o processo de mudanças, elas não ocorrerão.

Inicia-se com o foco na mobilização visando dar início ao processo, onde se esclarece por que as mudanças são necessárias.

Em seguida desloca-se o foco para o processo de governança visando orientar a transição. Nesta fase se definem, demonstram e reforçam os novos

valores culturais da organização e estimula-se o rompimento das tradicionais estruturas de poder.

Finalmente se implementa o novo sistema gerencial – um sistema gerencial estratégico – que institucionaliza os novos valores culturais e define as novas estruturas para o novo sistema de gestão.

Após a construção de um conjunto significativo de scorecards estratégicos, segundo Kaplan & Norton (2000), será possível mapear os padrões num referencial denominado mapa estratégico. O mapa estratégico do Balanced Scorecard é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia.

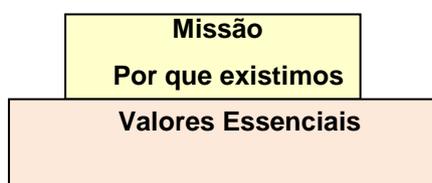
Acontece que a estratégia não é um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa no sentido mais amplo com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais se alinhem com ela. A estratégia é, portanto, um dos passos deste processo contínuo que movimenta a organização para incorporar o sentido de missão em toda a empresa.

Uma visão de estratégia vem sendo aplicada na prática com eficácia (Figura 2). Nela estão apresentados num diagrama os seguintes componentes: missão, valores essenciais, visão, estratégia, Balanced Scorecard, iniciativas estratégicas, objetivos pessoais e resultados estratégicos. A missão da organização esclarece a sua razão de ser como a unidade de negócios se insere na arquitetura geral da organização.

A missão e os valores essenciais são estáveis no tempo. A visão aponta para o futuro e ajuda os indivíduos a compreender porque e como respaldar os esforços da organização. Além disso, inicia-se o movimento, a partir da estabilidade da missão e dos valores essenciais, que promove o dinamismo da estratégia e, esta, evolui no tempo, adaptando-se às mutações do mundo real.

A partir da visão se definem os temas estratégicos, que refletem a trajetória e as prioridades gerais. O mapa estratégico, juntamente com o Balanced Scorecard fornece ferramentas para traduzir declarações estratégicas em hipóteses, objetivos, indicadores e iniciativas, conforme demonstrado na figura 2 a seguir.

Figura 2 – Traduzindo a missão em resultados almejados





Resultados Estratégicos			
Acionistas Satisfeitos	Clientes Encantados	Processos Eficazes	Força de Trabalho Motivada e Preparada

Fonte: (Kaplan & Norton, 2000)

A metodologia para a construção do mapa estratégico começa no geral para o particular (*top-down*) num processo de desdobramento da estratégia segundo quatro perspectivas (financeira, cliente, processo interno e aprendizagem e crescimento), obedecendo as seguintes etapas:

- a) Estabelecimento da visão e da estratégia;
- b) Desdobramento da estratégia em temas estratégicos;
- c) Busca dos resultados almejados, a partir da definição de objetivos, atividades, metas e indicadores sob a perspectiva financeira e do cliente;
- d) Definição de proposição de valor ou vetores de mudanças a partir da análise sob a perspectiva de processos internos e de aprendizagem e crescimento.

As relações entre os vetores de mudanças e os resultados almejados constituem as hipóteses que definem a estratégia.

A construção de Scorecard estratégico para organizações governamentais, sem fins lucrativos e de assistência médica, sofre adaptações, em relação ao modelo apresentado, nos seguintes pontos:

- a) Inverte-se a ordem de prioridades para considerar a perspectiva do cliente em precedência à perspectiva financeira;
- b) Inclina-se a buscar atingir os objetivos de alto nível relacionados com: criação de valor para atingir a missão; custo mínimo; comprometimento com a fonte de financiamento.

Para que a organização esteja alinhada à estratégia é necessária a integração entre os scorecards desenvolvidos por cada unidade de negócios e de apoio da empresa. Impõe-se uma conexão entre as unidades dentro de uma única unidade administrativa.

Esta entidade tem a função de criar as sinergias entre os negócios componentes e as unidades de apoio. Isto é feito através de criação de valor por meio do gerenciamento do capital e das pessoas.

Outra forma de gerar sinergia nas unidades de apoio é mediante centralização das funções organizacionais, quando se tem economia de escala e vantagens da especialização e, a metodologia criada varia de caso a caso, porém alguns critérios podem ser usados, como: relacionamento, ganha-ganha, parcerias, estágios, processos internos compartilhados etc.

Para conseguir transformar a estratégia em tarefa de todos, é necessário o gerenciamento de alguns processos, como:

- Comunicação e educação, onde transfere aos empregados o conhecimento e a compreensão sobre a estratégia, de modo a contribuírem para a sua implementação;
- Desenvolvimento pessoal e de equipe para desenvolver mecanismos de desdobramento do conhecimento, num processo de cima para baixo, com orientações sobre as contribuições que garantem a implementação de estratégia;
- Sistema de incentivos e recompensas para estabelecer mecanismos que possibilitem a aplicação de benefícios e ônus decorrentes do sucesso ou insucesso da organização orientada para a estratégia, estimulando o comprometimento de todos com os resultados.

Para converter a estratégia em um processo contínuo, a metodologia a ser adotada para garantir eficácia gerencial no modelo de organização orientada para a estratégia, pode-se usar:

- Conexão entre o orçamento e a estratégia: com integração da gestão do orçamento e operação com a gestão da estratégia, num processo contínuo;
- Fechamento do loop estratégico: através de reuniões gerenciais focalizadas nas estratégias adota-se um gerenciamento de temas estratégicos integrados;
- Experimentação, aprendizado e adaptação: realiza-se a validação de hipóteses estratégicas, pelas equipes executivas, de modo a obter uma evolução dinâmica da estratégia.

Para mobilizar a mudança por meio da liderança executiva aparece como sendo o maior desafio, pois as organizações usam diferentes abordagens para liderar mudanças. No entanto, a estratégia para mobilizar tal mudança passa, necessariamente pela adoção de algumas premissas, como:

- Iniciar, preferencialmente, a implementação do Balanced Scorecard corporativo, desdobrando-se por unidade de negócio. A unidade de negócio a ser escolhida deve ser aquela que apresenta melhores condições para a implementação do Balanced Scorecard;
- Identificar a unidade organizacional que pratique o estilo de liderança participativo, e esteja organizada e motivada para aplicação do Balanced Scorecard.

Deve-se considerar que, numa organização orientada para a estratégia é mais importante o papel da liderança na criação do clima propício à mudança, na visão do desfecho da mudança e na governança, do que de aspectos estruturais e organizacionais.

CONCLUSÃO

A proposta de aplicação do modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard, para uma empresa pública municipal, como a Prefeitura de Monte Sião coincide com as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente externo, com a finalização de um governo a nível municipal e suas políticas públicas, bem como pela renovação do quadro diretivo municipal.

As políticas públicas que foram marcadas nesse governo, foram com base na área social e educação e estabelecendo metas rigorosas de cumprimento

do orçamento fiscal. Aliado a tudo isso, com relação a administração o que se viu foi uma abdicação do planejamento e gerenciamento estratégico e tático, bem como a interromper um processo de mudança, executado através do Programa de Qualidade Total, que incorporaria novos valores e culturas à organização, mais apropriados para a economia do conhecimento.

A convergência dos fatores citados e, a despeito dos insucessos ocorridos em passado recente, relativos a implementação de sistema de gestão e modelo organizacional contemporâneos, indicam que o município de Monte Sião apresenta condições favoráveis para aplicar o modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard.

A Prefeitura Municipal de Monte Sião não considera prioridade a lucratividade e sim o bem estar da população. Com isso, sugere-se que seja adotada a estratégia baseada no cliente, ou seja, na população da cidade, selecionado um conjunto integrado de temas estratégicos, com o propósito de criar valor para a sociedade.

É importante, todavia, ressaltar que o BSC não é um “projeto de indicadores”, mas sim, um processo de mudança. Para que se obtenha sucesso, um dos principais requisitos a ser atendido é o comprometimento da Alta Direção (Prefeito e Diretores dos Departamentos), criando um clima de mudanças, descongelando a organização, quebrando barreiras funcionais, fomentando a consciência estratégica e estabelecendo responsabilidades para a sua implementação.

A proposta de aplicação do Modelo de Gestão Estratégica (MGE) baseado no Balanced Scorecard, para a Prefeitura Municipal de Monte Sião longe de ser a única alternativa metodológica para gestão, poderá proporcionar os seguintes benefícios:

- a)** A filosofia do modelo de gestão estratégica, sistêmica e participativa, poderá resultar em mudanças culturais e de atitudes, que proporcionarão melhoria do clima organizacional, elevação da auto estima dos colaboradores e o comprometimento de todos com os resultados;
- b)** A introdução da cultura de mudança estimulará os colaboradores a adotar novos comportamentos, mudar paradigmas, assumir riscos e

introduzir inovações que contribuirão com a criação de valor para a população (clientes);

- c)** A focalização na estratégia mobilizará todas as pessoas da organização para agirem criativamente, segundo a orientação da estratégia e, conseqüentemente, potencializará suas energias para atingir os melhores resultados para a organização;
- d)** A utilização deste modelo permitirá unir as equipes em torno de um sistema que mensura, recompensa e motiva o desempenho com base no atingimento das metas que levam para frente à organização;
- e)** A recuperação do planejamento estratégico como um instrumento de gestão, bem como a sua operacionalização tornará a organização capaz de atingir as metas estratégicas estabelecidas;
- f)** A restauração dos sistemas corporativos e sua integração ao Método de Gestão Estratégica (MGE) permitirá o efetivo gerenciamento de desempenho no nível tático e estratégico. Além disso, contribuirá para a melhoria dos processos internos e redução dos custos operacionais e a otimização na aplicação dos recursos orçamentários;
- g)** A inclusão do Gerenciamento de Desenvolvimento de Pessoal (GDP) no modelo de gestão estratégica, tornará o setor de pessoal um ativo participante na formulação e gestão da estratégia, além de propiciar à empresa realizar todo o valor do seu capital intelectual.

Não obstante existam muitos cases que apresentam experiências bem sucedidas de implementação do Balanced Scorecard em empresas públicas, é importante considerar, em relação à oportunidade e o momento mais adequado para iniciar o processo de mudança, os seguintes fatores:

- a) Sentido de urgência;
- b) Ambiente político;
- c) Clima organizacional;
- d) Lideranças motivadas;
- e) Suporte de tecnologia de informações.

No tocante da implementação do Método de Gestão Estratégica baseado no Balanced Scorecard para a Prefeitura Municipal de Monte Sião é conveniente considerar a necessidade de se criarem condições de mudança, executando uma

fase preparatória, como já enfatizado, onde sejam dadas as condições ambientais e tecnológicas para iniciar o processo.

REFERÊNCIAS

CARR, David; LITTMAN, Ian. **Excelência nos Serviços Públicos – Gestão da Qualidade Total na Década de 90**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES; Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**, 2 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**, 5 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

HELES, Júnior; PROCHNIK, Victor. **Experiências Comparadas de Implantação do Balanced Scorecard no Brasil**, Rio de Janeiro, 2003.

MARCIAL, Elaine; GRUMBACH, Raul. **Cenários Prospectivos**. Rio de Janeiro, FGV, 2002.

NORTON, David. **Managing Strategy is Managing Change**. Disponível em: <<http://bsr.harvardbusinessonline.org>>. Acesso em: 18 de maio. 2012.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico**. 14o ed. São Paulo, Atlas, 1999.

SOARES, Ismael S. **Gestão Estratégica de Custos**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Apostila, 2003.

WEIL, Pierre; **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio**. 5 ed. Rio de Janeiro, Rosas dos Tempos, 1997

GOODNIGHT, James H. **Organização Orientada para a Estratégia**, 5 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000.