

Desempenho Organizacional no Setor Público e Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso

Gardênia Mendes de Assunção Santos¹

Resumo

As constantes mudanças que ocorrem no mundo corporativo exigem estratégias de atuação e tem sido objeto de muitos estudos. A gestão das organizações deve buscar mecanismos de mensuração de desempenho que visem adequar os processos organizacionais às necessidades do ambiente no qual a organização está inserida. Essa necessidade é constante em todos os tipos de organização, no setor público isso não é diferente. Este desempenho deve refletir as ações da empresa alinhadas aos objetivos traçados em seu planejamento estratégico. Diante disso, este artigo tem como objetivo geral abordar o processo de gestão estratégica, através do Balanced Scorecard, e sua aplicabilidade no setor público. O foco do estudo é a Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda no Piauí – SAMF-PI. Utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Para desenvolvimento da pesquisa utilizou-se como base o relatório de gestão de 2012, apresentado ao Tribunal de Contas da União-TCU. Os dados do relatório mostraram a avaliação de desempenho do órgão através da metodologia BSC e permitiu analisar a evolução do processo através de metas estabelecidas e dos indicadores utilizados. Verificou-se através da pesquisa a importância do Balanced Scorecard e como este pode ser utilizado no setor público.

Palavras-chaves: Gestão Pública; Balanced Scorecard; Gestão Estratégica.

1 Introdução

Durante muitos anos, as análises de desempenho organizacional eram baseadas em medidas contábil-financeiras. Hoje essas medidas já não são mais suficientes em função das mudanças que ocorrem no ambiente corporativo, ditada principalmente pelas pressões competitivas, que passou a exigir novos arranjos organizacionais e uma gestão estratégica em constante evolução, que busque o alinhamento entre a estratégia corporativa e a estrutura organizacional

A estratégia é considerada como o ponto focal do modelo de gestão na visão de muitos autores, dentre os pioneiros destacam-se Kaplan e Norton que através de vários estudos e

¹ Graduada em Administração. Graduada em Ciências Contábeis. Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas (IFPI), Gestão Contábil e Financeira (UESPI)
E-mail: gardeniamendes@hotmail.com

pesquisas, desenvolveram uma metodologia inovadora que procura combinar medidas financeiras de mensuração de resultados, com medidas não financeiras denominada de Balanced Scorecard (BSC).

A adoção de medidas não financeiras segundo Tavares (2005) relaciona-se ao fato de que alguns dos importantes elementos do desempenho organizacional não são captados pelas medidas financeiras. A suposição básica para justificar o uso de medidas não financeiras é que elas representam ou devem representar valor de longo prazo para a organização e para sua sustentabilidade.

Muitas empresas de diferentes setores, em todo o mundo, têm adotado o BSC como ferramenta de mensuração de desempenho organizacional. No Brasil essa metodologia também tem se destacado de forma satisfatória tanto em empresas privadas, como públicas e até em empresas sem fins lucrativos. Os criadores do BSC afirmam que este pode ser perfeitamente ajustável a qualquer tipo de organização.

Diante disso, esta pesquisa parte do seguinte questionamento: Como se dá o processo de avaliação de desempenho e a aplicabilidade das perspectivas do BSC em um órgão público?

Para tanto foram traçados os seguintes objetivos: Objetivo geral, identificar como se dá o processo de gestão estratégica e a aplicabilidade das perspectivas do BSC, no setor público. Como objetivos específicos: a) verificar o processo de gestão estratégica do órgão estudado; b) identificar como se dá a mensuração do desempenho organizacional através de seus indicadores; c) verificar a aplicabilidade das perspectivas do BSC em um órgão público, tendo como foco um órgão público federal, a Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda no Piauí – SAMF-PI.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Gestão Pública

A gestão das organizações no setor público segundo Matias-Pereira (2008) se realiza no contexto do Estado de direito e da democracia. O ambiente da gestão pública é representado pelo contexto social, político, jurídico e econômico do Estado e da administração. Por sua vez os princípios de democracia e legalidade são referências indispensáveis para a apreciação e avaliação do funcionamento das organizações públicas.

No processo das transformações que vêm ocorrendo no mundo, o Estado mantém um papel fundamental, que passa a demandar o desenvolvimento de novas capacidades e competências para garantir maior efetividade em suas ações através de uma gestão eficiente.

Para Martins e Marini (2010, p.35): “Uma boa gestão é aquela que alcança resultados. E, no setor público, isso significa atender às demandas da sociedade, aos interesses e às expectativas dos beneficiários-cidadãos ou empresas, criando valor público”.

As decisões governamentais não podem ser regidas pelo improviso, pela pressão das necessidades e pelas mudanças conjunturais. Para Matias-Pereira (2008), é papel do Estado definir rumos sustentáveis, a médio e longo prazo, para atender às necessidades coletivas, buscando caminhos e oportunidades.

Para Matus (1993), citado por Matias-Pereira (2008, p. 110): “a ação do Estado tem de ser um ação que sabe onde vai, tem que ser uma ação precedida e presidida pelo pensamento, mas um pensamento sistemático e com método”. O mesmo autor afirma que o pensamento estratégico e a gestão estratégica têm sido as respostas que se mostraram mais adequadas para o processo de gestão pública que a sociedade demanda.

A importância dada ao planejamento estratégico seja no setor privado ou público se dá pela necessidade de utilização de novos modelos de gestão, as mudanças de paradigmas no mundo atual, vem acelerando as transformações nos ambientes de todas as empresas e organizações públicas, especialmente no campo econômico, social, tecnológico, cultural e ambiental. Assim, a empresa ou organização pública somente poderá evoluir se conseguir se adequar a essa nova realidade.

Diante desse cenário a atual administração pública passa por um processo de mudança na sua forma de gestão, antes focada no processo, agora focada no resultado. Segundo Matias-Pereira (2008), no âmbito do governo federal, a utilização do BSC está cada vez mais presente.

Nos últimos anos um crescente número de organizações públicas da administração direta e indireta, fundações, e empresas públicas têm procurado adotar uma gestão estratégica. A modernização no estilo de gestão baseada na administração de empresas leva em conta a satisfação da sociedade e não no lucro como nas empresas.

A modernização do setor público se dá através do programa nacional de gestão pública- GESPÚBLICA, instituído através do decreto 5.378/2005, programa que apóia centenas de órgãos e entidades da Administração Pública na melhoria de sua capacidade de produzir resultados efetivos para a sociedade

Dentre os órgãos que estão se modernizando com o programa GESPÚBLICA, destaca-se o Ministério da Fazenda e suas gerências regionais, objeto desse estudo. É o órgão responsável pela formulação e execução da política econômica do País.

Segundo Marini (2009, p. 82), desde 2007, o governo federal por meio do Ministério da Fazenda (MF) e do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), criou grupos de trabalho com objetivo de aprimorar o macro-processo orçamentário brasileiro, visando o aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão das contas públicas, seguindo eixos de discussão sobre a gestão fiscal de médio prazo(MF/MP); consistência do planejamento orçamentário (MP), simplificação e gestão da informação (MF/MP), gestão de resultados e contratação de resultados (MP) e desenvolvimento de contabilidade pública((MF).

2.2 Origens do Balanced Scorecard

Os estudos iniciais, sobre o Balanced Scorecard (BSC), segundo Niven (2005), tiveram início na década de 1990. Metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton como resultado de um estudo dirigido a várias empresas nos Estados Unidos, como resposta a um conjunto de problemas comuns, um dos quais a convicção de que gestão exclusivamente apoiada em indicadores financeiros era ineficaz para a empresa moderna.

O mesmo autor afirma que o BSC pode ser entendido como um conjunto de medidas cuidadosamente selecionadas que se originam da estratégia de uma empresa. Essas medidas são informações que os líderes usarão para comunicar aos funcionários e interessados os resultados e motivadores de desempenho através dos quais a organização atingirá sua missão e seus objetivos estratégicos, podendo ser entendido como um sistema de medição, sistema de gerenciamento estratégico e ferramenta de comunicação.

O BSC representa um sistema gerencial estratégico que estimula melhorias nos processos e resultado por meio de foco estratégico, deve refletir a visão, a missão e a estratégia de uma organização, procurando balancear as perspectivas externas, que são as financeira e clientes, com as internas que são processo e aprendizagem.

O principal objetivo do BSC é o alinhamento estratégico com ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações: esclarecer e traduzir a missão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar a comunicação e o aprendizado estratégico.

2.3 Perspectivas do Balanced Scorecard

A metodologia Blanced Scoecard é fundamentada em três perspectivas: financeira;cliente; processos internos e aprendizagem e crescimento.

Segundo Niven (2005), na perspectiva financeira, as medidas financeiras são consideradas de retardo, ou de ações anteriormente praticadas, o Blanced Scorecard complementa estes indicadores como orientadores do desempenho econômico futuro, ou indicadores de comando.Eles ajudarão a definir as ações a serem praticadas com vistas a definir as medidas para o restante do Scorecard.

Essas medidas, dizem se a execução da estratégia, que é detalhada nas outras perspectivas está conduzindo à melhoria de resultados com relação à lucratividade, o crescimento das vendas e a adição de valor econômico.

Nem toda organização optará pelas medidas financeiras relacionadas ao crescimento, lucratividade ou valor. Algumas podem escolher os indicadores da gestão de risco em complementação a outras medidas financeiras. As medidas do valor da ação e valorização de mercado são frequentemente encontradas nos Blanced Scorecard, afirma Niven (2005, p.145).

No Setor público, essa perspectiva, segundo Caldeira (2008, p. 48), está relacionada com os objetivos que a organização deve atingir para otimizar os recursos financeiros e/ou contribuir para as satisfação dos cliente.

A perspectiva do cliente está relacionada a forma como a empresa é vista pelo cliente e como ela atende às expectativas deste. Kaplan e Norton (2006, p.8) afirmam que a predisposição positiva resultante do bom relacionamento com o cliente se traduz em propensão para recompensa em tendência de ampliação do relacionamento para outros produtos e serviços da empresa.

Na visão de Caldeira (2008, p.48) a perspectiva do cliente no âmbito da Administração Pública, está relacionado como os objetivos que se deve atingir para satisfazer as necessidades dos clientes (cidadãos, contribuintes).

Na perspectiva dos processos internos do Scorecard, segundo Niven (2005, p.20), é possível identificar que os processos centrais da organização devem superar para que continuem a gerar valor aos clientes, e por fim aos acionistas.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento está relacionada a capacidade da empresar melhorar continuamente. Para Niven (2005, p.20), “as medidas que formam a perspectiva de aprendizagem e crescimento do Blanced scorecard são os verdadeiros pilares das outras três”, financeira, clientes e processos internos. A perspectiva de aprendizagem e

crescimento está relacionada com o desenvolvimento dos ativos intangíveis críticos da organização, que são, pessoal, tecnologia, cultura e liderança.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento no setor público refere-se aos objetivos que se deve atingir para motivar e preparar os colaboradores para as mudanças necessárias ao alinhamento da organização.

O modelo das quatro perspectivas deve ser usado no desenvolvimento das estratégias da organização.

Para Kaplan e Norton (2006, p. 44):

As quatro perspectivas do Balanced Scorecard fornecem uma maneira natural para classificar os vários tipos de propostas valor, capazes de contribuir para as sinergias corporativas que são: sinergias financeiras, sinergias em clientes, sinergias em processos internos e sinergias em aprendizado e crescimento.

Desta forma o Balanced Scorecard contempla os aspectos do modelo contábil tradicional e a necessidade de tornar a organização flexível e de criar valor econômico futuro, pois o objetivo é oferecer aos gestores, os instrumentos para a tomada de decisão buscando alcançar sucesso futuro, através de planejamento estratégico.

Para Tavares (2005, p.51):

O Balanced Scorecard é uma contribuição inovadora em relação aos objetivos organizacionais e sua mensuração e que tem obtido popularidade crescente pois procura combinar medidas financeiras de mensuração de resultados com medidas não financeiras. Essa proposta apóia-se no reconhecimento de que as medidas de desempenho podem focalizar o futuro e não apenas o registro do desempenho passado.

O Balanced Scorecard é considerado um instrumento de gestão, planejamento e controle para empresa de qualquer porte. Ampliando a visão dos sistemas de controle tradicionais para além dos indicadores financeiros, em vários sentidos, incluindo informação.

2.4 Implementação do Balanced Scorecard

Para a implementação do Balanced Scorecard deve-se partir da definição da estratégia. Segundo Crepaldi (2012) essa necessidade deve-se ao fato de que, o BSC deve está relacionado aos reais objetivos da organização.

O mesmo autor ainda define a sequência como sendo o segundo passo que deve ter como base as perspectivas básicas do BSC. O terceiro é a definição de como será feito o

acompanhado do processo, em que periodicidade e o quarto é a colocação em prática do BSC, observando seus resultados.

Segundo Caldeira(2008) a implementação do Balanced Scorecard, pode se dá de duas formas: top-down(de cima para baixo) ou bottom-up(de baixo para cima).

A implementação top-down se baseia no pressuposto de que em primeiro lugar, procede-se à construção do mapa estratégico corporativo. Só depois se passará à construção dos mapas estratégicos de cada uma das unidades orgânicas. Esta é um tipo de implementação mais sólida, já que os scorecards das unidades orgânicas são construídos tendo como referência orientadora o scorecard corporativo.

A implementação bottom-up é uma abordagem inversa da primeira (top-down).Numa primeira fase, são construídos os scorecards das unidades orgânicas e só depois se constrói o scorecard corporativo. Esta abordagem segundo o autor, é menos sólida, já que o mapa corporativo é feito no sentido inverso e muitas vezes não consegue assegurar a consistência estratégica ideal.

Ainda Caldeira (2008) afirma que a implementação bottom-up é a mais aplicada. Isso se dá pela necessidade de testar primeiro a implementação do Balanced scorecard em uma unidade orgânica, assumindo esta a função de teste-piloto com efeito desmonstrador. Depois de garantido o sucesso, passa-se então a disseminação geral pela organização.

Niven (2005) afirma que para se selecionar a unidade organizacional adequada para estabelecer o primeiro Balanced Scorecard, deve se considerar sete critérios que são: estratégia, patrocínio(apoio da alta gerência), necessidade de um Balanced Scorecard, apoio de todos os participantes, recursos, fundamento e dados.

O processo de implementação do Balanced Scorecard é feito em etapas que são: arquitetura do programa de medição; inter-relacionamento de objetivos estratégicos; escolha e indicação de indicadores e a elaboração do plano de implementação.

Por se organizar em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento, o Balanced scorecard reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo; entre medidas financeiras e não financeiras; entre indicadores de tendência e ocorrências; entre perspectivas interna e externa do desempenho.

É um instrumento flexível de mensuração, podendo ser adaptável às necessidades e que possibilita o alinhamento da organização com a estratégia. Kaplan e Norton (2006) apresentam oito pontos de verificação do alinhamento organizacional com uso de Balanced Scorecard que são: proposta de valor para a organização; alinhamento do conselho de

administração e acionista; alinhamento do corporativo para unidades de apoio; do corporativo para as unidades de negócio; das unidades de negócio para as unidades de apoio; das unidades de negócio para os clientes; das unidades de apoio para os fornecedores e outros parceiros externos e apoio corporativo.

2.5 Balanced Scorecard no Setor Público

Introduzir o Balanced Scorecard nos setores públicos e sem fins lucrativos é um grande desafio devido ao grau de complexidade do processo de implementação ser superior ao do setor privado. Para Niven (2005) esta complexidade pode ter origem em vários fatores como: as organizações públicas estão coladas aos ciclos políticos; nem sempre é dada a importância ao que poderá ser o papel da organização a longo prazo; os resultados do desempenho da organização são de interesse público e a exposição desses resultados pode ser complexa.

Segundo o mesmo autor, um crescente número de organizações governamentais e sem fins lucrativos optou pelo Balanced Scorecard e está obtendo importantes resultados. Ao organizar a arquitetura do Balanced Scorecard elas encontraram meios de articular suas estratégias através de medições e quantificar seu sucesso na obtenção de seus objetivos abrangentes.

A estratégia é o ponto focal do sistema Scorecard, independente do tipo de organização. No entanto as organizações públicas sempre têm dificuldade de cultivar uma estratégia clara e concisa.

Kaplan e Norton citados por Niven (2005) definem estratégia como:

A formulação da estratégia é uma arte. A descrição da estratégia, contudo, não deve ser uma arte. Se pudermos descrever a estratégia de modo mais disciplinado, aumentaremos a probabilidade de obter uma implementação bem sucedida. Possuindo um Balanced Scorecard que conte a história da estratégia, passaremos a ter uma base confiável. (NIVEN 2005, p.115).

A estratégia deve definir claramente a missão da organização e deve situar-se no alto do Scorecard para que possa comunicar com clareza a todas as pessoas a razão da existência da organização e o que ela está lutando para conquistar.

Ainda Niven (2005) afirma que, colocar a missão no alto da estrutura traz uma distinção clara entre os Balanced Scorecard dos setores privado e público onde a missão é o

ponto de vista da clientela e da organização, e não o dos interesses nas finanças, como ocorre no setor privado.

No setor público, diferentemente do mundo que visa lucro, grupos diferentes criam serviço, pagam por ele e, por fim, extraem lucro do serviço. Esta rede de relacionamento faz a definição do cliente um desafio para muitos gestores do setor público.

No modelo Balanced Scorecard para o setor público, segundo Niven (2005):

As medidas financeiras serão mais vistas como facilitadoras do sucesso do cliente ou como restrições com as quais o grupo operar. A meta fundamental da agência do governo é executar sua missão e as exigências do cliente, e não atingir o sucesso financeiro.(NIVEN 2005, p.360)

A percepção de que é preciso melhorar o desempenho da gestão pública é cada vez mais evidente no Brasil. As organizações governamentais, assim como as do setor privado, estão cada vez mais em busca de técnicas gerenciais baseadas em atividades para auxiliá-las a estabelecer medidas de processo internos com foco na perspectiva do cliente, buscando o alinhamento de cima para baixo, na organização.

As organizações brasileiras de interesse público têm procurado alinhar ações e atividades de suas diversas unidades e áreas em torno de objetivos e metas. Segundo Kaplan e Norton (2006, p.12): “As organizações públicas focadas na estratégia configuram uma resposta dos gestores destas instituições à demanda por maior eficácia e eficiência no setor”.

Para esses autores, o BSC não é um simples instrumento de medição e controle, mas uma evolução em termos de gestão podendo ser perfeitamente aplicável tanto em empresas privadas como em organizações públicas ou sem fins lucrativos.

Segundo Caldeira (2009), no setor público, o BSC assume um modelo avançado de gestão por objetivos estratégicos, estes são considerados um dos elementos críticos do processo de implementação do BSC. São eles que permitem comunicar as intenções estratégicas aos colaboradores da organização.

3 Metodologia da Pesquisa

O trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica exploratória para formação do marco referencial teórico sobre o tema. Segundo Marconi & Lakatos (2009), esse tipo de pesquisa se caracteriza pelo levantamento de toda a bibliografia sob suas variadas formas a respeito do tema e no estudo de caso.

O procedimento de coleta de dados deu-se através de pesquisa documental, consistindo no estudo do Relatório de Gestão da Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda no Piauí – SAMF-PI de 2012 apresentado ao Tribunal de Contas da União, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU no 63/2010; da DN TCU nºs 119, 121 e 124, todas de 2012; da Portaria TCU nº 150/2012, e da Portaria CGU no 133, que aprova a Norma de Execução nº 1/2013, disponível do site da Secretaria de Planejamento Orçamento e Administração, do Ministério da Fazenda -SPOA-MF.

3.1 Balanced Scorecard da Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda do Piauí – SAMF-PI

A Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda no Piauí – SAMF-PI é um órgão público do Poder Executivo Federal, vinculado ao Ministério da Fazenda que desenvolve atividades de apoio administrativo. Sua responsabilidade institucional, está basicamente limitada a execução orçamentária e financeira dos valores descentralizados pelos Órgãos Central e pelos Órgãos-clientes, que são a Controladoria Regional da União, CGU-Regional-PI, a Procuradoria da Fazenda Nacional-PFN-PI, a Superintendência Regional do Patrimônio da União-SRPU-PI e a Delegacia da Receita Federal do Brasil, em Teresina, destinados ao atendimento de suas demandas.

A unidade institucional, não é responsável por nenhum programa ou ação específica, participa da execução orçamentária e financeira dos recursos descentralizados. Não é responsável pelos atos de gestão necessários ao desempenho da atividade de apoio aos órgãos do ministério da Fazenda, sediados na jurisdição e também de outros órgãos, como Superintendência do Patrimônio da União, Controladoria Regional da União. Sua função predominante é de administração e planejamento.

No cumprimento de suas responsabilidades institucionais, a Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda no Piauí – SAMF-PI, atua de forma alinhada com o planejamento estratégico da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração do Ministério da Fazenda, (SPOA-MF). O Planejamento Estratégico SPOA-MF é trienal (2012-2015).

Seguindo a metodologia Balanced Scorecard (BSC) adotada pela Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração do Ministério da Fazenda (SPOA-MF), foram definidos os objetivos, prioridades e metas.

MISSÃO	Prover soluções administrativas ao Ministério da Fazenda, contribuindo para a melhoria contínua do serviço público, de forma sustentável.
VISÃO	Ser a provedora de soluções administrativas do Ministério da Fazenda até 2015.
VALORES	Sustentabilidade; inovação; atuação ética; valorização das pessoas; espírito de equipe; otimização; comprometimento; visão holística

QUADRO 1 – Fundamentos Estratégicos da SPOA 2012-2015

Fonte: SPOA/MF.

3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A definição dos objetivos torna possível selecionar as atividades prioritárias para o melhoramento da organização. São conquistas que a organização persegue num prazo determinado e devem ser coerentes com sua missão e na definição dos objetivos estratégicos, permitindo identificar ações necessárias para alcançar o desempenho.

Os objetivos estratégicos, segundo Matias-Pereira (2008) devem estar relacionados com a missão e entendidos e compartilhados pelos seus grupos de interesses, devem se realistas e específicos, devem ser descritos de modo que possam ser entendidos e utilizados pelos colaboradores.

A Gestão estratégica da SPOA conta com alguns instrumentos para acompanhar o Planejamento Institucional, tais como: Mapa Estratégico, fundamentos estratégicos (missão, visão e valores), objetivos estratégicos e indicadores.

Perspectivas	Cidadão e Sociedade	Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento	Orçamento e Finanças
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a satisfação das Unidades Usuárias. - Ampliar a atuação junto aos órgãos fazendários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar novo modelo de gestão. - Automatizar processos de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> -Efetivar a gestão por competências. - Repor e manter a força de trabalho. - Promover a gestão da informação e do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar a disponibilidade de recursos. - Aumentar a produtividade e a efetividade no uso dos recursos

QUADRO 2 – Objetivos Estratégicos da SPOA 2012-2015

Fonte: SPOA/MF.

Denominada de mapa estratégico, a representação da estratégia mostra que em todo o processo de desenvolvimento da estratégia de atuação da SAMF-PI, os elementos envolvidos interagem de forma que possa garantir o alcance dos objetivos estratégicos, processo denominado por Kaplan e Norton (2006) de alinhamento, que consiste no mais alto nível de integração entre as unidades organizacionais e seus processos.

Para cada objetivo estratégico e fatores críticos de sucesso existem indicadores de desempenho. Os utilizados pela Unidade são especificações quantitativas e/ou qualitativas que medem a consecução de um objetivo e são divididos em resultantes (indicadores relacionado aos objetivos estratégicos) e direcionadores (conectados aos fatores críticos de sucesso).

O Painel Estratégico Global traduz os objetivos estratégicos, com seus indicadores resultantes e fatores críticos de sucesso que são os principais desafios a serem superados para a consecução dos objetivos, como mostra a figura a seguir:

Visão:SER A PROVIDORA DE SOLUÇÕES ADMINISTRATIVAS DO MINISTÉRIO DA FAZENDA ATÉ 2015				
PERSPECTIVAS	CIDADÃO E SOCIEDADE	PROCESSOS INTERNOS	APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	ORÇAMENTO E FINANÇAS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	0. Aumentar a satisfação das unidades usuárias. (a) 1. Ampliar a atuação junto aos órgãos fazendários. (b)	2. Implantar novo modelo de gestão. (c) 3. Automatizar processos de trabalho. (d) e (e)	4. Efetivar a gestão por competências. (f) 5. Repor e manter a força de trabalho. (g) 6. Promover a gestão da informação e do conhecimento. (h)	7. Ampliar a disponibilidade de recursos. (i) 8. Aumentar a produtividade e a efetividade no uso dos recursos. (j)
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	9. (a) Comunicação, marketing, atendimento e qualidade. 10. b) Normatização (regimento interno) e parcerias	11. c) Definição, canais e redes de distribuição. 12. d) Mapeamento, análise e redesenho de processo. 13. e) Racionalização, modernização, normatização e sustentabilidade.	14. f) Disseminação, trilhas de conhecimento e Banco de Talentos. 15. g) Novos ingressos, valorização, recolocação e endomarketing. 16. h) Normatização, armazenamento e segurança da informação	(i) Parcerias e novos recursos. (j) Mudança de cultura, programação, capacidade gerencial, acompanhamento
INDICADORES	0. Satisfação de Unidades Usuárias. 1. Avaliação pós-serviço prestado	2. Cumprimento do Tempo Médio de Atendimento.	3. Desenvolvimento de Competências.	4. Desempenho da Execução Orçamentária das Unidades

QUADRO 3 Painel Estratégico Global

Fonte: Relatório de Gestão 2012 – SAMF/PI

De acordo com o Relatório da SAMF-PI, todas as Superintendências/MF em consonância com Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração – SPOA definiram cinco Indicadores Estratégicos para 2012. Para cada indicador há uma meta a ser atingida. Para a perspectiva Cidadão e sociedade foram utilizados dois indicadores, um

voltada à satisfação das unidades usuárias com meta prevista de 72% e outro para avaliação pós serviço prestado com meta prevista de 80%.

Para processos internos o indicador foi o tempo médio de atendimento, a meta prevista foi de 80%. Aprendizagem e crescimento foi analisada através do desenvolvimento de competências, tendo como unidade de media h/pessoa com meta prevista de 16h/por pessoa. Orçamento e finanças teve como indicador o desempenho da execução orçamentária das unidades usuárias, a meta prevista foi de 90%.

Os indicadores funcionam como instrumento de gestão para avaliar o progresso das medidas e ações em desenvolvimento e como ferramenta para a motivação organizacional, pois conduzem ao comportamento desejado e dão direcionamento aos indivíduos para que atinjam a estratégia da organização. Permitem também a constante avaliação da estratégia definida e do aprendizado estratégico.

4 Análise dos Dados:

4.1 Indicadores da Unidade SAMF-PI

Segundo dados do relatório da SAMF-PI a unidade utiliza diversos indicadores. Alguns estão em fase de estruturação, pois depende de certa forma, do alinhamento e direcionamento do Órgão Central.

Os indicadores avaliados pela unidade foram: % de Satisfação das Unidades Usuárias, o objetivo do indicador é de aumentar a satisfação das unidades usuárias, a meta prevista foi 72%, sendo realizada 80%.

A Avaliação Pós-Serviço de Logística teve como objetivo aumentar a satisfação unidades usuárias relacionadas a recursos logísticos, a meta prevista foi de 80%, sendo realizadas 92%. A Avaliação Pós - Serviço de RH tem como objetivo avaliar a satisfação das unidades usuárias tendo a área de gestão de pessoas como responsável, a meta prevista foi de 80%, sendo realizada 92,06%.

A Avaliação Pós-Serviço de TI tem como objetivo aumentar a satisfação das unidades usuárias tendo como área responsável a Tecnologia da Informação - TI, a meta prevista foi de 80%, sendo realizada 93,06%. O Tempo Médio de Atendimento de Logística/RH e TI tem como objetivo melhorar o desempenho dos processos de trabalho, tem como área responsável a de gestão de recursos logísticos, a meta foi de 80%, sendo realizada 93%.

O % de Cumprimento das Metas Organizacionais tem como área responsável a gestão de planejamento, o objetivo é desenvolver a força de trabalho, a meta prevista foi de 70%, sendo realizada 100%. O % de Cumprimento do Plano de Desenvolvimento de Competências tem como área responsável a de gestão de pessoas, o objetivo é desenvolver a força de trabalho, meta prevista foi de 16h/pessoa, sendo realizada 60/h pessoas

Os indicadores direcionadores e resultantes que facilitarão o cumprimento da Missão Institucional e o alcance da Visão de futuro.

4.2 Indicadores Globais

O desempenho institucional global da SPOA/MF é a consolidação do desempenho de suas Unidades. No exercício de 2012, em âmbito global, os cinco indicadores atingiram os seguintes resultados:

- a) Indicador Satisfação de Unidades Usuárias: Meta: 72%, resultado global 75%;
- b) Indicador Avaliação Pós-Serviço Prestado: Meta: 80%, resultado global 91,35%;
- c) Indicador Cumprimento do Tempo Médio de Atendimento: Meta: 80%, resultado global 84,75;
- d) Indicador Desenvolvimento de Competências: Meta: 16 horas/pó pessoa, resultado 30,96 horas por pessoa;
- e) Indicador Desempenho da Execução Orçamentária: Meta: 90%, resultado 86%.

A análise dos indicadores de desempenho da unidade apresentou resultado positivo. Os dados mostraram que todas metas previstas foram realizadas. Na análise global apenas um indicador não alcançou a meta prevista, o de desempenho da execução orçamentária. Segundo o relatório esse resultado pode está relacionado as questões de ordem administrativas como: entraves nas licitações ou a escassez de servidores no órgão.

Observa-se por meio das informações que a avaliação de desempenho através de indicadores desenvolvidos dentro da metodologia do BSC é de grande importância, visto que, parte-se da visão global da empresa para se chegar a setores específicos.

5 Considerações Finais

Desde seu lançamento em 1992, o Balanced Scorecard, transformou-se em peça central de um sofisticado modelo de gestão de implementação da estratégia. A eficácia deste

modelo decorre de dois atributos simples: a habilidade em traduzir com clareza a estratégia e a habilidade em conectar a estratégia a um sistema de gestão. O resultado final é o alinhamento de todas as unidades, processos e sistemas de uma organização à sua estratégia.

O BSC permite que uma organização traduza sua visão e estratégia oferecendo uma nova estrutura que conte a história da estratégia da organização através dos objetivos e medidas escolhidas.

Em vez de concentrar o foco no mecanismo de controle financeiro que oferecem pouca orientação para o processo decisório a longo prazo o Scorecard utiliza medições como uma nova linguagem para descrever os elementos-chave para aquisição da estratégia.

Com base nos dados do relatório da SAMF-PI, a análise dos indicadores de desempenho apresentou resultados satisfatórios. Os indicadores da unidade tiveram todas as metas atingidas. Dos indicadores globais apenas um não atingiu a meta, as razões segundo as informações constantes no relatório podem ser relacionadas a questões de ordem administrativas tais: quantidade insuficiente de servidores e dificuldades com as licitações.

Diante da pesquisa, pode se perceber a importância do BSC e sua perfeita aplicabilidade a diferentes tipos de organizações sejam privadas ou públicas como ferramenta de apoio à tomada de decisão, pois fornece uma visão global da organização sob seus diferentes indicadores de resultado.

Portanto, trata-se de uma ferramenta de gestão com capacidade de ajuste à necessidade da organização. De acordo com os dados da pesquisa, no que se refere ao órgão SAMF-PI, pode se perceber que as estratégias propostas pelo ministério da Fazenda são perfeitamente aplicáveis ao órgão regional.

REFERÊNCIAS

BRASIL, MF. **Relatório de gestão 2012 – secretaria de administração do Ministério da Fazenda no Piauí – SAMF-PI.** Disponível em: <

<http://www.spoa.fazenda.gov.br/documentos/PI/2012/RELATORIO%20DE%20GESTAO-SAMF%20-%20%20PI%20%20%20%202012%20%20%2027-03-13.pdf>>. Acesso em: 02/02/2014

_____, **Relatório de gestão 2009- gerência de administração do Ministério da Fazenda no Piauí.** Disponível em<

[WWW.spoa.fazenda.gov.br/documentos/PI/REL-GES.GRA.PI-2009.pdf](http://www.spoa.fazenda.gov.br/documentos/PI/REL-GES.GRA.PI-2009.pdf)> Acesso em: 15.07.2013.

CALDEIRA, Jorge. **Implementação do Balanced Scorecard no Estado**. Coimbra. Almedina : 2009.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade gerencial: teoria e prática. 6º Ed. São Paulo, Atlas, 2012.

KAPLAN, Robert S.NORTON, David P.**Alinhamento:usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria . **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed. 3 reimpr. São Paulo : Atlas, 2009.

MARINI, Caio. **Inventário das principais medidas para melhoria da gestão pública no governo federal**. Brasília : Publix, 2009. Disponível em: < [http: www.institutopublix.com.br](http://www.institutopublix.com.br)> .Acesso em: 01.08.2013.

MARTINS, Humberto Falcao.MARINI, Caio e outros. **Um guia de governança para resultados na Administração Pública**. Brasília : Publix Editora, 2010. 256p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 2009.

NIVEN. Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultado**. 1ª ed. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2007.

TAVARES. Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2ª Ed. São Paulo : Atlas, 2000.