OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 17 (11 out. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Balanced Scorecard na prefeitura: como adaptar e aplicar

Por Redação Observatório Evoluta · 11/10/2026 às 21h17

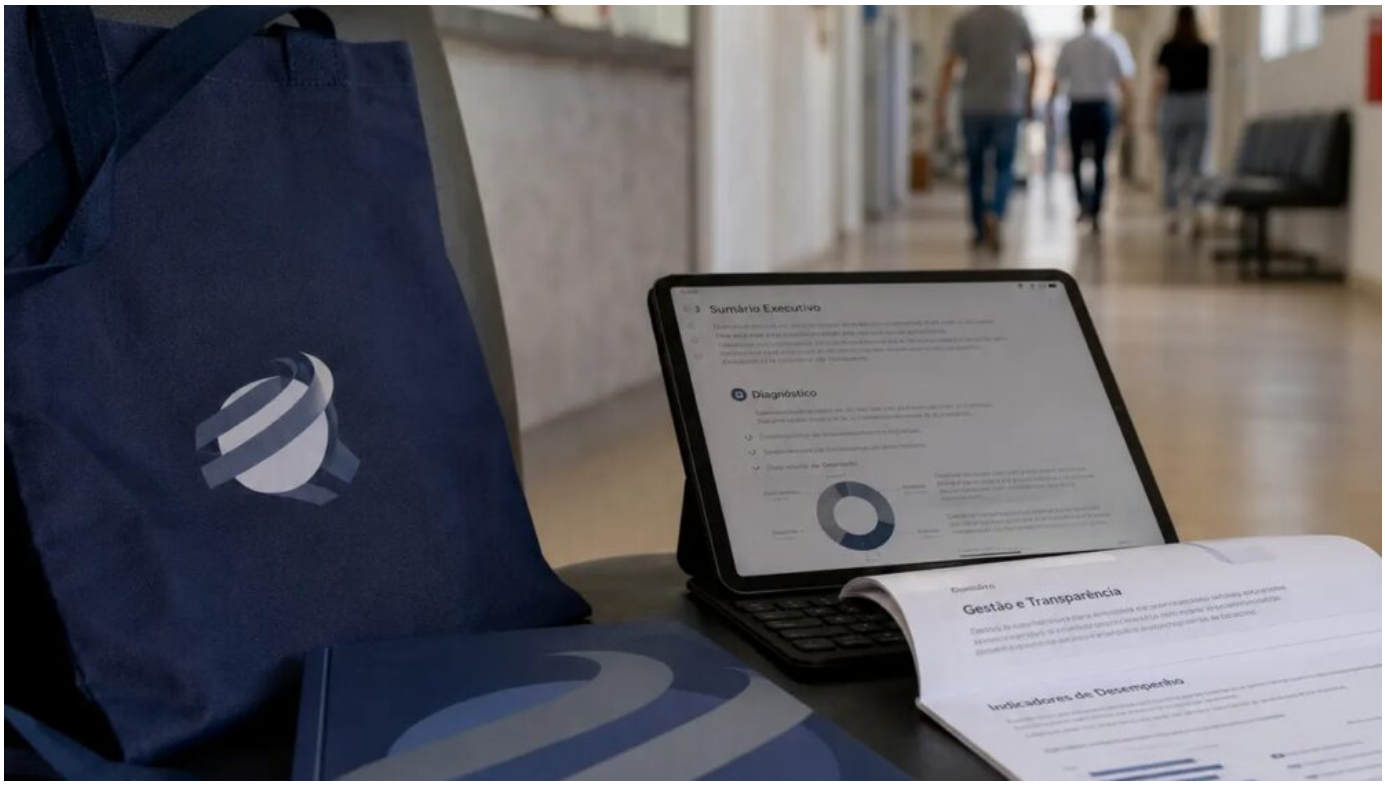

Imagem ilustrativa

EM RESUMO

O Balanced Scorecard, de Robert Kaplan e David Norton, organiza indicadores em perspectivas ligadas entre si para acompanhar a estratégia. Criado para empresas, precisa ser adaptado no setor público, onde a perspectiva financeira deixa de ser o centro e a missão passa ao topo.

O **Balanced Scorecard** (BSC) é um sistema para transformar a estratégia em indicadores acompanhados na rotina. Muitas prefeituras já ouviram falar dele, mas poucas o usam bem, porque o modelo original foi desenhado para empresas. Neste guia você vê a origem, como adaptá-lo ao setor público e um modelo de painel para preencher.

O que é o Balanced Scorecard

Em 1992, Robert S. Kaplan e David P. Norton publicaram na *Harvard Business Review* o artigo "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". O argumento central é que olhar apenas para números financeiros leva a decisões de curto prazo e deixa de lado inovação e melhoria contínua. Em 1996, os autores consolidaram o método em livro. A ideia de um painel de indicadores já tinha antecedentes em outras empresas, mas a dupla é a mais associada ao nome.

O modelo clássico mede o desempenho por quatro perspectivas, cada uma ligada a uma pergunta.

- **Financeira:** como somos vistos por quem financia?
- **Clientes:** o que os clientes valorizam em nós?
- **Processos internos:** em que precisamos ser excelentes?
- **Aprendizado e crescimento:** como mantemos a capacidade de melhorar?

O ponto forte do BSC é a relação de causa e efeito: investir em capacitação melhora processos, que melhoram o atendimento, que gera confiança e resultado.

Por que funciona no setor público (com adaptação)

Há uma ressalva importante. O próprio desenho original das

quatro perspectivas foi criado para empresas e se encaixa mal em órgãos públicos e organizações sem fins lucrativos, em que o lucro não é o objetivo. Por isso, na administração pública, é comum adaptar: coloca-se no topo a **missão e o resultado para a sociedade**, o cidadão ou usuário vem em seguida, depois a perspectiva financeira e orçamentária (como condição, não como fim), os processos internos e, na base, pessoas e infraestrutura.

Com a adaptação, o BSC resolve um problema típico da gestão municipal: muitas secretarias medem apenas atividades ("foram feitas 20 reuniões") e não resultados. O painel obriga a ligar cada indicador a um objetivo e cada objetivo a outro, evitando um conjunto solto de números.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Parta da estratégia.** Reúna o plano de governo, o plano plurianual e as prioridades do prefeito em poucas frases de missão e visão.
2. **Defina as perspectivas.** Adapte: resultados para a sociedade, cidadão, orçamento, processos e pessoas. Use nomes que a equipe entenda.
3. **Escolha poucos objetivos.** Entre 12 e 20 no total costuma ser suficiente. Cada um com uma frase de ação.
4. **Conecte os objetivos.** Desenhe como um depende do outro (mapa estratégico).
5. **Crie indicadores e metas.** Para cada objetivo, um ou dois indicadores, com fórmula, fonte, meta e frequência.
6. **Defina iniciativas.** Projetos que farão o indicador mudar, com responsável e prazo.
7. **Acompanhe em reunião.** Reunião mensal curta para olhar o painel, ver desvios e decidir correções.

Modelo para preencher

Preencha uma linha por objetivo. Adapte à realidade do seu órgão.

- Perspectiva — Objetivo — Indicador — Meta — Iniciativa — Responsável
- Resultado para a sociedade — — — — — —
- Cidadão — — — — — —
- Orçamento e finanças — — — — — —
- Processos internos — — — — — —
- Pessoas e infraestrutura — — — — — —

Exemplo prático

Exemplo hipotético, sem números reais. Uma prefeitura define como resultado desejado "população com acesso rápido à atenção básica". Na perspectiva do cidadão, o objetivo é reduzir o tempo de espera por consulta; o indicador é o prazo médio entre o pedido e o atendimento. Em processos internos, o objetivo é reorganizar a agenda das unidades; o indicador é o percentual de consultas marcadas por canal único. Em pessoas, o objetivo é capacitar recepcionistas e equipes; o indicador é o percentual de profissionais treinados. Em orçamento, o objetivo é garantir os recursos do programa; o indicador é a execução da dotação. Ao ler o painel, o gestor vê a cadeia: sem treinamento a agenda não muda, e sem agenda nova o prazo não cai.

Como começar pequeno

Implantar um Balanced Scorecard completo em toda a prefeitura é um projeto longo. Uma forma mais segura é começar por uma secretaria ou por um programa prioritário, com no máximo dez objetivos. Depois de dois ou três ciclos de acompanhamento, a equipe já sabe quais indicadores têm dados confiáveis, quais exigem coleta nova e quais precisam ser trocados. Só então vale ampliar para outras áreas, aproveitando o aprendizado. Registre também a definição de cada indicador (fórmula, fonte, periodicidade), para que o número não mude de significado quando a equipe mudar. Esse cuidado simples evita discussões sobre "qual número está certo" nas reuniões de acompanhamento.

Erros comuns

- **Indicadores demais.** Dezenas de números ninguém acompanha. Mantenha poucos e relevantes.
- **Copiar o modelo empresarial.** Usar a perspectiva financeira como topo desvia a prefeitura de sua missão.
- **Indicador sem dono.** Todo indicador precisa de responsável e fonte confiável.
- **Painel sem decisão.** Se a reunião só mostra números, o BSC vira relatório. Registre decisões.
- **Não revisar.** Metas e objetivos devem ser revistos ao menos uma vez por ano.

Perguntas frequentes

BSC e painel de indicadores são a mesma coisa?

Não. O painel apenas mostra números. O BSC liga indicadores a objetivos estratégicos e mostra a lógica de causa e efeito entre eles.

Quantos indicadores usar?

Não há regra fixa, mas poucos por perspectiva. O critério é o gestor conseguir acompanhar todos em uma reunião curta.

O BSC serve para câmaras municipais?

Serve, com perspectivas adaptadas: por exemplo, resultados para a população, qualidade legislativa, transparência e comunicação, processos internos e pessoas.

Qual a relação com OKR?

O BSC é mais estável e cobre toda a estratégia. O OKR é mais curto e ágil, indicado para focar o trimestre. Muitos órgãos usam os dois em conjunto.

Fontes:
Balanced scorecard — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard
The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance — Harvard Business Review (Kaplan e Norton)
https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Balanced Scorecard na prefeitura: como adaptar e aplicar. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 353, art. 17, 11 out. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/balanced-scorecard/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 17 (11 out. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/balanced-scorecard/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 353, art. 17
35317 >
9 773092 900 8
Registro 30869293 00 0353 0017

Versão on-line