

A implantação do Balanced Scorecard em instituições públicas: uma breve revisão bibliográfica

Implementation of Balanced Scorecard in public institutions: a brief bibliographic review

Implementación del Balanced Scorecard en instituciones públicas: una breve revisión bibliográfica

Recebido: 07/11/2019 | Revisado: 07/11/2019 | Aceito: 14/11/2019 | Publicado: 19/11/2019

Francisco William Coêlho Bezerra

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5975-3766>

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Brasil

E-mail: williamcb@unilab.edu.br

Francisco Euguenys Medeiros da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3835-0156>

Instituto Federal do Ceará, Brasil

E-mail: euguenys@gmail.com

Pedro Bruno Silva Lemos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7235-9846>

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Brasil

E-mail: pedrolemos@unilab.edu.br

Rafaelle Leite de Sousa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3629-7072>

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Brasil

E-mail: rafaelleite@unilab.edu.br

Renato Farias de Paiva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2447-9787>

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Brasil

E-mail: renatopaivabv@gmail.com.br

Patrício Trajano Rocha

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5210-2178>

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Brasil

E-mail: patricio@unilab.edu.br

Joserlene Lima Pinheiro

Resumo

O artigo tem como objetivo realizar uma revisão teórica sobre a aplicação do Balanced Scorecard, ferramenta que traduz o planejamento estratégico em ações operacionais, em instituições públicas, e como esses resultados podem contribuir com o aumento da eficiência no planejamento dessas organizações. Busca também contribuir com o aumento da base de conhecimentos sobre o tema. Como estratégia metodológica realizou-se uma pesquisa bibliográfica em trabalhos desenvolvidos sobre o tema. Ao analisar os casos específicos do Instituto Municipal de Administração Pública, Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária, Ministérios Públicos Estaduais, Ministério Público de Santa Catarina e Secretaria da Fazenda de São Paulo, concluiu-se que o Balanced Scorecard, apesar de suas limitações no âmbito público, teve forte impacto no aperfeiçoamento do planejamento dessas instituições e na melhoria de todos os seus processos.

Palavras-chave: Instituições Públicas; Planejamento; BSC.

Abstract

This article has as its main objective conduct a theoretical review about the application of the Balanced Scorecard, tool that translates strategic planning into operational actions, in public institutions, and how these results can contribute to increased efficiency in planning these organizations. It also seeks to contribute to the increase of the knowledge base on the topic. As a methodological strategy, a bibliographic research was performed about in works developed on the theme. When analyzing specific cases of Municipal Institute of Public Administration, Brazilian Airport Infrastructure Company, State Public Ministries, Public Ministry of Santa Catarina e São Paulo Department of Finance, it was concluded that the Balanced Scorecard, despite its limitations in the public sphere, had a strong impact on improving in the planning of these institutions and in the improvement of all your processes.

Keywords: Public Institutions; Planning; BSC.

Resúmen

Este artículo tiene como objetivo principal emprender una revisión teórica de la aplicación de Balanced Scorecard, herramienta que traduce la planificación estratégica en acciones

operativas, en instituciones públicas, y cómo pueden contribuir estos resultados con la mayor eficiencia de planificación de estas organizaciones. También busca contribuir al aumento de la base de conocimientos sobre el tema. Como estrategia metodológica se realizó una búsqueda bibliográfica en trabajos desarrollados sobre el tema. Al analizar los casos específicos de lo Instituto Municipal de Administración Pública, Empresa Brasileña de Infraestructura Aeroportuaria, Ministerios Públicos estatales, Ministerio Público de Santa Catarina y Secretaría da Fazenda de São Paulo, se concluyó que el Balanced Scorecard, a pesar de sus limitaciones en la esfera pública, tuvo un fuerte impacto en la mejora de la planificación de estas instituciones y mejorando todos sus procesos.

Palabras-clave: Instituciones Públicas; Planificación; BSC.

1. Introdução

A partir da década de 1950, as organizações governamentais buscaram se adequar aos modelos de gestão de sucesso da iniciativa privada, procurando implantar dentro das suas instituições as melhores práticas de gestão (Leite & Resende, 2010). Matias-Pereira (2012) destaca que esta busca por novos modelos de gestão, bem como as mudanças de paradigma no mundo moderno aceleraram as modificações ambientais nas organizações públicas e privadas. Nesse contexto, as organizações governamentais também necessitaram passar por mudanças organizacionais voltadas para a redução de gastos e o aumento da eficiência.

O Planejamento, uma das partes do processo administrativo, é uma maneira de olhar para o futuro e preparar a organização para as situações que podem ocorrer nos ambientes interno e externo. Por esse motivo, o planejamento é desenvolvido primeiramente na cúpula da empresa, isto é, no nível estratégico (Pereira, 2010). O planejamento estratégico surgiu na década de 1960 como resposta a uma nova realidade que surgia. O ambiente externo às organizações, públicas ou privadas, criava uma realidade em que o consumidor (cliente) dos bens e serviços se tornava a personagem principal, e o atendimento de suas necessidades o alvo a ser alcançado por essas instituições, e não mais a simples adaptação aos produtos e serviços oferecidos (Giacobbo, 1996).

Havia, contudo, uma dificuldade em entender as necessidades dos consumidores e projetar produtos que conseguissem, em determinado período de tempo, suprir essas necessidades. Os modelos mais tradicionais de planejamento buscavam criar estratégias e

planos baseando-se no fator unicamente financeiro, o que muitas vezes criava distorções em suas análises (Pedro, 2004; Pinto, 2007). É nesse contexto que aparece a figura do Balanced Scorecard - BSC, ferramenta que traduz os planos estratégicos em ações operacionais.

O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton em Harvard, aplicado inicialmente na iniciativa privada, tem como principal objetivo analisar o sucesso das empresas baseando-se não somente no viés financeiro, mas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Pedro, 2004). No presente trabalho, busca-se fazer uma revisão bibliográfica sobre as tentativas de aplicação do BSC em Instituições públicas para o alcance dos objetivos em contraponto à maneira tradicional de planejar.

Busca-se, assim, responder às questões:

- Como se dá a aplicação e adequação da ferramenta BSC em instituições públicas?
- Qual o impacto do BSC para o alcance de resultados em relação às formas antigas de planejar?

O objetivo da pesquisa ora proposta é realizar a revisão teórica acerca da aplicação do BSC em instituições públicas. Dessa forma, analisou-se as principais pesquisas sobre o tema em questão, bem como comparou-se a BSC às formas menos gerenciais de prever ações e projetar atividades organizacionais.

Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se, como recurso metodológico, a pesquisa bibliográfica, com o intuito de entender como o tema foi tratado no meio acadêmico. Ressalta-se que esta pesquisa foi desenvolvida a partir da análise detalhada tanto de livros como de artigos científicos. Segundo Gil (2008):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente de fontes bibliográficas (Gil, 2002, p. 3).

Em um primeiro momento, a pesquisa bibliográfica foi centrada nas ideias e concepções presentes nas obras de importantes autores das Ciências Sociais Aplicadas brasileiras, por exemplo: Bresser Pereira (1998), Matias-Pereira (2012), Serra, Ferreira, Torres & Torres (2010), Ghelman & Costa (2006), Giacobbo (1996), Afonso Romano (2015), Fernandes, Furtado & Ferreira (2016).

Em seguida, analisou-se os trabalhos de Bemfica & Callado (2016), Leite & Lavarda (2018) Nobeschi, Siqueira & Lugoboni (2014), Osório (2003) e Silva (2014), pesquisadores que discutem o processo de inserção, bem como o impacto da implantação do BSC no setor público.

Planejamento na Administração Pública

A administração pública brasileira vem, ao longo dos anos, passando por um contínuo processo caracterizado por profundas transformações que vão desde a administração pública patrimonialista até a administração pública gerencial. No setor público, há uma tendência à utilização de modelos administrativos que auxiliam na implementação das estratégias organizacionais, contribuindo para o alcance dos resultados planejados (Matias-Pereira, 2012).

Contudo, houve diversas reformas da administração pública que objetivaram a modernização dos serviços públicos e aumento da sua eficiência. Segundo Matias-Pereira (2012), o Estado brasileiro promoveu reformas institucionais que possibilitaram a mudança do modelo de administração burocrático para o gerencial. Dito de outra maneira, as reformas institucionais objetivaram a promoção de um modelo de administração focado no aumento da eficiência no setor público e, conseqüentemente, proporcionaram a superação de uma estrutura burocrática arcaica caracterizada pelo engessamento e pela morosidade nos processos (Matias-Pereira, 2012).

Seguindo a tendência histórica, conforme Andriolo (2006), a reforma do Estado, iniciada em 1995 durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, adota o chamado paradigma gerencial contemporâneo, baseado no modelo internacional denominado Nova Gestão Pública, que tinha por fundamento a transição de um paradigma burocrático de administração pública para um novo paradigma gerencial. Além disso, foi caracterizada pela

inserção de métodos voltados a controlar gastos e aumentar a capacidade do governo em administrar com efetividade e eficiência (Andriolo 2006).

Entretanto, Bresser (1998) destaca que a existência de partidos políticos com diferentes e divergentes orientações ideológicas, um sistema eleitoral fundamentado na formação de governos representativos e com maiorias estáveis foram os principais entraves para a implementação de reformas institucionais e administrativas no serviço público brasileiro. O referido autor, porém, ressalta que as reformas institucionais realizadas no decorrer da década de 1990 contribuíram para a paulatina inserção do planejamento estratégico nas instituições públicas brasileira.

De acordo com Oliveira (2009) o planejamento é uma das funções administrativas e importante para as organizações, sendo um instrumento de administração estratégica. E Giacomoni (2007, p. 68) discorre que o:

[...] planejamento, programação e orçamento constituem os processos por meio dos quais os objetivos e os recursos, e suas inter-relações, são levados em conta visando à obtenção de um programa de ação, coerente e compreensivo para o governo como um todo (Giacomoni, 2007, p. 68).

Já planejamento estratégico, conforme Oliveira (2009), é a metodologia administrativa que permite direcionar a empresa até onde pretenda chegar, visando maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis. Nesse sentido vale destacar, conforme afirmam Schenatto & Fabris (2017), que o planejamento estratégico é um instrumento importante para as empresas privadas e públicas pois, é essencial para continuidade do planejamento tático, operacional, orçamentário e financeiro.

Na administração pública, o planejamento, contudo, é uma adaptação das teorias implementadas inicialmente na iniciativa privada (Nahmias, 2014). Para Giacobbo (1996), a função planejamento começou a ganhar força, nas organizações públicas, no final do Século XVIII e início do XIX, devido a necessidade de planos para expansão das cidades e das grandes operações ocorridas na Segunda Guerra Mundial. Até hoje, muitos estudiosos vêm tentando desenvolver novas técnicas de planejamento, levando em consideração diversos fatores organizacionais.

Percebe-se que o conceito de planejamento estratégico é mais amplo que o simples ato de planejar, por isso é uma ferramenta de suma importância para a gestão organizacional. Desse modo, Matias-Pereira (2012, p. 138) destaca que o planejamento estratégico surge como um meio para gerenciar os caminhos e os objetivos organizacionais. Vasconcellos Filho (1982) também pontua que a necessidade de planejamento estratégico reside no fato das organizações enfrentam problemas ocasionados por mudanças na ambiência externa e/ou alterações na racionalidade interna.

Como aponta Eadie (1983), na década de 1980, o planejamento estratégico começou a conseguir adeptos no setor público. Para Bryson (2004), nesse período as instituições públicas começaram a utilizar ferramentas de gestão para suas estratégias. Vemos, com isso que há algum tempo no setor público vem se utilizando modelos de planejamento estratégico oriundos da iniciativa privada. Isto posto, é pertinente mencionar que a integração do planejamento estratégico, segundo Couto, Dutra e outros (2016), com outros instrumentos de gestão, apresenta-se relevante, tendo em vista orientar gestores para que a administração seja mais efetiva

Balanced Scorecard e a Administração Pública

Nesse cenário, observa-se que BSC, de acordo com Kaplan e Norton (2001), tem sido aplicado, os últimos anos, por organizações sem fins lucrativos e organizações do Governo. O BSC é um método administrativo concentrado no equilíbrio organizacional e que se baseia em quatro perspectivas, as quais são finanças, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento organizacional (Chiavenato, 2008). Portanto, o BSC busca, baseado nas mencionadas dimensões, medir o desempenho da organização de maneira equilibrada, e não apenas com base no retorno financeiro.

No início dos anos 2000, o setor público brasileiro começou a visualizar o BSC como ferramenta para a melhoria da gestão pública e do uso de seus recursos (Afonso, 2015). É

importante entender que o final do século XX, principalmente a década de 1990, e o início do século XXI foram marcados como um momento histórico no qual a gestão eficiente de recursos públicos tornou-se uma exigência a ser cumprida pelos governos nacionais. Fernandes, Furtado e Ferreira (2016) afirmam que à inserção do BSC na administração pública buscou contemplar à implementação de medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência, pois para alcançar a excelência nos serviços públicos precisa-se realizar a função social (efetividade) com qualidade (eficácia) e com menor consumo de recursos (eficiência).

Hoje muitos pesquisadores e profissionais de administração buscam adaptar o BSC ao setor público. Entretanto, não é uma tarefa simples implementar no serviço público algo construído na e para a iniciativa privada. Felix, Felix & Timóteo (2011) indicam a necessidade de adaptações do BSC aplicado ao setor público. Regina e Ghelman (2006) também apontam que a aplicação do BSC no cenário público é um desafio a se vencer, o que exige, segundo os autores, especial atenção para sua customização exitosa. Ademais, diferentemente da iniciativa privada, onde a utilização dessa ferramenta é amplamente empregada, devido à flexibilidade inerente ao serviço privado, na administração pública os seus agentes precisam atender ao que a Lei estritamente determina.

Aplicações do Balanced Scorecard em Instituições Públicas

Como mencionado, existiram alguns estudos que analisaram a aplicação do BSC no serviço público. Entendendo a existência de diferenças irreconciliáveis entre a administração pública e privada, vemos o quão complexo é trabalhar com essa ferramenta no ambiente público. No entanto, por meio dos resultados alcançados em algumas pesquisas, percebeu-se que a aplicação BSC traz mais vantagens que dificuldades para o gestor público.

A utilização do BSC possibilita às organizações públicas a alinhar iniciativas, departamentos e indivíduos, de forma a reforçar o desempenho uns dos outros (Fernandes, Furtado & Ferreira, 2016). Dessa forma, privilegiou-se a análise de pesquisas atuais que, além de discutir teoricamente o processo de inserção do BSC no setor público, objetivaram entender quais resultados as instituições alcançaram ao utilizar o BSC em seu planejamento.

A primeira pesquisa analisada foi estudo de Osório (2003) acerca da utilização do BSC no planejamento do Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, autarquia municipal. O estudo de caso teve como principal foco de atenção, segundo o autor, a verificação do grau de aplicação do BSC com o objetivo de melhorar o processo de gestão estratégica da referida instituição pública municipal. Osório (2003) aplicou um modelo genérico objetivando incorporar o BSC ao planejamento estratégico do IMAP, bem como visando a potencialização dos pontos fortes das instituições e a superação dos pontos fracos. Como resultados, constatou-se o aperfeiçoamento gradativo do sistema gerencial existente com enfoque às ações de metodologia do BSC voltadas à revisão do plano estratégico, melhor caracterização da clientela, elaboração de vetores de desempenho, distribuição de responsabilidades e aproximação do orçamento à programação (Osório, 2003).

Outra pesquisa analisada foi o estudo desenvolvido por Silva (2014) que teve como lócus a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero, empresa pública federal brasileira de administração indireta vinculada ao Ministério da Infraestrutura. O estudo descreve a formulação da estratégia empresarial e sua sistemática de execução, aprofundando-se sobre a ferramenta de auxílio à gestão adotada pela empresa (Silva, 2014). Como resultado do estudo, o autor elaborou um mapa estratégico da estatal que detalha as perspectivas e objetivos estratégicos da organização (Figura 1).

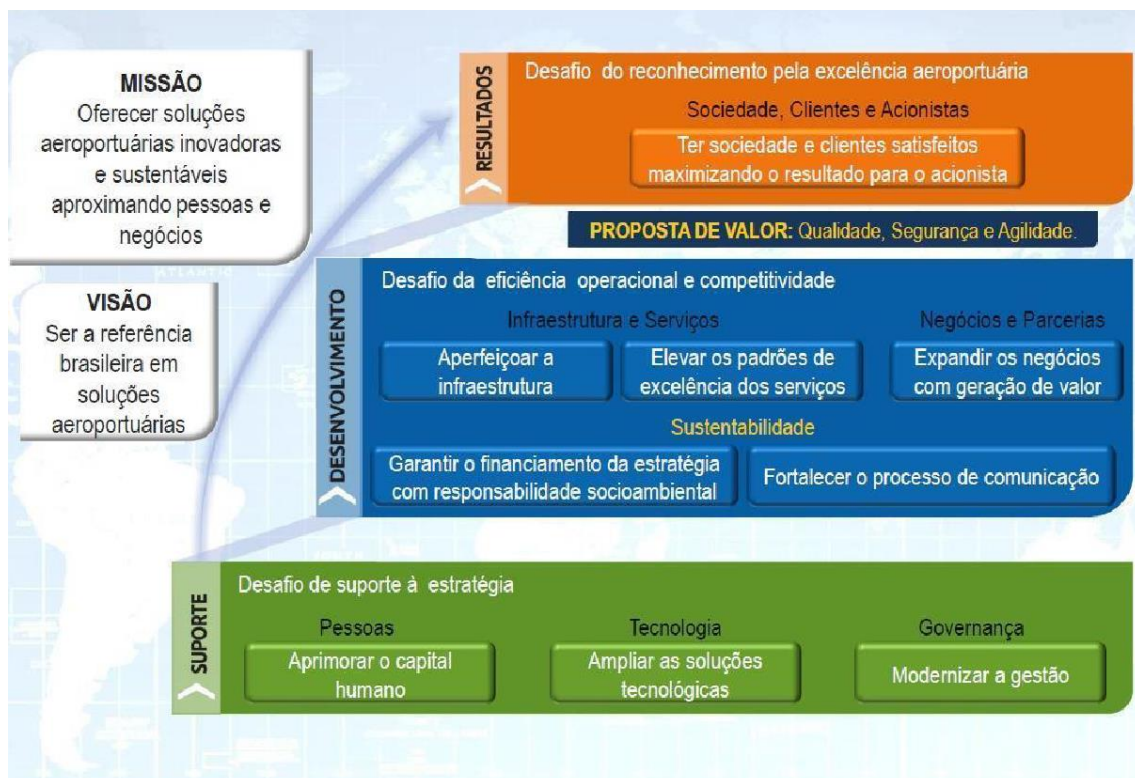


Figura 1. Mapa Estratégico da INFRAERO – 2013-2016

Fonte: Silva, Regiane Cunha da. (2014). *AS RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO ENTRE OS OBJETIVOS DAS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD: o caso da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO*. Recife: UFPE.

O mapa estratégico da INFRAERO elaborado por Silva (2014) adota a metodologia do Balanced Scorecard na fase de Planejamento da Estratégia Empresarial. No entanto, observou-se que Silva (2014) demonstra os objetivos com indicadores, programas e projetos mensurados por meta isoladamente, isto é, o mapa estratégico desenvolvido pelo autor não conjuga a integração dos objetivos traçados. O autor aponta as possibilidades de relacionamentos de causa e efeito entre os resultados dos objetivos estratégicos da organização, resultando, como afirma o autor, em 15 possíveis relações de causa e efeito, partindo-se da relação entre o “Desafio da Garantia dos Recursos”, objetivos constantes da base, e “Desafio da Excelência Operacional”, objetivos relacionados aos processos internos.

Também se analisou o estudo realizado por Bemfica & Callado (2016) nos Ministérios Públicos Estaduais. A referida pesquisa investigou as adaptações inseridas nos mapas estratégicos utilizados pelos Ministérios Públicos (MP's) estaduais, a partir da adoção da Metodologia do Balanced Scorecard. Os autores analisaram os mapas estratégicos, buscando enfatizar as peculiaridades de cada processo de alteração, bem como as relações de causa e efeito entre medidas e objetivos estratégicos.

A partir da análise de conteúdo dos Mapas, Bemfica & Callado (2016) verificaram que pouco mais da metade dos MP's não apresentam o período a que se refere o planejamento, 14% informaram um período de 4 anos, 9% apresentaram um período de 5 anos, 9% apresentaram um período entre 10 e 14 anos e, por fim, 9% apresentaram apenas o último ano de referência (Figura 2).

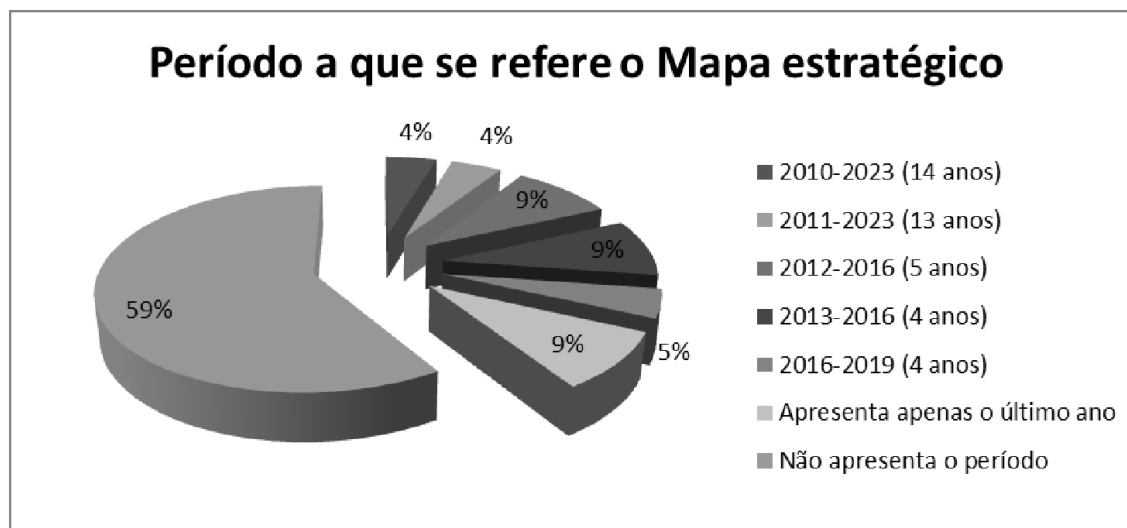


Figura 2. Mapas Estratégicos que apresentaram o período de referência.

Fonte: Bemfica, Melina França Cabral; Callado, Antônio André Cunha. (2016). *Balanced Scorecard no Setor Público: uma Análise dos Mapas Estratégicos dos Ministérios Públicos Estaduais*. I SIMPCONT, Recife.

Os referidos autores também demonstram que, mesmo possuindo a mesma atribuição e significação institucional, cada entidade construiu mapas estratégicos com conteúdo e objetivos peculiares. Além disso, identificou-se o processo de construção dos mapas estratégicos não foi padronizado (Bemfica & Callado, 2016).

Outro importante estudo analisado foi o trabalho realizado por Leite & Lavarda (2018) acerca da implementação do BSC no Ministério Público de Santa Catarina. Sob a perspectiva Organizações, Pessoas e Aprendizagem, os autores construíram um mapa estratégico do MPSC a partir de quatro perspectivas adaptadas do BSC, a saber: impacto social; institucional e stakeholders; processos internos e organização, pessoas e aprendizagem (Figura 3).

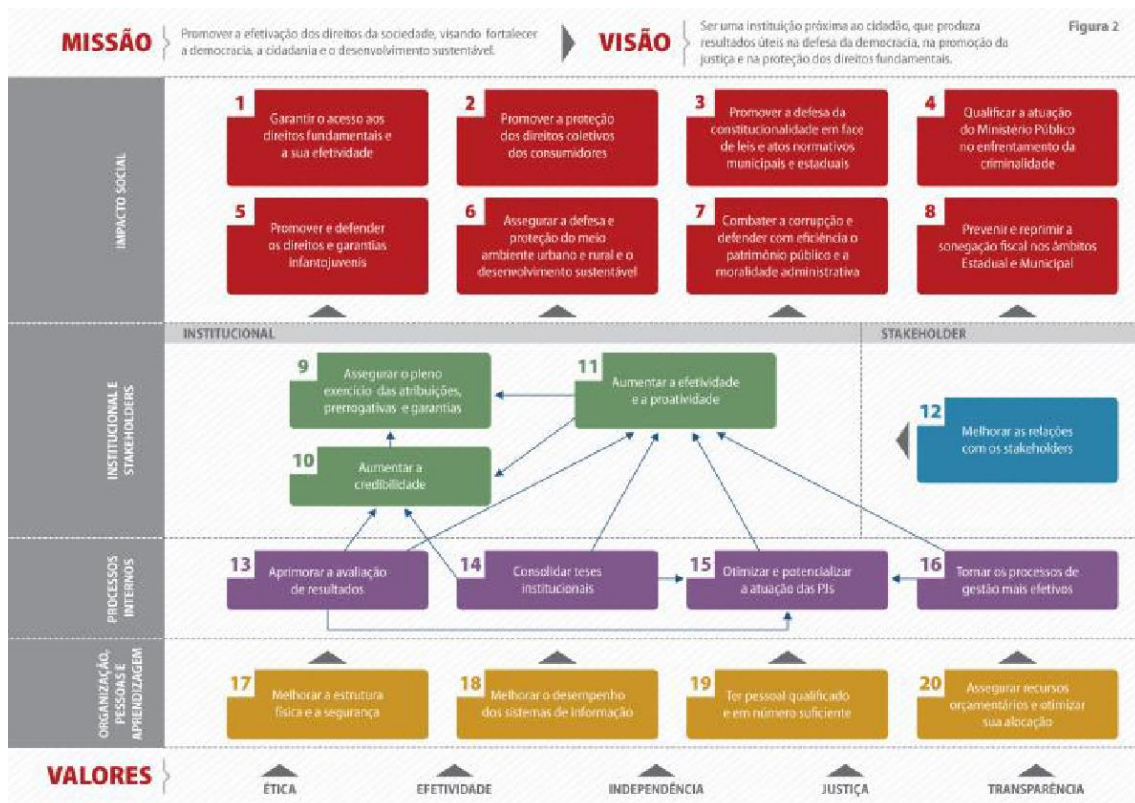


Figura 3. Mapa Estratégico do MPSC.

Fonte: Leite, Ana Luiza; Lavarda, Rosalia Aldraci Barbosa. (2018). Ferramentas Estratégicas em uso: a implementação do Balanced Scorecard na administração pública. Rio de Janeiro: CASI.

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas. A primeira consistiu na preparação da comissão que conduziu, bem como formulou a operação e agenda do processo de planejamento. Na segunda etapa, utilizou-se a ferramenta SWOT para analisar as fraquezas, forças, ameaças e oportunidades referentes à organização. Para isso, a coleta de dados abrangeu todo o Estado, por meio de eventos regionais que contaram com a participação de 600 membros e servidores do Ministério Público de Santa Catarina. Em seguida, foram realizadas reuniões para validação das informações levantadas. A terceira etapa consistiu na confecção do mapa de planejamento estratégico, no qual foi especificado: visão, missão e valores; o mapa estratégico; definição das metas; e construção do plano de ação e comunicação. A construção do mapa de estratégico, a partir do BSC, objetivou organizar os objetivos estratégicos de forma lógica.

Apesar das vantagens apontadas no estudo, os autores identificaram um distanciamento entre execução e planejamento do alto escalão. Contudo, ao analisarem as formas anteriores de planejamento, Leite & Lavarda (2018) destacam que o BSC contribuiu de forma significativa com o planejamento do Ministério Público de Santa Catarina.

Ainda se analisou a pesquisa realizada por Nobeschi, Siqueira & Lugoboni (2014), junto à Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. O referido estudo descreve o processo pioneiro de implantação do Balanced Scorecard (BSC) na Coordenadoria de Ação tributária (CAT) da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Portanto, os autores procuraram descrever e analisar os motivos e os resultados iniciais decorrentes da implementação do BSC no referido órgão municipal.

Segundo os autores, a implementação do BSC foi voltada para a construção de um painel de indicadores de desempenho da CAT concebido segundo duas vertentes estratégicas: “incremento da arrecadação” e “qualidade no atendimento ao contribuinte”. É importante esclarecer que o conjunto de indicadores relativos à vertente estratégica “incremento da arrecadação” abordam os processos em suas várias etapas e não somente o trabalho de cada área isoladamente (Nobeschi, Siqueira & Lugoboni, 2014).

De acordo com os dados coletados, os autores identificaram que o processo de mudança do Planejamento Estratégico Situacional para o BSC não foi direcionado para a criação do planejamento institucional, mas apenas para a operacionalização dos serviços e atividade realizados pelo órgão (Nobeschi, Siqueira & Lugoboni, 2014).

Considerações Finais

Diante das discussões e análises apresentadas nesse trabalho, percebeu-se que, apesar das muitas dificuldades na aplicação do BSC em organizações públicas, os resultados mostraram que o uso desta ferramenta traz grandes contribuições para o controle e a melhoria das ações de planejamento em âmbito institucional.

O estudo de Bemfica & Callado (2016) destacou a existência de diversas possibilidades de adaptações do modelo original de BSC proposto por Kaplan e Norton. Também foi ressaltado que, apesar da semelhança na missão institucional, cada MP's buscou adaptar o Balanced Scorecard às peculiaridades e necessidades de cada organização. Concluiu-se que os mapas estratégicos são importantes para comunicar com clareza e transparência o foco e a estratégia de atuação definidos para um determinado período (Leite & Lavarda, 2018). A partir da pesquisa de Nobeschi, Siqueira & Lugoboni (2014), observou-se que o BSC é uma

ferramenta perfeitamente aplicável ao setor público e que seus bons resultados acabaram tornando-a motivo de interesse de toda secretaria.

Nas pesquisas analisadas, percebeu-se que ainda existem gargalos a serem transpassados, todavia, com a continuidade dos estudos do BSC em organizações públicas, as instituições poderão adaptar ainda mais a ferramenta à realidade do serviço público e, conseqüentemente, conseguir mais resultados. Como ampliação deste trabalho, sugere-se uma pesquisa mais exaustiva a respeito dos estudos de aplicação do BSC em instituições públicas, pois é fundamental ampliar ainda mais o conhecimento científico sobre o tema.

Além disso, sugere-se à realização de posteriores estudos a respeito das contribuições do BSC para a gestão de pessoas no serviço público, pois, diferentemente das formas tradicionais de planejamento, em que não se levava em consideração as pessoas e o desenvolvimento de capacidades dos servidores, o Balanced Scorecard dá maior importância a criar condições para que as pessoas tenham subsídios para a tomada de decisões.

Referências

Afonso, R. W., Romano, M., Silva Júnior, D. S. & Portugal, G. T. (2015). Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 20(66): 3-18.

Andriolo, L. J. (2006). *A Reforma do Estado de 1995 e o Contexto Brasileiro*. Salvador: Enanpad.

Bemfica, M. F. C.; Callado, A. A. C. (2016). *Balanced Scorecard no Setor Público: Uma análise dos mapas estratégicos dos ministérios públicos estaduais*. I SIMPCONT, Recife.

Bresser Pereira, L.C. (1998). A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Lua Nova: Revista de cultura e Política*, 45(1): 49-96.

Couto, C.H.M., Dutra, K.E., Conceição, A.L.Z. & Silva, G.M.G.R. (2016). Planejamento estratégico no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santos Dumont-MG. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia (RBGE)*, ISSN 2237-1664, (14): 128-148.

Fernandes, A. G., Furtado, R. P. M., & Ferreira, P. A. (2016). Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/Ufla. *Revista Economia & Gestão*, v.16, n.42, p. 218-244.

Ghelman, S.; Costa, S. R. R. (2006). Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. *Anais do III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende-RJ.

Giacobbo, M. (1996). *O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas*. Brasília.

Giacomoni, J. (2007) *Orçamento Público*. 14. São Paulo: Ed. Atlas, 368 p.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001) Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, 2001. *American Accounting Association accounting Horizons*, Vol. 15 No. 1 p. 87 – 104, March.

Leite, A. L.; Lavarda, R. A. B. (2018). Ferramentas estratégicas em uso: a implementação do Balanced Scorecard na administração pública. Rio de Janeiro: CASI.

Leite, L. de Oliveira; Rezende, D. A. (2010). *Modelo de gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental: formatação do modelo e avaliação em um município*. Rio de Janeiro.

Matias-Pereira, J. (2012). *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Melgaço, M. M. (2003). *Avaliando o desempenho de uma secretaria de governo*. Banas Qualidade, São Paulo.

Nahmias, P. da Silva. (2014). A Importância do planejamento para a gestão pública. Fortaleza: Revista Científica DR: *Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro*.

Nobeschi, L.; Siqueira, A. I.; & Lugoboni, L. F. (2014). *Aplicação do Balanced Scorecard na gestão pública, o caso da Secretaria da Fazenda do estado de São Paulo*. São Paulo: SARE.

Oliveira, D. P. R. (2009). *Introdução à administração: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Osório, V. L. T. (2003). *A utilização do balanced scorecard no aperfeiçoamento da administração pública gerencial: estudo de caso de uma autarquia municipal*. 2003. 226f. Dissertação (Mestrado profissional em Gerência de Serviços) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Pedro, J. M. (2004). O Bbalanced Scorecard (BSC) no sector público. *Informação e informática*, 28, 14-23.

Pereira, M. F. (2010). *Planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas.

Pinto, F. (2007). Balanced Scorecard-alinhar mudanças, estratégia e performance nos serviços públicos. *Tourism & Management Studies*, 3, 214-215.

Schenatto, A. F.; Fabris, A. J.. (2017). *Desenvolvimento regional e planejamento estratégico governamental*. Santa Catarina: Uniedu.

Silva, Regiane Cunha da. (2014). *As relações de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do balanced scorecard: o caso da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO*. Recife: UFPE.

Vasconcellos Filho, Paulo de. (1982). *Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Francisco William Coêlho Bezerra – 35%

Francisco Euguenys Medeiros da Silva – 15%

Pedro Bruno Silva Lemos – 10%

Rafaelle Leite de Sousa – 10%

Renato Farias de Paiva – 10%

Patrício Trajano Rocha – 10%

Joserlene Lima Pinheiro – 10%