

BALANCED SCORECARD (BSC) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*Andreia Maria de Miranda*¹

*Noêmia Marques Diolindo Marega*²

*Patrícia Miranda Ribeiro*³

O *Balanced Scorecard* é um sistema que controla desde a identificação das necessidades até a motivação das melhorias dos processos e produtos, criando um ambiente propício ao alinhamento estratégico organizacional. O *Balanced Scorecard* é responsável por traduzir os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho classificados nas quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1992): financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Embora o setor privado e o setor público tenham como foco a preocupação em satisfazer o “cliente”, eles diferem quanto à amplitude de suas metas e ações, e ao perfil de seus clientes; bem como na forma como utilizam os seus recursos financeiros. Todavia, a satisfação do cidadão é uma obrigação do Estado e os seus interesses são direcionados para a coletividade. Segundo Kaplan e Norton (1997), o modelo pode ser facilmente adaptado para organizações públicas e instituições sem fins lucrativos.

Preocupados com a avaliação desse desempenho, o Instituto Nolan Norton, em 1990, patrocinou um estudo em diversas empresas, visando medir esse desempenho. Acreditava-se

¹ ANDREIA MARIA DE MIRANDA – Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Goiás – UEG (2002). Pós-graduação *Latu Senso* em Análise e Auditoria Contábil pela Universidade Católica de Goiás – UCG/PUC (2005). Especialista em Docência para Educação Profissional pela Faculdade SENAC-GO (2012). Mestrado em Ciências Contábeis pela Fundação Capixaba de Pesquisa e Ensino – FUCAPE-ES (2019). Docente no Centro Universitário Alfredo Nasser.

² NOÊMIA MARQUES DIOLINDO MAREGA - Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Goiás (2004), graduada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Estácio Ribeirão Preto (2015). Especialização em Educação - Área de Concentração: Pedagogia pela Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, FACER/GO, Brasil, Especialização em Controladoria e Contabilidade Aplicada ao Setor Público pela Universidade Federal de Goiás, UFG. Mestrado em Ciências Contábeis - FUCAPE (2019). Assessora setorial de planejamento - Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

³ PATRÍCIA MIRANDA RIBEIRO - Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Anhanguera de Ciências Humanas (2001), Graduada em Direito pela Faculdade de Anicuns (2010). Pós-graduação em Controladora e Finanças (2006) pela Universidade Católica de Goiás. Pós-graduação em Docência Universitária pela Faculdade de Anicuns (2009). Mestrado em Ciências Contábeis pela FUCAPE (2019). Docente universitária.

que os métodos de avaliação de desempenho empresarial, em geral apoiado por indicadores contábeis e financeiros, estavam obsoletos (KAPLAN; NORTON, 1997). Desse estudo, surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC).

Perspectivas adaptadas/agregadas à gestão pública, perspectiva do cidadão/sociedade, está relacionada com os objetivos estratégicos inerentes aos serviços a serem prestados ao cidadão e à sociedade, considerando os preceitos de uma gestão pública moderna focada em resultados e orientada para a transparência (FÉLIX; FÉLIX; TIMÓTEO, 2011).

As organizações públicas, guiadas por uma diversidade de normas legais e pressionadas pela escassez orçamentária, estão atualmente colocadas perante a necessidade de adaptar novos instrumentos de gestão pública, que possibilitem a melhoria de vida do cidadão/sociedade, da economia do país, e apresentem resultados de grande visibilidade e dimensão, que possam fazer do serviço público um serviço de qualidade, eficiente, transparente e compatível com os impostos cobrados.

Os órgãos da Administração Pública Estadual terão maior êxito no alcance de seus objetivos estratégicos, investindo na implantação de um modelo de gestão estratégica, adaptado para o ambiente de governo, mantendo o alinhamento estratégico com os órgãos normativos e de controle (FÉLIX; FÉLIX; TIMÓTEO, 2011).

Conforme Secchi (2009), gestão pública é baseado nas diretrizes da área privada, tais como efetividade, eficácia e eficiência, que busca oferecer serviços de qualidade para sociedade. Contudo, para as informações serem atualizadas e de qualidade, depende de como será estruturado e alimentado o sistema de gestão (GUIMARÃES; SIMÕES; MARQUES, 2010).

Em relação à implantação do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) afirmam que há uma incoerência entre a formulação e a implementação das estratégias, e que isso ocorre devido às barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais, que foram feitos para: criar e comunicar a estratégia; alocar recursos; definir metas e direções; e fornecer *feedback*. As barreiras identificadas podem ser superadas com a integração do *Balanced Scorecard* com o novo sistema de gestão estratégica. São elas: visões e estratégias não executadas; estratégias não associadas às metas; estratégias não associadas à alocação de recursos; e *feedback* tático, não estratégico (GALAS; FORTES, 2008).

TRABALHO DISCENTE: Resenha

A administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*) é um modelo baseado em valores oriundos da iniciativa privada, tais como eficiência, efetividade, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009). Seu objetivo principal é a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados a sociedade.

No entanto, o controle na *new public management* fica delegado para a sociedade. No caso brasileiro, no qual a sociedade apresenta um histórico de baixa participação no controle social, a simples transferência do exercício do controle para a sociedade pode acarretar em uma maior liberdade para o mau uso dos recursos públicos. Relevante notar que o *Balanced Scorecard* foi a metodologia escolhida por quinze Tribunais na elaboração de seus planejamentos (AFONSO *et al.*, 2015).

A adoção de uma ferramenta de planejamento estratégico por dezessete Tribunais de Contas Estaduais, sendo quinze utilizando o *Balanced Scorecard*, indica uma evolução no que tange a gestão governamental no Brasil. Por intermédio do planejamento, os gestores transmitem aos seus subordinados os valores organizacionais e as metas a serem atingidas, determinando assim, o rumo a ser seguido pelo órgão para consecução de seus resultados. Quando isto não é observado pelos gestores públicos, o mau uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de planejamento pode servir como justificativa para o fracasso da execução da estratégia planejada (AFONSO *et al.*, 2015).

A gestão pública necessita de modelos de gestão e controle eficientes e eficazes que proporcionem maior tempestividade e transparência no exercício de suas atividades. O *Balanced Scorecard* foi uma das práticas oriundas da iniciativa privada que a nova gestão pública importou para o setor público. Este modelo de gestão foi desenvolvido no início da década de 1990 contrapondo-se aos métodos de gestão utilizados.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é identificar as dificuldades de implementar estratégias que melhorem a eficiência e a efetividade na gestão pública nos Tribunais de Justiça do Estado de Goiás, no processo de implantação do *Balanced Scorecard*.

Espera-se com esse estudo, contribuir para o processo de implementação de instrumentos de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard*, que possa colaborar para o aperfeiçoamento da gestão das políticas e recursos públicos em prol da sociedade. E ainda, fornecer aos administradores, que estão diretamente relacionados com o processo de

planejamento estratégico, condições para tomadas de decisões de maneira eficiente e com qualidade.

REFERÊNCIAS

ADCROFT, Andy; WILLIS, Robert. The (un) intended outcome of public sector performance measurement. **International Journal of Public Sector Management**, v. 18, n. 5, p. 386-400, 2005.

AFONSO, Rodrigo Winter *et al.* Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 20, n. 66, 2015.

FELIX, Rozelito; FELIX, Patrícia do Prado; TIMÓTEO, Rafael. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, 2011.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 6, n. 2, 2008.

GUIMARÃES, Bernardo; SIMÕES, Pedro; MARQUES, Rui Cunha. Does performance evaluation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services. **Journal of Environmental Management**, v. 91, n. 12, p. 2632-2638, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Linking the balanced scorecard to strategy. **California management review**, v. 39, n. 1, p. 53-79, 1996.

NORTON, David; KAPLAN, Robert. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-140, 1993.

_____. Conceptual foundations of the balanced scorecard. **Handbooks of management accounting research**, v. 3, p. 1253-1269, 2009.

_____. **Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SECCHI, Leonardo. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v.43, n.2, p. 347-369.