



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

HENRIQUE BRUNO DINIZ CORREIA

**FERRAMENTAS GERENCIAIS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO: um
estudo comparativo entre o *Balanced Scorecard* e o GECON**

**CAMPINA GRANDE - PB
2012**

HENRIQUE BRUNO DINIZ CORREIA

**FERRAMENTAS GERENCIAIS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO: um
estudo comparativo entre o *Balanced Scorecard* e o GECON**

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC
apresentado ao Departamento do Curso de Ciências
Contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial à obtenção do grau de
bacharel em Ciências Contábeis.

**Campina Grande - PB
2012**

C824f

Correia, Henrique Bruno Diniz.

Ferramentas gerenciais aplicadas ao setor público: um estudo comparativo entre o Balanced Scorecard e o GECON . [manuscrito] / Henrique Bruno Diniz Correia. – 2012.

19f..

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.

“Orientação: Profa. Msc. Eliedna de Sousa Barbosa . , Departamento de Contabilidade”.

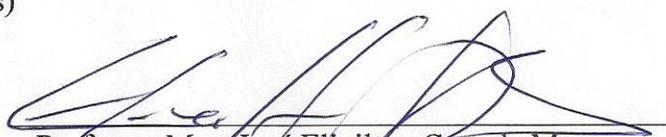
1. Balanced Scorecard. 2.GECON 3. Setor Público
I. Título.

21. ed. CDD 657.61

HENRIQUE BRUNO DINIZ CORREIA

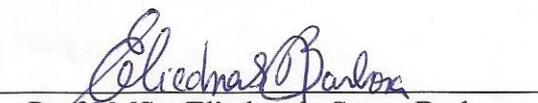
FERRAMENTAS GERENCIAIS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO: um estudo comparativo entre o Balanced Scorecard e o GECON

Este trabalho de conclusão de curso – TCC foi julgada adequada para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis, sendo aprovada em sua forma final, com a nota 9,2 (nove virgula dois)

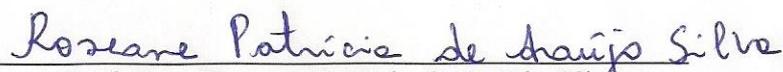


Professor Msc. José Elinilton Cruz de Menezes
Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso

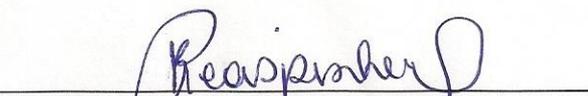
Professores que compuseram a banca:



Prof.ª MSc. Eliedna de Sousa Barbosa
Departamento de Contabilidade – UEPB
Orientadora



Prof. Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva
Departamento de Contabilidade – UEPB
Membro



Prof.ª MSc. Karla Roberta C. Pinheiro Alves
Departamento de Contabilidade – UEPB
Membro

Campina Grande - PB, 18 de junho de 2012

FERRAMENTAS GERENCIAIS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO: um estudo comparativo entre o *Balanced Scorecard* e o GECON

CORREIA, Henrique Bruno Diniz. **FERRAMENTAS GERENCIAIS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO: um estudo comparativo entre o *Balanced Scorecard* e o GECON**. 2012.19p. Trabalho de conclusão de curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2012.

RESUMO

Para tornar efetiva uma gestão empresarial, necessita-se avaliar e controlar suas atividades operacionais, estimular seus colaboradores, identificar e auxiliar os gestores na resolução de problemas. Atualmente, os gestores públicos veem percebendo a necessidade de avaliarem seus resultados e desempenhos, buscando instrumentos que auxiliem a sua gestão. Partindo dessa conjuntura, surge a seguinte problemática: Quais os principais pontos de convergências e divergências existentes entre o *Balanced Scorecard* (BSC) e o GECON quando aplicados ao setor público? Sendo assim, o objetivo desse trabalho é apresentar um estudo comparativo entre os dois sistemas de medição de desempenho, o BSC e o GECON, aplicados ao setor público, descrevendo sobre ambos e buscando mostrar suas principais convergências e divergências, em observância a aplicação dos seguintes elementos: foco, bases estruturais, medidas de desempenho, conceito de resultado, conceito de desempenho e avaliação dos funcionários. Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva, bibliográfica, compreendendo consulta a artigos, livros, dissertação, etc., e do levantamento, foi realizando um estudo comparativo sobre o tema proposto. Dessa forma, chegou-se ao resultado que dos seis itens analisados, apenas dois foram convergentes: as bases estruturais e o conceito de resultado. Podendo-se concluir que, por serem mais divergentes, quanto aos itens analisados, não existe ferramenta melhor que a outra, ambas podem contribuir para melhorar os processos de gestão no setor público, sendo necessário a aplicação desses dois instrumentos gerenciais, tanto o BSC como o GECON.

PALAVRAS CHAVE: *Balanced Scorecard*. GECON. Setor Público.

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa para tornar efetiva uma gestão relevante, necessita avaliar e controlar suas atividades operacionais, estimular seus colaboradores, identificar e auxiliar os gestores na resolução de problemas.

Ao realizar a avaliação de seus resultados e desempenhos auxiliando o processo de planejamento, execução e controle de suas ações, supera a antiga prática de basear-se

apenas em informações fornecidas por resultados contábeis, sendo estes considerados limitados por inúmeros autores, uma vez que forneciam apenas dados financeiros.

A partir de então foram desenvolvidas novas ferramentas que auxiliam os gestores a efetivar o processo de avaliar, controlar e auxiliar a administração de suas atividades operacionais. Cabe ressaltar que nesse trabalho o estudo foi limitado apenas ao *Balanced Scorecard* e o GECON.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas.

Por sua vez, o Sistema de Informação de Gestão Econômica (GECON), foi desenvolvido no Brasil, por um grupo de pesquisadores liderado pelo Prof. Catelli, na Universidade de São Paulo, no final dos anos 70, e de acordo com Catelli (1999), “o GECON significa administração por resultado, tendo como objetivo a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais”.

Contudo, a aplicação dessas novas ferramentas gerenciais, não se limitou exclusivamente ao setor privado, alguns estudos já foram feitos no sentido de demonstrar a aplicação dos mesmos no setor público, por exemplo, aplicação do ABC.

As ferramentas gerenciais possuem técnicas que conseguem identificar, mensurar, analisar e interpretar fenômenos contábeis, auxiliando de forma considerável, o gestor público na sua administração.

Diante do exposto, o presente trabalho apresenta a seguinte problemática: **Quais os principais pontos de convergências e divergências existentes entre o *Balanced Scorecard* e o GECON quando aplicados ao setor público?**

Para tanto, o objetivo geral desse trabalho é apresentar um estudo comparativo entre o *Balanced Scorecard* e o GECON quando aplicados ao setor público, buscando demonstrar por meio de pesquisa bibliográfica, seus principais pontos de convergências e divergências, observando a aplicação dos seguintes elementos: foco, bases estruturais, medidas de desempenho, conceito de resultado, conceito de desempenho e avaliação dos funcionários.

Sendo estabelecidos como objetivos específicos: descrever sobre o *Balanced Scorecard* e o GECON; e, apresentar os principais pontos de convergências e divergências quando aplicados ao setor público.

Os resultados do estudo contribuem para uma melhor aplicação de ambos os sistemas, partindo dos seus conceitos, divergência e convergência, os gestores públicos analisarão qual sistema gerencial se aplicará melhor a entidade governamental de acordo com sua forma de atuação e objetivos sociais.

Justifica-se pela necessidade dos gestores públicos, de avaliarem os resultados e desempenhos das entidades públicas, buscando instrumentos que auxiliem a sua gestão, para que possam prestar contas a sociedade e otimizar os serviços prestados.

2 METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa é considerada como “uma metodologia de pensamento o qual requer um determinado tratamento científico e, desta forma, constitui-se no caminho para se evidenciar a realidade do objeto da investigação”.

Para contextualizar o estudo sobre o tema abordado nesse artigo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, compreendendo consulta a artigos de revistas especializadas disponibilizadas na internet, livros e dissertação, etc., no intuito de coletar conhecimentos prévios, conhecer a produção já existente e buscar outras pesquisas que fundamentem a proposta nesse estudo. Esse procedimento é uma estratégia necessária para a condução de qualquer pesquisa científica (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

Diante do levantamento acima, foi realizando um estudo comparativo sobre o tema proposto, que se justifica por permitir que sejam realizadas comparações as quais possibilitem verificar semelhanças e divergências, uma vez que se ocupa com a explicação dos fenômenos. (LAKATOS; MARCONI, 2009)

Dentro desse contexto, o estudo comparativo permitiu fazer uma análise entre as principais divergências e convergências entre os dois métodos estudados, *Balanced Scorecard* e GECON, observando a aplicação desses métodos ao setor público considerando a aplicação dos seguintes elementos: foco, bases estruturais, medidas de desempenho, conceito de resultado, conceito de desempenho e avaliação dos funcionários.

Por fim, a pesquisa caracterizou-se como qualitativa e descritiva.

Segundo Beuren (2009, p. 92) "na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado".

Já para Martins e Theóphilo (2009, p. 99) "a análise de conteúdo presta-se tanto aos fins exploratórios, ou seja, descoberta, quanto aos de verificação, confirmando, ou não proposições e evidências."

3 BALANCED SCORECARD

Atualmente, o *Balanced Scorecard* (BSC) vem sendo utilizado em diversas empresas e organizações espalhadas pelo mundo, desenvolvido por Kaplan e Norton através de um projeto iniciado em 1990 e finalizado com a publicação de um artigo em 1992, realizado em várias empresas americanas, com o objetivo de desenvolver um novo modelo de medidas de desempenho, não mais focando simplesmente nos aspectos financeiros.

De acordo com Kaplan e Norton (2000, 35 p.7) o objetivo inicial era focado claramente na resolução de problemas de mensuração, mas eles constataram que as empresas adeptas estavam usando o BSC para implantar novas estratégias, o que não havia sido pensado no início do BSC.

Segundo Crepaldi (2006), o *Balanced Scorecard* pode ser definido como um sistema de gestão estratégica que torna possível a tradução da visão, missão e objetivização estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis. O *Balanced Scorecard* desempenha a função de um sistema gerencial que evidencia os objetivos da empresa, sendo de curto ou longo prazo tais objetivos.

De acordo com Herrero (2005, p. 27):

O conceito do BSC não é estático, mas sim dinâmico, estando sempre em evolução. Numa perspectiva histórica, o *Balanced Scorecard*, desde sua origem, em 1992, está numa contínua evolução, incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos decorrentes de sua implementação em centenas de empresas, em diferentes partes do mundo, e das pesquisas que Kaplan e Norton continuamente realizam em seu grupo de estudos".

Como mostra Kaplan e Norton (1997) "O nome *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo. Entre medida financeira e não

financeira, entre indicadores de tendência (*leading*) e ocorrência (*lagging*) e entre perspectivas internas e externas de desempenho.”

O que faz com o que *Balanced Scorecard* se torne um sistema muito usual, por tratar-se de um sistema completo.

O *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, medidas, metas e iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas, que são: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e Crescimento.

O Quadro 1, a seguir, apresenta cada uma das perspectivas e suas características.

Quadro 1: Perspectivas do *Balanced Scorecard*

PERSPECTIVAS	CARACTERÍSTICAS
Perspectiva Financeira	A perspectiva financeira exerce um papel duplo: indicar se a estratégia da empresa e a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados, bem como servir de meta principal para os objetivos e medidas das outras três perspectivas.
Perspectiva dos Clientes	O primeiro passo para chegar aos objetivos financeiros é direcionar o foco para o cliente. Entender os clientes e atender às suas necessidades é fundamental para garantir a sobrevivência no mercado competitivo. Segundo o <i>Balanced Scorecard</i> , as empresas precisam identificar os segmentos de clientes e mercado nos quais deseja atuar e, partindo daí, definir as suas metas de prazo, qualidade e de desempenho e serviço, para depois converter as metas em indicadores de desempenho.
Perspectiva dos Processos Internos	Esta perspectiva ressalta a importância dos processos de inovação, os processos de operações e serviços pós-venda como formas de agregar valor aos produtos/serviços na visão do cliente.
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	Desenvolver medidas para que a empresa possa aprender e crescer é o objetivo da última perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i> . Esta perspectiva é a base para que os resultados das outras três anteriores possam ser atingidos. O aprendizado e crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos operacionais.

Fonte: Adaptado de Machado et al. (2003, p.3)

A perspectiva financeira é considerada a principal das perspectivas, pois ela é a meta primária das outras três perspectivas, onde, a partir da perspectiva financeira pode-se observar se as estratégias da empresa e suas aplicações estão contribuindo para os resultados.

Entretanto, para se chegar a bons resultados, deve-se considerar de extrema importância a perspectiva dos clientes, que é através deles que as empresas obtêm os resultados dos serviços/produtos, sempre analisando o mercado, para serem traçadas os objetivos e prazos, para daí, transformar as metas em indicadores de desempenho.

A perspectiva dos processos internos mostra a importância do processo de inovação nas empresas, somando valor ao serviço/produto e melhorando processo pós venda.

Desenvolver métodos para que a empresa possa aprender e desenvolver é o objetivo dessa última perspectiva do *Balanced Scorecard*. Essa perspectiva é o alicerce para que os resultados das outras perspectivas sejam alcançados, levando em consideração três elementos principais: pessoas, sistemas e procedimentos operacionais.

Contudo, cada perspectiva isolada, não obtêm o resultado esperado, é necessário considerar o conjunto de todas as perspectivas, interligando umas as outras, ocorrendo uma relação de causa e efeito.

Mas, nos dias atuais, o *Balanced Scorecard* não está sendo mais visto apenas como um instrumento de medição, e sim, como uma ferramenta gerencial, como afirma Machado (2003). Trazendo o interesse das entidades públicas, que visam a otimização na prestação de serviço ao cidadão.

Toda via, para Ghelman e Costa (2006, p.2)

[...] sua aplicação na administração pública é um desafio a vencer, exigindo especial atenção para sua customização exitosa, pois esta ferramenta além de contribuir de maneira significativa para criação de uma cultura de medição e avaliação do desempenho no serviço público permite à organização aumentar a sua capacidade de reação face às demandas externas.

Para ser aplicado ao setor público, o *Balanced Scorecard* precisa de algumas adaptações, já que é um instrumento usado tradicionalmente no setor privado, pela diferente forma de atuação no setor público, se faz necessário conformar sua metodologia de acordo com o setor público. (GHELMAN e COSTA, 2006)

Essa adaptação parte das perspectivas do *Balanced Scorecard*, onde, “na esfera pública deve contemplar medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência.” (ibidem. p.3)

Como resultado, um *Balanced Scorecard* adaptado ao setor público deve conter medidas de desempenho que consigam medir a efetividade do serviço prestado pela entidade pública, como também verificar se o ente público atende com qualidade o cliente que utiliza esses serviços e se os recursos públicos prodigalizados desta ação, estão sendo bem utilizados. (GHELMAN e COSTA, 2006)

Dessa forma, as perspectivas do *Balanced Scorecard* estarão fielmente adaptadas ao setor público, sem perder a sua principal característica, de ser uma ferramenta gerencial que traduz o desempenho da entidade.

Marini (1999 apud Ghelman e Costa, 2006, p.2) “afirma que o importante é fazer as apropriações e adaptações necessárias no sentido de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, a ajude cumprir com suas finalidades.”

O Quadro 2 traduz cada conceito das perspectivas do *Balanced Scorecard*, conformando, assim, seus conceitos de acordo com o setor público:

Quadro 2: Perspectivas do *Balanced Scorecard* adaptadas ao setor público

PERSPECTIVAS	CONCEITOS
Perspectiva Financeira	Os indicadores financeiros em organizações públicas podem ser analisados como encaminhador de sucesso dos cidadãos ou com barreiras entre as quais a organização deve operar. CÂMARA (2005) A Perspectiva Financeira vem para a base do <i>Balanced Scorecard</i> , já que não é o objetivo principal da entidade maximizar os lucros, mas conseguir recursos necessários para a sua função social. (MACHADO et al. 2003)
Perspectiva dos Clientes	É importante destacar que enquanto na iniciativa privada só existe um tipo de cliente: o consumidor que paga e recebe o produto/ serviço, na administração pública existem dois tipos de clientes: o cliente direto que consome o serviço e um cliente indireto que também é beneficiário deste serviço (cidadão/sociedade). MACHADO et al. (2003)
Perspectiva dos Processos internos	Para oferecer valor ao cliente é essencial processos internos aperfeiçoados que possibilitem obter medidas de custo baixos e que possam ser competitivos no mercado. CÂMARA (2005)
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	Depende em grande parte de habilidades dos funcionários públicos e das ferramentas que usam como suporte [...] da sua atividade, para atingir a satisfação do objetivo público, que é atender dignamente os cidadãos. CÂMARA (2005 p.8).

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

Na perspectiva Financeira, os indicadores usados podem ser considerados a base do serviço, partindo da premissa que o lucro não é o objetivo final das entidades públicas, os indicadores financeiros servem de embasamento para materializar os recursos necessários para oferecer um serviço digno ao cidadão.

Na perspectiva dos Clientes necessário manter o foco nos dois tipos de clientes, o que consome o serviço e o que se beneficia indiretamente com a prestação do mesmo, para que os serviços prestados cheguem com eficácia à população.

Quanto a Perspectiva dos Processos Internos, como na perspectiva privada, esse processo trata da importância da otimização e inovação dos serviços, é necessário

oferecer serviços de baixos custos, paralelamente, valorizando o cidadão, o utilizador dos serviços.

Prestar um serviço otimizado e satisfatório para o cidadão é o que trata essa ultima perspectiva do *Balanced Scorecard*, a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento. Oferecer um serviço digno e satisfatório é essencial para as entidades públicas, para isso, é necessário ter servidores treinados e materiais de qualidades, desta forma, quanto mais treinados, aperfeiçoados e inovadores forem os elementos públicos, mais os cidadãos terão seus serviços otimizados.

Assim, fica evidente que a gestão pública pode sim trazer instrumentos gerenciais das entidades privadas para as entidades públicas, mas nunca deixando nada sobrepor o objetivo principal das entidades públicas, um serviço otimizado, digno, satisfazendo a necessidade dos cidadãos.

4 SISTEMA DE GESTÃO ECONÔMICA - GECON

O modelo GECON foi formado em meados dos anos 70, pelo Professor Armando Catelli, partindo da necessidade de adequar a gestão empresarial à realidade existente dentro das empresas.

O sistema GECON, é um modelo de gestão voltado para a eficácia empresarial, com o objetivo de aperfeiçoar os resultados através da eficiência operacional. Como afirma Catelli (1999, p.30 apud MACHADO, et al. 2003, p.6)

GECON diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa.

Envolvendo todos os patamares da entidade para se alcançar o objetivo traçado, partindo dos que comandam a organização, o sistema GECON propaga a importância de favorecer um clima organizacional embasado na motivação, na responsabilidade e no envolvimento das pessoas, especialmente dos gestores. (MACHADO et al., 2003)

Além disso, o entendimento do modelo GECON pode ser encetado a partir da ideia de Catelli (2001), “que assevera que o GECON permite mensurar o valor econômico do benefício de um serviço ao compará-lo com a melhor alternativa

equivalente rejeitada.” Mas se torna necessário um envolvimento dos entes públicos e um planejamento estratégico de acordo com o objetivo traçado.

Esse sistema parte da ideia de integração entre os elementos que se segue, mostrado por (MACHADO et al. 2003, p.7), que são, “ [...] modelo de gestão, modelo de decisão, modelo de mensuração do resultado e modelo de informação.” Assim, explicamos tais elementos que compreendem o Sistema GECON no quadro 3:

Quadro 3: Elementos Aplicados no Sistema GECON

ELEMENTOS	CONCEITOS
Modelo de Gestão	O método de gestão compreende o planejamento, a execução e o controle das atividades empresariais. O modelo de gestão se embasa nos princípios, crenças e valores que direcionam e impactam as várias formas de variáveis empresariais, explicitamente o processo de tomada de decisão. GUERREIRO (1995, p.27 apud MACHADO, 2003, p.7)
Modelo de Decisão	O modelo de decisão orienta a lógica da constituição do sistema de informações gerenciais para a geração das informações adequadas a fim de fundamentar o processo de tomada de decisão em termos de planejamento, execução e controle. São requeridas informações para elaboração dos planos [...]. MACHADO (2003, p.7)
Modelo de Mensuração do Resultado	Em qualquer evento sempre irá existir as três dimensões, operacional, financeira e econômica. A dimensão Operacional diz respeito a operação, o que e quanto foi gasto, o tempo usado, a qualidade dos serviços. A esfera econômica diz respeito aos valores econômicos dos recursos consumidos e os valores econômicos dos produtos gerados, correspondendo ao custo e receita, respectivamente. Assim, toda atividade gerará um fluxo de caixa, deliberando um resultado econômico-financeiro do serviço. GUERREIRO (1995 apud MACHADO, 2003)
Modelo de Informação	[...] expõe as características das informações a serem processadas e apresentadas pelo sistema de informação. Neste sentido, modelo de informação é influenciado pelos modelos de gestão, de decisão e de mensuração. A partir do funcionamento do sistema de informação, os papéis são invertidos, ou seja, a informação é que influencia a tomada de decisões. LIBONATI (1996, p. 98 apud MACHADO, 2003, p.9)

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

Como se pôde observar, o modelo de gestão pode ser entendido como o processo que planeja, executa e controla as atividades da entidade, partindo dos valores, crenças e princípios que direcionam a entidade e as suas tomadas de decisões. Vale salientar que cada entidade irá ter um modelo de gestão próprio, partindo de propostas básicas de acordo com a sua função.

O modelo de decisão leva em conta a informação entre os sistemas, para auxiliar na tomada das decisões. Tal sistema deve ser eficaz para gerar informações adequadas para que se possa planejar, aplicar e controlar, e tomar decisões assertivas. Somente

desta maneira, se pode afirmar que a sinuosidade entre o planejado e o real, não foi decorrência de más informações.

O modelo de mensuração deve-se levar em consideração três elementos para a sua gestão, os elementos operacionais, financeiros e econômicos. Analisando essas três dimensões, o modelo de mensuração se torna adequado ao conjunto de mensuração e permite medir o resultado econômico-financeiro da gestão.

O modelo de informação parte do modelo de gestão da entidade, da sua tomada de decisão e da sua forma de mensuração. O modelo de informação deve ser um elemento simples e facilitador para auxiliar seus gestores nas tomadas das decisões. Segundo Guerreiro, (1995 p.72 apud MACHADO et al., 2003, p.9) o modelo de informações deve apresentar a características que se segue:

- Permitir que as informações sejam distribuídas aos gestores e acessadas diretamente por eles, conforme suas necessidades;
- Permitir facilidade de interação do usuário;
- Constituir um banco de dados unificado e estruturado pelo conceito de engenharia de informações;
- Fornecer informações com oportunidade para ações gerenciais no momento da ocorrência dos eventos; e
- Espelhar o que realmente ocorre a nível operacional.

Contendo essas características no modelo de informação, os gestores ficam a par do que e como ocorre dentro da entidade e dispõe de dados suficientes que os ajudam no planejamento e nas tomadas de decisões.

O GECON pode, dessa forma, ser aplicado ao setor público, mas claro, que a otimização do serviço dentro do setor público não vai depender apenas da ferramenta gerencial que o mesmo usa, a ferramenta gerencial auxilia, informa dados e princípios, parte do gestor público a tomada correta da decisão, nunca partindo de outra premissa, além da que o serviço público visa o bem estar do cidadão.

5 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE BALANCED SCORECARD e GECON APLICADO AO SETOR PÚBLICO

Nessa seção será apresentado o estudo comparativo proposto nessa pesquisa, a fim de responder a problemática estabelecida. Para tanto foi elaborado o quadro 4, buscando demonstrar as principais convergências e divergências, em observância a aplicação dos seguintes elementos: foco, bases estruturais, medidas de desempenho, conceito de resultado, conceito de desempenho e avaliação dos funcionários.

QUADRO 4: Análise comparativa entre *Balanced Scorecard* e GECON aplicado ao setor público

ITÉM COMPARADO	BALANCED SCORECARD	GECON	COMPARAÇÃO
FOCO	Quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento	Resultados econômicos gerados através da eficiência operacional.	DIVERGE
BASES ESTRUTURAIS	Fundamenta-se a partir do planejamento estratégico	Fundamenta-se a partir do planejamento estratégico	CONVERGE
MEDIDAS DE DESEMPENHO	Indicadores financeiros e não-financeiros	Fatores econômicos e financeiros	DIVERGE
CONCEITO DE RESULTADO	Classifica o resultado como a satisfação do cidadão	Classifica o resultado como a satisfação do cidadão	CONVERGE
CONCEITO DE DESEMPENHO	Se refere a propensão futura	Se aplica apenas as atividades sob a orientação dos gestores	DIVERGE
AValiação DOS FUNCIONÁRIOS	Todos os funcionários de todos os níveis devem ser avaliados	Somente os gestores são avaliados	DIVERGE

Fonte: Elaboração Própria, 2012.

Através do quadro 4 pode-se observar que tanto o GECON como o *Balanced Scorecard*, nesse estudo comparativo tomou como base apenas os itens que referem-se a avaliação de resultado e desempenho, quando aplicados ao setor público.

Assim, começando pelo primeiro item, o foco no BSC se resume em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, onde se pode variar para mais ou para menos, dependendo da necessidade da entidade. Já o GECON, tem seu foco fundamentado no que diz respeito aos resultados econômicos gerados através da eficiência operacional, sendo, portanto, divergentes.

Quanto ao item bases estruturais, ambos instrumentos de gestão são convergentes, pois os dois fundamentam-se a partir do planejamento estratégico.

Para Kaplan e Norton (2000, p.24) “As empresas bem-sucedidas na adoção do BSC implementaram um processo de gerenciamento da estratégia”.

Nesse caso, o setor público deve começar a traçar esse perfil de planejar suas estratégias em prol da sociedade. Existem alguns autores que defendem o Plano Plurianual como uma espécie de instrumento semelhante ao planejamento estratégico empresarial. Mas, mesmo assim, precisaria de um acompanhamento mais sistemático quando da sua execução.

No sistema GECON estas bases estão embasada nas missões, princípios, crenças e valores que orientam a gestão da entidade e em um seguimento de planejamento estratégico. O BSC tem suas bases estruturais fundamentadas na missão da entidade e no planejamento estratégico, ambos, com o foco no cidadão.

Quando se refere a medidas de desempenho, o BSC leva em consideração indicadores financeiros e não-financeiros, embasados em objetivos traçados a partir do planejamento estratégico da entidade.

Por sua vez, o GECON se estrutura para medir o desempenho em fatores econômicos e financeiros, os fatores econômicos ainda são a melhor forma de se medir a eficácia das entidades e seguimentos.

Nesse sentido corrobora Herrero (2005 p.97) quando afirma que “O Balanced Scorecard é um sistema de gestão estratégica que preserva os indicadores financeiros tradicionais”.

Logo, levando em consideração esse comportamento, para o setor público o GECON se enquadra mais facilmente para ser aplicado.

Quanto ao item conceito de resultado os dois modelos de sistemas gerenciais são convergentes, ambos classificam o resultado como a satisfação do cidadão, com relação aos produtos/serviços prestados pelo ente público.

Já o item “conceito de desempenho” são divergentes, o BSC se refere a propensão futura, traçada no planejamento estratégico da entidade. E, no GECON, esse conceito se aplica apenas as atividades sob a orientação dos gestores.

Catelli (2001), diz que é a mensuração dos resultados gerados pelas atividades sob responsabilidade dos gestores, sendo assim, as contribuições geradas pelas áreas organizacionais ao resultado global da empresa.

Santos (2005) defende que, na avaliação de desempenho e de resultado surge a definição do papel de *accountability* de cada gestor que é a prestação de contas pela autoridade delegada de sua área de responsabilidade.

Assim, apesar de serem itens divergentes, ambos se aplica perfeitamente ao setor público. Hoje, é uma informação necessária para ser apresentada a sociedade, os resultados e desempenhos de cada entidade pública.

E, por fim, no item a avaliação dos funcionários, o BSC estabelece que para o bom funcionamento da entidade, todos os funcionários, de todos os níveis, devem ser avaliados, sempre buscando o melhoramento e aperfeiçoamento após as avaliações.

Enquanto que no Sistema GECON, somente os gestores são avaliados, diante da responsabilidade que lhe foi conferida para gerir a entidade, buscando lograr os objetivos da entidade.

Por tanto, sendo esse último item divergente, mas da mesma forma que os itens resultados e desempenhos de cada governo, já comentado anteriormente, ambos se aplicam perfeitamente ao setor público. E, seria uma informação relevante para os diversos usuários das informações governamentais, terem acesso a avaliação dos servidores e dos gestores públicos.

Sendo assim, de modo geral, foi possível observar que dos seis itens analisados, apenas dois foram convergentes, as bases estruturais e o conceito de resultado. Podendo-se concluir que, por serem mais divergentes, quanto aos itens analisados, não existe ferramenta melhor que a outra, ambas podem contribuir para melhorar os processos de gestão no setor público, sendo necessário a aplicação dois instrumentos gerenciais, tanto o BSC como o GECON.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo geral dessa pesquisa de apresentar um comparativo mostrando as principais divergências e convergências entre dois sistemas de medição de desempenho, o *Balanced Scorecard* e o GECON, aplicado ao setor público, foi verificado que suas principais semelhanças dizem respeito a suas bases estruturais e ao seu conceito de resultado.

Onde mostra que a base estrutural dos dois sistemas gerenciais é o planejamento estratégico, para que com base nele, sejam traçadas metas de acordo com o objetivo de cada entidade.

Usando o mesmo conceito de resultado, os dois sistemas mostram que o principal objetivo das ferramentas gerenciais usadas no setor público, é aperfeiçoar o serviço prestado pelas entidades governamentais, garantindo a satisfação da sociedade.

Verificou-se também, que existem diferenças consideráveis entre o *Balanced Scorecard* e o GECON. Mostrando que o GECON avalia seus resultados e desempenhos levando em consideração os fatores econômicos e financeiros e os gestores que administram as entidade governamentais. Entretanto, o *Balanced Scorecard* avalia seus resultados e desempenhos levando em conta várias perspectivas como: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento; e avaliando todos os funcionários, dos cargos mais baixos aos gestores.

O presente trabalho não teve o intuito de mostrar o melhor ou o pior modelo de gestão para as entidades, apenas suas principais divergências e convergência.

Ficou evidente que a gestão pública, pode sim trazer ferramentas das empresas privadas para as entidades governamentais, vai depender do objetivo traçado a escolha de qual sistema gerencial usar, mas nunca deixando nada sobrepor o objetivo principal da entidade pública, que é oferecer um serviço digno a sociedade, satisfazendo as necessidades dos cidadãos.

ABSTRACT

To make an effective business management, one needs to assess and monitor its operations, encourage your employees to identify and assist managers in solving problems. Currently, public managers see realizing the need to evaluate their results and performances, seeking tools that help its management. From this juncture, the following problem arises: What are the main points of convergence and divergence between the Balanced Scorecard (BSC) and GECON when applied to the public sector? Therefore, the aim of this paper is to present a comparative study between the two systems for measuring performance, the BSC and GECON applied to the public sector, on both describing and seeking to show their main similarities and differences in compliance with the application of the following : focus, structural bases, performance measures, concept of operations, concept and performance evaluation of employees. This research is characterized as qualitative, descriptive, bibliographical, including consultation papers, books, thesis, etc., And the survey was conducting a comparative study on the proposed topic. Thus, it was the result of six items analyzed, only two were convergent, the structural bases and concept of operations. It can be concluded that, because they are more divergent, as to the items tested, there is no better tool than the other, both can contribute to improving the management processes in the public sector, requiring the application of these two management tools, both the BSC as the GECON.

KEYWORDS: Balanced Scorecard. GECON. Public Sector.

REFERÊNCIAS

BARCELOS, Carlos Leonardo Klein; SOBRAL, Yves Dumaresq; LUSTOSA, Paulo Roberto Barbosa. **Orçamento Público e Mensuração do Valor: Uma abordagem da Teoria da Gestão Econômica**. São Paulo: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2005.

BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. 4. Reimp. São Paulo: Altas, 2009.

CÂMARA, Leonardo Vila Nova. **Balanced Scorecard: diferentes perspectivas de aplicação nos setores públicos e privados**. Bauru, SP: XII SIMPEP, 2005.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**, 3. ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Ed. Atlas. 1999.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência**. 2006. <Disponível em: <http://www.aedb.br>>. Acessado em 22 de Abril de 2012.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, Marcia Reis, et al. **Avaliação de resultado e desempenho: um estudo comparativo entre Balanced Scorecard e GECON**. Espírito Santo: X Congresso Brasileiro de Custos, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica – GECON**. São Paulo: Saraiva, 2005.