



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA**

---



**MODELO PARA  
APRESENTAÇÃO DE PROJETO**

**TÍTULO DO PROJETO:**

**BALANCED SCORECARD NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL  
DE MT**

VERGILIO PRADO SOGABE:

---

**Assinatura**

## Balanced Scorecard na Administração Pública Municipal de MT

**Resumo:** A adoção de uma ferramenta de gestão para planejar, executar, monitorar e controlar as atividades públicas é desejável para garantir a qualidade dos serviços públicos. O *balanced scorecard* - BSC, é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas para estabelecer o planejamento estratégico e acompanhá-lo. Para tanto adota 4 perspectivas para sua elaboração: financeira, do ponto de vista do cliente, interna e por fim de inovação e aprendizado. O objetivo deste projeto é identificar as estratégias organizacionais das prefeituras de Mato Grosso, na implementação e utilização do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica. Especificamente pretende-se: Analisar como os gestores das prefeituras implementaram o *balanced scorecard*; identificar as características do processo de gestão com o uso do BSC; Avaliar a contribuição da ferramenta BSC para o processo de gestão municipal. Para este projeto será adotado uma perspectiva de estudo exploratório de natureza qualitativa e quantitativa com um enfoque indutivo. O método misto que combina os métodos qualitativos e quantitativos de forma complementar. Espera-se identificar as principais formas de implementação da ferramenta na gestão pública municipal. Assim como identificar eventuais gargalos do processo, assim como, identificar e avaliar como se dá a gestão do processo de planejamento e por fim se possível avaliar os resultados do uso da ferramenta.

### 1. Caracterização do Problema

O desempenho das atividades públicas interessa a qualquer pessoa, independe de país, cultura ou religião. Os serviços oferecidos pelo poder público afetam o bem-estar social e o desenvolvimento econômico. Logo a adoção de uma ferramenta de gestão para planejar, executar, monitorar e controlar as atividades públicas é desejável para garantir a qualidade dos serviços públicos e atingir o tão almejado desenvolvimento.

A reforma administrativa esteve no topo da lista de prioridades de diversos países. Sempre com objetivo de melhorar a qualidade dos serviços públicos de modo a gerar um impacto positivo na vida dos cidadãos, agora vistos e tratados como clientes (PINTO, 2007). Essa mesma perspectiva foi adotada pelo governo brasileiro e as diversas organizações públicas que o compõe (GHELMAN, 2006; FELIX et al., 2011).

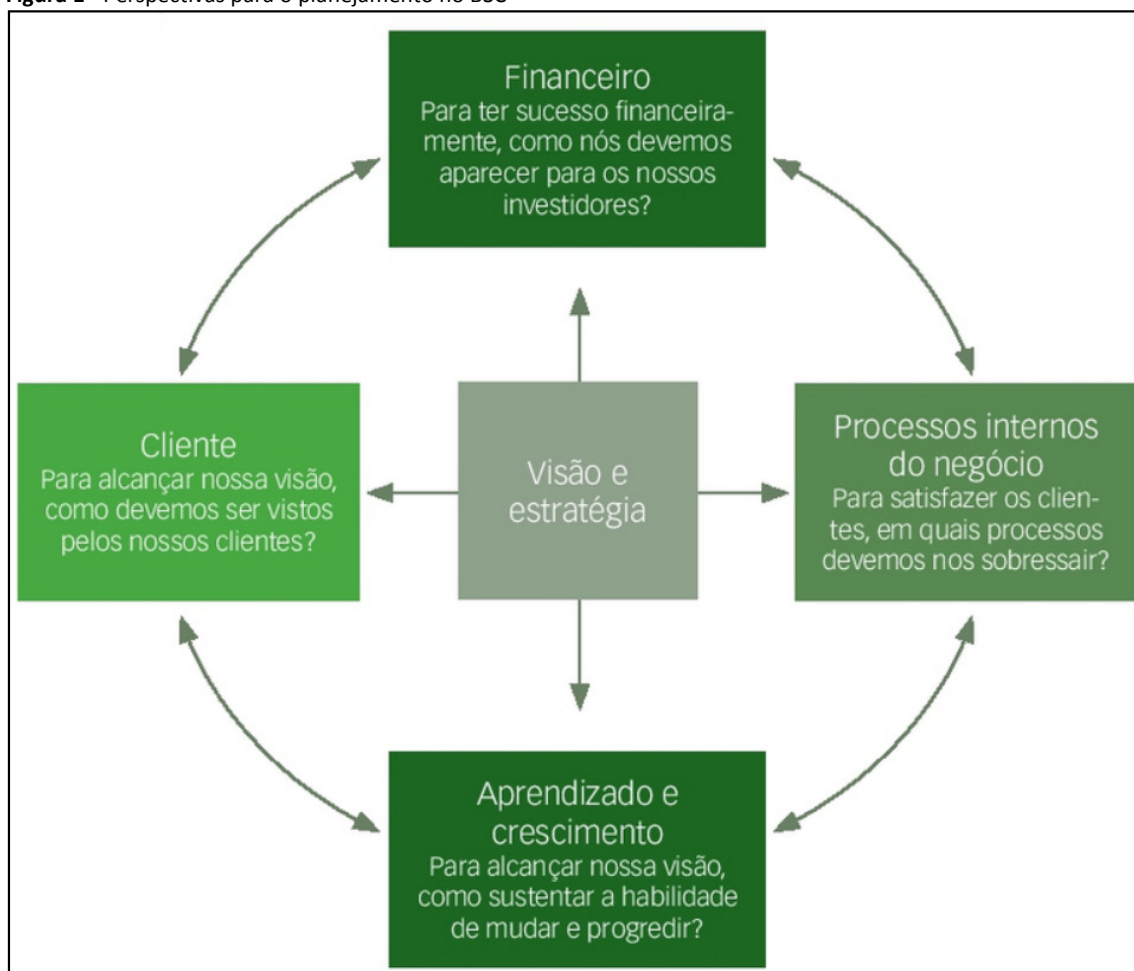
O processo de modernização da gestão pública brasileira, levou a adoção dos modelos de gestão oriundos da iniciativa privada que priorizam a qualidade e a eficiência dos serviços públicos (GHELMAN, 2006; JUNQUILHO, 2012; LEITE JÚNIOR, 2012). A adaptação das ferramentas é direcionado para gerar impacto econômico e social (BERGUE, 2014).

Isso exige a mudança da estrutura funcional, geralmente vertical, dividida em secretarias, departamentos estruturados de forma burocrática para comitês e grupos estratégicos com foco em objetivos, metas e resultados (COUTINHO; KALLÁS, 2005).

Diante dessa demanda o modelo de gestão do Balanced Scorecard tem sido preferido, devido a sua ampla capacidade de adaptação em diversos contextos tanto nacionais quanto internacionais (FELIX et al., 2011).

O *balanced scorecard* - BSC, desde o seu lançamento, tem sido uma das ferramentas de gestão mais utilizadas para estabelecer o planejamento estratégico e realizar o seu acompanhamento. O *balanced scorecard* adota 4 perspectivas para sua elaboração: financeira, do ponto de vista do cliente, interna e por fim de inovação e aprendizado, conforme a Figura 1 (KAPLAN; NORTON, 1997). O objetivo do modelo é estabelecer um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, utilizando indicadores financeiros e não-financeiros para avaliar o desempenho tanto do ponto de vista interno, quanto o externo (KAPLAN; NORTON, 1997).

**Figura 1** - Perspectivas para o planejamento no BSC



**Fonte:** Kaplan e Norton (1997)

A partir de uma perspectiva processualista o BSC é uma ferramenta para concepção da estratégia que pode ser moldada conforme a necessidade. Nesse sentido, ele serve tanto como ferramenta de controle da estratégia, mas também como aprendizagem organizacional.

O planejamento estratégico pode ser entendido como um processo sistêmico e dinâmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação de objetivos, estratégias, ações e indicadores. Esse processo deveria se basear nos problemas ou desafios organizacionais (REZENDE, 2015).

O BSC não surgiu diretamente dos conceitos de administração estratégica. A sua concepção veio a partir da elaboração de um sistema de avaliação de desempenho que pudesse unir a estratégia com a rotina operacional (COUTINHO; KALLÁS, 2005). O BSC é uma ferramenta que liga a visão e a estratégia da empresa com objetivos e medidas de desempenho de maneira coerente. As medidas devem estar interligadas para traduzir em um pequeno conjunto de informações temas estratégicos complexos (COUTINHO; KALLÁS, 2005). Os componentes e a terminologia adotada no BSC podem ser observados na Figura 2.

**Figura 2** - Componentes e terminologia do BSC

### Mapa Estratégico

Descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuído nas quatro dimensões

Mapa estratégico		Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Plano de ação
Financeira	Rentabilidade	O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização	Como será medido e acompanhado o sucesso no alcance do objetivo	O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários	Programas de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos
	Menos aviões Clientes				
Mercado	Vão pontual Preços mais baixos	↓	↓	↓	↓
Processos Internos	Rápido em solo	Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativa
Aprendizado & Inovação	Alinhamento do pessoal de terra	Rápida Preparação em solo	Tempo de pouso Partida pontual	30 min 90%	Programa de otimização da duração do ciclo

Fonte: Coutinho e Kallás (2005)

O modelo do BSC tem sido amplamente adotado nas organizações brasileiras. As ferramentas do modelo – mapas estratégicos, indicadores de desempenho, metas de longo prazo e iniciativas ajudam a orientar processos de mudanças em diversos contextos organizacionais em diferentes setores (COUTINHO; KALLÁS, 2005).

As organizações que adotam uma postura estratégica procuram estabelecer ações para que as rotinas dos seus colaboradores possam contribuir continuamente para o atendimento dos objetivos estratégicos. A forma como essas ações são estabelecidas e são desenvolvidas são determinantes para o sucesso da estratégia (FELIX et al., 2011). As estratégias se diferenciam pelo processo como são construídas as rotinas e atividades que levam a empresa a atingir os objetivos estratégicos (PORTER, 1989; FELIX et al.,

2011). Além disso, as organizações tem como desafio estabelecer um processo de alinhamento organizacional contínuo e participativo (FELIX et al., 2011).

Que estratégias organizacionais estão presentes na adoção da ferramenta do BSC na gestão pública municipal de Mato Grosso?

## 2. Objetivo

Identificar as estratégias organizacionais das prefeituras de Mato Grosso, na implementação e utilização do balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica.

Especificamente pretende-se:

- Analisar como os gestores das prefeituras implementaram o balanced scorecard;
- Identificar as características do processo de gestão com o uso do BSC;
- Avaliar a contribuição da ferramenta BSC para o processo de gestão municipal.

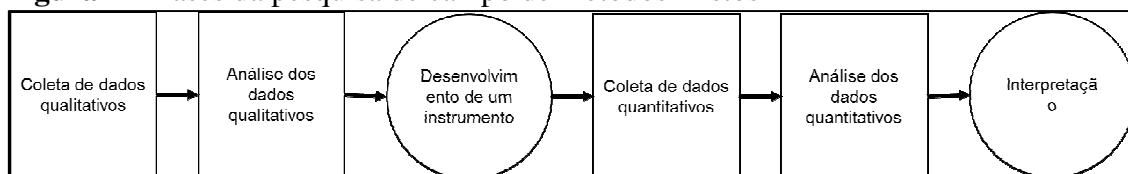
## 3. Metodologia

Para este projeto será adotado uma perspectiva de estudo exploratório de natureza qualitativa e quantitativa com um enfoque indutivo. O método misto foi escolhido por combinar os métodos qualitativos e quantitativos de forma complementar (CRESWELL, 2010).

Inicialmente será realizada uma pesquisa teórica adotando como instrumento a pesquisa bibliográfica, afim de aprofundar o domínio teórico do tema. Inicialmente será conduzida uma revisão na literatura para elaborar e aperfeiçoar o modelo teórico seus constructos e componentes (GIL, 1999; CRESWELL, 2010).

A pesquisa de campo e o tratamento dos dados coletados será desenvolvida em 6 fases conforme o modelo apresentado na figura 2 proposto por Creswell e Clark (2013).

**Figura 2** – Fases da pesquisa de campo de métodos mistos



**Fonte:** Creswell e Clark (2013).

Na primeira etapa, serão realizadas entrevistas com o apoio de um roteiro semiestruturado. Esse instrumento visa orientar o pesquisador na condução da

entrevista. A entrevista será realizada pessoalmente e após autorização do entrevistado, poderá ser gravada para posterior transcrição e análise de conteúdo. Amostragem será por conveniência e facilidade de acesso do pesquisador, espera-se entrevistar aproximadamente 20 prefeitos nessa fase.

A segunda etapa consiste da transcrição das entrevistas que serão utilizadas para uma análise de conteúdo conforme proposta por (BARDIN, 1977). Onde os dados serão categorizados e agrupados. Esse método permite uma análise reflexiva e uma multiplicidade de visões que facilitam a prospecção das variáveis situacionais e serem analisadas, de forma a aprofundar no objeto de estudo (BRUNER, 1986).

Na terceira fase será elaborado um questionário estruturado que será aplicado ao longo da quarta fase que será caracterizado como uma survey, um instrumento predominantemente quantitativo que coleta grande quantidade de dados que são analisados por meio de técnicas estatísticas e matemáticas que relacionam e combinam variáveis, por meio de técnicas notadamente quantitativas (CRESWELL, 2010). A amostragem, nesse caso, segue um padrão não paramétrico com amostragem por conveniência e facilidade de acesso, o que constitui uma limitação da pesquisa. Durante esta etapa espera-se entrevistar aproximadamente 120 secretários municipais.

Na quinta etapa para análise dos dados quantitativos serão utilizados preferencialmente programas estatísticos gratuitos como o “R” e o Smart PLS, caso seja necessário poderão ser utilizados programas pagos como o SPSS e LISREL. Por fim na 6 fase será realizada a interpretação dos resultados obtidos, após o tratamento dos dados.

#### 4. Orçamento

Para este projeto o coordenador do projeto e os membros utilizaram recursos próprios. O que não vai gerar qualquer tipo de encargo para a UFMT. A maior parte das atividades serão realizadas em paralelo com as atividades do convênio firmado entre a UFMT e o TCE, dessa forma não haverá custos.

#### 5. Cronograma de Execução

ATIVIDADES	2018 (semestre)						2019 (semestre)					
Semestre	2º						1º					
meses	Jul/18	Ago/18	Set/18	Out/18	Nov/18	Dez/18	Jan/19	Fev/19	Mar/19	Abr/19	Mai/19	Jun/19

Reuniões ampliadas dos grupos de pesquisa												
Refinamento das variáveis de pesquisa												
Pré-Levantamento de variáveis (Entrevistas com Transcrição)												
Análise das entrevistas com identificação de variáveis e fatores												
Elaboração do instrumento de pesquisa - questionário												
Aplicação do pré-teste do instrumento de pesquisa												
Validação do instrumento de pesquisa por especialistas												
Aplicação do instrumento de pesquisa validado												
Tabulação dos dados												
Análise dos dados												
Discussão dos resultados												
Conclusões												
Preparação das comunicações e artigos												
Publicação do manual tecnológico com os resultados da pesquisa												
Relatório final da proposta												

## 6. Referências Bibliográficas

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. 2nd ed. Florianópolis: UFSC CAPES, 2014.

COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D. Estratégia em ação: uma idéia que deu certo. **Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**, 2005. Rio de Janeiro: Elsevier.

FELIX, R.; FELIX, P. DO P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 1, p. 51–74, 2011.

GHELMAN, S. **Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública**, 2006. Universidade Federal Fluminense.

JUNQUILHO, G. S. **TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. 2nd ed. Florianópolis: CAPES - UAB, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

LEITE JÚNIOR, A. D. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro**. Florianópolis: UFS, 2012.



PINTO, F. **Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos**. 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15th ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 3rd ed. São Paulo: Atlas, 2015.