

## BALANCED SCORECARD: A APLICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

José Ribeiro Soares - FACI  
[josexsoares@gmail.com](mailto:josexsoares@gmail.com)

Pablo Queiroz Bahia – FACI  
[pablo@grupoideal.com.br](mailto:pablo@grupoideal.com.br)

Heriberto Wagner Amanajás Pena – FACI  
[heripena@yahoo.com.br](mailto:heripena@yahoo.com.br)

### Resumo

Na atual sociedade do conhecimento, marcada por globalização, qualquer organização - empresa, serviço público ou organização com ou sem fins lucrativos - para ter sucesso e destacar-se, tem que ter estratégias claras e precisas, saber comunicá-las e ser capaz de obter o alinhamento de todos os seus setores e colaboradores com essas estratégias. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia com grande capacidade de suportar e acelerar processos de comunicação e avaliação da execução estratégica, integrando de forma coerente todos os recursos disponíveis na organização na busca de resultados. A aplicação eficiente do BSC e sua adaptação à gestão pública permite aferir e valorizar os atributos distintos das organizações, testar e conferir consistência às orientações estratégicas, reformular os processos, promover o alinhamento dos atores críticos e, finalmente, medir os resultados para possibilitar a tomada de decisões com oportunidade.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard* (BSC). Gestão Estratégica. Organizações Públicas.

## Abstract

In today's knowledge society, characterized by globalization, any organization - business, public service or organization or nonprofit - to succeed and stand out, you must have clear and precise strategies, report them to know and be able to get alignment of all its sectors and employees with those strategies. The Balanced Scorecard (BSC) is a methodology with great ability to support and accelerate communication processes and evaluation of strategic execution, consistently integrating all available in organizing resources in the search results. Efficient implementation of the BSC and its adaptation to public management allows measuring and valuing the distinct attributes of organizations, test and bring consistency to the strategic directions, redesign processes, promoting the alignment of critical actors, and finally measuring the results to enable decision decisions with opportunity.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC). Strategic Management. Public Organizations.

## 1 Introdução

A correta implantação da metodologia do BSC em uma organização pública baseia-se em dois pressupostos fundamentais. O primeiro refere-se que toda estratégia deve ser classificada ao ponto de qualquer elemento da organização entende-la percebendo exatamente como pode contribuir para o seu sucesso. O segundo diz que a metodologia BSC irá simultaneamente construir-se como um instrumento de monitorização dos objetivos da organização para o acompanhamento da *performance* estratégica e operacional. O BSC pode gerar excelentes resultados, e solucionar problemas históricos da gestão pública Brasileira. Para Caldeira (2009) a metodologia do BSC é um instrumento por excelência de gestão da *performance* e por consequência da gestão estratégica das organizações. A sua utilização dentro da esfera pública ou privada consiste sempre numa iniciativa máxima de relevância de governo das instituições e de seus ativos mais importantes: as pessoas.

O presente estudo busca elucidar por meio de pesquisas bibliográficas e referenciais teóricos como a aplicação do *Balanced scorecard* na Gestão Pública torna-se uma ferramenta de grande importância para o gestor na busca de qualidade dos resultados

esperados pela sociedade, sendo um dos principais fatores para o sucesso do planejamento estratégico, garantindo um melhor gerenciamento organizacional, identificando a estrutura atual nas organizações públicas e as vantagens que estas apresentarão após a sua aplicação.

## **2 Aplicação da Estratégia aliada ao BSC na Gestão Pública**

### **2.1 Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica.**

A estratégia e seu significado têm evoluído ao longo da história, de modo especial a medida que a sociedade avança da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento.

Para Caldeira (2009) a gestão estratégica consiste nas decisões e execuções de gestão, que estabelecem e condicionam o desenvolvimento da estratégia de uma organização e, consequentemente, a sua *performance* a médio e longo prazo.

O *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão de *performance* criado por professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. É uma metodologia da gestão de desempenho, utilizando todos os recursos existentes para a otimização da organização, sendo de grande valia para a tomada de decisão.

O BSC busca medir a saúde estratégica da organização no longo prazo de modo a traduzir a missão e visão da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho, servindo de base para um sistema de medição estratégica. Essa metodologia foi criada inicialmente para ser utilizada como sistema de medição e posteriormente se tornou de grande necessidade para executivos de empresas como um sistema de gestão, onde os executivos não somente executam a estratégia, mais realizam sua gerência.

Dessa maneira, o BSC deve ser um estilo de gestão muito praticado pelas organizações - públicas ou privadas - que buscam gerir seus empreendimentos de modo moderno e sem perder tempo com erros de comunicação e outros considerados comuns.

O BSC quando aplicado adequadamente, permite ainda transformações organizacionais, no sentido de melhorar a ação como: Criar uma visão integral da organização e a sua situação atual; Olhar em frente de forma proativa; Alinhar a estrutura organizativa; Estabelecer iniciativas priorizadas em direção à estratégia; Influenciar o comportamento das pessoas que executam tarefas importantes e são chaves para obtenção de resultados.

## 2.2 A Gestão Pública Brasileira

O serviço público é o modo como o governo age, exercendo sua função de executor do Estado, com o propósito de gerar benefícios para a população. Assim são privativos do Poder Público, ou seja, só a Administração Pública deve prestá-los como seu principal dever.

O serviço público torna-se bastante diferente do serviço realizado pelas empresas e servidores autônomos, tendo em vista que estes buscam maximizar riquezas, suprir necessidades e satisfação individual, enquanto o serviço público busca o bem estar da coletividade, não possuindo competidores em relação aos objetivos que busca.

No Brasil, a Gestão Pública passou por diversas mudanças ao longo do tempo. Historicamente tem-se a ideia que os agentes de serviços públicos desrespeitam diversos princípios legais buscando utilizar sua posição e cargo público para obter benefício próprio. É fácil reconhecer que o serviço público brasileiro há tempos é alvo de críticas, embora o Estado esteja se empenhando em adequar as funções públicas a sua própria reforma, ainda permanece a ideia de que os funcionários e gestores públicos são preguiçosos e incompetentes e que a prestação de serviços públicos são sempre inferiores a privada.

As diversas mudanças dos sucessivos governos ao longo das décadas, e seu modo de partir de uma perspectiva institucional e endógena de poder, propuseram mudanças na administração pública, com o objetivo de buscar índices maiores de racionalidade e eficácia de resultados. Muitas mudanças foram realizadas com alterações e criação de leis com o objetivo de aperfeiçoar os serviços e eliminar sérias disfunções burocráticas existentes.

Em meio a esta situação, quanto as mudanças acontecem e a sociedade busca seu papel como fiscalizadores da administração publica, é muito comum encontrar desvios administrativos que precisam ser corrigidos, não apenas por via da representação política e seus instrumentos de ação, mais por meio de outros mecanismos internos e externos da administração, evitando desperdício e garantindo maior satisfação dos clientes.

### 2.3 O BSC Na Gestão Pública

O setor público é completamente diferente do setor privado. Enquanto o setor privado busca a maximização das riquezas, o setor público busca, ou deveria buscar, de modo geral, a satisfação da população no suprimento de suas necessidades. Deste modo, algumas perspectivas são diferentes nas duas esferas como segue:

	Setor privado	Setor público
Fator de sucesso	Valor para o acionista	Excelência do desempenho no cumprimento da missão
Objetivos financeiros	Mercado, concorrência, rentabilidade, etc...	Produtividade, eficiência, redução de custos, etc...

Enquanto no setor privado a perspectiva financeira surge no topo, para o Estado a perspectiva dos clientes (população) assume o topo, e a perspectiva financeira assume lugares abaixo.

Considerando essas perspectivas, no Estado, o mapa estratégico pode assumir a seguinte estrutura:

Perspectiva	Questão	Resultado
Clientes (população)	Que objetivos devo ter para atender as necessidades dos clientes (Cidadão, contribuinte)?	Clientes satisfeitos
Financeiro	Que objetivos devo ter para otimizar os recursos financeiros ou contribuir para a satisfação dos clientes?	Otimização de recursos financeiros
Processos	Que objetivos devo atingir para que os meus processos sejam mais eficientes de modo a conseguir otimizar os meus recursos e ainda satisfazer os clientes?	Processos eficientes
Aprendizagem	Que objetivos devo atingir para motivar e preparar os colaboradores (servidor público)?	Colaboradores motivados e preparados.

## 2.4 A importância da classificação do impacto das decisões de gestão

A metodologia BSC pressupõe um acompanhamento periódico da execução da estratégia. A organização poderá dispor de um instrumento que lhe permite seguir os impactos das suas ações e decisões operacionais nos objetivos estratégicos. Este acompanhamento, geralmente com frequência mensal ou trimestral, permite que, no curto prazo, a organização possa comparar a sua *performance* com as metas previamente definidas. E eventualmente, tomar as medidas necessárias para garantir a sua concretização e/ou proceder ajustando a estratégia no decorrer da aprendizagem no processo.

A possibilidade de ligar coerentemente as grandes orientações estratégicas com o detalhe do orçamento anual da organização irá permitir eliminar o gap comum à maior parte das organizações que consiste em colocar a estratégia em um patamar inacessível da realidade de curto prazo da organização. A ligação ao orçamento é a peça-chave para uma melhor alocação de fundos, fundamentada na priorização de iniciativas/ações com impacto concreto na estratégia.

## 3 Metodologia

Os dados coletados para a realização deste estudo ocorreram mediante consulta bibliográfica, de uma forma concisa, para mostrar que o BSC aplicado no Estado mostra-se válido para uma Administração amplamente holística do ponto de vista organizacional. A preferência por este método deve-se ao fato de ser o mais adequado ao estudo aqui relatado, pois se aproxima da realidade do setor público brasileiro, possibilitando uma análise dinâmica levando-se em conta o contexto. O propósito da pesquisa foi explicativo e descritivo, pois além de mostrar as relações já existentes explica as novas relações dentro do setor, procurou descrever as características já existentes.

As organizações públicas em um contexto amplo são estruturas para a ação integrada. Nestes termos, não podemos alinhar uma organização em direção a um objetivo estratégico se não alinharmos os processos nesse sentido. Os diversos departamentos e serviços não podem ser deixados ao acaso em autogestão, alguém tem de mostrar o destino estratégico, o caminho para lá e a intervenção de cada serviço ou departamento ao longo desse caminho, avaliando a *performance* e o resultado final.

A perspectiva de processos do BSC aplicada ao Estado implica uma visão organizada e interativa que cruza horizontalmente o negócio de todos os serviços públicos fazendo cair à lógica de autogestão e independência funcional dos serviços públicos. Tal

visão leva ainda à inclusão da voz do próprio cliente no desenho do processo de modo a que o resultado conduza à sua satisfação. A estrutura de processo no meio empresarial é uma visão dinâmica de transferência de valor para o cliente que melhora quando se reduzem custos sem reduzir a satisfação ou quando se aumenta a satisfação sem aumentar custos.

A implantação da metodologia de BSC numa organização pressupõe uma visão de processo e uma orientação para o cidadão e para as empresas. Só pode-se aperfeiçoar uma organização se identificar pontos de ineficiência e esses pontos só podem ser compreendidos perfeitamente se for compreendido como funcionam atualmente os processos e compara-los com uma situação ideal ou real a funcionar melhor. Isto quer dizer que só se pode inovar depois de compreender onde está e para onde quer ir.

O BSC pode levar os funcionários a aceitar as sugestões dos clientes porque mede objetivamente o alinhamento dessa perspectiva com a estratégia global.

As disfunções não acontecem necessariamente por haver mau equipamento, mau pessoal, e más decisões. Na raiz da maior parte destes problemas estão processos de trabalho mal desenhados. Uma organização convenientemente estruturada é um conjunto de processos orientados e articulados para obter um fim associado aos interesses do cliente, quando alguns destes processos colapsam, toda a eficácia da organização fica visível. Um carro deixa de funcionar adequadamente ou pode parar quando uma peça fica danificada, embora todas as outras estejam em perfeito estado para funcionar em boas condições.

A inovação de processos adquire assim um papel essencial porque obriga a redesenhar os serviços questionando a sua utilidade. A justificação para a inovação pode vir da necessidade de reduzir tempo de processamento dos dados do IRS, na prestação de cuidados de saúde numa urgência hospitalar ou num serviço de medicina. Inovar processos também pode ser motivado pela necessidade de redução de custos, eliminando recursos redundantes e desnecessários ou mesmo uma resposta à oferta privada dos mesmos serviços.

Por outro lado, convém ter em conta que as pessoas e a informação são determinantes nesta análise. Porque qualquer processo requer decisão efetuada pelas pessoas. Por trás dos processos existem pessoas, mesmo nos processos mais automatizados há sempre alguém que intervém. Por isso, no coração das iniciativas de melhoramento da *performance* dos processos está frequentemente a capacidade dos sistemas de informação da empresa para apoiar as pessoas que tomam decisões. Para tomar as decisões adequadas é preciso ter informação adequada em tempo útil.

## 4 Análise Prática do BSC na Gestão Pública

### 4.1 A medição da *performance* na Gestão Pública

O BSC assume-se como um modelo avançado de gestão por objetivos, mas nem sempre as organizações têm necessariamente de estar aptas para a sua utilização.

Existem organizações que têm claramente vantagens em começar a utilizar a metodologia BSC para o acompanhamento da sua estratégia. Geralmente, um dos fatores de escolha centra-se na procura da exposição dos resultados como forma de projeção e distinção dos seus impactos e dos seus métodos de gestão avançados.

Não é crítico que se introduza a metodologia no seu formato final. É perfeitamente válido proceder-se de forma a que, ao aplicar-se a metodologia, se façam as adaptações necessárias para que a ferramenta BSC respeite as especificidades próprias das organizações e dos seus colaboradores.

A metodologia deve ser adaptada à organização e não o inverso. Só assim é que o BSC poderá vir a construir um instrumento útil na condução estratégica e operacional das organizações.

Algumas questões podem ser respondidas para facilitar a aplicação do BSC:

- Qual a missão e visão da organização e qual sua estratégia de realização?
- Tomando como referência essa estratégia, que indicadores de desempenho são os mais importantes?
- Como esses indicadores qualitativos e quantitativos se relacionam entre si?
- Que indicadores demonstram efetivamente o sucesso do planejado em gerar valor no longo prazo?

### 4.2 Modelo de gestão estratégica aplicado no Estado

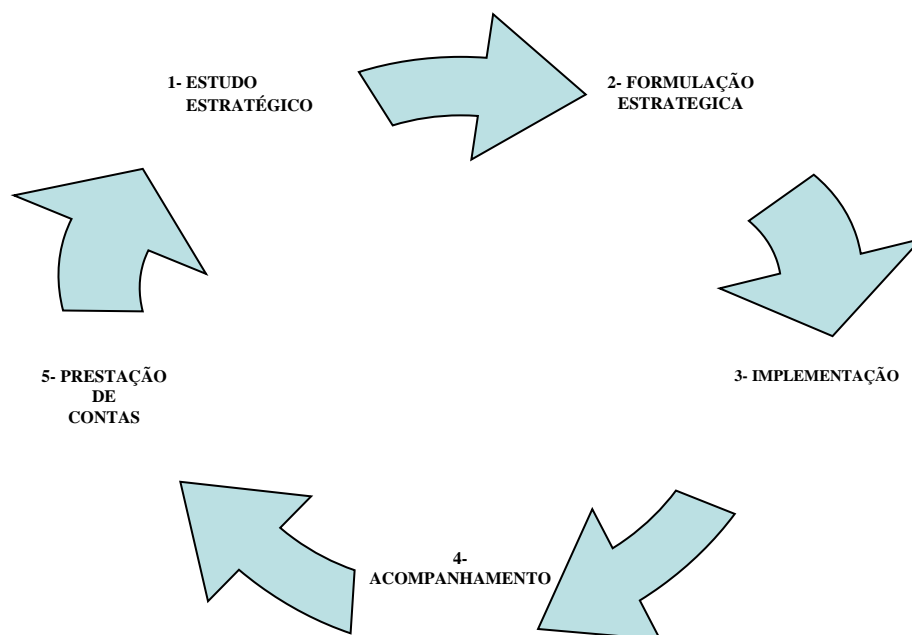
A gestão estratégica consiste nas decisões e execuções de gestão, que estabelece e condiciona o desenvolvimento da estratégia de uma organização e, conseqüentemente, a sua performance a médio e longo prazo.

O modelo de gestão estratégica constitui-se como modelo cíclico e evolutivo. Basicamente, pode ser definido em 5 fases distintas:

- 1ª fase- Estudo estratégico



- 2ª fase- formulação estratégica
- 3ª fase- implementação
- 4ª fase- acompanhamento
- 5ª fase- prestação de contas



#### 4.2.1 Estudo estratégico

Também conhecido por diagnóstico estratégico, tem por objetivo central proceder à análise da envolvente externa e interna da organização e a forma como interagem. Nesta fase, o que importa é conhecer a organização ao nível de seus recursos (humanos, financeiros e materiais), capacidades e competências e o meio onde ela se encontra inserida. É fundamental analisar a evolução desse meio, de forma a antecipar ameaças e oportunidades para a organização.

A análise dos stakeholders e a análise SWOT constituem duas das principais ferramentas para os gestores utilizarem estudo estratégico.

A análise dos stakeholders irá permitir que a organização os conheça e se capacite para gerir indivíduos e entidades que se possam vir a construir como grupos de pressão

capazes de afetar a performance estratégica da organização. A análise SWOT permitirá fundamentar as estratégias a seguir pela organização. Um bom estudo estratégico é a base da formação de uma estratégia de sucesso.

#### 4.2.2 Formulação da Estratégia

Constitui o passo seguinte ao estudo estratégico e apresenta a estratégia propriamente dita. É na formulação estratégica que se materializa o plano estratégico, definindo-se a missão, a visão, os valores institucionais, as grandes linhas de orientação estratégica, os principais objetivos, as metas e as iniciativas estratégicas.

#### 4.2.3 Implementação da Estratégia

Nesta fase, a organização operacionaliza a estratégia. É considerada uma das fases mais críticas, já que envolve a passagem da teoria à prática. É consubstanciada pela aplicação dos planos de atividade e orçamentos definidos internamente pela organização, sempre sob orientação do plano estratégico e carta de missão da organização.

#### 4.2.4 Acompanhamento da Estratégia

O plano estratégico entrega as referências, objetivos e metas pelas quais a instituição será monitorizada e avaliada, quer na performance da sua atuação, quer no impacto que a instituição tem na sua envolvente.

Este processo de monitoração deve ser contínuo ao longo do ano, permitindo efetuar o acompanhamento e controle dos objetivos, atividades e iniciativas estratégicas. O controle consubstancia-se principalmente no report que assume especial importância, na medida em que é o meio privilegiado de avaliação do desempenho da instituição sob diferentes perspectivas e dimensões (ex.: regiões, unidades orgânicas, áreas de atuação, departamentos, projetos, etc.).

#### 4.2.5 Prestação de contas

Nesta fase, a organização apresenta o nível de performance dos seus resultados, explica os seus desvios, comenta as medidas tomadas na resolução dos constrangimentos. A prestação de contas tem como objetivos apresentar aos constrangimentos. A prestação de contas tem como objetivo apresentar aos stakeholders da organização a forma como esta conseguiu ou não dar cumprimento ao sonho estratégico da organização na concretização do seu plano de atividades e orçamento. É nesta fase que os organismos entregam o relatório de atividades e contas.

#### 4.3 A análise SWOT

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, constituindo um anagrama de: Força (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Não há registros precisos sobre a origem deste tipo de análise. Há quem refira que a análise SWOT foi criada por dois professores de Harvard Business School. Por outro lado, também há quem defenda que a análise SWOT já era utilizado há mais de três mil anos, como cita em epígrafe um conselho de Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (SUN TZU, “Arte da guerra”, 500 aC).

As forças e as fraquezas são determinadas pela posição atual da organização e relacionam-se, quase sempre, com fatores internos.

As oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas com fatores externos.

O ambiente interno pode ser controlado pelos gestores da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios.

O ambiente externo está fora do controle da organização, contudo, apesar de não poder controlar este ambiente, a organização deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, deforma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Os pontos fortes e fracos dependem – única e exclusivamente – das características do desempenho da organização.

As oportunidades e as ameaças são fatores que a organização não pode influenciar, uma vez que dependem apenas do seu ambiente externo.

O cruzamento dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades fazem-se numa matriz – matriz SWOT – que suporta a análise SWOT.

Os resultados desta análise deverão servir de base à delineação das estratégias a seguir pela organização, ou seja, as grandes linhas de orientação estratégica devem ser extraídas das conclusões da análise SWOT.

Quadro 3 – Aspectos da Análise Swot

		Pontos Fracos					Pontos Fortes				
		Ponto Fraco 1	Ponto Fraco 2	Ponto Fraco 3	Ponto Fraco 4	...	Ponto Forte 1	Ponto Forte 2	Ponto Forte 3	Ponto Forte 4	...
Ameaças	Ameaça 1										
	Ameaça 2										
	Ameaça 3										
	ameaça 4										
	...										
Oportunidades	Oportunidade 1										
	Oportunidade 2										
	Oportunidade 3										
	Oportunidade 4										
	...										

Fonte: Modelo de Matriz SWOT , Caldeira (2009)

#### 4.4 O nível de ambição do BSC no setor público

Tal como nas empresas, há um problema permanente de alinhamento estratégico nos serviços públicos, uma vez que as políticas são redefinidas com a frequência de alteração de governos eleitos democraticamente. Que formas existem para acompanhar esta dinâmica? Como podemos reagir de forma organizada e consistente até conseguir resultados globais adequados às expectativas dos gestores políticos eleitos pelos cidadãos? Como o BSC nasceu no meio empresarial e tem sido desenvolvido em torno dessa realidade, não o podemos aplicar sem adaptações à realidade do sector público. Em

consequência das diferenças enunciadas anteriormente em cada uma das perspectivas, a aplicação do BSC ao sector público surge ligeiramente diferente da que vem sendo proposta para o sector privado.

O setor público, tradicionalmente guiado pela imensidão de normas legais, está hoje pressionado pela escassez de recursos financeiros e colocado perante a necessidade de adotar novos instrumentos de gestão. O BSC é um modelo interessante capaz de trazer inovação aos serviços públicos.

Como se disse anteriormente, esta metodologia exerce uma atração imensa sobre os gestores. Praticamente todas as organizações públicas ou privadas planeiam a sua utilização se ainda não o fizeram.

Por outro lado, as organizações públicas estão a começar a compreender que os projetos de sucesso exigem mais do que recursos financeiros e ideias locais dispersas. Todos os projetos exigem um gestor qualificado para liderar e uma noção mais abrangente do ambiente onde o departamento ou a organização se insere. Quando um projeto falha, perdemos dinheiro, tempo e confiança pública. Quando muitos projetos falham, perdemos muito dinheiro, muito tempo e muita confiança pública.

Contudo, o imediatismo e a simplificação podem conduzir a maus resultados, pois a aplicação do BSC a um ponto isolado dentro de uma organização é pouco provável que produza resultados globais. Para obter eficácia global tem necessariamente de existir uma dinâmica geral com aplicação da metodologia em mais do que um mero departamento.

Os gestores públicos devem compreender a complexidade deste instrumento e colocar algumas questões elementares antes de embarcar num projeto do tipo BSC:

- Estamos a satisfazer os nossos clientes?
- Os grupos de Interesse (funcionários, gestão de topo, legisladores, fundadores e entidades de tutela do departamento em causa) estão satisfeitos e mostram estabilidade?
- Está a acontecer alguma alteração com a base dos nossos clientes? A estratégia global adotada está a funcionar? As estratégias individuais estão alinhadas com a estratégia global?
- Somos eficientes? Estamos a ser eficazes em termos de quantidade e qualidade do serviço?
- Os grupos de interesse estão a contribuir com idéias construtivas?

- Estamos a desenvolver as competências necessárias para executar as estratégias que definimos?

O nível de ambição na aplicação do BSC pode variar desde a versão de indicadores dispersos ao sistema de gestão estratégica ou ao modelo de organização e gestão da mudança.

Os resultados da aplicação do BSC nem sempre são os esperados porque as organizações confundem frequentemente o BSC com um mero conjunto de indicadores pontuais ajustados à informação disponível. A noção clara do conceito de processo<sup>5</sup> é indispensável para compreender o alcance da aplicação do BSC.

## 5 Considerações Finais

Através do desenvolvimento do presente estudo ficou constatado que a aplicação do BSC na Gestão Pública pode ajudar a conduzir a estratégia da organização em meio ao atual contexto. O BSC proporciona uma visão prática e elucidativa dos pressupostos teóricos revistos na literatura. Desta maneira, foi demonstrado como o *balanced ScoreCard* pode ser capaz de contribuir para a condução e o gerenciamento da estratégia da organização.

Verificou-se que ha necessidade de se buscar um sistema mais dinâmico e arrojado para a condução da estratégia das organizações Públicas promovendo o processo de criação e implantação de um sistema de gestão da estratégia através da construção do *balanced scorecard*.

Os paradigmas históricos da Gestão Pública Brasileira têm levado a varias reflexões na maneira de administrar, com a necessidade de mudança de um Estado herdado para um Estado necessário. A gestão publica atual deve reservar um particular enfoque nos índices de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos, exigindo dos gestores a utilização de ferramentas e metodologias adequadas de controle e de gestão estratégica. O BSC mostrou-se um precioso auxiliar de gestão para a tomada de decisão, na medida em que sua correta implantação permite definir, avaliar e monitorar antecipadamente os objetivos estratégicos esperados pelas organizações públicas.

O BSC possibilita a Gestão Pública o gerenciamento do presente, consultando o passado, mas com foco no futuro. Enfim, o BSC integra indicadores financeiros e não financeiros em um sistema gerencial equilibrado ou, balanceado, como o próprio nome sugere, onde a alta-gerência pode administrar o desempenho das estratégias no curto e no longo prazo. Para a Gestão Pública o enfrentamento dinâmico e complexo dos ambientes turbulentos do meio das organizações de Estado, faz-se necessária desde sempre o planejamento de estratégias competitivas, mesmo em meios que isso aparentemente não conta, mas que está intrínseco ao ambiente, feio e conduzido por pessoas. O *balanced ScoreCard* é uma alternativa que cada vez mais vem conquistando os Gestores em organizações de todos os ramos. Assim, o BSC é uma ferramenta capaz de contribuir com a alta-performance na condução do gerenciamento da estratégia das organizações públicas.

## 6 Referências

CALDEIRA, Jorge. Implementação do *Balaced ScoredCard* no Estado Português.

Lisboa: Edições Almedina. SA., 2009

CAMPOS, L. M. S. Sgada. *Sistema de gestão e avaliação de desempenho ambiental: uma proposta de implementação*. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2001.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. *The Balanced scorecard – measures that drive performance*. *Harvard Business Review*. P. 71-79, january – february, 1992.

MANSUR, Ricardo, *Balaced ScoredCard: Revelando Serv – Estudos de Casos Brasileiros*  
Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2008.

\_\_\_\_\_, Robert S. & NORTON, David P. (1997). *A estratégia em ação: balanced*

*scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_, Robert S. *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Robert S. *Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLVE, N.G., ROY, J., WETTER, M. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.