

# Balanced Scorecard (BSC) na Gestão Pública: Implementação na Prefeitura Municipal de Ipiranga (PR)

**Ana Cristina de Faria** (USCS) - anacfaria@uol.com.br

**Francisco Carlos Fernandes** (FURB) - fernandes.francisco@uol.com.br

**Valdinei Machado Guimarães** (FURB) - miguinhakrika@hotmail.com

## **Resumo:**

*Este trabalho tem por objetivo identificar os procedimentos a serem adotados para a efetiva implementação do BSC na gestão pública municipal. A pesquisa bibliográfica reflete a mudança de comportamento dos gestores públicos em nível mundial, buscando focalizar sua gestão na apuração de resultados, diante do alicerce da Nova Gestão Pública. Devido à carência de medidas para a avaliação governamental, o monitoramento do desempenho por meio do Balanced Scorecard (BSC), visa a superar a desarmonia existente na avaliação da eficiência e eficácia da atividade governamental. Por meio do estudo de caso desenvolvido, constatou-se que o BSC pode contribuir para o fortalecimento da Gestão Pública no ambiente municipal, produzindo um rol de informações que priorizem a gestão eficiente e eficaz dos recursos. A congruência dos instrumentos legais com o BSC facilita sua implementação, e o monitoramento do desempenho por meio deste instrumento, auxilia no controle do uso dos recursos; torna mais fácil a tomada de decisão dos gestores públicos, e acena para a visão organizacional, preocupada com os aspectos relacionados além dos cidadãos, aos recursos financeiros, aos processos internos e a capacidade do aprendizado e crescimento dos funcionários públicos.*

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard; Desempenho; Gestão Pública.*

**Área temática:** *Gestão de Custos no Setor Governamental*

## ***Balanced Scorecard (BSC) na Gestão Pública: Implementação na Prefeitura Municipal de Ipiranga (PR)***

### **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo identificar os procedimentos a serem adotados para a efetiva implementação do BSC na gestão pública municipal. A pesquisa bibliográfica reflete a mudança de comportamento dos gestores públicos em nível mundial, buscando focalizar sua gestão na apuração de resultados, diante do alicerce da Nova Gestão Pública. Devido à carência de medidas para a avaliação governamental, o monitoramento do desempenho por meio do *Balanced Scorecard (BSC)*, visa a superar a desarmonia existente na avaliação da eficiência e eficácia da atividade governamental. Por meio do estudo de caso desenvolvido, constatou-se que o BSC pode contribuir para o fortalecimento da Gestão Pública no ambiente municipal, produzindo um rol de informações que priorizem a gestão eficiente e eficaz dos recursos. A congruência dos instrumentos legais com o BSC facilita sua implementação, e o monitoramento do desempenho por meio deste instrumento, auxilia no controle do uso dos recursos; torna mais fácil a tomada de decisão dos gestores públicos, e acena para a visão organizacional, preocupada com os aspectos relacionados além dos cidadãos, aos recursos financeiros, aos processos internos e a capacidade do aprendizado e crescimento dos funcionários públicos.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Desempenho; Gestão Pública.

Área Temática: Gestão de Custos no Setor Governamental

### **1 Introdução**

O ambiente da gestão pública brasileira convive com a limitação e a escassez de recursos, além de outros fatores conhecidos, tais como: crescimento dos gastos do setor público; necessidade da população dispor de melhor qualidade dos serviços públicos; desequilíbrios sociais e econômicos; e perda de confiança da sociedade em relação às realizações da administração pública. Todo esse contexto de atuação constitui desafios que direcionam os gestores à busca de eficiência e eficácia nas atividades que executam, a fim de promover maiores benefícios à sociedade.

Assim, o Setor Público caracteriza-se por ser um segmento tomado por complexidades e por executar atividades diferenciadas, cujos resultados, em última análise, são medidos na satisfação do bem-estar da população. Dessa forma, a gestão pública necessita de instrumentos que possibilitem a avaliação desses resultados, oferecendo suporte ao gestor público quanto à administração das finanças públicas municipais.

O levantamento e a mensuração dos resultados, entre outros instrumentos, são partes integrantes do controle de gestão e atuam para melhoria de diversos aspectos que contribuem para o acompanhamento, avaliação e aperfeiçoamento da gestão pública. Assim, reportam-se à utilização de instrumentos focados na avaliação e monitoramento de desempenhos na gestão pública, como o *Balanced Scorecard - BSC*, que de acordo com Kaplan e Norton (2000), é o sistema de monitoramento de desempenho que proporciona um referencial de análise da estratégia empregada para a criação de valor.

As limitações de informações na literatura quanto à utilização do BSC na gestão pública municipal permitem constatar que o tema deva ser estudado, visto a importância do setor público, principalmente as Prefeituras Municipais, como célula de organização dos

municípios.

Diante desse contexto, a questão de pesquisa que norteia este estudo busca saber: Quais os procedimentos a serem adotados para a efetiva implementação do *Balanced Scorecard* na gestão pública municipal? No intuito de responder a esta questão, tem-se como objetivo deste estudo identificar os procedimentos a serem adotados para a efetiva implementação do *Balanced Scorecard* – BSC na gestão pública municipal. Para atingir a este objetivo, além da fundamentação teórica sobre Gestão Pública e *Balanced Scorecard*, foi desenvolvido um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Ipiranga (PR).

## 2 Fundamentação teórica

Neste tópico, tratar-se-á de aspectos relevantes da Gestão Pública e do sistema de monitoramento de desempenho *Balanced Scorecard* – BSC.

### 2.1 Gestão Pública

O Setor Público, devido à sua complexidade, tem a necessidade de buscar meios que venham atender a seus objetivos de gestão, ou buscar modelos que ofereçam condições para a mensuração dos benefícios criados à população, ao cumprimento do papel do gestor ofertar o bem comum à sociedade e proporcionar serviços que visam a facilitar a existência do indivíduo na sociedade (KOHAMA, 2001, p.34).

Grateron (1999, p. 3) comenta que a gestão pública precisa ser avaliada para que sejam conhecidos seus resultados e seja fornecida uma resposta ao cidadão, de acordo com grau de adequação e coerência existentes entre as decisões dos gestores e a eficiência e eficácia com que foram administrados os recursos disponíveis. Nesse processo de modernização, a preocupação recai sobre a gestão com enfoque em resultados, que procura administrar os recursos públicos com o objetivo de cumprimento das ações estratégicas definidas pelo Governo, para um período determinado.

Makón (2000) explica que esta forma permite ao gestor avaliar as ações das organizações do Estado, em relação às políticas públicas definidas para o atendimento à demanda da sociedade. Para amenizar a situação, o autor comenta sobre a importância da ordenação e focalização das prioridades da instituição pública, identificando e hierarquizando processos, produtos e beneficiários. Em sua linha de raciocínio é enaltecida a figura do planejamento estratégico, que serve de base para o modelo de gestão por resultados.

A gestão por resultados, a transparência na gestão e a inclusão de novos instrumentos gerenciais influenciaram a mudança no relacionamento entre o Governo e suas entidades, contribuindo para o atendimento dos interesses da sociedade. A tentativa de reduzir custos, aumentar a qualidade do serviço prestado ao cidadão, vindo a ocasionar a aplicação de atributos de eficiência, também contribuiu para o redesenho da gestão pública (GARCES; SILVEIRA, 2002).

A dúvida que se suscita é se esse redesenho, essa mudança, tratada como Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NPM), é algo realmente novo, em que vários segmentos da sociedade buscam chegar a um consenso do que significa o paradigma da nova gestão pública. A Nova Gestão Pública sofre variadas mutações, e atua de acordo com as realidades de cada país. Apesar desse conceito ser simplista, voltado para a eficiência, a NPM atuou em reformas gerenciais na Nova Zelândia, Dinamarca e Reino Unido (ORMOND; LÖFFLER, 1999).

O documento chamado *Governance in Transition* produzido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (1995, p.28), divulga semelhanças entre alguns de seus países membros em termos de implementação de reformas orientadas para resultados. A utilização das práticas da Nova Gestão Pública poderá levar a uma nova experiência na gestão pública transparente, em que os Governos contam com várias

ferramentas e alternativas para a tomada de decisão (SLOMSKI *et. al.*, 2008).

Segundo Abrúcio (1997, p. 31), “a reforma do governo implica na introdução de métodos ligados à produção qualitativa dos serviços públicos”. Os cidadãos são colocados como razão derradeira do setor público, pois se entende que estes não devem ser somente bem atendidos, mas levados a participar do governo. Osborne e Gaebler (1994) propõem que, para tornar um serviço público melhor, a comunidade deva ser chamada a participar da administração, fiscalizando, buscando alcançar a eficiência e a transparência, e oportunizando a ocorrência da *accountability* (prestação de contas).

A *Federation of Canadian Municipalities* (2003, p. 1) no evento denominado, *International Experience In Municipal Performance Measurement* – discutiu “que a medida de desempenho está relacionada a uma cultura institucional que valoriza o planejamento, a responsabilidade e o uso de informações no gerenciamento das organizações públicas e privadas”.

No Brasil, a figura do sistema político empreendedor é relatada por Catelli e Santos (2001) como sendo aquele que trata o cidadão como cliente, atuando eficiente e eficazmente na gestão por resultados, orientado por processo de avaliação contínua e autenticado pela sociedade. Neste país, a gestão pública dispõe do instrumento de planejamento estratégico, o Plano Plurianual - PPA, que, ao definir determinados índices-objetivo, assume características do *Balanced Scorecard* - BSC. Outros instrumentos de planejamento utilizados na gestão pública brasileira são a Lei de Diretrizes Orçamentárias-LDO e a Lei dos Orçamentos Anuais-LOA, que em conjunto com o PPA, compõem o tripé estratégico da administração pública do País.

Quando existe um processo de planejamento que estabeleça um cronograma definindo cada um dos eventos orçamentários e que padronize ou estabeleça uma relação entre a ação desenvolvida e o produto auferido, normalmente encontra-se os elementos para a elaboração do: a) planejamento estratégico, cujo documento resultante é o plano plurianual; b) planejamento tático – em que o documento resultante são as diretrizes orçamentárias, e c) planejamento operacional - cujo documento resultante é o orçamento anual.

Para enfrentar um determinado problema, a ação governamental utiliza-se de instrumentos que são os Programas de Governo, que têm objetivos, voltados para atender às necessidades do cidadão, e o alcance desses objetivos deve ser avaliado por meio de indicadores. Estes instrumentos brasileiros têm ganho notoriedade, e são reconhecidos como capazes de permitir ao gestor público pensar no futuro, priorizando investimentos para o processo de desenvolvimento de sua região. O *Balanced Scorecard*, como abordado na sequência, pode colaborar para o monitoramento do desempenho das ações do Governo.

## **2.2 *Balanced Scorecard* - BSC**

O BSC é um sistema de monitoramento de desempenho que tem como um dos objetivos principais gerenciar as organizações com base em quatro diferentes perspectivas: financeira; do cliente; processos internos e do aprendizado e crescimento.

### **2.2.1 Compreensão do BSC**

Kaplan e Norton (2000, p.34) sustentam que este sistema proporciona um referencial de análise da estratégia empregada para a criação de valor. Para o alcance de melhora acentuada no desempenho, o BSC exige que cada unidade de negócio ou órgão da entidade, tenha uma estratégia que especifique o que deve ser feito para gerar um ótimo desempenho. A produção de resultados satisfatórios por este instrumento está relacionada à plena sintonia com os objetivos estratégicos da organização.

O conjunto de perspectivas devidamente compensadas provém desse modelo, ocasionando a conceituação do BSC como um sistema equilibrado de gestão estratégica.

Posteriormente ao estabelecimento das metas financeiras e da dimensão do cliente, identificam-se os objetivos, metas e indicadores para as outras perspectivas do BSC. Essa fase visa a construir um sistema que esclareça os objetivos estratégicos e os vetores críticos que determinam esses objetivos (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

A percepção do BSC como uma ferramenta de estrutura balanceada está relacionada ao processo de elaboração dos indicadores para cada uma das quatro perspectivas. Na opinião de Campos (1998), se os quatro conjuntos de indicadores estiverem “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém, de maneira equitativa, visando a possibilitar um desenvolvimento equilibrado, a organização estará na rota de seu sucesso. Os indicadores balanceados convertem a estratégia em um sistema integrado, que demonstra a relação de causa-efeito, definida sob as quatro perspectivas de negócio.

Após a etapa do planejamento, o estabelecimento de metas e o alinhamento das iniciativas estratégicas induzem à mudança organizacional. Os gestores estabelecem metas para os objetivos do BSC, com antecedência e essas metas, se forem alcançadas, transformarão a empresa. Depois das metas estabelecidas, os executivos estarão em condições de alinhar as iniciativas estratégicas, que derivam de medidas do BSC, como a redução do tempo de atendimento dos serviços e aumento da qualificação dos funcionários. Por meio de uma série de relações de causa e efeito incorporadas ao BSC, o aumento das capacidades acaba sendo, transformado em um bom desempenho orçamentário e de resultados satisfatórios.

Esse processo cria mecanismos para o aprendizado organizacional. O BSC permite não só o monitoramento e o ajuste da implementação da estratégia, mas também permite efetuar mudanças que se façam necessárias. O processo do aprendizado estratégico inicia-se com o esclarecimento da visão compartilhada que todos os envolvidos na empresa desejam alcançar. Neste processo, o uso de indicadores, ajuda na tradução de conceitos complexos e facilita o consenso entre os executivos. Tanto os objetivos estratégicos quanto os indicadores de desempenho devem ser definidos em cada uma das perspectivas do BSC. Essas perspectivas deverão estar sintonizadas por meio de uma relação de causa e efeito, orientando as ações desenvolvidas em cada perspectiva em conformidade com a estratégia definida.

Optou-se neste trabalho por não tratar sobre a construção de Mapas Estratégicos que, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 81), “explicitam a hipótese da estratégia. Cada indicador do BSC converte-se em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências”.

A implementação do BSC no setor público é salientada por Kaplan e Norton (2000), que consideram que as entidades governamentais devem incluir um objetivo abrangente no alto da estrutura do BSC como sendo seu propósito de longo prazo. Segundo esses autores, o objetivo escolhido deve voltar-se para o cumprimento de sua missão, o que de alguma maneira vai implicar em gerar valor ao cidadão, a um custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuo de sua fonte de financiamento.

A criação de valor relaciona-se às especificidades dos benefícios gerados pelo órgão ao cidadão. Na opinião de Slomski (2005), o cidadão é um sócio, que muitas vezes têm dificuldades em entender o que é apresentado; ocasionando o que é considerado por esse autor como uma inegável “assimetria informacional”. Kaplan e Norton (2000), por sua vez, tratam o cidadão como cliente, na definição de estratégias, pois é quem paga e recebe os serviços municipais. No objetivo da legitimação, o órgão público deve visar a satisfazer seus financiadores, os cidadãos e o Poder Legislativo.

Após a definição de seus objetivos, a entidade deve, também definir metas para os seus processos internos e para a perspectiva do aprendizado e crescimento, com o propósito de capacitar-se, buscando o alcance dos seus objetivos nestas duas perspectivas (KAPLAN E NORTON, 2000). Percebe-se que há uma perfeita adaptação do BSC à gestão pública,

principalmente em termos de desenvolvimento de estratégias que venham a atender aos anseios dos cidadãos, colaborando para o cumprimento da missão de cada ente público.

Um dos grandes problemas na efetiva implementação do BSC na gestão pública está relacionado à dificuldade da definição de indicadores que monitorem claramente o desempenho da entidade (PEDRO, 2005). A discussão em torno da mensuração de desempenho das organizações públicas tem-se ampliado bastante nos últimos tempos. A busca das organizações de ofertar bens e serviços à população, de modo a atender seus anseios, motivou alguns governos estrangeiros a adotarem o BSC.

### 2.2.2 Exemplos de implementação do *Balanced Scorecard* na Gestão Pública

Originalmente, o BSC envolvia a sua aplicação voltada para o setor privado, em que a perspectiva financeira é o foco principal, diferenciando-se da gestão pública, que prioriza o cliente (cidadão). Kaplan e Norton (1997) afirmam que esta é uma oportunidade única de comprovar a flexibilidade desse instrumento, demonstrando sua adaptação ao setor público, e acreditam que, “no caso das empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 189).

Ainda segundo Kaplan e Norton (2000), “para uma entidade não lucrativa ou órgão governamental, os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua missão”. O BSC, devido à sua flexibilidade, permite a inclusão de outras perspectivas que se façam substanciais para sua adequação a cada entidade; e essa possibilidade é fundamental para o setor público, pois para a adaptação são necessários alguns ajustes ao modelo original. De acordo com estes autores, a proposta básica para o setor público é que seja transferida ao topo a perspectiva dos clientes (cidadãos), no lugar da perspectiva financeira. A adoção do BSC em entidades governamentais e instituições sem fins lucrativos, ainda se encontra em estado embrionário (KAPLAN e NORTON, 2000). Contudo, o avanço do BSC nesse segmento, está colaborando para o desenvolvimento de novos conceitos.

Algumas experiências internacionais são destacadas por Kaplan e Norton (2000) na implementação do BSC: a Cidade de Charlotte (EUA); o Estado de Washington (EUA) e a cidade de Calgary (CAN). A cidade de Charlotte foi a primeira cidade norte-americana a adotar o modelo do BSC. O desenvolvimento dos *scorecards* deu-se em quatro unidades-piloto que passaram a integrar o BSC corporativo da cidade. Durante o período de pouco mais de um ano, as outras treze unidades de serviço estavam elaborando suas medidas de desempenho e seus BSC's, a partir do BSC corporativo.

As quatro perspectivas do BSC contribuíram para a estruturação de suas medidas de desempenho. As treze unidades do *scorecard* corporativo formaram um grupo de 266 (duzentos e sessenta e seis) medidas de desempenho distribuídas entre as quatro perspectivas. A maior parte dessas medidas (38%) estava relacionada com a preocupação maior da gestão pública à perspectiva do cliente (cidadão).

Com o decorrer dos anos, o Conselho Municipal de Charlotte (2006) adquiriu experiências que foram importantes para o processo de aperfeiçoamento do BSC e a obtenção de resultados eficientes, tais como: proceder à necessária redução do número de indicadores, inicialmente estabelecidos em cada uma das quatro perspectivas; buscar a melhoria contínua no processo de planejamento das suas unidades de trabalho e de seus *scorecards*; diminuir a extensão dos períodos de apresentação dos seus relatórios, de semestral para apresentação trimestral, e relacionar o resultado de desempenho com a alocação de recursos.

Segundo seus gestores, com a implementação do BSC a cidade de Charlotte obteve muitos benefícios e a sua implementação resultou na agregação de valor no desenvolvimento das responsabilidades a cargo da municipalidade. Segundo Paz (2003), os mais evidentes são: a adoção das medidas de desempenho tem simplificado o entendimento de conceitos como

objetivos estratégicos; o BSC tem facilitado a promoção do consenso e do espírito de equipe, integrando toda a estrutura administrativa na consecução dos objetivos da organização; o modelo permitiu adotar um conjunto de indicadores de desempenho em um contexto estratégico mais compreensível e maior compreensão em relação aos indicadores de desempenho, possibilitando o estabelecimento de uma referência que seja significativa e útil à tomada de decisão do gestor público, e por sua vez, à participação da comunidade.

Até agora, foi apresentada apenas a visão das vantagens do BSC, porém, como é comum em um processo de implantação, sempre existem algumas dificuldades. No caso específico da Cidade de Charlotte, o processo demonstrou ser mais desafiador do que parecia. Comuns a outros modelos que implicam em mudanças organizacionais a assimilação de conceitos, a mudança de comportamento, as novas formas de pensar e as responsabilidades junto à comunidade formaram condicionantes da resistência por parte dos funcionários envolvidos no programa. Os gestores, então, foram chamados a agir na promoção da mudança, convencendo os envolvidos da importância do engajamento de todos para que fosse alcançado o sucesso da entidade pública.

Outra dificuldade apresentada no processo de implementação do BSC em Charlotte foi a preocupação que deve ser atribuída à correta planificação das metas a serem perseguidas pelos funcionários e órgãos. Caso haja desvios do plano estabelecido, isto poderá representar mais um desestímulo do que um incentivo ao adequado desempenho das funções. Se um objetivo fosse percebido pelos funcionários como algo inatingível, o comprometimento poderia ser abalado e o empenho dos envolvidos poderia ter reflexos negativos. Fica explícito que as metas deveriam, então, buscar o equilíbrio e que, apesar de desafiadoras, deveriam ser atingíveis.

Inicialmente, para o cumprimento das prioridades da cidade, o Conselho Municipal de Charlotte tinha como desafio o direcionamento da aplicação dos recursos públicos nas ações que viabilizassem o cumprimento de tais prioridades. O alcance desse objetivo iniciou-se com a instalação do Escritório de Orçamento e Avaliação, sendo esse o responsável pela administração do processo de planejamento estratégico da cidade. No passo seguinte, a equipe definiu os temas estratégicos que iriam agregar maior valor ao desenvolvimento da cidade, definindo quinze áreas que após filtragem reduziram-se a cinco áreas: a) segurança pública; b) transporte; c) desenvolvimento econômico; d) desenvolvimento urbano; e) reestruturação do governo (CHARLOTTE, 2006).

Com vistas à melhoria dos serviços públicos, o Governo estruturou suas ações em três aspectos principais: superar as expectativas dos seus cidadãos; proporcionar uma base tributária competitiva e promover a motivação dos funcionários públicos. Os temas apresentados formam o norte necessário para as decisões estratégicas sobre a administração pública do município.

Feita a definição dos cinco temas estratégicos, a seqüência do processo consistia em elaborar o BSC da cidade. Então, era necessário traduzir os temas discutidos em objetivos estratégicos em relação a cada uma das perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento). Durante a realização do trabalho, percebeu-se que alguns dos objetivos que estavam sendo fixados eram comuns em mais de uma das áreas.

Desse modo, optou-se pela construção do BSC único que reunisse todos os objetivos definidos para os cinco temas. O BSC da cidade de Charlotte continha dezenove objetivos distribuídos pelas quatro perspectivas, tendo dado destaque a perspectiva dos clientes em sua estrutura, a cidade deixa evidente a sua postura focalizada em seus cidadãos.

A partir do BSC corporativo como instrumento utilizado para traduzir e comunicar a estratégia, adotado pela cidade no cumprimento da missão, foram definidos indicadores para cada um dos temas estratégicos que serviram de base para discussões das unidades internas. A seguir, as unidades passaram a elaborar o seu BSC individual, demonstrando não apenas o seu

desempenho, mas também o modo que estão colaborando para efetuar um ou mais temas estratégicos fixados para a cidade.

Com esse instrumento gerencial, a cidade de Charlotte conseguiu resultados expressivos como: a) a mais alta classificação na condução das finanças públicas; b) as taxas mais baixas de água e esgoto do sudeste dos EUA; c) redução dos impostos sobre propriedade em 10%; d) redução da taxa de homicídios em 29,8%; f) o tempo de reparo de vazamentos caiu de oito semanas para sete dias; g) revitalização do comércio em áreas que estavam degradadas; h) novo *campus* da Johnson & Wales University (4.000) alunos; e i) aumento de 36,7% do número de novos empreendimentos (CHARLOTTE, 2006).

Além do município de Charlotte, o Estado de Washington estabeleceu um BSC com algumas diferenças em relação ao modelo original, incluindo a quinta perspectiva “Avaliação da Gestão Pública”. Tal atitude é explicada em função da organização acreditar que possibilitaria uma mensuração mais direcionada ao público o que segundo ela não conseguiria com a estrutura básica (KAPLAN; NORTON, 2000).

A flexibilidade do BSC é encontrada no modelo implementado em Calgary no Canadá, que determinou seis perspectivas e dedica sua busca por melhor prestação de serviços ao menor custo possível. O BSC da cidade inclui mais duas perspectivas além das definidas por seus criadores: a Perspectiva da Satisfação dos Empregados e a Perspectiva do Meio Ambiente. Com isso, demonstrou-se uma expressa preocupação com os empregados e com a redução da emissão do CO<sub>2</sub> na cidade.

No Brasil, há informações de que a Secretaria do Estado da Fazenda de São Paulo, a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – POLI/USP e as Prefeituras Municipais de Porto Alegre e Curitiba, já desenvolveram seu BSC (LIMA *et al.*, 2003). Um dos projetos mais conhecidos é o da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA - vinculada ao Ministério da Agricultura. Nessa empresa, os esforços de adaptação e implementação do BSC, ocorreram em 1996, na unidade do Rio de Janeiro (ARAÚJO, 2000). O Banco do Brasil – S.A, em 2004, recebeu um Prêmio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em função das melhorias de resultados com a implementação do BSC (BANCO DO BRASIL, 2005).

Pode-se observar que o *Balanced Scorecard*, como ferramenta de mensuração de resultados e desempenho, auxilia a gestão estratégica dos diversos órgãos de uma entidade visando ao atendimento dos objetivos e metas. Dados os casos apresentados, a estrutura do BSC pode ser modificada para atender às particularidades das organizações públicas, adequando-se aos focos estratégicos da organização. Antes de comentar-se sobre a pesquisa realizada no setor público, tratar-se-á sobre os aspectos metodológicos deste trabalho.

### 3. Aspectos Metodológicos

Esta pesquisa envolveu levantamento da literatura existente sobre os temas Gestão Pública e *Balanced Scorecard* - BSC, bem como o desenvolvimento de um estudo de caso em uma Prefeitura no interior do Paraná, para atender ao objetivo deste estudo. A escolha do município ocorreu de maneira intencional, em função da possibilidade de acesso às informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

Devido ao assunto ser relativamente recente, estar em fase de estruturação e sistematização de conhecimentos, optou-se em analisar apenas um caso, atentando-se para um estudo minucioso, identificando os requisitos necessários à efetiva implementação do *Balanced Scorecard* na gestão pública municipal brasileira. Martins (2006, p.11) comenta que o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, irá orientar na “busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos, e a construção de uma teoria explicativa do caso que possibilite condições para se fazerem inferências analíticas sobre proposições constatadas no estudo e outros conhecimentos

encontrados”.

Na opinião de Yin (2001, p.32), para justificar a escolha de um estudo de caso único, existem alguns fundamentos básicos, e este método é viável, já que esta pesquisa gera revelações de ordem científica, com pouca literatura existente sobre a implementação do *Balanced Scorecard* na gestão pública municipal brasileira. Os procedimentos de coleta de dados iniciaram-se no final do mês de outubro de 2005 e duraram até meados de julho de 2006. Nesse período foram feitas entrevistas estruturadas com os gestores da prefeitura analisada, bem como análises documentais, contemplando informações contábeis-gereciais, análise do PPA e Orçamento Público, entre outros documentos disponibilizados pelos gestores públicos da prefeitura pesquisada.

Como limitação da pesquisa, pode-se considerar que o estudo de caso único desenvolvido neste trabalho, apesar da profundidade do estudo, tal como comenta Yin (2001), pode impossibilitar a generalização dos resultados, pois o estudo não reflete o que ocorre em todas as prefeituras do país, mas pode cooperar para estruturar ou sistematizar conhecimentos sobre os requisitos necessários à efetiva implementação do *Balanced Scorecard* na gestão pública municipal brasileira.

#### **4. Descrição e Análise dos Resultados**

Neste tópico serão descritas algumas informações básicas sobre o município de Ipiranga (PR), informações gerenciais existentes, algumas características do Plano Plurianual - PPA 2006/2009 do município e os procedimentos necessários à efetiva implementação do BSC em Ipiranga (PR).

##### **4.1 O Município de Ipiranga (PR)**

O município de Ipiranga, instalado em 1894, está localizado na região sul do Estado do Paraná. Sua população é de 13.308 habitantes, divulgada pelo Censo 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2006). Com 70% da população localizada na zona rural, o município tem em sua economia a agropecuária como o setor mais produtivo, seguido do setor de serviços e da indústria.

Exercendo as atribuições das quais a sua personalidade é revestida, a Prefeitura Municipal, conforme o que dita o art 1º da Lei Complementar nº 3 de 14 de dezembro de 2005, que dispõe sobre a reorganização da Estrutura Organizacional Básica Administrativa, adota o planejamento como instrumento de ações para o desenvolvimento físico-territorial, econômico, social e cultural do município, bem como a aplicação de recursos humanos, materiais e financeiros do Governo Municipal. Na seqüência, em seu artigo 2º relata que compreenderá no Planejamento Municipal a elaboração e manutenção atualizadas dos seguintes instrumentos básicos: O Plano Diretor; a Lei de Diretrizes Orçamentárias; o Plano Plurianual; Programa Anual de Trabalho e o Orçamento Anual. Todos estes instrumentos atuarão em consonância com o que estabelecem os planos e programas dos Governos Estadual e Federal.

##### **4.2 Informações gerenciais - Situação atual**

Em 2005, a Prefeitura Municipal de Ipiranga (PR) atuou com as receitas oriundas de 34 fontes de recursos. A complexidade do processo que envolve as rotinas e os procedimentos relativos à gestão das receitas e despesas públicas, procura não obstar a supremacia da qualidade e a estabilidade das informações prestadas à sociedade, e dessa forma torna-se possível a participação dos cidadãos no processo de fiscalização da arrecadação, permitindo o controle social sobre as contas das três Esferas de Governos. Optou-se por não detalhar as informações das fontes das receitas, uso de recursos e geração de custos/despesas e resultados, por considerar que não fazem parte do foco deste estudo.

Essas informações não explicam os benefícios criados para a população, e se caso ocorreu criação de valor, isso não é explicitado. O direcionamento dos recursos públicos auferidos para atender às necessidades da população pode ser entendido como uma das metas mais importantes na condução da gestão pública. A população vê a administração pública por meio da qualidade dos serviços que presta. Assim, para a satisfação das necessidades da população, o alcance dos objetivos traçados, controle e a busca por resultados, podem ser atingidos, aplicando os modelos concebidos pelo setor privado, de forma a exercer o monitoramento do desempenho operacional, econômico e financeiro da entidade.

A partir das explicitações realizadas em termos da situação atual da prefeitura, no tópico seguinte são feitos alguns destaques do Plano Plurianual-PPA Municipal, para o quadriênio 2006/2009, o plano infere-se na figura da presença do planejamento estratégico na administração pública.

#### **4.3 Algumas características do PPA 2006/2009.**

O município de Ipiranga por meio de seu governo dispõe como instrumento de divulgação do seu planejamento o Plano Plurianual-PPA. O referido plano em questão estende-se para o quadriênio 2006/2009, além de atender ao disposto do Artigo 165, da Constituição Federal, o plano estabelece para o período, os programas com seus respectivos objetivos, indicadores e montantes de recursos a serem aplicados em despesa de capital e outras delas decorrentes e nas despesas de duração continuada.

Apesar de o PPA 2006/2009 adotar *status* de planejamento estratégico, não transcende a forma sistematizada dos seus sistemas de estratégias, ou seja, as estratégias adotadas não são claras, tal como é destacado no *Balanced Scorecard*. A elaboração de um BSC Corporativo (alinhado aos objetivos da organização em questão), caracterizaria um elemento do fomento ao êxito do planejamento.

O PPA 2006/2009 prevê durante a sua vigência a possibilidade de realizar-se a avaliação, permitindo a exclusão, alteração de programas, a inclusão de novos, as alterações das ações e metas, sempre orientadas para o alcance dos melhores resultados para a gestão. O controle de resultado está relacionado à constante busca pelas organizações. O BSC, devido a sua capacidade de colocar-se como um processo gerencial preparado para estimular uma gama de informações ao gestor, devido a sua capacidade de alinhar a estratégia a indicadores de desempenho, habilita-se como ferramenta primorosa na busca por bons resultados e pelo sucesso da gestão pública.

O PPA quadrienal do município contempla trinta programas de governo, distribuídos nas várias áreas do governo municipal que, segundo a administração relacionam-se diretamente às necessidades da população. A execução dos programas do governo está subordinada ao departamento responsável, mas normalmente a execução de tais programas implica na participação de vários outros departamentos, além do responsável direto.

Apesar das especificações dos elementos que fazem parte do PPA municipal quanto à sua avaliação, o Departamento de Administração e Planejamento, juntamente com o Departamento de Finanças, responsáveis pelo controle e monitoramento, não contam com ferramentas para a realização de tal tarefa, prejudicando a análise da eficiência e eficácia e a criação de valor, o que pode levar a administração a incorrer no não acompanhamento dos rumos tomados pela decisão do gestor, e levados pela simplicidade, resumindo sua atuação no cumprimento das formalidades legais. Percebeu-se neste instante, a necessidade de gerenciamento e monitoramento, que pode ser suprida com a implementação do *Balanced Scorecard* na gestão deste município.

#### **4.4 Procedimentos para a efetiva implementação do BSC em Ipiranga (PR)**

Inicialmente, a implementação do *Balanced Scorecard* deverá estar alicerçada no

desejo comum de todos os gestores (Prefeitos, Chefes de Divisão, Assessores etc.) em atuar orientados para a estratégia da organização. Kaplan e Norton (2000), apontam para a dificuldade que as organizações governamentais e sem fins lucrativos têm de definir suas estratégias, mencionando que, por meio de documentos, apenas relacionam uma lista de programas e metas sem definir os resultados a serem alcançados e a forma de serem mensurados.

Normalmente, estas organizações visam à eficiência, atuando na redução de custos, incorrendo em menos falhas e atuando com mais rapidez. O que acaba representando estar preocupada somente com a melhoria dos processos internos. Então, indaga-se: com essa forma de atuação a instituição está realizando sua missão, que é a satisfação do bem estar dos cidadãos?

Na estrutura do BSC do setor público, o cliente (cidadão) sobe ao topo da estrutura, que deixa de ser a perspectiva financeira; ou seja, é necessário que sejam adotadas estratégias baseadas nos cidadãos. Na ordenação do PPA 2006/2009 do município de Ipiranga ao modelo *Balanced Scorecard*, essa é condição imprescindível na organização de tal modelo, de modo a garantir a sustentabilidade do bem-estar de seus cidadãos. Uma das proposições à adaptação ao modelo BSC, desenhou-se na adoção de uma estratégia baseada no cidadão Ipiranguense, e este é requisito de primeira importância no processo.

Analisada a situação geral do município, foram organizados e selecionados, com base no sistema educacional, dados sobre sua infra-estrutura, aspectos econômicos e sociais, aspectos internos de gerenciamento e perfil epidemiológico, identificando-se um conjunto de objetivos para um período de quatro anos que foram organizados em quatro focos de atuação.

O primeiro foco de atuação denomina-se “Desenvolvimento da comunidade”, e surgiu da preocupação do governo municipal em elevar o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH de seus cidadãos. Segundo dados do IBGE (2000), o IDH do município concentra nos itens: Renda (0,627); Longevidade (0,748) e Educação (0,809). No *ranking* Brasil, o município ocupa a posição 2.474 em um conjunto de 5.535 municípios; no *ranking* do Estado do Paraná, sua posição é a de número 246 de 399 municípios. O governo municipal acredita que a evolução deste índice irá representar sensível melhora na qualidade de vida dos cidadãos Ipiranguenses.

O segundo foco selecionado “Governo Eficiente e Eficaz”, além de atender aos objetivos referenciados por Kaplan e Norton (2000), procura melhorar o processo de arrecadação de impostos municipais, buscar novas fontes de financiamento para investimentos, reduzir custos e ampliar a efetividade das ações.

O terceiro foco estratégico, “Desenvolvimento Econômico e Social”, reflete a idéia do governo municipal com as questões econômicas e sociais. Maiores investimentos na capacitação profissional e na promoção do cidadão são pontos importantes no plano de ação do governo. Uma das alternativas para a geração de emprego e renda implica, na ótica do gestor, na diversificação da agropecuária e melhoria da malha viária do município, que é ponto crucial no processo de escoamento e transportes em geral. O impacto deste foco atingirá os setores de Educação, equacionando a evasão escolar, e com a criação de novos ambientes de aprendizagem, ofertando à comunidade melhor e maior estrutura educacional. No aspecto da Saúde e Assistência social, as questões prioritárias são a redução da mortalidade infantil e a prevenção de patologias.

Por fim, no quarto foco estratégico, a preocupação em qualificar a prestação de serviços aos cidadãos consolida-se com o “Desenvolvimento dos Servidores Públicos”. O sucesso dos cidadãos e a realização da missão dentro dos limites financeiros são influenciados por funcionários motivados com competências adequadas, devidamente capacitados para propiciar maior qualidade e produtividade nos serviços prestados. A seguir, o Quadro 1 evidencia os focos estratégicos selecionados pelo Governo municipal, tendo como base o PPA

municipal 2006/2009:

| <b>Focos Estratégicos</b>                      | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Desenvolvimento da Comunidade</b>           | Desenvolvimento de ações para melhorar a qualidade ambiental, garantir condições necessárias para a evolução do IDH, satisfazendo às necessidades da população.                                                             |
| <b>Governo Eficiente e Eficaz</b>              | Melhoria do processo de arrecadação, com desenvolvimento de novas formas de financiamento e otimização das atuais e redução de custos.                                                                                      |
| <b>Desenvolvimento Econômico e Social</b>      | Promoção do crescimento da economia do município de modo sustentável, gerando aos seus habitantes mais empregos, avançando na prestação de serviços de saúde e educação e melhorando a qualidade de vida aos seus cidadãos. |
| <b>Desenvolvimento dos Servidores Públicos</b> | Planejamento de uma ampla reforma, de modo a avaliar habilidades, conscientizar e capacitar o servidor, garantindo qualidade na prestação de serviços à comunidade.                                                         |

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Quadro 1 - Focos Estratégicos do Município de Ipiranga (PR)

A implementação dos quatro focos estratégicos com eficácia incorre na tradução dos focos em objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard - BSC* do município. Cada um dos objetivos identificados é relacionado com as perspectivas do BSC, apresentando-se a definição dos objetivos estratégicos, programas de Governo e indicadores de desempenho relacionados:

| <b>Perspectiva do Cliente</b>                                      |                                                        |                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivos</b>                                                   | <b>Programas Relacionados</b>                          | <b>Indicador</b>                                                                                          |
| 1) Satisfação com os serviços públicos prestados                   | Apoio Administrativo                                   | Alcançar a taxa de “excelente” ou “bom” na prestação dos serviços públicos de, no mínimo 75% dos cidadãos |
| 2) Oportunidade e responsabilidade solidária                       | Ipiranga Oportunidade                                  | % da população atendida                                                                                   |
| 3) Priorização da infra-estrutura urbana                           | Plano Comunitário Municipal de Obras e Melhoramentos   | % da população atendida                                                                                   |
| 4) Preservação e Conservação Ambiental                             | Desenvolvimento de Ações de Controle Ambiental         | % da mata ciliar conservada                                                                               |
| 5) Referência de qualidade de vida                                 | Conviver                                               | Taxa de crianças atendidas                                                                                |
| 6) Promoção do cidadão                                             | Ação Social                                            | Taxa de pessoas assistidas em relação as necessitadas                                                     |
| 7) Estilo de vida saudável                                         | Viva Saudável                                          | % da população assistida                                                                                  |
| 8) Investimentos na melhoria malha viária municipal                | Conservação e Manutenção Viária - Caminhos da Produção | Taxa de estradas conservadas, em relação à malha viária de estradas vicinais                              |
| 9) Promoção social, inserção na sociedade e consolidar a cidadania | Promoção do Esporte de Rendimento, Comunitário e Lazer | Taxa de praticantes em relação à população do município                                                   |

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Quadro 2: Objetivos corporativos - Perspectiva do Cliente (Cidadão).

A perspectiva do Cliente (cidadão) posiciona-se no topo da estrutura do BSC da gestão pública. Foram estabelecidos nove objetivos, extraídos do PPA 2006/2009. Estes objetivos estão relacionados com os programas de Governo. Os objetivos representam os principais serviços que o município presta, visando a proporcionar melhores condições de vida aos cidadãos. Para a perspectiva da Responsabilidade Financeira foram estabelecidos dois objetivos que colaboram para que sejam atingidos os objetivos para os cidadãos, evidenciados no Quadro 3:

|                                    |
|------------------------------------|
| <b>Responsabilidade Financeira</b> |
|------------------------------------|

| <b>Objetivos</b>                            | <b>Programas Relacionados</b> | <b>Indicador</b>                                        |
|---------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1) Gestão eficiente/eficaz dos recursos     | Apoio Administrativo          | Controle de custos, % do orçado <i>versus</i> realizado |
| 2) Geração de novas fontes de financiamento | Apoio Administrativo          | % dos recursos externos ao município para investimentos |

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

#### Quadro 3: Objetivos corporativos - Perspectiva de Responsabilidade Financeira

Deve-se atuar gerindo os recursos públicos de forma eficiente e eficaz, ampliando sua arrecadação, reduzindo seus custos e despesas e buscando gerar novas fontes de financiamento. A perspectiva dos processos internos, por sua vez, contemplou doze objetivos:

| <b>Processos Internos</b>                                                |                                                   |                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivos</b>                                                         | <b>Programas Relacionados</b>                     | <b>Indicador</b>                                                                                                 |
| 1) Desenvolvimento de políticas públicas                                 | Gestão de Políticas Públicas                      | % de Planos executados                                                                                           |
| 2) Planejamento urbano, controle, fiscalização da ocupação e uso do solo | Ações e Planejamento e de Gestão Urbana           | % de domicílios atendidos pelos serviços.                                                                        |
| 3) Promover a urbanização                                                | Nosso Bairro                                      | % de domicílios atendidos                                                                                        |
| 4) Gestão de resíduos sólidos e a proteção de recursos hídricos,         | Nosso Ambiente                                    | % de domicílios atendidos                                                                                        |
| 5) Promover o acesso às condições de cidadania                           | Assistência à Infância e Adolescência             | Taxa de menor e adolescente assistido em relação ao percentual necessitado                                       |
| 6) Controle e prevenção de patologias                                    | Prevenção de Doenças                              | Expectativa de vida. Taxa de mortalidade infantil                                                                |
| 7) Assistência a saúde da população da melhor idade                      | Atendimento Geral de Saúde                        | % da população beneficiada/atendida                                                                              |
| 8) Garantir a operacionalização da rede municipal de ensino              | Ensino Fundamental                                | Taxa de evasão escolar. Taxa de repetência escolar. % de crianças na faixa etária de 07 a 14 anos fora da escola |
| 9) Desenvolvimento das crianças de até 06 anos de idade                  | Educação Infantil                                 | Taxa de crianças de até 06 anos atendidas                                                                        |
| 10) Criar novos ambientes reais e virtuais de aprendizagem               | Programa Ipiranga Sabe Tudo                       | % da população atendida                                                                                          |
| 11) Apoio à atividades artísticas-culturais                              | Programa de Difusão e Incentivo à Cultura         | Número de ações executadas                                                                                       |
| 12) Melhoria do padrão nutricional e diversificação da produção          | Programa de Agricultura, Abastecimento e Pecuária | % de produtores rurais atendidos                                                                                 |

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

#### Quadro 4: Objetivos corporativos - Perspectiva de Processos Internos

Estes processos internos determinam o funcionamento da organização e caminham para a satisfação dos clientes (cidadãos). Os objetivos estratégicos dos processos internos levam o município a identificar quais os processos direcionam valor para o cidadão, permitindo identificar oportunidades de melhorias na prestação dos diversos serviços públicos, e suportando o desenvolvimento de políticas públicas que atendam à real necessidade da população.

#### Aprendizado e Crescimento

| <b>Objetivo</b>                                                             | <b>Programa relacionado</b>         | <b>Indicador</b>              |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| Oportunizar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores municipais | Desenvolvimento de Recursos Humanos | Taxa de servidores assistidos |

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

#### Quadro 5: Objetivos corporativos - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A aprendizagem e crescimento dos servidores, oferecem as bases para que as outras perspectivas do BSC tenham êxito. A perspectiva da aprendizagem e crescimento compreende um objetivo que busca oportunizar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores municipais, promover treinamentos e desenvolver habilidades que assegurem a melhoria contínua na prestação de serviços.

A definição da estratégia para realizar a missão e a visão da organização, os objetivos de alto nível, focos estratégicos e os objetivos estratégicos juntamente com seus indicadores são elementos que tendem a nortear, no caso deste trabalho, a ordenação do atual instrumento de Planejamento PPA 2006/2009, para um modelo de gestão para monitoramento do desempenho da gestão pública, o *Balanced Scorecard*. A avaliação do Plano Plurianual-PPA constitui-se um processo ininterrupto pela administração pública e dos seus resultados provém o atendimento ou não das necessidades da população. Essa etapa do ciclo da gestão governamental visa a melhorar o desempenho dos programas de governo, além de prestar contas à população.

Buscou-se com este estudo de caso, identificar os procedimentos necessários à efetiva implementação do BSC no município de Ipiranga (PR). Os procedimentos identificados foram: a) delinear os focos estratégicos da gestão municipal: isto foi feito a partir dos programas do Governo Municipal para o quadriênio 2006/2009; b) identificar os objetivos estratégicos e enquadrá-los nas perspectivas do BSC; e c) definir os indicadores para monitoramento do desempenho governamental em cada um dos objetivos estratégicos identificados.

O aparato legal disponível para qualquer município brasileiro (Lei de Diretrizes Orçamentárias-LDO, Lei dos Orçamentos Anuais-LOA e o Plano Pluri-Anual-PPA) permite a obtenção de uma visão bastante adequada para a implementação do BSC. Adicionalmente, os programas de governo dos ocupantes dos cargos da esfera executiva municipal constituirão material importante para a confirmação final do modelo.

## 5. Conclusões e Recomendações

O monitoramento do desempenho no processo de gestão pública atua desde o planejamento dos programas de governo até a execução e o controle com base nos instrumentos legais, assegurando a avaliação, de forma clara e objetiva, pela população, das ações da gestão pública municipal. A população deseja que seus interesses sejam atendidos, e, para tanto, precisa saber onde e como foram gastos os recursos oriundos de suas contribuições.

A pesquisa bibliográfica sobre Gestão Pública reflete a mudança de comportamento dos gestores públicos em nível mundial, buscando focalizar sua gestão na apuração de resultados. Devido à carência de medidas para a avaliação governamental, o monitoramento do desempenho por meio do *Balanced Scorecard*, visa a superar a desarmonia existente na avaliação da eficiência e eficácia da atividade governamental.

O estudo de caso desenvolvido demonstrou que há boas condições para a implementação do modelo BSC na gestão pública municipal. Os instrumentos legais brasileiros continuam exercendo o seu papel informativo e de prestação de contas e podem contribuir positivamente para o processo de desenvolvimento de novos padrões de avaliação de desempenho da gestão, uma vez que são orientados pela finalidade de viabilizar a

transparência da gestão. Constatou-se que o BSC pode contribuir para o fortalecimento da Gestão Pública no ambiente municipal, produzindo um rol de informações que visam a auxiliar a tomada de decisão, e que priorizem a gestão eficiente e eficaz dos recursos.

O desenvolvimento de um sistema de monitoramento de desempenho BSC para uma gestão pública voltada para os resultados, e sua adoção como instrumento gerencial são revestidos de caráter positivo, já que favorecem a abordagem da Nova Gestão Pública, como criadora e agregadora de valor ao cidadão e à comunidade em geral.

Buscou-se com este estudo de caso, identificar os procedimentos necessários à efetiva implementação do BSC no município de Ipiranga (PR). Os procedimentos identificados foram: a) delinear os focos estratégicos da gestão municipal: isto foi feito a partir dos programas do Governo Municipal para o quadriênio 2006/2009; b) identificar os objetivos estratégicos e enquadrá-los nas perspectivas do BSC; e c) definir os indicadores para monitoramento do desempenho governamental em cada um dos objetivos estratégicos identificados.

A congruência dos instrumentos legais com o *Balanced Scorecard* facilita a elaboração do modelo, o qual deve ser construído de forma racional, em termos econômicos e sociais, sempre orientado pela característica do ambiente da gestão pública que é voltada ao atendimento das carências da sociedade. O monitoramento do desempenho por meio da utilização de indicadores financeiros e não-financeiros, auxilia no controle dos excessos e das carências no uso dos recursos, e torna mais fácil a tomada de decisão dos gestores públicos. Finalmente, a aplicação do BSC na gestão pública acena para a visão organizacional, preocupada com os aspectos relacionados além dos clientes (cidadãos), aos recursos financeiros, aos processos internos e a capacidade do aprendizado e crescimento dos funcionários públicos.

Uma questão que merece destaque e motiva outras pesquisas é a apuração das mudanças no comportamento dos gestores a partir da utilização do BSC na gestão pública brasileira, bem como a investigação dos elementos conceituais existentes neste instrumento, de modo a orientar a elaboração, avaliação e o controle do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual.

O tema pesquisado é desafiador, os instrumentos pesquisados são recentes, o desenvolvimento de ferramentas desse novo modelo de gestão pública favorecem o processo de investigação científica, demonstrando um vasto campo na pesquisa sobre a gestão pública, mas espera-se que com esta iniciativa, outras pesquisas em entidades públicas sejam desenvolvidas para atender às particularidades e complexidades desse segmento.

## Referências Bibliográficas

ABRÚCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública, um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Revista do Serviço Público**. Caderno nº 10 - ENAP. Brasília, 1997.

ARAÚJO, Marlene. Resultados do Projeto de Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa, Baseado no Método *Balanced Scorecard*. **Anais... V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Santo Domingo, República Dominicana, 24-27 Oct. 2000.

BANCO DO BRASIL S/A. **Banco do Brasil Recebe Prêmio Nacional de Gestão Pública**. Disponível:<<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/si/ntcas/noticia.jsp?Noticia.codigo=126345>> Acessado em 01/11/2005.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo, Aquariana, 1998.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. **Mensurando a Criação de Valor na Gestão**

Pública. **Anais... 13<sup>o</sup> Asian Pacific Conference on International Accounting Issues**. Rio de Janeiro, 2001.

CHARLOTTE (EUA). **Conselho de Administração de Charlotte**. Disponível em: <<http://www.charmeck.org>> Acessado em 13/04/2006.

**FEDERATION OF CANADIAN MUNICIPALITIÉS. International Experience in Municipal Performance Measurement**. Manila-Filipinas, 7-9 October, 2003.

GARCES, Ariel; SILVEIRA, José Paulo. Gestão Pública Orientada para Resultados no Brasil. **Revista do Serviço Público**. ENAP. No. 56. Out – Dez, 2002.

GRATERON, Ivan R. Guevara. Auditoria de Gestão: Utilização de Indicadores de Gestão no Setor Público. **Caderno de Estudos – FIPECAFI**. n<sup>o</sup> 21, Maio – Agosto, São Paulo, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo 2000**. Disponível em <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)> Acessado em 13/07/2006.

IPIRANGA. **Lei n<sup>o</sup> 1559, de 20 de dezembro de 2005**. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período 2006/2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 20<sup>a</sup> Edição. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Tradução de Afonso C. da C. Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: Teoria e Prática**. 9<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Edla M. B., SILVA; Maristela J. da; ARAÚJO, Marlene; CUNHA, Cíntia P. da. **Balanced Scorecard (BSC) – uma visão metodológica para o acompanhamento de sua implementação**. **Revista do Serviço Público**. Ano 54, número 3, Jul-Set, 2003.

MAKÓN, Marcos Pedro. El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. **Anais... V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Santo Domingo, República Dominicana, 2000.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de Caso: Uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Governance in Transition. Public Management Reforms in OCDE Countries**. Paris, 1995.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance: Um Guia Prático para o uso do Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ORMOND, Deny; LÖFFLER, Elke. A Nova Gerência Pública. **Revista do Serviço Público**. RSV/ENAP, N. 2, Abr-Jun, Brasília, 1999.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo – Como o espírito empreendedor está transformando o governo**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PAZ, Paulo Henrique Ferreira da. 2003. **Um estudo da avaliação da gestão pública baseada na experiência de governos estrangeiros com a utilização do Balanced Scorecard**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFP, Recife.

PEDRO, José Maria. O **Balanced Scorecard (BSC)** no Sector Público. **Revista Informação e Informática**. Portugal, 2005.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_; MELLO, Gilmar R. De; TAVARES FILHO, Francisco; MACÊDO, Fabrício de Q. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.