

O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM MODELO ADAPTADO PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Murilo Henrique Alves Baihé



O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM MODELO ADAPTADO PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Murilo Henrique Alves Baihé

RESUMO

O *Balanced Scorecard* - BSC foi inicialmente desenvolvido para ser utilizado por empresas privadas, porém, devido a sua flexibilidade metodológica, logo passou a ser utilizados por governos, organizações não governamentais e organizações públicas. O BSC é um sistema de gestão que traduz a estratégia da organização em termos operacionais. Possui uma forte orientação para resultados devido ao seu robusto sistema de avaliação de desempenho, constituído por indicadores formulados para todos os níveis hierárquicos. Este artigo propõe de um modelo viável de adaptação do BSC para organizações públicas. Por meio de pesquisa documental e bibliográfica, foi realizada uma análise das principais adaptações a serem feitas e os principais obstáculos a serem enfrentados no âmbito do setor público, sendo o critério político um dos mais importantes aspectos a serem considerados. Dentre as propostas de adaptação, houve a proposição de alteração na lógica da perspectiva financeira, passando de um “resultado” finalístico a ser buscado, para ser apenas um “meio” de alcançar os demais objetivos. Constatou-se a perfeita viabilidade da adaptação do BSC ao setor público devido a sua flexibilidade metodológica.



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 O BALANCED SCORECARD - BSC	6
3 ADPATANDO O BSC PARA O SETOR PÚBLICO	8
4 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO BSC NO SETOR PÚBLICO	16
5 CONCLUSÕES	23
REFERÊNCIAS	24



1. INTRODUÇÃO

A explosão do processo de urbanização do Brasil, iniciado a partir de 1950, com a forte industrialização, transformou uma sociedade tipicamente rural na década de 60, em uma sociedade extremamente urbanizada em apenas algumas décadas. Inevitavelmente, as demandas sociais tornaram-se cada vez maiores e mais complexas, a pressão por mais e melhores serviços públicos ampliou-se profundamente. Nessa esteira, fatores como a democracia consolidada; a afirmação da cidadania por meio dos direitos individuais e sociais garantidos pela Constituição Federal de 1998; a globalização e as novas tecnologias, recrudesceram a pressão para que o Estado desse respostas rápidas as demandas e gerasse cada vez mais resultados.

Diante desse cenário de demanda crescente e forte pressão popular, os gestores públicos passaram a se questionar: como fazer mais com menos recursos? Como alcançar níveis maiores de produtividade no serviço público sem comprometer a qualidade? Organizações do mundo inteiro passaram a buscar respostas para essas perguntas, e logo a questão da eficiência ocupou o centro das discussões.

Para evoluir e poder gerar mais valor público, a administração pública precisava se modernizar, o modelo de administração burocrática, vigente até então, não conseguia mais fazer com que o Estado atendesse as necessidades da sociedade. Segundo Abrúcio (1997), a visão negativa a respeito da burocracia não parava de se expandir por toda a sociedade, passando a ser fortemente rejeitado no final da década de 70. O modelo burocrático, em outros tempos, havia contribuído significativamente para sanar diversos vícios do modelo anterior, trazendo à tona o aspecto racional-legal à lógica patrimonialista. Entretanto, logo começou a se mostrar limitado diante das novas demandas com as quais o Estado passou a se deparar. Para Abrúcio (1997), era preciso aumentar a eficiência governamental, o que implicava, uma modificação profunda do modelo burocrático vigente, classificado como lento e excessivamente apegado a normas, voltado cada vez mais para si mesmo e caminhando para o lado contrário dos anseios dos cidadãos. O aparato



governamental precisava ser mais ágil e mais flexível, tanto em sua dinâmica interna como em sua capacidade de adaptação às mudanças externas.

Foi neste contexto de esgotamento do modelo burocrático tradicional, escassez de recursos públicos, ampliação das demandas sociais e de maior cobrança popular por resultados que surgiu, nas duas últimas décadas do século XX, a Nova Gestão Pública (NGP), um movimento originado na Inglaterra, que trouxe uma série de iniciativas de reforma ao papel do Estado e modernização da gestão pública. Um dos principais preceitos da Nova Gestão Pública é a forte orientação para resultados, em contraponto ao excessivo controle de regras e procedimentos da burocracia. A NGP preconiza o foco no cidadão (seja como usuário, cliente ou contribuinte) e adota os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. O elemento fulcral desse movimento é a busca contínua de maior eficiência da administração pública e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

No Brasil, a Nova Gestão Pública foi introduzida a partir de 1995, durante a gestão do ministro Bresser Pereira no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), recebendo o nome de administração pública gerencial ou modelo gerencial. O marco legal da introdução do modelo gerencial no Brasil foi o lançamento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, materializado juridicamente na Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que introduziu a eficiência entre os princípios constitucionais da Administração Pública. A reforma proposta por Bresser visava flexibilizar os princípios burocráticos tradicionais na busca de enfrentar os novos desafios e demandas impostas pela sociedade.

Com a gradual modernização da administração pública fomentada pelo modelo gerencial, a lógica da produtividade existente no setor privado foi progressivamente inserida ao contexto do setor público. Nessa esteira, a fim de ampliar a produtividade e a eficiência do setor público, diversas ferramentas de gestão das empresas privadas passaram a ser adotadas por organizações públicas, dentre elas, o *Balanced scorecard* – BSC, a sexta ferramenta de gestão mais utilizada no mundo pelo setor privado, segundo pesquisa da Bain & Company, realizada com milhares de executivos em todo o mundo, publicada em 2014.



O BSC é uma poderosa ferramenta de gestão estratégica que, devido a sua forte orientação para resultados, foi classificada por Marini e Martins (2010) como uma das metodologias de gestão do desempenho mais representativas na literatura gerencial contemporânea. Por sua metodologia ser relativamente simples de ser aplicada e não demandar grandes investimentos, sua aplicabilidade já foi testada com sucesso ao longo de vários anos por centenas de organizações. Muito embora o BSC tenha sido criado para ser utilizado por empresas do setor privado, as organizações do setor público não estiveram alheias ao sucesso dos resultados obtidos com a sua implementação. Devido a sua flexibilidade metodológica, logo passou a ser amplamente utilizado por governos, organizações não governamentais e organizações públicas.

A estrutura do BSC pode ser dividida em três sistemas principais, um sistema de avaliação de desempenho, um sistema de gestão estratégica e um sistema de comunicação e alinhamento. O presente artigo tem por objetivo ampliar o debate sobre a possibilidade de adoção do BSC como ferramenta viável de avaliação de desempenho para organizações públicas, propondo-se um modelo adaptado às peculiaridades deste setor.

Para cumprir o seu objetivo, o método adotado foi a pesquisa documental e bibliográfica, as fontes utilizadas para a realização da pesquisa foram livros da área de gestão por resultados e *Balanced Scorecard*, com destaque para os livros de Kaplan e Norton, artigos e trabalhos acadêmicos a respeito do *Balanced scorecard* e a gestão por resultados, além da análise documental de planejamentos estratégicos de diversas organizações públicas como, por exemplo, o Tribunal de Contas da União e Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.

O texto está estruturado nessa introdução, que trata brevemente do contexto da evolução da gestão pública, os objetivos e a metodologia do trabalho; na segunda parte, apresenta-se o *Balanced scorecard* conforme a metodologia dos seus autores, Kaplan e Norton; na terceira parte apresenta-se um modelo adaptado do BSC para organizações públicas e as principais dificuldades a serem superadas; na quarta parte aprofunda-se o estudo a respeito do sistema de avaliação de desempenho do BSC para organizações públicas e, por último, apresenta-se as conclusões do trabalho.



2. O BALANCED SCORECARD - BSC

Em 1990, o instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, iniciava um estudo de um novo modelo de medição de desempenho empresarial chamado: “Measuring Performance in the Organization of the Future” (Medindo o Desempenho na Organização do Futuro). Para Kaplan e Norton (1997), avaliar o desempenho de uma organização apenas com base em indicadores contábeis e financeiros estava se tornando obsoleto e impossibilitando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro por meio de uma visão de longo prazo. Dois anos após o início do estudo, em 1992, era lançado na Harvard Business Review o artigo: “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance” (O Balanceado Scorecard – Indicadores que impulsionam o Desempenho), apresentando a ferramenta de gestão que hoje ocupa o sexto lugar dentre as ferramentas de gestão mais utilizadas pelas empresas privadas no mundo.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC foi criado como uma solução para o problema de avaliação de desempenho empresarial, porém, as empresas que começaram a implantá-lo, estavam utilizando-o para atender questões bem mais importantes como, por exemplo: comunicar, alinhar e implementar estratégias em toda a organização. Em poucos anos, o BSC evoluiu de um sistema de avaliação de desempenho aperfeiçoado para um robusto sistema de gestão estratégica.

O BSC é um sistema de gestão estratégica que traduz a visão de futuro e a estratégia da organização em um conjunto de objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas. Esses elementos são interligados por uma lógica de causa e efeito e distribuídos em um conjunto equilibrado e integrado de quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o nome “balanceado” reflete o equilíbrio/balanceamento entre objetivos de curto e longo prazo, entre indicadores financeiros e não financeiros, entre indicadores de processo e de resultado e entre perspectivas interna e externa da organização.

No BSC, a estratégia da organização é descrita e representada graficamente por meio de um Mapa Estratégico, uma ferramenta de gestão à vista que apresenta a



arquitetura lógica da geração de valor da organização, fortemente utilizado para comunicar, dar transparência, criar aspirações compartilhadas e alinhar a organização em torno dos objetivos a serem alcançados. Para Herrero Filho (2005, p.202) “o mapa estratégico pode ser considerado como um arcabouço visual que insere os diferentes itens do Balanced Scorecard de uma organização numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos vetores ou impulsionadores”. Ainda, segundo ele, o mapa estratégico estabelece uma interação entre as atividades de formulação e de implementação, mostrando o caminho através do qual a estratégia será executada.

O BSC deve contar a história da estratégia, as duas perspectivas da parte superior do mapa estratégico, a financeira e a dos clientes, contêm objetivos que refletem a eficácia da estratégia, são perspectivas de “resultado”. As duas últimas perspectivas, de processos internos e aprendizado e crescimento, refletem a eficiência da estratégia, são perspectivas “meio”. A construção do BSC deve ser iniciada pela definição dos objetivos financeiros da perspectiva financeira (ex.: lucro líquido, retorno sobre investimento); depois, relacioná-los à sequência de objetivos definidos para a perspectiva dos clientes (ex.: Satisfação, retenção, participação de mercado); em seguida, vem a definição dos objetivos da perspectiva dos processos internos (ex.: eficiência operacional dos processos críticos da organização) e, por fim, da perspectiva de aprendizado e crescimento (Ex.: Pessoas, cultura organizacional, infraestrutura física e tecnológica, sistemas de informação).

Para Kaplan e Norton (1997), a lógica de causa e efeito deve permear as quatro perspectivas do BSC, por exemplo, a rentabilidade financeira da organização é fortemente influenciada pela retenção de clientes, por sua vez, a retenção de clientes, é influenciada por processos internos eficientes; os processos internos são influenciados pela melhoria do conhecimento dos funcionários e a melhoria nos sistemas de informação utilizados. Em tempo, é possível fazer a verificação da lógica da causa e efeito de um BSC utilizando o termo “se então”. Portanto, **se** há pessoas capacitadas e melhores sistemas de informação, **então** poderá haver processos internos mais eficientes; **se** houver processos internos mais eficientes, **então** poderá



haver maior retenção de clientes; **se** há maior retenção de clientes, **então** poderá haver aumento na rentabilidade financeira da organização.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC pode ser a pedra angular do sistema gerencial da organização, alinhando pontos como o esclarecimento e atualização da estratégia; a comunicação da estratégia por toda a organização; alinhamento das metas dos departamentos e indivíduos à estratégia; associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais, alinhamento das revisões estratégicas e operacionais e a obtenção de feedback para fins de conhecimento e aperfeiçoamento.

3. ADAPTANDO O BSC PARA O SETOR PÚBLICO

A administração Pública tem passado por importantes transformações em busca de profissionalização e maior eficiência na gestão. É perfeitamente viável a implantação do BSC em organizações públicas, porém, por envolver uma mudança de cultura, naturalmente, ainda existem muitas barreiras à sua implantação que precisam ser levadas em consideração antes de pôr a ferramenta em prática. O professor Kaplan (2000) cita alguns obstáculos que podem dificultam o sucesso do BSC no setor público:

1. O setor público está sujeito à influência de partes interessadas que frequentemente não compartilham objetivos, estas partes pressionam os gerentes e tornam difícil o estabelecimento de objetivos claros. As organizações do setor público têm dificuldade de estabelecer objetivos de longo prazo, para atender as expectativas dos grupos interessados, o setor público pode tentar fazer tudo por todos e terminar fazendo nada.
2. A dificuldade do setor público de definir recompensas pecuniárias para os colaboradores das organizações faz com que o engajamento dos diversos níveis da organização no processo de atingir as metas seja mais complexo. A dificuldade de se estabelecer métodos de recompensa para os colaboradores, em alguns casos, faz com que gestores de alto nível adotem abordagens com ênfase negativa de punição, o que não contribui para uma



colaboração e engajamento efetivo do colaborador. A abordagem negativa leva a uma fidelidade espúria do colaborador, onde ele contribui o mínimo possível para não estar na linha de crítica dos superiores.

3. Os resultados das ações do setor público, em muitos casos, só são percebidas depois de um longo tempo de sua implementação. Em muitos casos as partes interessadas não conseguem ligar a causa aos efeitos. Por exemplo, conquistas que promovam a melhora da saúde de uma população podem levar anos, senão décadas, para serem percebidas.
4. Os objetivos do setor público podem depender de ações de várias de seus órgãos, que podem não estar atuando coordenadamente ou compartilharem os mesmos valores. A capacidade do administrador público de superar as dificuldades expostas é fundamental para a efetividade de um sistema de gestão, que esteja apoiado em indicadores balanceados.

Além dos fatores listados pelo professor Kaplan acima, não se pode deixar de levar em consideração que a gestão das organizações públicas é limitada por leis e normas que normalmente dificultam a celeridade dos processos, enquanto no setor privado a gestão é mais flexível e menos regulamentada. O processo decisório das organizações públicas é fortemente influenciado por fatores políticos, personalismo e a pressão de diversos atores sociais. A receita das organizações públicas é proveniente da arrecadação compulsória de tributos, sem a contrapartida direta aos cidadãos, enquanto o setor privado depende dos pagamentos feitos espontaneamente pelos clientes pela compra de produtos e serviços. Por fim, as organizações públicas não são orientadas pela competitividade de mercado, ao contrário do mercado privado em que os não eficientes não sobrevivem, no setor público não há preocupação com a sobrevivência, portanto, a orientação para os clientes geralmente é deixada para um segundo plano.

Segundo Pfeiffer (2000), devido ao caráter político do setor público, os gestores preferem fazer muitas intervenções visíveis, mesmo de pequeno porte para satisfazer um maior número possível dos seus clientes, em lugar de intervenções estratégicas que são capazes de provocar mudanças estruturais.



Para Rezende e Castor (2006) diferentemente do setor privado que define seus objetivos de forma a maximizar a rentabilidade financeira e todas as demais variáveis ficam subordinadas a ela, o setor público precisa atender a uma complexidade de demandas de diversos atores sociais e valores como a equidade, justiça, equilíbrio social, político e ambiental são balizadores do processo de tomada de decisão:

Por exemplo, um sistema de transporte público não pode ser julgado apenas pela sua economicidade própria, mas tem de ser igualmente analisado sob a ótica de sua capacidade de reduzir os tempos de viagem entre o trabalho e a casa do trabalhador propiciando, portanto, mais tempo junto à família e aos amigos; mesmo que dotar os pontos de embarque e os veículos de equipamentos especiais para deficientes físicos onere a operação do sistema, os portadores de necessidades especiais não podem ser excluídos por força de motivos econômicos; ainda que uma determinada linha seja deficitária, moradores dos bairros e regiões da cidade não podem ser arbitrariamente privados do transporte municipal. (REZENDE e CASTOR, 2006, p. 8).

Além de levar em conta todos os aspectos levantados acima, para que a implementação do BSC por organizações públicas seja bem-sucedida, algumas adaptações na metodologia original são imprescindíveis. Uma das principais características do BSC é a sua flexibilidade metodológica, para Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas originais do BSC devem ser consideradas como um modelo, não uma camisa de força, podendo ser alteradas conforme a necessidade e natureza do negócio da organização. Dito isto, uma primeira adaptação se faz necessária na perspectiva financeira. Para Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira pode desempenhar um papel de favorecedor ou inibidor dos resultados, atuando como meio, não um resultado final a ser buscado por instituições públicas, e afirmam:

A perspectiva financeira, no entanto, representa uma limitação, não um objetivo, para as instituições sem fins lucrativos. Essas organizações devem limitar seus gastos a quantias orçadas. Mas o sucesso de tais organizações não pode ser medido pela precisão com que se mantêm dentro desses limites, ou mesmo se restringem seus gastos para que as despesas reais sejam mantidas bem abaixo das quantias orçadas. (KAPLAN e NORTON, 1997. P.188)

Caiuby (2011) traz uma contribuição importante acerca da adaptação da perspectiva financeira, para ele, os objetivos estratégicos que geralmente estão presentes nesta perspectiva referem-se à necessidade de equilíbrio fiscal, eficácia na arrecadação, priorização de recursos e investimentos, otimização de despesas, captação de recursos e execução orçamentária. Ele recomenda que a melhor maneira de alocar a perspectiva financeira é começar refletindo sobre quais são os tipos de



desafios financeiros que a organização possui. Por exemplo, se a questão do equilíbrio financeiro ainda é um resultado a ser alcançado, recomenda-se que haja a perspectiva de responsabilidade financeira e que esteja localizada na parte superior do Mapa Estratégico. Em organizações que já equalizaram suas contas e o desafio em relação ao tema financeiro é garantir a funcionalidade da máquina pública com excelência na gestão dos recursos financeiros, então nestes casos, não há a necessidade de explicitar a perspectiva financeira no mapa, bastando apenas tratar da questão como um objetivo estratégico localizado na perspectiva de processos internos. E finalmente, quando o desafio for garantir recursos financeiros para executar a estratégia, o objetivo pode estar alocado na perspectiva de aprendizado e crescimento, por ser considerado um insumo basilar para a execução dos processos internos.

Para Kaplan e Norton (1997), nas organizações públicas o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes. Tendo em vista que o setor privado tem como principal objetivo o aumento da rentabilidade financeira para os acionistas, é perfeitamente aceitável que a perspectiva financeira esteja no topo do BSC como sendo o resultado principal a ser buscado. Porém, no setor público, a rentabilidade financeira, em regra, não é o resultado a ser buscado, o sucesso das organizações públicas deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades da sociedade, o principal resultado buscado por instituições públicas, portanto, deve ser o “lucro social” e o efetivo cumprimento da sua missão institucional.

Muito embora o setor público tenha por obrigação legal gerir eficientemente seus recursos, este definitivamente não é o seu principal objetivo, trata-se apenas de um meio para cumprir a sua função social. Portanto, quando adaptado às organizações do setor público, o BSC deposita toda a sua ênfase no cumprimento da missão, que passa a servir de fio condutor crucial para as demais perspectivas. O setor público, acima de tudo, é responsável perante a sociedade pelos resultados e impactos das atividades inerentes a sua missão: garantia de segurança pública, maior cobertura de serviços de saúde, ampla rede de proteção social etc.



Diante do exposto, a metodologia proposta neste trabalho aconselha que a perspectiva financeira deva ser adaptada de acordo com as prioridades a serem enfrentadas pela organização e de como os gestores enxergam a questão na estratégia, definitivamente não há um padrão rígido a ser seguido. Quando a organização se encontrar em uma difícil situação fiscal e um dos principais desafios a ser superado for o alcance do equilíbrio fiscal, a questão pode ser tratada como um objetivo a ser alocado na perspectiva de “resultado” no topo do BSC, não sendo necessária, nesse caso, a inserção de perspectiva financeira, e tendo seus vetores de desempenho – captação de recursos, controle de despesas e custos, execução orçamentária eficiente – alocados também como objetivos nas demais perspectivas.

Entretanto, quando a situação fiscal não for um problema, e a prioridade for à gestão operacional eficiente da execução do orçamento, o controle de custos e despesas, ou a captação de recursos e a ampliação de receitas, a questão pode ser tratada como uma perspectiva financeira/orçamentária a ser alocada na base do BSC, com objetivos definidos para cada desafio. Também é possível excluir a perspectiva financeira do BSC, tratando a questão financeira apenas como objetivos estratégicos a serem alocados na perspectiva de aprendizado e crescimento quando se tratar da ampliação da arrecadação de receitas e captação de recursos, ou alocados na perspectiva de processos internos quando se tratar de eficiência operacional da execução orçamentária e o controle de custos, despesas e investimentos. Mais uma vez, a alocação deve ser feita de acordo a estratégia da organização, as peculiaridades de cada caso devem ser respeitadas.

A perspectiva dos clientes também deve sofrer adaptações para a melhor adequação ao setor público. Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC no setor privado aborda temas na perspectiva dos clientes, como, por exemplo, a satisfação, conquista de novos clientes, retenção, segmentação de mercado. As estratégias desenvolvidas incluem ações como excluir clientes não lucrativos, mirar os clientes de alto valor desenvolvendo serviços premium, oferecer vendas cruzadas etc. Estratégias tradicionais e legais para o setor privado, porém, em parte, não permitidas na gestão pública, onde o princípio da equidade é um valor fundamental e o “cliente” é um cidadão que possui status de “acionista”. Nas palavras de Mintzberg (1996, p. 77),



“somos na verdade cidadãos, com direitos que vão muito além dos direitos dos consumidores”.

Na concepção de Mintzberg (1996), existe uma grande diferença entre as atividades governamentais voltadas para o consumidor e as voltadas para o cidadão. Existem poucas atividades do governo voltadas puramente para o consumidor, em compensação, muitas das atividades do governo são voltadas para o cidadão. Para estabelecer um consenso entre os termos cliente e cidadão, Bresser Pereira cunhou o termo “cliente-cidadão” no contexto da Reforma do Aparelho do Estado de 1995:

“Pode-se descentralizar, controlar por resultados, incentivar a competição administrada, colocar o foco no cliente, mas a descentralização envolve o controle democrático, os resultados desejados devem ser decididos politicamente, quase-mercados não são mercados, o cliente não é apenas cliente mas um cliente-cidadão revestido de poderes que vão além dos direitos do cliente ou do consumidor” (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 8).

Para Osborne e Gaebler (1994) governos existem para servir aos cidadãos e as empresas para gerar lucro. No entanto, quem mais se empenha no sentido de servir ao povo americano, de maneira até obsessiva, são as empresas. A maioria dos governos nos Estados Unidos é absolutamente cega aos clientes. Para Bresser-Pereira (1998, p.122):

Esta é uma importação da administração privada que, devidamente adaptada, representa um avanço e não um retrocesso na afirmação da cidadania. Ver o cidadão como um cliente significa apenas dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito que ele não tem nas práticas da administração pública burocrática, auto-referida, voltada para o seu próprio poder. Há sem dúvida uma diferença essencial: a empresa vê o indivíduo como um cliente porque isto lhe interessa; o governo e sua burocracia veem ou devem ver o indivíduo como um cliente porque este é um direito que ele tem como cidadão. Além disso, o fato de o cidadão ter direitos como cliente, não significa que ele não tenha direitos como participante das tomadas de decisão sobre as políticas, seja pelos mecanismos da democracia representativa, seja, de forma crescente, pelas novas instituições de democracia direta ou participativa. A condenação da ideia do cidadão-cliente é um desses lugares-comuns da esquerda que assim esquece como na administração pública burocrática o cidadão tende a ser maltratado pelos burocratas.

Não restam dúvidas da necessidade de se ampliar o conceito de cliente na administração pública, classificando-o como um cidadão-cliente, garantido tanto os direitos de cidadão de participar ativamente da tomada de decisão nas políticas públicas, quanto à atenção e os cuidados que recebe um cliente na ótica do mercado privado. Não incluindo nesse contexto, a possibilidade de as organizações públicas



privilegiarem determinados grupos de clientes em detrimento de outros, comprometendo assim o princípio da equidade.

Isto posto, a adaptação a ser feita da perspectiva dos clientes também vai variar de acordo com a visão dos gestores, dependerá de como eles enxergam a estratégia naquele momento. Se a organização possuir clientes/públicos-alvo muito distintos, necessitando oferecer serviços específicos e monitorar a execução de cada um deles separadamente, pode-se manter a perspectiva dos clientes e dentro dela inserir os objetivos para cada grupo de clientes distintos do público-alvo, por exemplo: sociedade, administração pública federal, hospitais. Esses objetivos formariam um conjunto de “resultados” intermediários, é comum vermos organizações utilizando a perspectiva de clientes para os resultados intermediários de cada público-alvo junto com uma perspectiva superior de nome “Sociedade” onde são alocados os objetivos de impactos ou resultados mais generalistas e coletivos, mais difíceis de serem individualizados por cliente. Quando se fala em clientes ou públicos-alvo, tanto podem ser consideradas pessoas físicas, como os cidadãos (homens, mulheres crianças, idosos) como pessoas jurídicas, de direito público ou privado, como outros órgãos públicos, empresas privadas, organizações não governamentais etc.

Outras organizações preferem transformar a perspectiva dos clientes em perspectiva da sociedade, alocando lá os objetivos referentes aos impactos e resultados finais que se pretendem entregar, modelo que é mais recomendado por este trabalho.

A perspectiva de processos internos não sofre alterações para o setor público. Segundo Norton e Kaplan (1997), na perspectiva processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de anteder aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Na mesma linha, na administração pública, os gestores devem identificar os processos críticos, por meio de um mapeamento de processos, e desenvolver estratégias para buscar a excelência operacional deles. A estratégia dessa perspectiva deve estar focada na eficiência das ações públicas, na desburocratização, redução de custos, racionalização dos recursos públicos e na inovação e modernização da gestão.



A perspectiva de aprendizado e crescimento fornece o alicerce para a consecução de toda a estratégia da organização. Para o setor público esta perspectiva não sofre alterações. Fatores como pessoas, infraestrutura física e tecnológica, sistemas, cultura organizacional, alinhamento organizacional, gestão do conhecimento, gestão dos recursos financeiros/orçamentários, são os desafios trabalhados nesta perspectiva.

Em resumo, o modelo recomendado por este trabalho para organizações públicas, apresenta apenas três perspectivas, sendo uma na base do mapa, onde estão alocados os insumos básicos que estruturam a organização e dão suporte para que os processos internos sejam executados com excelência, normalmente denominada de aprendizado e crescimento, pessoas e recursos ou pessoas e inovação. Outra perspectiva no meio do mapa, onde estão alocados os principais desafios dos processos internos críticos que geram valor para os *stakeholders* da organização, e, por último, no topo do mapa, uma perspectiva de resultado onde estão alocados, como o próprio nome já diz, os resultados esperados com a execução da estratégia, ou seja, os fins buscados pela organização.

Para Kaplan e Norton (1997) “Um sistema gerencial não surge instantaneamente. Devido ao seu alcance, complexidade e impacto, todo novo sistema gerencial deve ser introduzido gradativamente. ”. Portanto, deve-se ter cuidado para não comprometer a implantação do BSC, as organizações públicas têm um ritmo e uma cultura bem distintas do setor privado, esses fatores precisam ser tratados com muita atenção.

4. SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO BSC NO SETOR PÚBLICO

Depois de definir a estrutura das perspectivas, os objetivos estratégicos a serem perseguidos e compreender que esses elementos se relacionam formando uma rede de causa e efeito, chegamos à pergunta central: como saber se a organização está caminhando na direção correta?



Um sistema de mensuração e avaliação de desempenho é uma peça fundamental para subsidiar o processo de tomada de decisão, ampliar o conhecimento sobre o negócio, focar esforços e recursos, enfim, planejar com maior precisão os rumos que a organização pretende seguir. A organização que não realiza a medição de seus resultados com base em um equilibrado conjunto de indicadores, dificilmente realizará uma boa gestão.

Um bom sistema de avaliação e medição de desempenho obrigatoriamente deve ser parte integrante de robusto modelo de gestão por resultados. Marini e Martins (2010), depois de analisar diversos modelos de gestão por resultados, como o BSC, Bain & company, prisma de desempenho, gestão da qualidade total, gestão por diretrizes entre outros, concluíram que o modelo ideal de gestão para resultados deve ser dinâmico, construído a partir de um planejamento abrangente, basear-se num conceito amplo de desempenho que englobe tanto os esforços quanto os resultados propostos (pressupondo que não há resultados sem alinhamento de esforços) e por fim, deve ser multidimensional, levando em conta suas múltiplas dimensões de esforço (processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais, e, principalmente, pessoas).

O BSC atende a todas essas características, procura balancear objetivos de longo e curto e prazo, busca alinhar os resultados propostos aos seus vetores de desempenho, é multidimensional, pois recomenda a utilização de várias perspectivas tanto internas, quanto externas à organização, é dinâmico por buscar a aprendizagem organizacional, a inovação, feedbacks e regulares revisões da estratégia.

A avaliação de desempenho no setor público é uma questão complexa e ainda não utilizada de forma expressiva, apesar de a nova gestão pública pregar fortemente a orientação por resultados, infelizmente, ainda vemos poucas experiências no setor público de organizações que medem e avaliam de forma sistemática o seu desempenho. Para Marini e Martins (2010), resultados não acontecem por acaso, governos em geral e organizações públicas não são auto-orientados para resultados. Também não basta apenas defini-los bem, pois resultados não são autoexecutáveis. A mensuração do desempenho tem se constituído um elemento fundamental para a melhoria da gestão pública, segundo Deming (apud LUCINDA, 2010, p.62) “Não se



gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”. Portanto, não há gestão eficiente se não houver medição e avaliação dos resultados, o processo de avaliação promove o aprendizado, permite correções de rumo, adequação dos meios, alocação mais eficaz dos recursos, transparência e responsabilização dos gestores.

De que adianta planejar, executar, produzir, sem medir os resultados das ações, sem verificar o andamento dos processos críticos e sem saber se os objetivos definidos foram realmente alcançados? Para Jannuzzi (2015), já se foi o tempo em que os administradores públicos podiam alardear suas realizações sem que se pudesse aferir o impacto que haviam causado com suas ações, antes, os indicadores, mantinham-se guardados apenas para os especialistas. Os gestores públicos de hoje não podem mais deixar de fundamentar suas realizações em indicadores, é necessário provar tudo o que foi feito, isso só é possível com um modelo de gestão baseado em um sistema de indicadores de desempenho, é a única forma de fazer uma gestão baseada em fatos e não em suposições. Os gestores públicos que não aprendem a medir seus resultados, geralmente aprendem a mentir sobre eles ou omiti-los.

Para Ardant (1953, apud TROSA, 2001, p. 171)

“As possibilidades de mensurar, de qualificar a utilidade de um serviço público são maiores do que se podia pensar. Os próprios dados, que pareciam vir de uma simples impressão, da avaliação qualitativa, são suscetíveis de receber uma determinação quantitativa. [...] Mensurar o desempenho é necessário, tanto para escolher dentre o grosso das despesas públicas possíveis aquelas que são mais úteis, quanto para assegurar uma verdadeira reforma administrativa”.

No BSC, por meio de um sistema de mensuração de desempenho integrado a estratégia da organização, indicadores de desempenho são criados para todos os níveis hierárquicos, do mais estratégico ao mais operacional, fazendo da estratégia uma tarefa de todos ao traduzi-la em termos operacionais e integrá-la ao dia a dia das pessoas da organização. Por meio do contínuo acompanhamento dos indicadores, todos os colaboradores da organização passam a entender melhor de que forma o seu trabalho contribui com o alcance dos objetivos estratégicos corporativos, para Kaplan e Norton (2000) isso promove o comprometimento geral com a estratégia da corporação.



As organizações que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executá-la com êxito. Para Kaplan e Norton (1997, P.153):

“O objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócios. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas. Essa comunicação concentra a atenção de executivos e funcionários nos vetores críticos, permitindo-lhes alinhar investimentos, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas. Portanto, um *balanced scorecard* bem-sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras.”

Para Kaplan e Norton (1997), um BSC bem-sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de indicadores financeiros e não financeiro, e que apresenta uma combinação balanceada de medidas de resultado (indicadores que mensuram o resultado de ações já tomadas) e os vetores de desempenho (indicadores que mensuram o esforço e alertam a empresa sobre o que deve ser feito hoje a fim de atingir os resultados estabelecidos para o futuro). Monitorar apenas indicadores de resultados, sem os indicadores de processo, não comunica a maneira como os resultados devem ser alcançados, além de não indicarem antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem sucedida ou não. Por outro lado, monitorar apenas indicadores de processo, sem os indicadores de resultado, podem ser obtidas melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias impactaram nos resultados esperados pela organização. O grande desafio de toda organização que implementa uma sistemática de medição está em dispor de número limitado de indicadores que comunique adequadamente o desempenho organizacional e estejam completamente integrados a estratégia.

Conforme Uchoa (2013, p.8):

Uma organização que mede sistematicamente seu desempenho pode realizar rapidamente intervenções, à medida que ocorrem flutuações de processo. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e gestão, para tomar decisões e executar ações que irão melhorar o desempenho da organização. Portanto, podemos concluir que é com base nas informações transmitidas por indicadores que dirigentes tomam decisões (ou deveriam tomar). Ainda, com base em indicadores, organizações adquirem fundamentos para reorientar suas iniciativas e ações. Organizações aprendem o que gera resultados desejáveis e onde os recursos são melhor ou pior investidos. Também com base em indicadores, é possível identificar e, quem sabe, até reconhecer o bom



desempenho de unidades, departamentos, setores ou iniciativas. Por fim, a alta direção pode, com base em indicadores, comunicar suas expectativas.

Segundo Kaplan e Norton (1997) a experiência com diversas empresas indica que se pode formular e transmitir uma estratégia com um conjunto integrado de aproximadamente 24 indicadores. Para eles, as empresas devem possuir centenas de indicadores para garantir o funcionamento esperado, constituindo o sistema de medição cotidiana da empresa que permitem a operacionalização do negócio. O BSC não busca substituir esse sistema de monitoramento da rotina da organização, os indicadores que compõe o BSC são de cunho estratégico, são selecionados de modo a direcionar a atenção de executivos e funcionários para os fatores capazes de levar a organização a grandes realizações, são os indicadores críticos para o sucesso da estratégia estabelecida.

Todo modelo de avaliação de desempenho deve ser estruturado a partir de um amplo conjunto de indicadores, no BSC os indicadores não são um conjunto de medidas aleatórias, são, na verdade, a representação dos fatores críticos do sucesso da estratégia da organização.

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009, p.24):

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”.

Para Jannuzzi (2015, p.21):

“Um indicador social é uma medida, em geral, quantitativa, dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrato, de interesse teórico (para pesquisa acadêmica) ou pragmático (para formulação de políticas). É um recurso metodológico, empiricamente referido, que informa algo sobre um aspecto da realidade social, ou sobre mudanças que estão se processando na mesma.”

Existem diversas definições de indicadores na literatura, a metodologia do BSC adota duas categorias de indicadores, os vetores de desempenho (medem a eficiência) e as de medidas de resultado (medem a eficácia/efetividade). Para uma melhor adequação ao setor público, neste trabalho dividiremos a classificação em três categorias: indicadores de processo (medem a eficiência) os indicadores de resultado (medem a eficácia) e os indicadores de impacto (medem a efetividade). Uma política pública de redução da criminalidade, por exemplo, poderia ter como indicador de



processo, o número de abordagens realizadas ou o número de armas apreendidas, o indicador de resultado poderia ser avaliado pela diminuição das ocorrências policiais e, o de impacto, poderia ser medido por uma redução da sensação de insegurança da população.

Os indicadores de processo também são chamados de indicadores de esforço, frequentemente avaliam variáveis como custo, investimento, insumos, execução física/financeira, tempo/prazo, ex.: quantidade de professores/aluno, quantidade horas/aula executadas, custo por aluno. Os indicadores de resultados medem os produtos gerados, ex.: número de alunos formados, número de alunos aprovados no vestibular, e, por fim, o indicador de impacto mede o efeito que os esforços e os produtos geram no ambiente, por ex.: resultado no Ideb, diminuição das ocorrências policiais envolvendo menores infratores.

Segundo Uchoa (2013, p.5) “indicadores não existem apenas para mostrar se as metas estão sendo atingidas. Servem para deixar claras as prioridades, gerar alinhamento, indicar se são necessários ajustes, apoiar a tomada de decisão e para motivar e reconhecer o desempenho”. Ainda segundo Uchoa, os indicadores têm o propósito de testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. O princípio é simples: se não há medição, não há controle. E, se não há controle, não há gerenciamento.

O sistema de avaliação também é imprescindível para dar o direcionamento que os indivíduos precisam, tendo em vista que as pessoas respondem ao que é comunicado, não ao que é esperado. Também melhora o processo de coordenação organizacional, a partir da discussão fundamentada dos resultados e o estabelecimento de compromissos entre os diversos setores da instituição. Possibilita a incorporação de sistemas de reconhecimento pelo bom desempenho, tanto institucionais como individuais e ainda dão transparência por meio da comunicação do desempenho por toda a organização.

Como já mencionado anteriormente, o sistema de avaliação de desempenho deve ser balanceado, ou seja, deve ser constituído por um conjunto equilibrado de indicadores de processo, resultado e impacto. Os indicadores de processo



normalmente são alocados nos objetivos das perspectivas de processos internos e aprendizagem e crescimento e, ocasionalmente, na perspectiva de resultados, os indicadores de resultados estão presentes em todas as perspectivas, porém, mais concentrados nas perspectivas de resultado, e os indicadores de impacto são apenas alocados na perspectiva de resultado do topo do BSC. Cada objetivo estratégico deve ter ao menos um indicador, o ideal é a definição de um indicador de processo e de um indicador de resultado por cada objetivo, assim é possível acompanhar o andamento do objetivo em periodicidade menor com o indicador de processo, e verificar os resultados com a periodicidade maior por meio do indicador de resultado. Do contrário, ou não se consegue monitorar o andamento da execução das iniciativas por não ter indicadores de processo, ou não se consegue verificar se as iniciativas desenvolvidas surtiram o efeito desejado por não ter os indicadores de resultado.

Conforme recomendação do Tribunal de Contas da União - TCU, os indicadores não podem substituir o fenômeno que estão medindo, eles apenas auxiliam no processo de análise da realidade, carecendo sempre de uma interpretação:

“Indicadores de desempenho podem fornecer uma boa visão acerca do resultado que se deseja medir, mas são apenas aproximações do que realmente está ocorrendo, necessitando, sempre, de interpretação no contexto em que estão inseridos”. (TCU, 2000, p.10).

Ainda conforme orientação do Tribunal de Contas da União - TCU, para que os indicadores contribuam efetivamente com a gestão, eles precisam ter caráter comparativo:

“Informações sobre desempenho são essencialmente comparativas. Um conjunto de dados isolado mostrando os resultados atingidos por uma instituição não diz nada a respeito do desempenho da mesma, a menos que seja confrontado com metas ou padrões preestabelecidos, ou realizada uma comparação com os resultados atingidos em períodos anteriores, obtendo-se assim uma série histórica para análise.” (TCU, 2000, pg.10).

Os indicadores de processo são mais facilmente mensuráveis, mais tangíveis, e verificáveis no curto prazo. Os indicadores de resultado também são tangíveis, porém, verificáveis em médio prazo. Quanto aos indicadores de impacto, há um grau maior de subjetividade envolvida, são menos palpáveis, normalmente seus efeitos são



verificáveis apenas no longo prazo e sua obtenção normalmente requer um estudo avaliativo mais aprofundado e envolve custos maiores.

O processo de definição dos indicadores do BSC acontece após a definição dos objetivos estratégicos, os indicadores do sistema de avaliação, portanto, são instrumentos auxiliares e dão suporte ao alcance dos objetivos. Os indicadores devem ser amplamente comunicados a toda organização, segundo Filgueiras, Barros e Gomes (2010, p. 47):

“É importante que os indicadores sejam claramente definidos e que as responsabilidades de sua articulação com o projeto sejam bem delineadas; deve-se também evitar trocar indicadores em um curto espaço de tempo, sem uma confirmação mais perene de sua adequação. Sugere-se, em alguns casos, que o tempo mínimo para a troca de um indicador seja de um ciclo anual de revisão do BSC. ”

Os gestores públicos podem encontrar dificuldades na definição dos indicadores ideias para cada objetivo durante a implantação do BSC, porém, mesmo que não se encontrem indicadores que representem bem os objetivos estratégicos, recomenda-se a adoção de outros que, mesmo não completamente adequados, possam ao longo do tempo serem aprimorados. Segundo Kaplan (1999), uma parte significativa do conjunto total de medidas do BSC não está disponível nos primeiros meses de implementação do processo. No entanto, isso não deve ser considerado um verdadeiro problema. Em vez de se deterem em detalhes sem fim na busca de um começo perfeito, as empresas deveriam começar pela utilização de medidas de BSC e promover uma contínua melhoria dessa abordagem.

O *Balanced Scorecard* é um processo dinâmico e iterativo de gerenciamento contínuo, por meio de reuniões regulares de revisão estratégica o aprendizado é estimulado e a organização amadurece estrategicamente. O BSC pode ser implantado como um projeto piloto da organização e, com o passar do tempo, pode evoluir para um sistema completo que alinha a organização como um todo.

5. CONCLUSÕES

Não é o objetivo deste trabalho esgotar as possibilidades de análise acerca das possibilidades de adaptações do BSC às organizações públicas, mas propor, com viés



pragmático, um modelo viável de adaptação da ferramenta. Este trabalho apresentou um pouco da metodologia original do BSC, em seguida propôs um modelo de adaptação das perspectivas ao setor público e, por fim, se aprofundou na questão do sistema de avaliação de desempenho, enfatizando a sua importância como ferramenta de gestão por resultados.

As organizações públicas, embora não busquem o lucro e não estejam em um ambiente sujeito a competitividade de mercado, não podem se privar da utilização de ferramentas de gestão que ampliem a sua capacidade de entregar resultados e gerar mais valor público para a sociedade. Independentemente da esfera a qual esteja aplicado, se pública ou privada, o conceito fulcral do BSC, que é fazer com que a estratégia seja executada com sucesso, permanece sempre inalterado. Esta talvez seja a maior contribuição do BSC à gestão, diminuir a imensa lacuna existente entre o planejamento e a execução da estratégia.

O BSC se inicia com a definição dos objetivos estratégicos, passa pela definição dos indicadores de desempenho e das metas e se encerra com a definição das iniciativas estratégicas (projetos necessários para o alcance dos objetivos e melhora nos índices dos indicadores). Estes elementos podem ser a base para a inserção de uma ferramenta complementar ao BSC, que são os instrumentos de contratualização do desempenho. Neles, as organizações públicas se comprometem a alcançar determinados resultados e são explicitadas as autonomias e as sanções positivas e negativas diante do desempenho alcançado.



REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: Cadernos ENAP, n. 10, 1997, 52 p. Disponível em: <http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>. Acesso em 01/05/2016.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Técnicas de Auditoria: indicadores de desempenho e mapa de produtos**. Boletim do Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000.

CAIUBY, Rogério. **Gestão estratégica para resultados: a busca pela maior efetividade na utilização dos serviços públicos**. São Paulo: Exterior Editora, 2011.

COUTINHO, M. J. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual**. Revista do Serviço Público, Ano 51, n. 3, jul-set 2000

FILGUEIRAS, A. A.; BARROS, L. P. S; GOMES, J. S. **O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma Empresa Estatal Brasileira: o caso Petrobras**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, jan.-mar. 2010.

HERRERO, Emilio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S. **Overcoming the Barriers to Balanced Scorecard Use in the Public Sector**, Harvard Business School Publishing. Report, Cambridge, US. 2000.

KAPLAN, Robert S. **Can bad things happen to good scorecards?** Harvard Business School Press: Balanced Scorecard: insight, experience and ideas for strategy focused organization report. Article B9911D, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 13.^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



_____. **Organização Orientada para a Estratégia**, 4º ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MINTZBERG, H. **Managing Government, Governing Management**. Harvard Business Review, May/June, p.75-83. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: ENAP, 1998.

_____. **Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995**. Revista do Serviço Público, Ano 50, n. 4, out-dez 1999.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Performance Drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard**. London. John Wiley & Sons, 1999.

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

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, 2000.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Brasília: ENAP, 2001.

UCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP/DDG, 2013.



AUTORIA

Murilo Henrique Alves Baihé - Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco

Endereço eletrônico: murilo.seplag@gmail.com

Telefone: (81) 997348265

