

INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DO BALANCED SCORECARD EM PREFEITURAS

INNOVATION IN PUBLIC MANAGEMENT: THE CASE OF BALANCED SCORECARD IN MUNICIPALITIES

Recebido em 16.01.2024 Aprovado em 10.05.2024

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v12i1.61451>

Cíntia Siqueira Araújo Soares

prof.cintiasoares@gmail.com

Cepcon / UFMG – Belo Horizonte/MG, Brasil

0000-0002-8457-4997

Lua Syrma Zaniah Santos

luasyrma@gmail.com

Cepcon/ UFMG – Belo Horizonte/MG, Brasil

0000-0003-3829-9530

Samuel de Oliveira Durso

sodurso@gmail.com

Cepcon/ UFMG – Belo Horizonte/MG, Brasil

0000-0003-0016-3611

Resumo

Este caso para o ensino destina-se a debater os desafios associados à implementação do Balanced Scorecard (BSC) no setor público. Para ilustrar, é apresentado o cenário hipotético de Aurora do Sertão, cidade na qual o prefeito busca inovações na administração municipal. Ao longo do caso, são abordados temas como resistência à mudança, o papel do alinhamento estratégico e os desafios na gestão de recursos, situações comuns à gestão pública. A conclusão destacada é que estabelecer objetivos estratégicos, alinhar metas e indicadores, comunicar eficazmente os benefícios e envolver as partes interessadas são passos cruciais para uma administração pública inovadora.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Setor Público. Inovação. Indicadores de Desempenho.

Abstract

This case for teaching aims to discuss the challenges associated with implementing the Balanced Scorecard (BSC) in the public sector. To illustrate, it presents the hypothetical scenario of Aurora do Sertão, a city where the mayor seeks innovations in municipal administration. Throughout the case, topics such as resistance to change, the role of strategic alignment, and challenges in resource management, common situations in public administration, are addressed. The highlighted conclusion is that defining strategic objectives, aligning goals and indicators, effectively communicating benefits, and involving stakeholders are crucial steps for innovative public administration.

Keywords: Strategic Management. Public sector. Innovation. Performance indicators.

Introdução

Aurora do Sertão é um município mineiro que possui 30.000 habitantes. A cidade tem o senhor Paulo como prefeito. Paulo é um prefeito visionário, que busca sempre inovações para seu município. Ele acredita que uma gestão eficiente requer um corpo técnico especializado, capaz de trabalhar com dados de forma a auxiliar na sua tomada de decisão.

O município possui dez secretarias municipais, sendo elas: i) Saúde, ii) Educação, iii) Desenvolvimento econômico, iv) Fazenda e planejamento, v) Administração e recursos humanos, vi) Obras e serviços urbanos, vii) Meio ambiente, viii) Assistência social, ix) Cultura e turismo e x) Esporte e lazer.

Maria é uma contadora competente que trabalha na prefeitura deste município, e é a atual secretária de fazenda e planejamento. Sua expertise em contabilidade e finanças é amplamente reconhecida, tornando-a uma figura de confiança para lidar com os números e orçamentos municipais. No entanto, seu mundo iria mudar, quando o prefeito, inspirado pelo sucesso do Balanced Scorecard (BSC) utilizado pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG, 2022), decidiu implementar o mesmo sistema de gestão no município.

Paulo começou apresentando a ela o site do planejamento estratégico do TJMG, que cita o BSC como metodologia para esclarecer a estratégia de uma organização, comunicá-la e gerenciá-la. Neste site, Maria começou a compreender sobre o mapa estratégico e as dimensões do BSC aplicadas ao setor público.

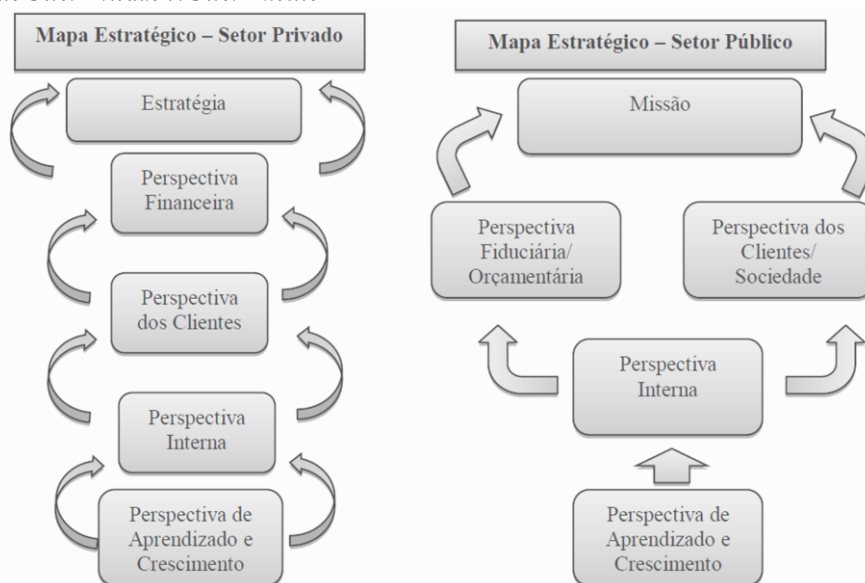
Maria compreendeu que o BSC funciona como um sistema de avaliação de desempenho, transformando a missão e a estratégia organizacionais em metas e indicadores organizados em perspectivas, ajustadas de acordo com as necessidades específicas de cada instituição. Ela percebeu então, que o BSC pode ser facilmente personalizado para atender aos requisitos das organizações públicas.

O prefeito tinha grandes ambições para a administração municipal, almejando melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos oferecidos à comunidade. Maria, com sua competência contábil, foi nomeada para liderar essa iniciativa, começando pela secretaria que ela atua (Fazenda e Planejamento) e, posteriormente, expandindo para outros setores. Seu desafio era criar métricas que abrangesse a efetividade, eficácia e eficiência dos serviços públicos do município.

De forma geral, o BSC adaptado para o setor público, utiliza das perspectivas apresentadas na Figura 1.

Figura 1

Perspectivas do BSC no Setor Privado x Setor Público



Nota. Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Maria começou, então, a pensar na aplicabilidade das perspectivas, concluindo o seguinte, a respeito de cada uma:

- a) **Perspectiva Financeira (Fiduciária/Orçamentária):** Representa os objetivos financeiros de curto, médio e longo prazo do município, levando em consideração o orçamento e as legislações vigentes.
- b) **Perspectiva dos Clientes (Sociedade):** Está voltada ao atendimento das expectativas da sociedade, ou seja, dos cidadãos do município. Representa as necessidades dos indivíduos no que tange o fornecimento de serviços pelo setor público.
- c) **Perspectiva Interna:** Retrata os processos e procedimentos prioritários para os quais se busca a melhoria contínua e nos quais se deve concentrar os esforços a fim de maximizar os resultados da prestação de serviço à população.
- d) **Aprendizado e Crescimento:** Situa-se na base da gestão estratégica no setor público e demonstra como as pessoas capacitadas e motivadas utilizam os recursos orçamentários e tecnológicos para garantir a infraestrutura necessária ao funcionamento da Instituição e ao cumprimento dos objetivos estratégicos definidos. Diz respeito ao desenvolvimento das pessoas, à disponibilização e à utilização responsável dos recursos.

Dessa forma, após compreender a metodologia do BSC, Maria foi analisar o contexto de sua secretaria, para então iniciar a criação das metas e indicadores.

Contexto da Secretaria de Fazenda e Planejamento

A Secretaria de Fazenda e Planejamento de Aurora do Sertão é uma parte vital da administração municipal, desempenhando um papel fundamental na gestão financeira e no planejamento estratégico.

O órgão possui uma equipe diversificada de 18 funcionários. Isso inclui a secretária da pasta, Maria, contadores (8), e técnicos administrativos (9). Além disso, é dividida em vários setores e departamentos, incluindo o setor de contabilidade, o setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação. Cada setor é responsável por funções específicas relacionadas às finanças e ao planejamento municipal.

No que se refere às suas atribuições, a Secretaria é responsável pela gestão das finanças municipais, incluindo a elaboração e execução do orçamento, a arrecadação de impostos e taxas, o controle fiscal, a prestação de contas, a elaboração de relatórios financeiros e o planejamento estratégico.

O setor de fazenda e planejamento enfrenta desafios significativos, como a otimização dos recursos financeiros limitados, o atendimento às obrigações legais, a busca por fontes de receita adicional e a garantia da transparência nas finanças municipais.

Paralelo a esse cenário, a Secretaria valoriza o desenvolvimento das habilidades de seus funcionários e busca promover a capacitação e a motivação contínua da equipe para garantir uma gestão eficiente e responsável dos recursos públicos. Nesse contexto, o setor deve operar em conformidade com as leis e regulamentos municipais, estaduais e federais, o que acrescenta complexidade à gestão financeira da pasta.

Após realizar a avaliação da composição da Secretaria de Fazenda e Planejamento e as diretrizes do prefeito, Maria se deparou com alguns desafios, que poderiam ameaçar a adoção do BSC no órgão.

Dilema do Caso e Questões para Reflexão

Embora o prefeito Paulo tenha uma visão inovadora e esteja entusiasmado com a implementação do BSC na administração municipal de Aurora do Sertão, a Secretaria de Fazenda e Planejamento enfrenta desafios significativos na criação de metas e indicadores que abranjam a efetividade, eficácia e eficiência dos serviços públicos. Essa dificuldade envolve a necessidade de equilibrar as demandas orçamentárias, as expectativas dos cidadãos e a otimização dos processos internos, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento das pessoas e a gestão responsável dos recursos.

Um dos maiores obstáculos é definir as métricas e indicadores adequados para cada perspectiva do BSC. Isso requer um entendimento profundo dos objetivos estratégicos da Secretaria. Adicionalmente, garantir que os objetivos estratégicos da Secretaria estejam alinhados com os indicadores do BSC pode ser uma adversidade. Isso requer uma comunicação eficaz e um entendimento compartilhado da estratégia entre todos os níveis da organização. A coleta, análise e disponibilidade de dados precisos e atualizados para medir o desempenho nas diferentes perspectivas também se configura em uma complicação, especialmente se os sistemas de informação não estiverem integrados.

Soma-se a tais contextos, o fato de que funcionários e gestores podem resistir à mudança, principalmente se estiverem acostumados com métodos de gestão tradicionais. A adoção do BSC pode requerer esforços de mudança cultural e treinamento. A alocação de recursos financeiros e de pessoal para a implementação do BSC configura-se em um impasse adicional, especialmente se houver restrições orçamentárias.

Outro aspecto a ser considerado é que a implantação do BSC é um processo que leva tempo. O dificultador aqui, consiste em manter o foco a longo prazo, mesmo quando os benefícios podem não ser imediatamente visíveis. Uma vez implantado, o BSC requer monitoramento constante e adaptação às mudanças nas condições econômicas, políticas e organizacionais. Portanto, fazer com que o BSC se torne relevante ao longo do tempo, pode ser complexo. Além do mais, garantir que todas as partes interessadas, incluindo servidores, gestores, políticos e cidadãos, estejam envolvidos e informados sobre o BSC pode ser uma incerteza no decorrer do processo.

Diante desse dilema, você e sua equipe foram contratados como consultores para auxiliar Maria na implantação do BSB no município. O primeiro passo dessa consultoria consiste em desenvolver um relatório a partir das seguintes questões de reflexão:

- 1) Quais são os desafios específicos que as organizações do setor público podem enfrentar ao implementar um sistema de gestão de desempenho, como o BSC, em comparação com organizações do setor privado?
- 2) Quais são as capacidades e habilidades que os profissionais de gestão, como Maria, precisam desenvolver para liderar com sucesso a implementação do BSC em uma organização governamental?
- 3) Que papel o aprendizado e crescimento das equipes desempenham na gestão estratégica no setor público? Como essas organizações podem promover o desenvolvimento de suas equipes de forma eficaz?
- 4) Crie um mapa estratégico para o município. Para isso, deve-se considerar a missão, visão e valores do município, bem como as quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) e mapear os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo de acordo com essas perspectivas.
- 5) Identifique os macrodesafios, criando indicadores, e metas para implantação do BSC na Secretaria de Fazenda e Planejamento para as quatro perspectivas do BSC.

Notas de Ensino

Objetivos Didáticos e Educacionais

Este caso para o ensino tem como objetivo debater os desafios associados à implementação do Balanced Scorecard (BSC) no setor público. Nesse contexto, busca-se propiciar aos discentes:

- a) Compreensão do Balanced Scorecard (BSC): Os alunos devem entender os princípios e a finalidade do BSC e como aplicá-lo no setor público;
- b) Conhecimento das Quatro Perspectivas do BSC: Os alunos devem adquirir conhecimento sobre as perspectivas do BSC e sua aplicação no setor público;
- c) Capacidade de Alinhar Estratégias e Métricas: Os alunos devem aprender a alinhar estratégias com métricas e indicadores;
- d) Identificação de Desafios de Implementação do BSC no Setor Público: Os alunos devem ser capazes de identificar desafios comuns na implementação do BSC e, de forma ampla, refletirem sobre a implementação de métricas de desempenho em organizações públicas; e
- e) Capacidade de Comunicar Estratégias e Objetivos: Os alunos devem desenvolver habilidades de comunicação para transmitir estratégias e objetivos de forma eficaz para as partes interessadas.

O caso de ensino apresentado é uma ferramenta útil para professores que desejam proporcionar aos seus alunos uma compreensão prática da aplicação do Balanced Scorecard (BSC) no setor público. Ele oferece uma oportunidade de explorar desafios reais enfrentados por gestores públicos ao implementar o BSC, o que pode enriquecer a discussão em sala de aula. Além disso, o caso estimula a análise crítica e o desenvolvimento de soluções estratégicas, permitindo aos professores conduzirem discussões sobre estratégia, gestão financeira, governança e administração pública. Os educadores podem utilizar esse caso para promover uma aprendizagem ativa e contextualizada, ajudando os alunos a conectarem teoria e prática na gestão pública, preparando-os para enfrentar desafios similares em suas futuras carreiras.

Dessa forma, o caso de ensino apresentado é adequado para disciplinas relacionadas à Gestão Estratégica, Gestão Pública, Administração Pública, Contabilidade Pública, Governança e Contabilidade Gerencial, dentre outras. Ele pode ser utilizado tanto em cursos de graduação como também em programas de pós-graduação em Contabilidade, Administração Pública ou Administração de Empresas e, inclusive, em Controladoria e Gestão de Políticas Públicas. Além disso, é apropriado para programas de formação executiva, destinado a gestores públicos e profissionais que desejam aprimorar suas habilidades em gestão estratégica no setor público. O caso oferece uma oportunidade de aplicação prática dos conceitos do BSC em um contexto governamental, abordando desafios reais de implementação e alinhamento estratégico.

Em relação aos conhecimentos prévios desejáveis para os discentes, a fim de garantir uma execução mais eficaz da atividade, é possível destacar alguns aspectos. Isso inclui possuir uma compreensão sólida dos princípios contábeis aplicados ao setor público, familiaridade com o orçamento público e a execução financeira. Além disso, é fundamental ter um entendimento robusto dos desafios e particularidades da gestão pública, abrangendo a alocação de recursos e a tomada de decisões. Da mesma forma, é vantajoso possuir certa familiaridade com os conceitos de gestão estratégica e compreender sua importância no contexto do setor público. Ao adquirirem esses conhecimentos prévios, os discentes estarão mais bem preparados para enfrentar os desafios apresentados no caso.

Sugestão de Plano de Aula

O caso foi desenvolvido para ser discutido em duas horas-aula (1 hora e 40 min.). Nesse sentido, sugere-se o seguinte plano de aula apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Sugestão de plano de aula

Tempo Estimado	Atividade	Etapas
15 min.	Apresentação do caso, destacando a importância da gestão estratégica e da análise de desempenho no setor público.	Introdução da Aplicação do Caso
5 min.	Divisão da turma em grupos de 4 ou 5 alunos, a depender do tamanho da turma	
40 min.	Discussão em grupo. Os alunos devem analisar o dilema apresentado e propor soluções para as questões propostas	Desenvolvimento da Aplicação do Caso
15 min.	Cada grupo seleciona um representante para apresentar as principais conclusões da discussão em grupo	
25 min.	Após as apresentações, o professor pode promover uma discussão geral em sala de aula, incentivando os alunos a compararem as abordagens e estratégias dos diferentes grupos. O professor pode destacar os principais <i>insights</i> e desafios identificados no caso	Fechamento da Aplicação do Caso

Nota. Elaborado pelos autores.

Suporte Conceitual às Discussões

Para alguns estudiosos, a avaliação de desempenho no âmbito público tem contribuído para alcançar diversos objetivos, incluindo a promoção da transparência nos gastos e nos resultados, o aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos e o estímulo à motivação dos servidores (Behn, 1995; Goldsmith & Eggers, 2013). Entretanto, há críticos que veem essa prática como uma aplicação inadequada de ferramentas desenvolvidas para a gestão empresarial, o que pode acarretar distorções significativas quando utilizadas no setor público (Dunleavy & Hood, 1994; Hood, 2007). Apesar das controvérsias, a mensuração de desempenho e a definição de resultados contratualizados têm se expandido tanto em âmbito nacional como internacional. Diversos governos enfrentam os desafios decorrentes dessa nova abordagem de gestão e buscam aprimorar constantemente suas metas e indicadores (Pacheco, 2009).

Nesse contexto, Costa e Castanhar (2003) esclarecem que para cada alvo de mensuração de desempenho que seja estabelecido, deve haver uma escolha de indicadores que possibilite uma avaliação contínua e eficaz sobre o desempenho, realizando a comparação da medição com os padrões de desempenho estabelecidos. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2021, p.13) conceitua que: “indicadores não existem apenas para mostrar se as metas estão sendo atingidas. Eles servem para deixar claras as prioridades, gerar alinhamento, indicar se são necessários ajustes, apoiar a tomada de decisão e, para motivar e reconhecer o desempenho”.

Sabe-se que o processo de construção de indicadores de desempenho não possui um procedimento único ou uma metodologia padrão. Contudo, os indicadores devem ser mensuráveis e definidos a partir de objetivos claros e factíveis. Nesse contexto, uma ferramenta de gestão consolidada no setor privado se torna uma opção viável para abraçar as novas práticas adotadas pelas organizações públicas: o Balanced Scorecard (BSC) (Madsen et al., 2019).

O BSC funciona como um sistema de avaliação de desempenho, transformando a missão e estratégia organizacionais em metas e indicadores organizados em perspectivas, ajustadas de acordo com as necessidades específicas de cada instituição. De acordo com seus criadores, o BSC pode ser facilmente personalizado para atender aos requisitos das organizações públicas (Farias et al., 2021; Kaplan, 2000; Kaplan e Norton, 2004).

Assim como Kaplan e Norton (2000, 2004), diversos autores realizaram estudos que focaram nas adaptações necessárias para que o BSC possa ser útil ao setor público, compreendendo investigações que abordam o desenvolvimento de novas estruturas para determinados tipos de organizações públicas, tais como organizações de saúde, governos locais, bem como departamentos e órgãos específicos governamentais, conforme destacam Farias et al. (2021).

O potencial de gerenciamento de desempenho do BSC está intrinsecamente ligado à suposição de uma relação causal entre seus indicadores (Ittner & Larcker, 2003). Essa relação causa e efeito implica que a gestão focada na melhoria das perspectivas - aprendizado e crescimento, processos internos e clientes - inevitavelmente resultará na melhoria do desempenho financeiro das organizações (Kaplan & Norton, 1996). Essa sequência de conexões entre as perspectivas é visualizada de forma gráfica no que os pioneiros do BSC denominam como mapa estratégico. Conforme delineado por Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do BSC representa a hipótese subjacente à estratégia, com cada indicador contribuindo para alcançar essas metas (Farias et al., 2021).

Em suma, Pinto (2005) destaca que as principais adaptações na estrutura do BSC aplicado ao setor público são:

- a) O deslocamento da missão para o topo;
- b) A perspectiva clientes alocada no alto da hierarquia do modelo;
- c) A perspectiva financeira não é dispensada;
- d) A perspectiva dos processos internos tem que ser reanalisada;
- e) A perspectiva aprendizagem/crescimento cria os alicerces do BSC; e
- f) A estratégia continua a ser o tema central.

Northcott e Taulapapa (2012) consideram que as razões que levam ao sucesso ou fracasso do BSC no setor público não foram devidamente examinadas. Os fatores de sucesso incluem o compromisso da alta administração, a adesão dos funcionários, a ênfase na excelência do desempenho, o treinamento adequado, a simplicidade do BSC, a definição clara de estratégias e objetivos organizacionais, a vinculação a esquemas de incentivos e a alocação de recursos adequados. Por outro lado, as principais razões para a não implementação envolvem sistemas de informação inadequados, patrocínio insuficiente do BSC por parte dos gestores sêniores e falta de tempo.

Implementações malsucedidas são atribuídas à fraca conexão com as recompensas dos funcionários, incerteza na escolha de indicadores adequados, dificuldades na adaptação da estrutura do BSC ao contexto do setor público e resistência organizacional à mudança (Northcott & Taulapapa, 2012).

Na literatura brasileira, diversos estudos em organizações públicas foram realizados ao longo dos anos (Blonski et al., 2017; Erig et al., 2009; Muscat et al., 2007; Sauerbronn et al., 2016). Muscat et al. (2007), por exemplo, examinaram uma instituição pública de ensino superior no Brasil que implementou seu plano estratégico com apoio do BSC. Eles identificaram diferenças do uso tradicional do BSC no setor privado e destacaram obstáculos relacionados com o envolvimento dos funcionários, a execução das estratégias e a medição dos indicadores propostos.

Erig et al. (2009) investigaram o BSC como ferramenta de gestão em municípios, constatando sua contribuição na elaboração do Plano Plurianual (PPA) e o Orçamento na capital Porto Alegre entre 2006 e 2009. Sauerbronn et al. (2016), em contrapartida, analisaram a implementação do BSC no setor judiciário, e observaram que as práticas estratégicas e os resultados de gestão não necessariamente coincidem com as estratégias planejadas pelo BSC, indo além de um conjunto predefinido de estratégias emergentes.

Ainda, Blonski et al. (2017) identificaram desafios na adaptação dinâmica das métricas e indicadores do Mapa do BSC na Receita Federal do Brasil, devido à falta de descentralização e excessiva burocracia em alguns processos. Também observaram desconhecimento de importantes diretrizes estratégicas por parte de muitos servidores, apesar do envolvimento desde a adoção do BSC. Adicionalmente, Leite e Lavarda (2021) analisaram a

implementação do BSC no serviço público, por meio de um estudo de caso aplicado no Ministério Público de Santa Catarina.

Estudos internacionais também corroboram o interesse em temáticas semelhantes, como se vê em trabalhos como os de Geneti (2019), Madsen et al. (2019), Aydin (2019) e Bassani et al. (2022). Em suma, esses estudos apontam que o BSC se mostra uma importante ferramenta para o processo de gestão no âmbito público, apesar dos desafios inerentes à sua implementação nessas organizações.

Como evidenciado nas discussões anteriormente apresentadas, a implementação do BSC no setor público frequentemente enfrenta resistência à mudança, sendo este um desafio significativo para os gestores e funcionários envolvidos. A resistência pode surgir devido à desconexão entre as práticas tradicionais do setor público e as abordagens mais orientadas para resultados propostas pelo BSC. Ademais, a cultura organizacional arraigada, a burocratização dos processos e a excessiva falta de flexibilidade podem criar barreiras substanciais. Além disso, a introdução de novas métricas de desempenho e a necessidade de alinhar estratégias com objetivos específicos podem gerar inseguranças entre os colaboradores.

Discussão das Questões Propostas aos Discentes

Neste tópico são apresentadas algumas possíveis respostas e aspectos que poderão ser abordados em cada uma das resoluções às questões propostas realizadas pelos discentes. Novos tópicos e alternativas poderão ser levantados, variando em função do conhecimento prévio dos alunos e de suas experiências no setor público.

Questão 1) Quais são os desafios específicos que as organizações do setor público podem enfrentar ao implementar um sistema de gestão de desempenho, como o BSC, em comparação com organizações do setor privado?

Resposta Sugerida:

As organizações do setor público enfrentam desafios únicos ao implementar um sistema de gestão de desempenho, como o Balanced Scorecard (BSC), em comparação com organizações do setor privado. Alguns desses desafios podem incluir:

- a) Complexidade Regulatória: O setor público é altamente regulamentado, sujeito a leis e regulamentos governamentais complexos. A implementação do BSC requer conformidade com essas regulamentações, tornando o processo mais complicado.
- b) Transparência e Responsabilidade: As organizações públicas devem prestar contas ao público e aos órgãos de fiscalização. A transparência dos resultados e a responsabilidade pelo uso dos recursos são essenciais, o que pode adicionar pressão extra à implementação do BSC.
- c) Expectativas do Cidadão: As expectativas dos cidadãos em relação aos serviços públicos são altas. As organizações públicas devem equilibrar o atendimento às necessidades do público com a eficiência e eficácia dos serviços.
- d) Restrições Orçamentárias: As organizações públicas geralmente operam com recursos limitados. A alocação de orçamento para a implementação do BSC pode ser desafiadora, especialmente quando há concorrência com outras prioridades.

Adicionalmente, estudos empíricos relacionados ao tema, tais como os de Northcott e Taulapapa (2012), Leite e Lavarda (2021), Muscat et al. (2007), Erig et al. (2009), Sauerbronn et al. (2016) e Blonski et al. (2017), elencaram as seguintes barreiras na implementação do BSC em âmbito público: i) falta de conhecimento sobre a ferramenta, ii) dificuldades na adaptação da estrutura do BSC ao contexto do setor público, iii) resistência organizacional à mudança, iv) baixo envolvimento dos funcionários, v) dificuldades na execução das estratégias e na medição dos

indicadores propostos, vi) fraca conexão com as recompensas dos funcionários, e vii) a incerteza na escolha de indicadores adequados.

Questão 2) Quais são as capacidades e habilidades que os profissionais de gestão, como Maria, precisam desenvolver para liderar com sucesso a implementação do BSC em uma organização governamental?

Resposta Sugerida:

Profissionais de gestão, como Maria, precisam desenvolver várias capacidades e habilidades para liderar com sucesso a implementação do BSC em uma organização governamental, dentre as quais pode-se citar:

- a) **Compreensão do Setor Público:** É essencial compreender as nuances e complexidades do setor público, incluindo regulamentações, expectativas dos cidadãos e processos específicos.
- b) **Habilidades de Comunicação:** A comunicação eficaz é crucial para envolver todas as partes interessadas, desde funcionários públicos até cidadãos. Maria deve ser capaz de comunicar a estratégia e os objetivos de maneira clara e envolvente.
- c) **Liderança Estratégica:** Maria deve liderar a implementação do BSC de forma estratégica, alinhando os objetivos organizacionais com os indicadores do BSC e garantindo que todos compreendam seu papel na estratégia.
- d) **Conhecimento Financeiro:** O entendimento das finanças públicas é fundamental, pois o BSC inclui uma perspectiva financeira. Maria precisa ser capaz de lidar com orçamentos, relatórios financeiros e gestão de recursos.

Questão 3) Que papel o aprendizado e crescimento das equipes desempenham na gestão estratégica no setor público? Como essas organizações podem promover o desenvolvimento de suas equipes de forma eficaz?

Resposta Sugerida:

O aprendizado e crescimento das equipes desempenham um papel fundamental na gestão estratégica no setor público. À medida que as organizações buscam melhorar a eficiência e eficácia dos serviços, as equipes precisam desenvolver novas habilidades e capacidades. Algumas maneiras de promover o desenvolvimento das equipes de forma eficaz incluem:

- a) **Treinamento e Capacitação:** Oferecer treinamento contínuo para equipes, abordando as necessidades específicas da implementação do BSC e o desenvolvimento de habilidades técnicas e de liderança.
- b) **Cultura de Aprendizado:** Fomentar uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua e incentiva a inovação e a melhoria.
- c) **Reconhecimento e Incentivos:** Reconhecer e recompensar equipes e indivíduos que contribuem para o sucesso da implementação do BSC, incentivando o engajamento e o comprometimento.
- d) **Compartilhamento de Conhecimento:** Promover o compartilhamento de conhecimento e boas práticas entre as equipes, permitindo que aprendam uns com os outros.

Sendo assim, no setor público, a implementação do BSC requer uma compreensão profunda das complexidades do ambiente governamental, habilidades de liderança estratégica e um foco significativo no desenvolvimento das equipes para alcançar o sucesso na gestão de desempenho e na busca de resultados eficazes.

Questão 4) Crie um mapa estratégico para o município. Para isso, deve-se considerar a missão, visão e valores do município, bem como as quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) e mapear os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo de acordo com essas perspectivas.

Resposta Sugerida:

Missão: Nossa missão é servir à comunidade de Aurora do Sertão com dedicação e excelência, promovendo o bem-estar e o desenvolvimento sustentável por meio da prestação eficaz de serviços públicos, da gestão transparente dos recursos e do compromisso com o progresso e a qualidade de vida de todos os nossos cidadãos.

Visão: Visamos ser um município exemplar, reconhecido pela sua capacidade de inovação na gestão pública, onde todos têm oportunidades iguais de crescimento, onde os serviços públicos são de alta qualidade, e onde a comunidade se orgulha do seu envolvimento ativo na construção de um futuro melhor.

Valores:

- 1) **Transparência:** Comprometemo-nos a agir com total transparência em todas as nossas ações, comunicando de forma aberta e acessível sobre as nossas decisões, processos e gastos.
- 2) **Integridade:** Pautamos nossas ações com base em princípios éticos e morais sólidos, mantendo a integridade e a honestidade em todas as nossas interações e transações.
- 3) **Inovação:** Buscamos a inovação contínua na prestação de serviços públicos, adotando práticas modernas e tecnologias para melhor atender às necessidades da comunidade.
- 4) **Equidade:** Comprometemo-nos a tratar todos os cidadãos de Aurora do Sertão com justiça e igualdade, promovendo a inclusão e a diversidade em todas as nossas políticas e práticas.
- 5) **Responsabilidade Financeira:** Gerimos os recursos financeiros do município de forma responsável e eficiente, buscando o equilíbrio entre as necessidades da comunidade e a sustentabilidade fiscal.
- 6) **Desenvolvimento Sustentável:** Comprometemo-nos a promover o desenvolvimento sustentável do município, adotando práticas que protejam o meio ambiente e garantam um futuro melhor para as gerações vindouras.

O professor poderá informar aos alunos este exemplo de missão, visão e valores, ou solicitar que os alunos criem com base em seus conhecimentos prévios sobre estes conceitos.

Exemplos de Dimensões do BSC a serem contempladas no mapa estratégico:

- ✓ **Perspectiva Financeira (Fiduciária/Orçamentária):** Objetivo Estratégico – Garantir a sustentabilidade financeira do município. Iniciativas Estratégicas – Monitorar o orçamento anual, diversificar as fontes de receita, controlar despesas e otimizar a alocação de recursos.
- ✓ **Perspectiva dos Clientes (Sociedade):** Objetivo Estratégico – Melhorar a qualidade dos serviços públicos para os cidadãos. Iniciativas Estratégicas – Realizar pesquisas de satisfação dos cidadãos, identificar as principais necessidades e expectativas dos cidadãos em relação aos serviços municipais, e promover uma comunicação eficaz com a comunidade.
- ✓ **Perspectiva Interna:** Objetivo Estratégico – Aprimorar a eficiência dos processos internos em todas as secretarias municipais. Iniciativas Estratégicas – Mapear os principais processos em cada secretaria, identificar gargalos e pontos de melhoria, implementar práticas de gestão da qualidade e treinar equipes para aprimorar processos.
- ✓ **Aprendizado e Crescimento:** Objetivo Estratégico – Desenvolver as competências e motivação da equipe municipal. Iniciativas Estratégicas – Implementar programas de treinamento e desenvolvimento, reconhecer o desempenho excepcional dos funcionários, criar uma cultura de inovação e aprendizado contínuo.

Questão 5) Identifique os macrodesafios, criando indicadores, e metas para implantação do BSC na Secretaria de Fazenda e Planejamento para as quatro perspectivas do BSC.

Resposta Sugerida:

Na Tabela 3 estão apresentados alguns exemplos de macrodesafios para nortear a aplicação do caso pelos docentes. É importante destacar que, nesta etapa, os alunos poderão encontrar outros desafios pertinentes à situação apresentada, os quais poderão ser levantados e discutidos na sala de aula.

Tabela 3*Exemplos de macrodesafios da implementação do BSC no caso analisado*

BSC	Macrodesafio	Indicador	Meta	Setor Responsável
Financeira	Garantir a aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)	Nível de Cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)	Manter um índice de cumprimento da LRF de 100%, garantindo que a Secretaria de Fazenda e Planejamento esteja em conformidade com as obrigações legais estabelecidas pela legislação em vigor	Setor de contabilidade, setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação
		Índice de Eficiência Orçamentária	Alcançar um índice de eficiência orçamentária de 90%, demonstrando a capacidade de utilizar eficazmente os recursos financeiros disponíveis	Setor de orçamento
	Melhorar a condição econômico-financeira do município	Receita por habitante	Aumentar a receita por habitante em 5% no próximo ano	Setor de arrecadação e tributação
		Redução do Déficit Orçamentário	Reduzir o déficit orçamentário em 20% nos próximos três anos, buscando um equilíbrio orçamentário sustentável	Setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação
Sociedade	Facilitar o acesso da população aos serviços da pasta	Taxa de Utilização dos Serviços Online	Aumentar a taxa de utilização dos serviços online oferecidos pela Secretaria de Fazenda e Planejamento em 25% nos próximos 12 meses	Setor de contabilidade, setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação
		Número de Novos Serviços Online Implementados	Implementar um mínimo de 5 novos serviços online para a população até o final do próximo ano fiscal	Setor de contabilidade, setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação
	Melhorar a eficiência e transparência financeira para atender à sociedade	Atendimento ao Contribuinte	Reduzir o prazo médio de reembolso de impostos de empresas e cidadãos em 20% nos próximos dois anos, agilizando o processo de restituição	Setor de contabilidade, setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação
		Tempo Médio de Resposta a Consultas Financeiras	Reduzir o tempo médio de resposta a consultas financeiras de cidadãos e empresas em 30% nos próximos dois anos, melhorando a eficiência do atendimento ao público	Setor de contabilidade, setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação
Processos Internos	Melhorar o suporte financeiro as demais Secretarias	Tempo médio de resposta a solicitações da pasta	Reduzir o tempo médio de resposta a solicitações para dois dias a partir do recebimento da solicitação	Setor de contabilidade, setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação

		Realizar reuniões periódicas com as demais secretarias para se discutir orçamento e planejamento	Realizar uma reunião trimestral com as 9 secretarias	Setor de contabilidade, setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação
	Otimizar processos	Taxa de Automação de Processos	Aumentar a taxa de automação de processos internos em 25% nos próximos dois anos, visando reduzir a carga de trabalho manual e melhorar a eficiência operacional	Setor de contabilidade, setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação
		Tempo Médio de Processamento de Transações Financeiras	Reduzir o tempo médio de processamento de transações financeiras em 20% nos próximos 12 meses, acelerando o fluxo de operações	Setor de contabilidade
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver a equipe da Secretaria de Fazenda e Planejamento	Taxa de participação em treinamentos de aprimoramento financeiro	Garantir que 80% dos funcionários participem de treinamentos	Setor de contabilidade, setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação
		Nível de atualização tecnológica	Fornecer no mínimo 3 palestras de atualização tecnológica para a equipe	Setor de contabilidade, setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação
	Reconhecer e motivar a equipe	Programas de reconhecimento implementados	Implementar, pelo menos, dois programas de reconhecimento ao longo do próximo ano, visando reconhecer e recompensar os esforços e conquistas dos servidores	Setor de contabilidade, setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação
		Número de iniciativas de <i>feedback</i> e comunicação implementadas	Implementar pelo menos cinco iniciativas de feedback e comunicação, como pesquisas de clima organizacional, grupos de discussão e programas de mentoria, para fortalecer o relacionamento e a motivação dos servidores	Setor de contabilidade, setor de orçamento, e o setor de arrecadação e tributação

Nota. Elaborado pelos autores.

Fechamento do Caso

Ao fechar este caso, os estudantes terão uma compreensão mais profunda de como o BSC pode ser uma ferramenta valiosa para a inovação na gestão de órgãos públicos. Eles também terão adquirido habilidades práticas na formulação de indicadores, definição de metas e no desenvolvimento de um Mapa Estratégico que pode direcionar a melhoria contínua dos serviços públicos.

Este caso demonstra que, mesmo em meio a desafios, a adoção de boas práticas de gestão pode fazer uma diferença significativa na vida dos cidadãos, ao embasar tomadas de decisão mais coerentes com as necessidades e objetivos estratégicos do município. Assim, a contadora Maria e o prefeito Paulo, por meio da busca pela inovação na administração pública, fornecem uma lição valiosa sobre como transformar visão em ação.

Por fim, é importante levar em conta as especificidades dos desafios que serão abordados pelos alunos na implantação hipotética do BSC no município de Aurora do Sertão, principalmente considerando as especificidades do setor público. Questões regionais, assim como o *background* discente poderão impactar nas análises realizada pelos grupos, cabendo ao professor os ajustes necessários para uma melhor aplicação do caso.

Referências

- Aydin, G. (2019). The applicability of balanced scorecard in the public sector: The case of ombudsman institution. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 171-194. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1021122>
- Bassani, G., Leardini, C., Campedelli, B., & Moggi, S. (2022). The dynamic use of a balanced scorecard in an Italian public hospital. *The International Journal of Health Planning and Management*, 37(3), 1781-1798. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9307018/pdf/HPM-37-1781.pdf>
- Behn, R. D. (1995). The big questions of public management. *Public Administration Review*, 55(4), 313-324. <https://doi.org/10.2307/977122>
- Blonski, F., Prates, R. C., Costa, M., & Vizeu, F. (2017). O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(1), 15-30. <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4912>
- Costa, F., & Castanhar, J. (2003). Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. *Revista de Administração Pública*, 37(5), 969-92. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6509/5093>
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9-16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
- ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). (2021). Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional. <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/604>
- Erig, R., Antunes Júnior, J. A. V., & Raimundini, S. L. (2009). Balanced Scorecard na administração pública municipal: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Porto Alegre. *Administração Pública e Gestão Social*, 1(2), 151-174. <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4002>
- Farias, L. N. A., de Araújo Silva, R. P., Dieng, M., & Teixeira, V. V. N. (2021). O Balanced Scorecard Aplicado ao Setor Público: O Caso dos Tribunais de Justiça dos Estados do Brasil e do Distrito Federal. *Revista Ciências Administrativas*, 27(1), 10785. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2021.27.1.10785>

- Geneti, A. G. (2019). The challenges of implementing Balanced Scorecard (BSC) in public sector: In the case of B/G/R/S, some selected bureaus. *International Journal of Research in Social Sciences*, 9(7), 26-44. https://www.ijmra.us/project%20doc/2019/IJRSS_JULY2019/IJMRA-15618.pdf
- Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2013). Governar em rede: o novo formato do setor público. Editora Unesp.
- Hood, C. (2007). Public service management by numbers: Why does it vary? Where has it come from? What are the gaps and the puzzles?. *Public Money and Management*, 27(2), 95-102. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2007.00564.x>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95. <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79. <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Gulf Professional Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Elsevier.
- Leite, A. L., & Lavarda, R. A. B. (2021). A implementação do Balanced Scorecard no Ministério Público de Santa Catarina: um estudo de caso. *Desafio Online*, 9(2). <https://doi.org/10.55028/don.v9i2.10074>
- Madsen, D. Ø., Azizi, B., Rushiti, A., & Stenheim, T. (2019). The diffusion and implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian municipality sector: A descriptive analysis. *Social Sciences*, 8(5), 152. <http://dx.doi.org/10.3390/socsci8050152>
- Muscat, A. R. N., de Biazzi, M. R., & Miguel, P. A. C. (2007). Implementação da estratégia utilizando BSC: um estudo de caso no setor público brasileiro. *Revista GEPROS*, (2), 35. <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/152/137>
- Northcott, D., & Taulapapa, T. M. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166-191. <https://doi.org/10.1108/09513551211224234>
- Pacheco, R. S. (2009). Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 14(55). <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/44208>
- Pinto, F.J.S. (2005). Adaptações do Balanced Scorecard ao Sector Público e às Organizações Sem Fins Lucrativos. In *Anais do III Seminário Internacional "Gestão e Estratégia no Século XXI" ESGHT* Universidade Algarve.
- Sauerbronn, F. F., Sauerbronn, J. F. R., Gangemi, P. P. T., & Fernandes, J. M. (2016). Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. *Revista do Serviço Público*, 67(1), 7-30. <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i1.622>
- Tribunal de Justiça de Minas Gerais – TJMG. (2022). *Plano Estratégico 2021-2026*. Recuperado de <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/transparencia/planejamento-estrategico/plano-estrategico-2022-8ACC817286295BA2018650A9A393735A.htm>