



## UMA PROPOSTA DE DESDOBRAMENTO DO BALANCED SCORECARD DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA CICLO 2008-2011

### *A BALANCED SCORECARD UNDERSTANDING PROPOSAL FROM THE COURT OF ACCOUNTS OF THE STATE OF SANTA CATARINA CYCLE 2008-2011*

MAFRA, Marcelo da Silva 1  
ALBERTON, Luiz 2  
PETRI, Sergio Murilo 3

**RESUMO:** O Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina é órgão encarregado da fiscalização da gestão pública catarinense, estadual e municipal. Para alcançar seus objetivos a instituição implantou o planejamento estratégico por meio da ferramenta Balanced Scorecard – BSC. Investiga-se, por meio deste trabalho, se um desdobramento do BSC a nível setorial, junto a uma diretoria da instituição possibilitaria melhorias no seu desempenho. O objetivo geral é sugerir um modelo de BSC setorial a ser implantado na Diretoria de Controle da Administração Estadual – DCE do TCE/SC. A abordagem do problema foi qualitativa. Trata-se a pesquisa de um estudo de caso com levantamento de dados. Para alcançar o objetivo do trabalho foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, e procedeu-se uma coleta de referencial teórico acerca do tema, após obter as informações necessárias construiu-se o modelo setorial respeitando-se as diretrizes do modelo corporativo. O resultado e as percepções dos servidores corroboram estudos de pesquisadores da área que afirmam que uma fragmentação do BSC traz melhorias à ferramenta.

**Palavras-chave:** BSC. Balanced scorecard. Tribunal de Contas. Avaliação de desempenho. Setor público.

**ABSTRACT:** *The Court of the State of Santa Catarina is the body responsible for oversight of public management in the state and municipalities. To achieve its objectives the institution implemented a strategic planning tool through the Balanced Scorecard - BSC. Investigates, through this work, is an offshoot of the BSC at the sectoral level, together with an executive committee would allow improvements in their performance. The overall goal is to suggest a model of BSC sector to be deployed on the Board of Control of the State Administration - DCE TCE/SC. The problem approach is qualitative. This research is a case study with data collection. To achieve the objective of the work was carried out semi-structured interviews with servers Court of the State of Santa Catarina, and proceeded to a collection of theoretical framework on the subject, after obtaining the necessary information built up the sector model respecting the guidelines of the corporate model. The result and the perceptions of servers corroborate studies researchers who claim that a fragmentation of BSC brings improvements to the tool.*

**Keywords:** *BSC. Balanced scorecard. Court of Auditors. Performance evaluation. Public sector.*

1 Mestre em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. E-mail: marcelolusiada@hotmail.com

2 Doutor em Engenharia de Produção, Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. E-mail: alberton@cse.ufsc.br

3 Doutor em Engenharia de Produção, Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal



## 1 INTRODUÇÃO

Com a chegada das ideias da New Public Management (NPM) ao Brasil na década de 90. Passou-se a buscar formas de implementar essas ideias na prática da administração pública brasileira. Um dos fundamentos da NPM é a utilização de técnicas administrativas oriundas da iniciativa privada na gestão pública, uma dessas técnicas é o Balanced Scorecard – BSC (JOHANSON et al., 2006; RADNOR; BARNES, 2007; BOSTAN; GROSU, 2011; NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012).

O Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina – TCESC é órgão encarregado de fiscalizar a administração pública estadual e municipal no território do estado catarinense. Na sua divisão administrativa um dos setores encarregado de fiscalizar a administração estadual é a Diretoria de Controle da Administração Estadual – DCE.

Em consonância com a NPM o TCESC implantou um BSC corporativo no intuito de alcançar seus objetivos estratégicos. Deste intuito surge o problema de pesquisa como maximizar o potencial de melhoria da instituição por meio da metodologia BSC. Deste problema surge a questão proposta para este estudo: a criação de um BSC setorial contribui para a melhoria da instituição? Derivado da questão proposta o estudo tem como objetivo geral sugerir um modelo de BSC setorial para a DCE do TCESC.

O estudo justifica-se pela possibilidade de abordar uma forma de utilização do BSC que promova melhorias na instituição Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. E uma vez que este tema seja útil ao Tribunal pode ser replicado por outras instituições promovendo melhorias na administração pública.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do trabalho se busca dar um panorama geral ao leitor por meio de informações acerca de temas essenciais da pesquisa.

### 2.1 BSC no setor público

As instituições, assim como os seres humanos, buscam se aprimorar, seja por pressão de terceiros seja por vontade própria. Nesse sentido, Boyne (2003) procura conceituar melhoria do serviço público e argumenta que um programa de melhoria deve corresponder à pluralidade e diversidade de preferências do público.

O ponto crucial do sucesso na estratégia (IRWIN, 2002; FARNETI; GUTHRIE, 2008; NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012) é ser absolutamente claro sobre seus clientes e o que é que eles precisam de você. Em um contexto de serviço público podemos entender por cliente o cidadão.

Para identificar a melhoria ou sucesso utiliza-se algum sistema de medição, o qual além de medir pode auxiliar na escolha da própria estratégia, desempenhando, assim, um papel relevante no processo de formulação de estratégia, e não somente na implementação da estratégia (WISNIEWSKI; STEWART, 2004; GIMBERT; BISBE; MENDOZA, 2010; MICHELI; MANZONI, 2010; NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012).

Contudo, um sistema de medição para funcionar necessita ser alimentado com dados e seu sucesso depende da boa qualidade dos dados coletados, uma vez que eles mantêm as informações atualizadas (GUIMARÃES; SIMÕES; MARQUES, 2010).

Uma vez que esse sistema de medição seja o BSC, segundo Erig, Antunes Jr., e Raimundini (2009), a organização adquire uma visão sistêmica, evitando duplicidades de esforços e, portanto, otimizando os recursos. Sendo a origem do sistema o setor privado o motivo de



sua adoção no setor público é controverso; para Yetano (2009) se explica a adoção do BSC, não pela adoção de uma prática do setor privado, mas sim por ser uma ferramenta que contribui para o atendimento da legislação, particularmente no que tange à necessidade de planejamento. Já para outros autores (McADAM; WALKER, 2003; NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012; GUTHRIEA; RICCIERIB; DUMAYC, 2012; DUMAY; GUTHRIE; PUNTILLO, 2015; GUTHRIE; 2015) trata-se da adoção de uma prática do setor privado pelo setor público. Situação que é um dos pilares do movimento denominado New Public Management – NPM.

Na administração pública um tema crucial é a legalidade, aspecto muitas vezes travestido de burocrático, contudo mesmo no BSC tal tema deve ser tratado (PIOTROWSKI; ROSEN-BLOOM, 2002), pois, o foco em resultado pode prejudicar o devido processo legal.

Para Griffiths (2003), o BSC na área pública é adaptado. Ele aponta que a ferramenta está sendo usada só como medição, e não como gestão estratégica, nas organizações estudadas. Ou seja, há uma subutilização da ferramenta. Na mesma linha Bianchi e Montemaggiore (2008) entendem que combinar outras ferramentas dinâmicas com o BSC permite aos gestores compreender melhor a relação de causa e efeito entre variáveis chave do sistema da organização (QUESADO; GUZMAN; RODRIGUES, 2014; AKYUZ; KARAHALIOS; CELIK, 2015; MARTIN; SPANO, 2015).

Contudo, reconhecido o valor do BSC em suas possibilidades amplas, ou mesmo só como instrumento de medição, a sua implantação requer cuidados. Um desses cuidados, essencial para o sucesso da iniciativa, é a necessidade de engajar e envolver os servidores no processo (SILVA; GONÇALVEZ, 2011; GOH, 2012), permitindo-lhes participar e influenciar a implantação da ferramenta ao máximo, para que esta não acabe sendo percebida apenas como um controle com intenção de punição.

Nessa implantação se requer habilidades para tratar com diferentes individualidades. Gil (2010) demonstra que a adoção de ferramentas de gestão depende das características dos indivíduos, e que gestores mais novos aceitam melhor novidades. Assim, a questão da liderança e da motivação dos servidores são desafios a serem enfrentados na implantação de um BSC (SHARMA; GADENNE, 2011; QUESADO; GUZMAN; RODRIGUES, 2014; AKYUZ; KARAHALIOS; CELIK, 2015; MARTIN; SPANO, 2015), especialmente, quando o sistema é implantado de cima para baixo.

Greatbanks e Tapp (2007) identificam no seu estudo em órgão público dimensões do BSC diferentes do original e também pagamento de bônus por scorecards individuais, como um fator do sucesso. Esses bônus seriam uma motivação aos servidores, contudo, seria necessário a clareza de limites no entendimento de bônus como motivação e não a sua ausência como punição.

Outro fator essencial para o sucesso do BSC é o comprometimento da alta direção da instituição com o processo (ERIG; ANTUNES JR.; RAIMUNDINI, 2009; SILVA; GONÇALVEZ, 2011; NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012; QUESADO; GUZMAN; RODRIGUES, 2014; AKYUZ; KARAHALIOS; CELIK, 2015; MARTIN; SPANO, 2015).

Micheli e Neely (2010) discutem problemas em conciliar prioridades, no caso, prioridades nacionais com as prioridades do órgão. E relatam dificuldade em identificar conexão entre metas e indicadores, o que revela falta de reflexão adequada sobre os indicadores. Para Micheli e Manzoni (2010), o sistema de medição pode ser paralisante, caso utilize indicadores rígidos. É importante que os indicadores de desempenho estejam ligados à estratégia.

Em se tratando de fragmentação do BSC, Mendes et al. (2012) dizem que o desenvolvimento de cada tipo de atribuição individual no BSC ajudará o desenvolvimento geral, para que o BSC de uma divisão do município pode ajudar na implementação em todo município. McAdam e Walker (2003) entendem que é essencial desenvolver o BSC até o nível de serviço.



Percebe-se que a literatura nacional e internacional está bem aquecida em relação à utilização de abordagens de avaliação de desempenho no setor público, vimos que temos aplicações na Inglaterra, Itália e Portugal, no Brasil estamos iniciando o processo de aproximação com o que já está sendo trabalhado em outras partes do mundo.

## 2.2 Tribunal de contas do estado de Santa Catarina

O Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina – TCECSC é instituição encarregada de exercer o controle externo na administração pública estadual e municipal. Encontra-se sua previsão nos artigos 59 e 61 da Constituição Estadual (SANTA CATARINA, 1989):

Art. 59 - O controle externo, a cargo da Assembleia Legislativa, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas do Estado, ao qual compete:

[...]

Art. 61 - O Tribunal de Contas do Estado, integrado por sete Conselheiros, tem sede na cidade de Florianópolis, quadro próprio de pessoal e jurisdição em todo o território estadual, exercendo, no que couber, a competência prevista no art. 83.

A regulamentação de suas competências realizou-se por meio do artigo 1º da Lei Complementar Estadual 202/2000 (SANTA CATARINA, 2000), de onde se destaca:

Art. 1º Ao Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, órgão de controle externo, compete, nos termos da Constituição do Estado e na forma estabelecida nesta Lei:

I - apreciar as contas prestadas anualmente pelo Governador do Estado, nos termos do art. 47 e seguintes desta Lei;

II - apreciar as contas prestadas anualmente pelo Prefeito Municipal, nos termos do art. 50 e seguintes desta Lei;

III - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público do Estado e do Município, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário;

[...]

VIII - auditar, por solicitação da Comissão a que se refere o § 1º do art. 122 da Constituição Estadual, ou de comissão técnica da Assembleia Legislativa, projetos e programas autorizados na Lei Orçamentária Anual do Estado, avaliando os seus resultados quanto à eficácia, eficiência e economicidade;

[...]

Para desempenhar suas atribuições o TCECSC organizou-se administrativamente por meio da Portaria nº TC 0324/2011, que dispõe sobre a estrutura da Diretoria de Controle da Administração Estadual – DCE, compondo-se de 03 (três) Inspetorias e 10 (dez) Divisões.

Em dezembro de 2012 o TCECSC contava com 529 servidores na ativa, dos quais 62 servidores exerciam suas funções na DCE. As competências da DCE estão previstas na Resolução TC 11/2002, no artigo 21.

Em setembro de 2016 o TCE contava com 493 servidores na ativa. Sendo 45 servidores exerciam suas funções na DCE. As competências da DCE estão previstas na Resolução TC 89/2014, no artigo 22.

## 2.3 O processo de planejamento estratégico no TCECSC

Conforme se informa no sítio eletrônico do TCECSC a experiência de planejamento estratégico na instituição iniciou em 1994, por meio de uma parceria com o Núcleo de Assessoria e Pesquisa em Políticas Públicas do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Adotou-se, adaptada, a metodologia de Planejamento Estratégico e Participativo – PEP. A experiência não prosperou devido à falta de envolvimento da cúpula

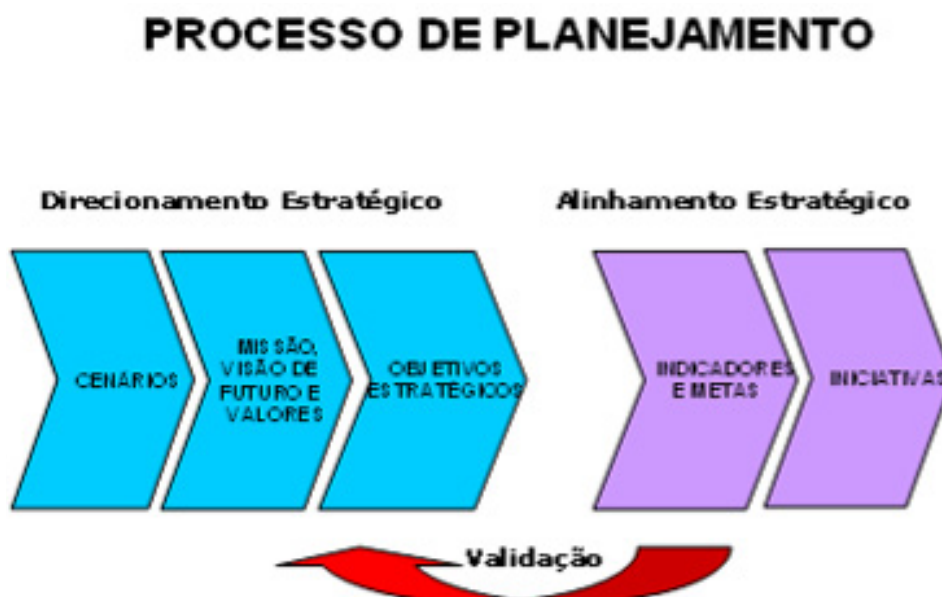


organizacional e à baixa compreensão dos participantes sobre a abrangência e os limites do próprio processo.

Em 2003, o planejamento estratégico ressurgiu na instituição após diagnóstico formulado pela Fundação de Ensino e Administração da Universidade de São Paulo no âmbito da implantação do PROMOEX (Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios). Nos anos subseqüentes o processo avançou com a inserção de variáveis mais objetivas de mensuração dos resultados, e detalhamento de variáveis e medidas.

A opção pela metodologia BSC realizou-se no ano de 2007, basicamente tomando por referência o planejamento estratégico elaborado por outras instituições com base nessa metodologia. Após essa opção, durante o ano de 2007, foi estabelecido um cronograma de etapas para a elaboração do plano estratégico para o período 2008-2011, realizando-se o planejamento estratégico conforme se demonstra na Figura 1.

Figura 1 – Processo de planejamento



Fonte: sítio eletrônico do TCESC

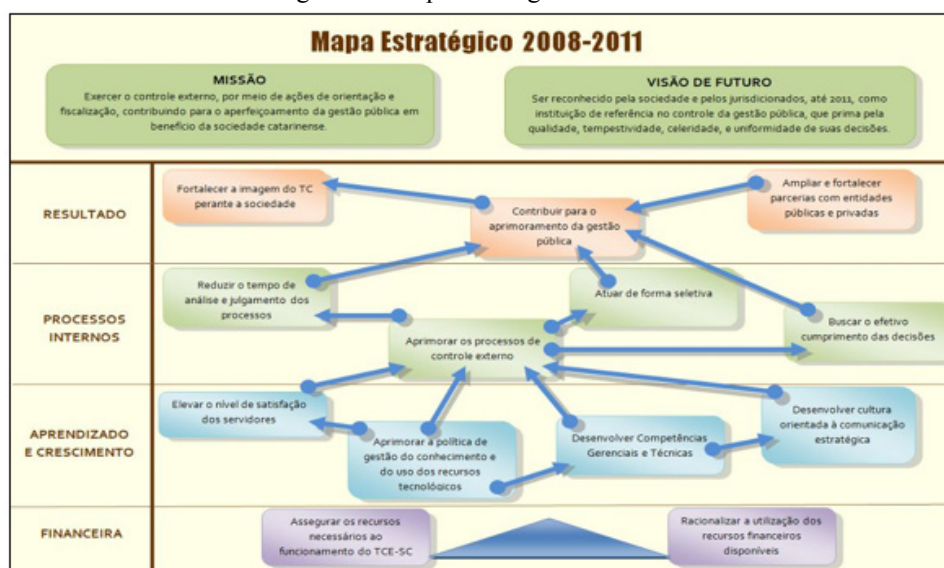
No plano estratégico definiram-se a missão, visão de futuro e valores institucionais do TCESC:

- Missão – Exercer o controle externo, por meio de ações de orientação e fiscalização, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão pública em benefício da sociedade catarinense.
- Visão de futuro – Ser reconhecido pela sociedade e pelos jurisdicionados, até 2011, como instituição de referência no controle da gestão pública, que prima pela qualidade, tempestividade, celeridade, e uniformidade de suas decisões.
- Valores institucionais: Transparência, responsabilidade, comprometimento, ética, profissionalismo e compromisso.

O mapa estratégico 2008-2011 está disposto na Figura 2.



Figura 2 – Mapa estratégico 2008-2011



Apesar de estar previsto até o ano de 2011, prorrogou-se o planejamento estratégico formulado até 2012 por meio da Resolução N. TC-068/2012. Em 2013 foi implementado um novo ciclo 2013-2016 por meio da Resolução N. TC-083/2013, e está previsto que em 2017 se tenha um novo ciclo de 2017 a 2022, alterando a amplitude, conforme Portaria 533/2016, que nomeou a comissão de atualização.

Uma vez estabelecidos os objetivos da instituição, faz-se necessário utilizar indicadores que liguem os objetivos com a estratégia para se atingir as metas (MICHELI; MANZONI, 2010; MICHELI; NEELY, 2010). Para tanto, estabeleceu-se, em sintonia com as perspectivas e os objetivos, os seguintes indicadores no BSC corporativo do TCE/SC, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores

Perspectivas	Objetivos	Indicadores
Financeira	Racionalizar a utilização dos recursos financeiros disponíveis	Índice de otimização da aplicação dos recursos
		Desempenho do projeto sustentabilidade do TCE/SC
Aprendizado e crescimento	Aprimorar a gestão do conhecimento e do uso dos recursos tecnológicos	Índice de satisfação de utilização/ acesso aos sistemas
		Desempenho projeto TI para todos
		Desempenho do projeto sistemas administrativos
		Desempenho do projeto digitalização de documentos
	Elevar o nível de satisfação dos servidores	Desempenho do projeto plano estratégico de TI
		Índice de satisfação do colaborador
		Desempenho projeto política de gestão de pessoas
	Desenvolver competências gerenciais e técnicas	Capacitação em competências h/a
		Capacitação em competências gerenciais h/a
		Desempenho do projeto prata da casa
Desenvolver uma cultura orientada para a comunicação estratégica	Desempenho do projeto programa de educação corporativa	
	Desempenho do projeto desenvolvimento do portal do TCE	
Processos internos	Reduzir o tempo de análise e julgamento dos processos	Desempenho do projeto aplicar a lei de acesso à informação
		Tempo médio de apreciação de processos dia
	Aperfeiçoar os processos de controle externo	Desempenho do projeto processo eletrônico
		Desempenho do projeto de prestação de contas
		Desempenho do projeto atualização das normas do TCE/SC
	Atuar de forma seletiva	Desempenho projeto aperfeiçoar E-Sfinge (estado)
		Desempenho projeto aperfeiçoar E-Sfinge (municípios)
Buscar o efetivo cumprimento das decisões	Desempenho do projeto programa anual de fiscalização	
	Desempenho do projeto monitorar o cumprimento das decisões	
Resultados	Contribuir para o aprimoramento da gestão pública	Índice de auditorias operacionais realizadas no ano
		Desempenho do projeto editar publicações
		Desempenho do projeto implantar a sala virtual de acesso a processo
	Fortalecer a imagem do TCE/SC perante a sociedade	Desempenho projeto TCE orienta itinerante
		Ações voltadas ao exercício da cidadania e do controle social
		Índice de matérias positivas e neutras veiculadas pela mídia
Ampliar e fortalecer parcerias com entidades públicas e privadas	Desempenho do projeto Radiodifusão do TCE	
	Desempenho do projeto SMS TCE	
		Desempenho do projeto implementar parcerias

Fonte: Dados da pesquisa



O levantamento de dados para a alimentação desses indicadores é um dos desafios a enfrentar-se para a consolidação da metodologia (GUIMARÃES; SIMÕES; MARQUES, 2010), e como processo contínuo a criação de novos indicadores pode ocorrer.

Também é um desafio para o sistema adaptar-se às mudanças da alta direção da instituição, que embora prevista para ocorrer de 2 em 2 anos. Nos anos recentes ocorreu em apenas 1 ano, o que naturalmente traz uma dificuldade de necessidade de compreensão e engajamento de cada nova administração, demandando esforços da equipe técnica do projeto para buscar o comprometimento da alta direção. Fator essencial para o sucesso da metodologia (ERIG; ANTUNES JR.; RAIMUNDINI, 2009; SILVA; GONÇALVEZ, 2011; NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012).

Atualmente, a visualização do sistema está disponível aos servidores via aplicativo channel na intranet da instituição. Fato que possibilita conhecimento e o engajamento dos servidores na estratégia.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A abordagem do problema foi qualitativa. Trata-se a pesquisa de um estudo de caso com levantamento de dados. A coleta dos dados ocorreu por meio do sítio eletrônico do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, no qual foram obtidas informações sobre o BSC do TCESC, e também por meio de entrevistas semiestruturadas com o servidor que coordena a implantação da ferramenta e com o diretor da Diretoria de Controle da Administração Estadual – DCE. A pesquisa consistiu na construção de um modelo de BSC setorial para a DCE desdobrando-se o BSC corporativo do TCESC que já existe.

A metodologia de coleta do referencial teórico, aplicada somente em sua etapa inicial, foi o processo Knowledge Development Process – Constructivist – ProKnow-C (ENSSLIN; ENSSLIN; PACHECO, 2012, SILVA et al., 2014; ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; ROSA et al., 2012; TASCA et al., 2010; WAICZYK; ENSSLIN, 2013; VALMORBIDA et al., 2014).

Em 30/12/2012 acessou-se a base de dados SPELL, pesquisou-se a base na forma de pesquisa avançada com a combinação de três palavras: planejamento; estratégico; e público; na opção título do documento e localizou-se um artigo.

Em 07/02/2013 acessou-se a base dados ISI, pesquisou-se a base com a expressão balanced scorecard na opção de pesquisa topic limitando-se a documentos a partir do ano 2000. Dessa pesquisa se obteve 1.466 resultados, que se refinou por Document Types = article e por Research Areas = Public Administration atingiu-se 33 resultados.

Em 13/02/2013 acessou-se a base de dados SPELL, pesquisou-se a base na forma de pesquisa avançada com a combinação de duas palavras: BSC; e governo; na opção resumo e localizou-se um artigo.

Em 15/02/2013 acessou-se a base dados SCOPUS, pesquisou-se a base com a combinação de duas palavras na opção title: scorecard; e public. Limitando-se a documentos a partir do ano 2000 e doctype = article. Atingiu-se 22 resultados.

Pela impossibilidade de acesso gratuito a alguns artigos e pela leitura do resumo e entendimento dos demais artigos considerando seu alinhamento com a pesquisa, chegou-se ao referencial teórico exposto, em que os resultados foram tabulados e demonstrados.

### **4 DESDOBRAMENTO SUGERIDO PARA A DCE**

Em que pese o desenvolvimento ao longo dos anos do planejamento estratégico e sua construção contínua, agora pela metodologia BSC, o desdobramento dessas estratégias a um



nível mais próximo do servidor é relevante. Pois, tomando-se como exemplo o objetivo de reduzir o tempo de análise e julgamento dos processos, no BSC corporativo temos um prazo médio considerando-se todos os tipos de processos analisados pelo TCESC. Contudo, os processos analisados são de vários tipos – portaria 638/2007 – e trabalhados em diferentes setores.

Assim, ao demonstrar que o prazo médio de análise e julgamento está superior à meta estipulada o BSC corporativo demonstra um problema da instituição, mas qual parte da instituição causa este problema? Pois determinados tipos de processo podem estar sendo realizados dentro de seus prazos, e determinados setores da instituição podem estar realizando os tipos de processos com os quais trabalham dentro dos prazos. Enfim, qual é o tipo de processo e o setor que está dando causa ao problema? O BSC corporativo não nos dá essa resposta, daí a necessidade do desdobramento deste em um BSC setorial.

Outra vantagem desse desdobramento é permitir a visualização pelo servidor da sua contribuição ao atingimento da meta do seu setor. Fator que deve motivar o servidor vendo sua importância para o bom funcionamento do seu grupo de trabalho e da instituição.

Uma desvantagem é a possibilidade de manipulação de números, exemplo tramitar processos no último dia do mês, administrar a movimentação dos processos. Esse gerenciamento de resultado é da natureza humana, vide teoria da agência e é praticamente inevitável sendo uma eterna corrida entre o controle e o controlado.

Então da utilidade de um BSC setorial desdobrando-se o BSC corporativo, é que se propõe um modelo de BSC para a DCE, que é um dos setores do TCESC, responsável por fiscalizar a administração estadual.

Parte-se das perspectivas do BSC corporativo, mantém-se as perspectivas resultado, processos internos, e aprendizado e crescimento, e elimina-se a perspectiva financeira, pois esta não sofre influência significativa da DCE.

Os indicadores previstos no BSC corporativo, basicamente, são de dois tipos: índices calculados e desempenho de determinado projeto. Situação que se repete no BSC setorial. Após avaliar-se o BSC corporativo sob a ótica da participação da DCE propõem-se o mapa para o BSC setorial da DCE, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Perspectivas, objetivos e indicadores DCE

Perspectivas	Objetivos	Indicadores DCE
Aprendizado e crescimento	Aprimorar a gestão do conhecimento e do uso dos recursos tecnológicos	Índice de satisfação de utilização/ acesso aos sistemas
	Elevar o nível de satisfação dos servidores	Desempenho projeto TI para todos
	Desenvolver competências gerenciais e técnicas	Índice de satisfação do colaborador
	Desenvolver uma cultura orientada para a comunicação estratégica	Capacitação em competências h/a
Processos internos	Reduzir o tempo de análise e julgamento dos processos	Desempenho do projeto aplicar a lei de acesso à informação
	Aperfeiçoar os processos de controle externo	Tempo médio de apreciação de processos dia
	Atuar de forma seletiva	Desempenho projeto aperfeiçoar E-Sfinge (estado)
	Buscar o efetivo cumprimento das decisões	Desempenho do projeto programa anual de fiscalização
Resultados	Contribuir para o aprimoramento da gestão pública	Desempenho do projeto monitorar o cumprimento das decisões
	Ampliar e fortalecer parcerias com entidades públicas e privadas	Desempenho projeto TCE orienta itinerante
		Desempenho do projeto implementar parcerias

Fonte: Elaborado pelos autores





Os objetivos e indicadores acima relacionados para a DCE têm como fundamento o fato de serem influenciados diretamente pelas atividades dos servidores da DCE. Assim, mantendo-se as mesmas perspectivas e objetivos do BSC corporativo, com exceção da perspectiva financeira, cria-se um BSC setorial com indicadores que são construídos com informações obtidas na DCE a partir da atuação e percepção dos seus servidores.

Indicadores estes construídos a partir das seguintes lógicas:

- Índice de satisfação de utilização/acesso aos sistemas – realizam-se pesquisas exclusivamente com servidores da DCE onde se busca a percepção deles acerca da sua satisfação e acesso aos sistemas informatizados que lhes estão disponíveis, esta medida setorial permite uma melhoria específica dos sistemas para atender aos serviços da DCE.
- Desempenho projeto TI para todos – a DCE pode desenvolver parte específica deste projeto, para que todos os servidores da DCE sejam orientados acerca dos sistemas disponíveis para auxílio nas suas funções, isso com um técnico conhecedor desses sistemas, visitando cada local de trabalho da DCE e apresentando e orientando seus colegas de trabalho acerca das ferramentas disponíveis.
- Índice de satisfação do colaborador – realizam-se pesquisas exclusivamente com servidores da DCE onde se busca a percepção deles sobre sua satisfação com o seu trabalho, esta pesquisa específica pode abordar e contribuir para melhoria de aspectos exclusivos da DCE que não seriam alcançados numa pesquisa global do TCESC, ou que se abarcados numa pesquisa geral a tornariam gigante já que vários setores devem ter suas particularidades a serem tratadas. Como exemplo, cita-se uma possível insatisfação com o trâmite do processo de contas do governador, processo exclusivo da DCE.
- Capacitação em competências h/a – realizam-se capacitações com foco exclusivo em atividades desenvolvidas pela DCE, com incentivo à participação de todos os servidores do setor, situação que além de melhorar a competência em determinado assunto ainda promoverá a integração dos servidores.
- Desempenho do projeto aplicar a lei de acesso à informação – embora este projeto esteja sob responsabilidade da Ouvidoria, é recomendável que a DCE tenha sob seu controle o processo de repassar as informações solicitadas pelo setor responsável, assim, quando a Ouvidoria solicitar informações à DCE, esta saberá quanto tempo seus servidores levam para fornecer a informação.
- Tempo médio de apreciação de processos dia – a DCE promoveria o controle de cada tipo de processo onde ela atua, possibilita-se com isso promover melhorias nos prazos com padronização de técnicas eficientes, controla-se o tempo que o processo permanece em cada setor da DCE.
- Desempenho projeto aperfeiçoar E-Sfinge (estado) – este projeto busca desenvolver este aplicativo informatizado, que uma vez abastecido de informações pelo jurisdicionado, permita ao servidor munir-se de informações relevantes para instrução do processo. Ele se refere especificamente à administração estadual, existindo o seu congênere na fiscalização dos municípios.
- Desempenho do projeto programa anual de fiscalização – a DCE estabelece seu programa anual de fiscalização, sujeito a aprovação da instância competente, busca-se selecionar unidades para fiscalização onde se julga mais relevante para a sociedade.
- Desempenho do projeto monitorar o cumprimento das decisões – embora este projeto seja comum a outros setores do TCESC, a DCE nas suas fiscalizações deve verificar o cumprimento de decisões anteriores.
- Desempenho projeto TCE orienta itinerante – embora este projeto seja mais desenvolvido por outro setor do TCESC existe uma participação da DCE em assuntos



de sua fiscalização, e até mesmo poderia se ampliar esta orientação focada em unidades da administração estadual, medir a contribuição da DCE nesta orientação seria o objetivo deste indicador.

- Desempenho do projeto implementar parcerias – este projeto não é gerido pela DCE, contudo, o setor se beneficia destas parcerias, tem-se como exemplo convênios com a Receita Federal e Junta Comercial do Estado, controlar e medir os benefícios à DCE desses convênios seria útil para manutenção e ampliação dessas parcerias.

Assim, a partir desses indicadores acredita-se na melhoria da atuação da DCE e, por consequência, a melhoria do desempenho do TCESC.

## 5 CONCLUSÃO

Demonstra-se na análise a partir das percepções dos servidores entrevistados na pesquisa que o desdobramento da ferramenta BSC do seu desenho corporativo para um desenho setorial traz benefícios para a entidade.

No estudo, identificou-se dois aspectos cruciais que o BSC setorial possibilitaria melhorias, que são a rápida identificação do local onde ocorre o problema na instituição, e a percepção pelo servidor de que a sua atividade impacta na medição do desempenho do setor e, por consequência, no da instituição.

O objetivo geral pretendido neste trabalho que era sugerir um modelo de BSC setorial para a DCE do TCESC foi alcançado com o desenho da ferramenta a nível setorial. O modelo foi construído a partir das diretrizes do BSC corporativo combinadas com as atividades desenvolvidas na DCE.

Contudo, frisa-se que o processo de implantação da ferramenta BSC é um processo paulatino e contínuo, e o acúmulo de experiências e suas avaliações é que vai encorpar a ferramenta e potencializar seus resultados. Assim, espera-se que a implantação dessa ferramenta na instituição avance para modelos setoriais, e continue em evolução permanente.

Sugerem-se estudos futuros em entidades que já possuam BSCs setorializados para averiguar se na prática cotidiana tais instrumentos impactam efetivamente na melhora da instituição, impacto este que foi previsto neste estudo.

## REFERÊNCIAS

AKYUZ, Emre; KARAHALIOS, Hristos; CELIK, Metin. Assessment of the maritime labour convention compliance using balanced scorecard and analytic hierarchy process approach. **Maritime Policy & Management**, v. 42, n. 2, 2015.

BIANCHI, Carmine; MONTEMAGGIORE, Giovan Battista. Enhancing strategy design and planning in public utilities through “dynamic” balanced scorecards: insights from a project in a city water company. **System Dynamics Review**, v. 24, n. 2, p. 175-213, 2008.

BOSTAN, Ionel; GROSU, Veronica. Contribution of Balance Scorecard Model in Efficiency of Managerial Control. **Romanian Journal of Economic Forecasting** – 3/2011.

BOYNE, George A. What is public service improvement? *Public Administration*, v. 81, n. 2, p. 211-227, 2003.

DUMAY, John; GUTHRIE, James; PUNTILLO, Pina. IC and public sector: a structured literature review, **Journal of Intellectual Capital**, v. 16, n. 2, p. 267–284, 2015.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. de M.; Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.17, n. 3, p. 325-349, 2013.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; PACHECO, Giovanni Cardoso. Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise bibliométrica da literatura internacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 2, p. 71-91, abr./jun. 2012.

ERIG, Ricardo; ANTUNES JR., José Antonio Valle; RAIMUNDINI, Simone Leticia. Balanced Scorecard na Administração Pública Municipal: um Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Porto Alegre. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 1, n. 2, p. 151-174, abr./jun. 2009.

FARNETI, Federica; GUTHRIE, James. Italian and Australian local governments: balanced scorecard practices. A research note, **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 12, n. 1, p. 4-13. 2008.

GIL, David Naranjo. El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto em la gestión estratégica de los hospitales públicos. **Gac Sanit.**, v. 24, n. 3, p. 220-224, 2010.

GIMBERT, Xavier; BISBE, Josep; MENDOZA, Xavier. The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. **Long Range Planning**, 43, p. 477-497, 2010.

GOH, Swee C. Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. **Measuring Business Excellence**, v. 16, n. 1, p. 31-42, 2012.

GREATBANKS, Richard; TAPP, David. The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p. 846-873, 2007.

GRIFFITHS, John. Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities. **Australian Journal of Public Administration**, v. 62, n. 4, p. 70-79, December 2003.

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

GUTHRIE, James; DUMAY, John . New frontiers in the use of intellectual capital in the public sector, **Journal of Intellectual Capital**, v. 16, n. 2, p. 258-266. 2015.

GUTHRIE, James; RICCERIB, Federica; DUMAYC, John. Reflections and projections: A decade of Intellectual Capital Accounting Research. **The British Accounting Review**, v. 44, n. 2, p. 68-82, 2012.

IRWIN, David. Strategy mapping in the public sector. **Long Range Planning**, v. 35, p. 637-647, 2002.

JOHANSON, Ulf; SKOOG Matti; BACKLUND, Andreas; ALMQVIST, Roland. Balancing dilemmas of the balanced scorecard, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 19, n. 6, p. 842-857, 2006.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma Análise Bibliométrica da literatura sobre Estratégia e Avaliação de Desempenho. **Gestão & Produção [online]**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.

MARTIN, John; SPANO, Alessandro. From performance management to strategic local government leadership: lessons from different cultural settings. **Journal Public Money & Management**, p. 303-310.

McADAM, Rodney; WALKER, Timothy. An inquiry into balanced scorecards within best value implementation in UK local government. **Public Administration**, v. 81, n. 4, p. 873-892, 2003.

MENDES, Paula; et al. The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 24, p. 20-29, 2012.

MICHELI, Pietro; MANZONI, Jean-Francois. Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes. **Long Range Planning**, v. 43, p. 465-476, 2010.

MICHELI, Pietro; NEELY, Andy. Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread. **Public Administration Review**, p. 591-600, July/August 2010.

NORTHCOTT, Deryl; TAULAPAPA, Tuivaiti Ma'amora. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. **International Journal of Public Sector Management**, v. 25, n. 3, p. 166-191, 2012.

PIOTROWSKI, Suzanne J.; ROSENBLOOM, David H. Nonmission-Based Values in Results - Oriented Public Management: The Case of Freedom of Information. **Public Administration Review**, v. 62, n. 6, p. 643-657, 2002.

QUESADO, Patrícia Rodrigues; GUZMAN, Beatriz Aibar; RODRIGUES, Lúcia Lima. Fatores Determinantes da Implementação do Balanced Scorecard em Portugal: evidência empírica em organizações públicas e privadas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 51, p 199-222, 2014.

RADNOR, Zoe J.; BARNES, David. Historical analysis of performance measurement and management in operations management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 56, n. 5/6, p.384-396. 2007.

ROSA, F. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; LUNKES, R.J. Management environmental disclosure: a constructivist case. **Management Decision**, v. 50, n. 6, p .1117-1136, 2012.



SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**, de 05 de outubro de 1989. Disponível em: [http://www.pge.sc.gov.br/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=163](http://www.pge.sc.gov.br/index.php?option=com_wrapper&Itemid=163). Acesso em: 8 nov. 2012.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 202**, de 15 de dezembro de 2000. Disponível em: [http://www.pge.sc.gov.br/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=163](http://www.pge.sc.gov.br/index.php?option=com_wrapper&Itemid=163). Acesso em: 8 nov. 2012.

SHARMA, Bishnu; GADENNE, David. Balanced Scorecard Implementation in a Local Government Authority: Issues and Challenges. **The Australian Journal of Public Administration**, v. 70, n. 2, p. 167-184, 2011.

SILVA, Flávia de Araújo e; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, set./dez. 2011.

SILVA, R. V.; ENSSLIN, S. R.; RIPOLL-FELIU, V.M.; SOLER, C. C.. E-government and Public Accounting Information: Bibliometric and Systemic Analysis. **International Research Journal of Finance and Economics**, v. 1, n. 122, p.76-91, 2014.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES; M. B. M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. Avaliação de Desempenho para Auxílio na Gestão de Universidades Públicas: Análise da Literatura para Identificação de Oportunidades de Pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, 2014.

WAICZYK, C., ENSSLIN, E. R. Avaliação de produção científica de pesquisadores: mapeamento das publicações científicas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. v. 10, n. 20, p. 97-112, 2013.

WISNIEWSKI, Mik ; STEWART, Derek , Performance measurement for stakeholders: The case of Scottish local authorities, **International Journal of Public Sector Management**, v. 17, n. 3, p. 222-233, 2004.

YETANO, Ana. Managing Performance at Local Government Level: The Cases of the City of Brisbane and the City of Melbourne. **The Australian Journal of Public Administration**, v. 68, n. 2, p. 167-181, 2009.