Texto para Discussão

04

# Balanced scorecard - um modelo de sistema gerencial aplicado à Administração Municipal

Mauro Pi Farias

Vitória - ES
setembro/2002

# BALANCED SCORECARD - UM MODELO DE SISTEMA GERENCIAL APLICADO À ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

Mauro Pi Farias *

## 1. INTRODUÇÃO

O Balanced Scorecard, delineado e desenvolvido pelos professores norte-americanos Kaplan e Norton, é um sistema de gestão estratégica que visa adequar o desempenho atual da empresa àquele desempenho futuro desejado, de longo prazo.

Sua concepção está voltada para a empresa privada e foi enfocada pelos autores através de quatro perspectivas:

- desempenho financeiro;
- cliente e acionistas;
- processos internos;
- aprendizado e crescimento dos empregados.

* Controlador de Recursos Públicos do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo, Profissional Certificado em Administração Pública / FGV, Membro da AMA, American Management Association, e da OLA, Organização Latino-americana de Administração.

O autor vivenciou experiência prática com Sistemas Gerenciais como Gerente de Recursos Humanos da EMAQ – Engenharia e Máquinas S.A, estaleiro de construção naval; como Superintendente de Administração da Cia. Siderúrgica de Tubarão, CST, e como Gerente Geral de Agência Estadual da Capemi Pecúlios, bem como em curso de Instrumento de Auto-avaliação da Gestão Pública / Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade.

e-mails: mpfariasr@aol.com.br
mauropifarias@bol.com.br

O sistema concebido apresenta indicadores concretos para as quatro perspectivas, cujas interrelações possam alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais – propiciando sinergia adequada que conduza a empresa aos objetivos estratégicos de longo prazo.

O Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear, IBQN, descreve as quatro perspectivas:

"Essas quatro perspectivas possibilitam o equilíbrio e a integração entre os objetivos de longo e curto prazos, entre os resultados e seus formadores, e entre medições objetivas e subjetivas. O Balanced Scorecard entende os indicadores financeiros como um importante resumo do desempenho empresarial, mas enfatiza um conjunto mais geral e integrado de medições, que ligam o desempenho relativo aos clientes, processos e pessoas ao sucesso de longo prazo. A integração entre as quatros perspectivas provê a relação de causa e efeito entre os diversos objetivos, permitindo, por exemplo, avaliar o impacto dos investimentos na melhoria de processos sobre a satisfação dos clientes e os resultados do negócio."

Perspectiva Financeira – Sob esta perspectiva é avaliado o desempenho da organização em gerar resultados que satisfaçam seus acionistas e garantam sua sobrevivência e crescimento. A partir desses indicadores de desempenho, a organização é orientada a definir seus objetivos financeiros, alinhados com a sua estratégia empresarial, e que servirão como balizadores para os objetivos e medições das outras três perspectivas.

Medições típicas: faturamento, retorno do investimento, margem de lucro, etc.

Perspectiva dos Clientes – O desempenho da organização é avaliado com base na capacidade de construir um relacionamento duradouro e rentável com seus clientes. Os gerentes são orientados a identificar seus clientes e os segmentos de mercado em que irão competir e a definir seus objetivos e formas de medir o desempenho. Os gerentes são chamados, também, a refletir sobre a competitividade de seus produtos, serviços, e sobre a segmentação e avaliação da rentabilidade de seus clientes.

Medições típicas: satisfação, fidelidade, participação no mercado, reclamações, etc.

Perspectiva dos Processos Internos – A satisfação dos clientes é alcançada através das atividades operacionais da organização. Os objetivos e medições dessa perspectiva enfatizam o foco na manutenção e melhoria do desempenho dos processos que impactam a criação de valor para os clientes. A abordagem do Balanced Scorecard oferece os meios para olhar a organização como uma cadeia de processos integrados, e não como um conjunto de departamentos isolados. Esta abordagem oferece excelentes oportunidades para a inovação de métodos e melhoria da qualidade, agilidade, produtividade e custos.

Medições típicas: qualidade, produtividade, tempo de ciclo, pontualidade, segurança e qualidade ambiental.

Perspectiva das Pessoas – As expectativas dos clientes estão em constante mudança e as organizações são pressionadas a fazer melhorias contínuas. O sucesso em vencer este desafio está fortemente calcado na habilidade das pessoas em aprender e inovar, tanto individual quanto coletivamente. Sob esta perspectiva é avaliada a capacidade da organização em desenvolver e motivar o seu capital intelectual e, consequentemente, inovar seus métodos, incorporar novas tecnologias e criar novos produtos e serviços.

Medições típicas: inovações, patentes, sugestões e clima organizacional.

Este trabalho tentará aplicar o BSC à Administração Municipal. Ele não pretende detalhar o assunto, mas sim, motivar interessados no campo da Administração Pública a aprofundá-lo, reestruturando - o de forma mais apropriada.

> *"Um simples cartão com relação de tarefas, no bolso do* funcionário, pode ajudar uma empresa a atingir suas metas: o cartãozinho chama-*se balanced scorecard."*
>
> *"As empresas costumam levar de três a quatro meses para fazer seu primeiro scorecard."*
>
> Robert Kaplan, em entrevista à Gazeta Mercantil, em 11 de novembro de 1996

## 2. DUAS DIFERENÇAS ESSENCIAIS ENTRE A ADMINISTRAÇÃO GERAL E A PÚBLICA

Listar, comentar e criticar diferenças entre a empresa privada e a entidade pública fugiria ao escopo deste texto.

Mesmo assim, duas delas serão destacadas, já que distinguem indelevelmente as administrações.

| Administração Geral | Administração Pública |
|---|---|
| Visão de mercado, de longo prazo<br><br>10; 20 anos à frente<br><br>Hoje, de certa forma, dificultada devido à turbulência, característica do momento. | Visão imediatista, de cunho político-partidário<br><br>4 anos de mandato; 8, se o governante for reeleito<br><br>Por outro lado, Programas de Governo podem consumir décadas ( exemplos: programas objetivando aumentar o índice de alfabetização; preservar o meio ambiente...)<br>Reforma do Estado<br>Tendência à Regulação<br>ONGs |
| Resultados como outputs<br><br>Exemplos:<br>Construção de escolas<br>Conservação de estradas | Resultados como outcomes (benefícios gerados)<br>Exemplos:<br>Redução da evasão escolar<br>Redução dos índices de acidentes de trânsito |

## 3. ALGUNS CONCEITOS DO BSC APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

Este capítulo procurará individualizar os principais parâmetros considerados nas quatro perspectivas originais e identificar seus eventuais correspondentes e outros atores de presença atual e marcante no campo da Administração Pública Municipal.

O objetivo será constituir blocos de informações dos quais se possa extrair indicadores eficazes.

### 3.1 EM ÂMBITO GERAL

| BSC aplicado à empresa privada | BSC aplicado à Administração Municipal |
|---|---|
| Unidade de Negócios | |
| Fornecimento de bens e serviços | Cada bem disponível e ou serviço público prestado (ou conjuntos deles)<br>Cada subatividade (ou conjunto delas; atividades) |
| Centro de lucratividade | |

### 3.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA

O modelo original enfoca a lucratividade e o retorno do investimento, isto é, a satisfação dos acionistas.

Suas variáveis são o Ativo, o Patrimônio Líquido, as Vendas Líquidas e o Lucro Líquido.

O modelo para a Administração Municipal concentrar-se-á na receita: sua estimativa adequada, sua execução conforme prevista no Orçamento, tratado como Programa de Trabalho do Governo:

| BSC aplicado à empresa privada | BSC aplicado à Administração Municipal |
|---|---|
| Desempenho financeiro | Receita<br>Fontes dos recursos<br>Análise de suas origens e suas constituições, participações, leis de formação, sua execução. |
| Objetivos financeiros tradicionais lucrativos | Satisfação das necessidades públicas |
| Retorno sobre ativos | Economicidade como custo/ benefício |
| Aumento da receita | Mantém o conceito correspondente |
| Crescimento de mercado | Universalização da prestação dos serviços a toda a população do município<br><br>Novos paradigmas, resultantes da Reforma do Estado: concessão, permissão, contratos de risco, contratos de gestão...<br><br>Consórcios municipais |

## 3.3 PERSPECTIVA DO CLIENTE

O sistema original trata do cliente, do acionista e do mercado. Implica em retenção do cliente que pode decidir-se por outro fornecedor.

O sistema da Administração Pública considerará cliente e acionista como o conjunto dos munícipes, os indivíduos que "utilizarão os bens e comprarão os serviços disponibilizados".

O cliente não tem gama de alternativas a escolher, embora seja possível influir a favor da instalação de uma determinada empresa privada no município, em decorrência de atrativos fornecidos pela sua infra-estrutura e/ou benefícios fiscais, como exemplo.

| BSC aplicado à empresa privada | BSC aplicado à Administração Municipal |
|---|---|
| Clientes e acionistas | Eleitores<br>Contribuintes<br>Usuários dos bens e serviços públicos<br>A Sociedade<br>O munícipe<br>O turista |
| Segmentos – alvo de clientes e negócios | Os habitantes do Município, estratificados por:<br>- distritos e bairros<br>- classes sociais<br>- categorias |
| O que os clientes valorizam | Conhecimento das necessidades públicas por parte da Administração<br>Universalização da prestação dos serviços públicos<br>Determinado nível de qualidade |
| Atributos para a retenção e ampliação dos negócios com os clientes<br>Concordância e reconhecimento | Transparência (Accountability)<br>Participação (Orçamento Participativo)<br><br>Concordância e reconhecimento:<br>- Legislativo<br>- Eleitores<br>- Contribuintes |

## 3.4 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

A literatura a respeito afirma que uma empresa dispõe de cerca de 12 processos básicos como, por exemplo, compras, estocagem, processamento, venda, pessoal...

A estrutura original do BSC preconiza a identificação de outros processos, já citados no fluxo constante do item "Conceitos-chave da Concepção", muitos dos quais se referindo à existência da acirrada concorrência e das exigências do cliente.

De certa forma, tais processos manter-se-ão na Administração Pública, mas enfatizando alguns pontos:

- o sub processo de levantamento das necessidades públicas;
- o sub processo de priorização; e,
- o sub processo de atendimento.

A Reforma do Estado destacará outras visões, tais como, a concessão, a privatização, a universalização da prestação dos serviços públicos e a participação do cidadão.

| BSC aplicado à empresa privada | BSC aplicado à Administração Municipal |
|---|---|
| Requisitos de desempenho decorrentes das expectativas de participantes externos | Limites Constitucionais<br>Proposta Orçamentária, Orçamento aprovado e Execução Orçamentária ( Execução do Programa de Trabalho do Governo )<br>Atividade Regulatória |
| Sistemas tradicionais de medição de desempenho.<br>Custos<br>Qualidade | Implantação<br>Extensão às atidades-fim |
| Ciclo dos processos existentes | |
| Identificação de processos internos não considerados e outros, totalmente novos | Deverá incorporar o conceito<br>Eficiência, Eficácia e Economicidade<br>Desempenho e Resultados |
| Processos de inovação<br>P& D<br>Novos produtos, serviços, mercados | Universalização do atendimento<br>Reforma do Estado: novos paradigmas<br>Introdução do Orçamento<br>Participativo |
| Processos pós-venda | Atenção com as operações correntes (manutenção e funcionamento dos serviços )<br>Lideranças comunitárias<br>Pesquisas de opinião<br>Campanhas eleitorais |

### 3.5 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO DOS EMPREGADOS

| BSC aplicado à empresa privada | BSC aplicado à Administração Municipal |
|---|---|
| Empregados<br>Treinamento e Desenvolvimento<br>Retenção<br>Produtividade | Servidores públicos e pessoal terceirizado, diretamente envolvido |
| Tecnologia e Sistemas de Informações | Mantém o conceito correspondente |
| Melhoria dos Procedimentos Organizacionais | Mantém o conceito correspondente |

## 4. POSSÍVEIS CONJUNTOS DE SUB PERSPECTIVAS A CONSIDERAR PARA A ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

Identificados alguns paradigmas específicos da Administração Pública (Gerencial; não Burocrática ), haverá como agrupá-los em conjuntos e subconjuntos, preparando-os para a etapa de sugestão / indicação de indicadores operacionais, conforme demonstramos a seguir:

### 4.1- INPUT

| | |
|---|---|
| Desempenho financeiro *** | 1) Receita Total<br>= Receita Tributária<br>+ FPM<br>+ QPM – ICMS<br>+ Receita de Dívida Ativa<br>+ Outras Receitas<br><br>2) Receita própria versus Receita por Transferência<br><br>3) Receita recolhida versus Receita prevista<br><br>4) A Receita Corrente Líquida<br><br>5) Captação e Diligenciamento (Receita própria e Receita por Transferência) |

*** Nota: As perspectivas e sub perspectivas assinaladas com três asteriscos merecerão comentários, no capítulo seguinte.

4.2 - OUTCOME

| | |
|---|---|
| Cliente (o munícipe) | 1) Universalização da prestação dos serviços públicos e Satisfação das necessidades públicas<br>2) Parcerias<br>3) Ouvidoria<br>4) Ética no trato dos negócios do Governo<br>5) Participação crescente<br>6) Efetividade (aprovação da Administração municipal pelos munícipes )* * * |

4.3 - PROCESSAMENTO

| | |
|---|---|
| Processos Internos | 1) Limites Constitucionais referentes ao Poder Legislativo, aos serviços de saúde, educação, despesas com pessoal e outros<br>2) Despesa Total<br>= Pessoal e Transferência a Pessoas<br>+ Serviços de Terceiros<br>+ Dívidas<br>+ Outros<br>+ Investimento (Capacidade de)<br>3) Execução Orçamentária<br>Execução do Programa de Trabalho do Governo<br>Eficiência e Eficácia dos Programas, Atividades e Projetos representativos * * *<br>- em execução<br>- executados<br>- a executar<br>Intersetorialidade<br>Publicidade dos Resultados<br>4) A Reserva de Contingência<br>5) Relatórios de Gestão Fiscal<br>6) Relatórios de Não-conformidades<br>7) Fornecedores<br>8) Segurança documental<br>9) Sistema de Controles Internos/ Auditoria Interna |

4.4 - OUTPUT

| | |
|---|---|
| Aprendizado e crescimento | 1) T & D dos Recursos Humanos<br>2) Tecnologia, Sistemas de Informações e Melhoria dos Procedimentos Organizacionais |

5. COMENTÁRIOS SOBRE ALGUMAS SUBPERSPECTIVAS

5.1 DESEMPENHO FINANCEIRO

O indicador numérico proposto será

**receita arrecadada ≥ receita estimada**

O desempenho financeiro poderá ser utilizado para a Receita Total e para cada uma de suas parcelas (Receita Tributária, FPM, QPM – ICMS, Receita de Dívida Ativa e Outras Receitas).

Se for constatado o equilíbrio abaixo:

**receita arrecadada = receita estimada**

o desempenho desta perspectiva será julgado eficaz.

Neste caso será possível, inclusive, mensurar o grau de eficácia atingido pela Administração quanto à realização da Receita.

Nota: O conceito de receita estimada pressupõe cálculos e análises técnicas de tendências, aliadas a eventuais considerações sobre turbulências.

## 5.2 EFETIVIDADE

Representará a aprovação da Administração Municipal, norteada pelo Prefeito Municipal e desenvolvida pelos Secretários Municipais.

Indicador de natureza política, refletirá impactos sociais diretos e indiretos resultantes das ações realizadas.

Sua fonte de dados e informações será o "clipping" e a análise imparcial da matéria veiculada espontaneamente pela imprensa.

Assim, pesquisas de opinião solicitadas pela Prefeitura, pelo partido político que apoia o Prefeito, bem como análises a cargo da Assessoria de Comunicação Social ou de Imprensa da Prefeitura não deverão ser consideradas.

Sua eficácia final materializar-se-á, teoricamente, através da reeleição do Prefeito ou de sua participação na eleição de seu sucessor ou do atingimento de outra expectativa por parte do Prefeito.

## 5.3 EFICÁCIA E EFICIÊNCIA

Eficiência Ef => Relação entre os bens e serviços públicos resultantes da execução das ações integrantes dos Programas de Trabalho acima referidos e os custos incorridos, em um determinado período de tempo.

Depende dos custos.

Eficiência (Ef) = f (metas, tempos, **custos**)

As variáveis envolvidas na determinação da Eficácia e da Eficiência são:

$M_p$ = Meta programada:

Descrição conforme o orçamento (memória descritiva);

Quantificação em unidades específicas (memória de cálculos);

Distribuição ao longo do exercício;

Quantificação final em R$

$T_p$ = Tempo estimado para obter a meta programada:

Distribuição ao longo do exercício;

Quantificação em meses, ano...

$M_r$ = Meta realizada (R$)

$T_r$ = Tempo efetivamente utilizado para obter a meta realizada (meses, ano ...)

$C_p$ = Custo programado (R$)

$C_r$ = Custo real (R$)

$$\textbf{Eficácia } E_c = \frac{M_r \div T_r}{M_p \div T_p} = \frac{M_r \,.\, T_p}{M_p \,.\, T_r}$$

$$\textbf{Eficiência } E_f = \frac{M_r \div (T_r \,.\, C_r)}{M_p \div (T_p \,.\, C_p)} = \frac{M_r \,.\, T_p \,.\, C_p}{M_p \,.\, T_r \,.\, C_r} = E_c \; \frac{C_p}{C_r}$$

Tanto para a Eficácia quanto para a Eficiência poder-se-á apurar as seguintes interpretações dos resultados obtidos:

Se > 1, eficácia ou eficiência superior à prevista;

Se = 1, eficaz ou eficiente;

Se < 1, ineficaz ou ineficiente.

A meta programada ($M_p$) e o custo programado ($C_p$) são apresentados nos Orçamentos / Programas de Trabalho.

O custo real ($C_r$) consta dos Relatórios de Acompanhamento da Execução Orçamentária.

Os valores do tempo programado ($T_p$), da meta realizada ($M_r$) e do tempo realizado ($T_r$) poderão ser obtidos através da implantação da administração / gerenciamento de ações, quer sejam Programas, Atividades ou Projetos, prática habitual da empresa privada.

Basta, em linhas gerais, que a Prefeitura institucionalize, para cada ação planejada:

- Objetivos;
- Responsável;
- Cronograma;
- Custos;
- Acompanhamento;
- Retro-alimentação; e
- Avaliação de resultados.

O conjunto de indicadores numéricos apresentar-se-á conforme abaixo

$$M_r \geq M_p$$

$$T_r \leq T_p$$

$$C_r \leq C_p$$

E poderá conduzir a

$$E_c \geq 1$$

$$E_f \geq 1$$

O indicador não numérico será:

**Fazer aquilo que atenda às necessidades públicas**

6. INDICADORES

A concepção do BSC propõe de 15 a 25 indicadores para as empresas privadas.

Certamente a Administração Pública, como um todo, utilizará dezenas ou centenas deles: a legislação elenca 28 Funções de Governo e 109 Subfunções. Cada Programa pode agregar "x" Atividades e / ou "y" Projetos.

Por conseqüência, o âmbito deste trabalho limitar-se-á àquilo que o autor julga adequado estar disponível para o Prefeito: serão indicadores macro, gerais e gerenciais.

Cada Secretário Municipal e cada um dos demais gestores disporá de outros indicadores específicos, referentes ao seu campo de atuação.

Ao Prefeito caberá, como se propõe o ensaio, acompanhar e avaliar os resultados e os benefícios como um todo.

Seu perfil deverá aproximar-se do perfil do Administrador Geral de uma empresa privada.

Não dispondo de tais habilidades e / ou preferindo tratar de assuntos ditos políticos, caber-lhe-á a opção de contratar um "city manager", um superintendente ou outro profissional equivalente.

## 7. INDICADORES PROPOSTOS

Objetivo do ensaio, este capítulo proporá os dados, informações e conhecimentos essenciais, disponibilizados para o Prefeito, materializados através de 25 indicadores.

### 7.1 - RECEITA TOTAL .....1 INDICADOR

RECEITA TOTAL
= Receita Tributária
+ FPM
+ QPM – ICMS
+ Receita de Dívida Ativa
+ Outras Receitas

Objetivos:

- Avaliar o nível de planejamento praticado pela Prefeitura, notadamente quanto à fase de elaboração da proposta orçamentária;
- Conhecer a relação receita própria / receita de terceiros;
- Acompanhar o desempenho da Prefeitura quanto à execução da receita, sua tempestividade; e,
- Identificar o grau de pró-atividade da Administração.

### 7.2 - LIMITES CONSTITUCIONAIS .....4 INDICADORES

Poder Legislativo
Serviços de Saúde
Educação
Despesas com pessoal
Endividamento

Objetivo:

- Constatar o cumprimento ou não das determinações constitucionais e infra constitucionais com relação aos itens referidos.

7.3 - CAPACIDADE DE INVESTIMENTO..... 1 INDICADOR

CAPACIDADE DE INVESTIMENTO
= Despesa Total
- Pessoal e Transferência a Pessoas
- Serviços de Terceiros
- Dívidas
- Outras

Objetivos:

- Balizar a possibilidade de investimento nos campos social ou econômico ou na conjugação de ambos (a "terceira via"): de elevada sensibilidade, deverá priorizar a destinação natural do Município;

- Avaliar o nível de planejamento da Prefeitura, notadamente quanto à fase de elaboração da proposta orçamentária; e

- Acompanhar o desempenho da Prefeitura quanto à execução da despesa, sua tempestividade, sua adequada aplicação.

## 7.4 - EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DAS AÇÕES MAIS REPRESENTATIVAS

Programas e ou Atividades e ou Projetos .....ATÉ 17 INDICADORES

Nota: Não dispondo do "tempo programado", "da meta realizada" e do "tempo realizado", Eficácia e Eficiência poderão ser substituídas por uma medida de tendência de execução, expressa por um quociente: Execução da Despesa Paga ou Liquidada dividida pelo Orçamento Total, conforme abaixo:

$$\frac{\text{Despesa paga ou liquidada}}{\text{Orçamento total}}$$

Eficácia

Objetivo:

- Quantificar o grau de atingimento dos objetivos e metas consignados no Programa de Trabalho do Governo, provavelmente motivos que levaram o eleitorado a eleger o dirigente. Isto é, mede os resultados.

É um dos indicadores de maior importância na Administração Pública Gerencial.

Eficiência

Objetivo:

- Quantificar a utilização adequada e econômica dos recursos disponíveis, sempre julgados escassos, utilizando-se como parâmetro os recursos:
  - financeiros;
  - pessoal;
  - material;
  - tecnológicos, etc.

Este indicador mede a aplicação dos recursos.

Nota:

Alguns destes 17 indicadores considerarão referências a:

- participação do Município no planejamento e promoção da defesa permanente contra as calamidades públicas;
- ações e ou parcerias com o 3º Setor;
- acompanhamento das ações de municipalização;
- fatores que compoem o chamado "caos" urbano:
    - favelamento;
    - congestionamento do trânsito;
    - más condições de saúde e educação;
    - violência; e,
    - poluição ambiental.

7.5 - PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES PÚBLICOS..... 1 INDICADOR

Representado pelo quociente entre a Execução do Programa de Trabalho do Governo e o Efetivo de Pessoal envolvido na execução do Programa, conforme abaixo:

| Programa de Trabalho executado (despesas pagas ou liquidadas) | | |
|---|---|---|
| Efetivo dos servidores municipais ativos | + | Efetivo do pessoal terceirizado, diretamente envolvido |

Objetivo:

- Conhecer o custo do Programa individualizado pela participação de cada servidor.

Assim como há indicadores que refletem resultados ou desempenhos de etapas da Administração, este indicador referir-se-á ao desempenho do servidor, ao desempenho do quadro de pessoal ativo e terceirizado.

## 7.6 - EFETIVIDADE

Aprovação da Administração Municipal

Medida periódica obtida através de pesquisas de opinião e ou análise de veiculação espontânea de matéria.....1 INDICADOR

% opiniões favoráveis ≥ 75% (?) do total

Objetivo:

- Conhecer o grau de aprovação / desaprovação da Administração Municipal.

## 7.7 GENERALIDADES

| Unidades | |
|---|---|
| Receita Total | R$ |
| Parcelas da Receita Total | R$ e % da Receita Total |
| Limites Constitucionais | Conforme Constituições, Lei Orgânica Municipal e legislação infra-constitucional<br>1 |
| Capacidade de Investimento | R$ e % da Despesa Total |
| Eficácia<br>Eficiência | $E_c \gtrless 1$<br>$E_f \gtrless 1$ |
| Produtividade dos servidores municipais | R$ por servidor ativo<br>ou R$ por (servidor ativo + empregado terceirizado, diretamente envolvido) |
| Efetividade | % de opiniões favoráveis |

Nota: Cada indicador terá, ao lado, o registro de sua situação, através de símbolos que poderão ser assim padronizados:

↑ ..... Necessidade de aumentar

↓..... Necessidade de diminuir

→ ..... Andamento em dia

↗ .....Andamento adiantado

↘..... Andamento atrasado

OK..... Limites constitucionais e infra-constitucionais atendidos

## 8. CONSIDERAÇÃO

Já contamos com 25 indicadores até agora julgados bons.

O artigo "Apoio à modernização", citado em Leitura Recomendada, compondo a revista Cidades do Brasil, fevereiro de 2002, discorre:

> *"... ações voltadas para (a) atualização do cadastro de* contribuintes e para a automatização da arrecadação e cobrança *administrativa..."*
>
> *"... a elaboração de* projetos de fortalecimento institucional destinados à introdução do modelo de gestão com foco no cliente, a implantação de métodos e instrumentos de planejamento e elaboração do orçamento municipal, a integração da administração financeira, a implantação do controle automatizado da programação e execução orçamentária e ao estímulo aos gestores a abandonar as iniciativas improvisadas, assim como a capacidade de administradores e técnicos de identificar previamente os problemas e antecipar as respectivas sol*uções".*

Este artigo, publicado em uma das poucas revistas brasileiras especializadas em Administração Municipal, contém palavras, expressões, conceitos-chave que se coadunam com a filosofia do BSC e com o conteúdo deste trabalho, como, por exemplo:

- adequada administração da execução da receita;
- modelo de gestão com foco no cliente;
- métodos e instrumentos de planejamento e elaboração do orçamento municipal; e,
- controle informatizado da programação e execução orçamentária.

REFERÊNCIAS

AFONSO, J. R; ARAÚJO, E. & FERREIRA, S. Municípios responsáveis. Revista de Administração Municipal-Municípios, Rio de Janeiro, n.234, mar/abr. 2002.

JANNUZZI, P. M. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais, in RAP/FGV. Revista de Administração Pública, v.36, jan / fev. Rio de Janeiro: 2002.

ANDRADE, J. A. Administração Pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas, in ERA/EAESP/FGV. Revista de Administração de Empresas. n.3, v. 41, jul / set. São Paulo: 2001.

ANDRADE, R. O.B. & MELLO, S. R. (Org) A Lei de Responsabilidade Fiscal: Uma Abordagem Gerencial. 1 ed. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2002, 233 p.3v.

Apoio a modernização. Revista Cidades do Brasil, Curitiba, n.29, fev. 2002.

MELLO, D.L. Governo e administração municipal: a experiência brasileira, in RAP/FGV. Revista de Administração Pública, v.35, mar / abr. Rio de Janeiro: 2001

FARAH, M.F.S. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo, in RAP/FGV. Revista de Administração Pública, v. 35, jan / fev. Rio de Janeiro: 2001.

CAIDEN, G.E.; CAIDEN, N.J. Enfoques Y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público, in RSP. Revista do Serviço Público, a.52, n.1, jan / mar. Brasília: 2001.

FREITAS, C.A.S. Auditoria de gestão e estratégia no setor público, in RSP / ENAP. Revista do Serviço Público, n.4, out / dez. Brasília: 2001.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL. Gestão de Contas Públicas. Belo Horizonte: Atricon [199_]. 67p.

BORGES, A . J. M., & VILLELA, T. M. C. (Org.) Finanças dos Municípios Capixabas. Vitória: Aequus Consultoria, 2001.

BOZZI, S. O. Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano, in RSP. Brasilia: Escola Nacional de Administração Pública, a. 52, n. 1, jan/mar, 2001.

BRASIL. Portaria n. 42, de 14 de Abril de 1999. Atualiza a discriminação da despesa por funções... e dá outras providências. Diário Oficial [ da República Federativa do Brasil], Brasília.

CECÍLIO, L. C. O; GIACOMINI, C. H. & ROGUSHI, M. O.. A imanência do planejamento e da gestão: a experiência de Curitiba, in Texto para Discussão ENAP. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, n.33, ago, 1999.

COUTINHO, André Ribeiro. Utilizando o Balanced Scorecard no Gerenciamento Estratégico das Organizações. In Seminário Sistemas de Gestão, 2002, Vila Velha.

DAL PIERO, F. A. Estudo de Práticas de Auditoria na Administração Pública. Vitória: Escola de Contas Públicas, TCEES, 2001, 2 v.

DURVAL, Castro. Desempenho. O que se entende por de um negócio desempenho? Acesso em 03 de junho de 2002. disponível na internet em: http://www.geocites.com/durvalcastro/desempenho.htm

GESTÃO da qualidade e participação na Administração Pública 2000. Brasília: Programa Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados ao Cidadão, 2000. 148 p.

GIACOMINI, C. H. Gestão estratégica de projetos multissetoriais integrados na Prefeitura Municipal de Curitiba. in RAP/FEV. Revista de Administração Pública, v. 35, nov/dez. Rio de Janeiro: 2001.

INSTRUMENTO de Auto-Avaliação da Gestão Pública 2000. Brasília: Programa Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados ao Cidadão, 2000. 159 p.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Trad. Luiz Euclydes Trindade Filho. 1. e. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344p.

LAVINAS, L.; MAGINA, M. A.; & COUTO E SILVA, M. Federalismo e Regionalização dos Recursos Públicos. In Texto para Discussão IPEA. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, n. 369, abr, 1995.

MARGARIDO, M. J. F. F. Modelo para informatização das administrações públicas municipais. In Texto para Discussão ENAP. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, n.35, ago, 2000.

MATIOLLI FILHO, A & COSTA, A. P. P. Balanced Scorecard no Serviço Público: Transformando a Estratégia em Ação. São Paulo: [s.n.]

MATIOLLI, Armando. A Construção de BSC a partir do Mapa Estratégico. In Seminário Sistemas de Gestão, 2002, Vila Velha.

NASSUNO, M; LEMOS, C. f.; BRAGA, E.C.F.; COUTINHO, G. A. & MESQUITA, A. M. G. Experiências iternacionais voltadas para a satisfação dos usuários-cidadãos com os serviços públicos. In Texto para Discussão ENAP. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública. Nm. 42, mai, 2001.

NEWCOMER, K. E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. In RSP. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, a.50, n.2, abr/jun, 1999.

PFEIFFER, P. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem, in Texto para Discussão ENAP. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, n.37, out, 2000.

ProFGV – Boletim Técnico do Programa de Certificação Profissional FGV. Avaliação e Gestão do Desempenho Gerencial – parte I. Rio de Janeiro, 1998.

_____. Parte II. Rio de Janeiro: 1999.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. Proposta de Planejamento e Programação de Auditoria. Vitória: TCEES, 2002, 39 p.

WILSON, R. H. Understanding Local Governance: an international perspective, in RAE/EAESP/FGV. Revista de Administração de Empresas. N.2, v. 40, abr/jun. São Paulo: 2000.

SPINK, P. The rights approach to local public management: experiences from Brazil, in RAE/EAESP/FGV. Revista de Administração de Empresas, v.40, n.3, jul / set. São Paulo: 2000.

BLOCH, R. A.; BALASSIANO, M. A democratização da gestão pública: as relações entre gestor, inovação e porte demográfico do município, in RAP / FGV. Revista de Administração Pública, v.34, jan / fev. Rio de Janeiro: 2000.

GUIMARÃES, T. A . A nova Administração Pública e a abordagem da competência, in RAP / FGV. Revista de Administração Pública, v.34, mai / jun. Rio de Janeiro: 2000.

GILBERT, G. R.; NICHOLLS, J. A. F.; ROSLOW, S. A mensuração da satisfação dos clientes do setor público, in RSP. Revista do Serviço Público, a .51, n.3, jul / set. Brasília: 2000.

PI FARIAS, M. Auditoria Governamental: uma visão crítica, in Boletim Técnico ProFGV – Programa de Certificação Profissional FGV, mai. Rio de Janeiro: 1999.

JUNQUEIRA, L. A. P. Descentralização e intersetorialidade: a construção de um modelo de gestão municipal, in RAP/FGV. Revista de Administração Pública, n.2, v.32, mar / abr. Rio de Janeiro: 1998

PERCHES, C. Transformando idéias em projetos. Vitória: SUCESU-ES e TECVITÓRIA. 2000.

SEIBEL, E.J. et al. Avaliação de desempenho governamental, in Anais do Workshop Políticas Públicas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível na internet em http://www.cfh.ufsc.br/~nipp/workshop.html

CLELAN, D.I.; KING, W. R. Análise de Sistemas e Administração de Projetos. São Paulo: Livraria Pioneira, 1978. 315 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Conhecimento em Gerência de Projetos, PMI. Acesso em 14 de janeiro de 2001. Disponível na internet em : http://www.prmimg.org.br/index.htm

NUNES, S. P.; CAVALCANTE, J.F.F. Lei de Responsabilidade Fi**scal " Uma abordagem gerencial no Serviço Público"** in ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO. Brasília: Conselho Federal de Administração e Conselho Regional de Administração do Distrito Federal, 2002.

RODRIGUES, M. Avaliação da Auditoria Interna do Governo do Estado do Espírito Santo. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós - Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais.

EXAME EDIÇÃO ESPECIAL. Balanço de Idéias. São Paulo: Editora Abril, p. 10, mai.2002

FLEURY, A. Tendências do Comércio Eletrônico. Acesso em 06 de julho de 2002. Disponível na internet em: http://igti.eps.ufsc.br/ce/tendencias.htm

TREVISANI JR., P. Professor de Harvard defende método de detalhar no papel objetivos de longo prazo. Gazeta Mercantil, São Paulo, 11 nov. 1996. p. C-8

CARDONA, I. Novo modelo de gestão na administração pública. Gazeta Mercantil, São Paulo, 17 dez. 1998

EXAME. Gestão esperta. São Paulo: Editora Abril, p. 110, jun. 2002

Texto para discussão TCEES

1) A série texto para discussão divulga artigos de membros, servidores e estagiários do TCEES com o objetivo de fomentar o debate e aprimorar o conhecimento em controle externo.

2) Os trabalhos devem ter um mínimo de 10 e um máximo de 25 páginas.

3) A formatação deve obedecer às seguintes características: fonte "Frankfurt Gothic Roman", corpo 12, entre linhas 1,5, papel tamanho A4, impressão em apenas uma face;

4) Os originais devem ser endereçados ao Núcleo de Planejamento, Orçamento e Gestão (NPO) e entregues no Núcleo de Controle de Documentos, com uma cópia impressa e uma cópia disquete, formato Word 6.0 ou superior.

5) Os trabalhos aceitos serão publicados na ordem cronológica de chegada.

6) Esta é uma publicação bimestral do Núcleo de Planejamento, Orçamento e Gestão (NPO).