

## **Mapas Estratégicos do *Balanced Scorecard* nos Ministérios Públicos Estaduais**

### **Balanced Scorecard Strategic Maps in State Public Prosecutions**

Melina França Cabral Bemfica  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
mpmelina@gmail.com

Antônio André Cunha Callado  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
andrecallado@yahoo.com.br

#### **Resumo**

A administração do setor público tem sofrido diversas transformações na busca por melhoria de sua eficiência, bem como da qualidade dos serviços prestados à sociedade, mas o uso de mapas estratégicos no setor público ainda é relativamente recente. A gestão estratégica tem sido uma das ferramentas utilizadas pelos Ministérios Públicos brasileiros em busca de maior efetividade da atuação ministerial. Nesse sentido o Conselho Nacional do Ministério Público realizou o seu primeiro planejamento estratégico, para o período de 2010 a 2015 e construção da agenda estratégica nacional para os Ministérios Públicos brasileiros, ambas utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard*. A presente pesquisa tem por objetivo investigar as peculiaridades e adaptações aos mapas estratégicos utilizados pelos Ministérios Públicos Estaduais a partir da adoção da Metodologia do *Balanced Scorecard*. O Universo da pesquisa foi composto pelos vinte e seis Ministérios Públicos Estaduais. O delineamento operacional da pesquisa realizada possui natureza exploratória, descritiva e documental a partir de informações obtidas através dos sítios eletrônicos dos Ministérios Públicos investigados. A análise considerada teve um enfoque quali-quantitativo. Do universo pesquisado, vinte e dois Ministérios Públicos estaduais disponibilizaram seus respectivos mapas estratégicos, o que representa a quase totalidade do universo considerado. Os resultados evidenciaram que, apesar dos mapas estudados comunicarem a estratégia de entidades que possuem idênticas atribuições, peculiaridades quanto à forma e ao conteúdo foram identificadas, ressaltando a flexibilidade da metodologia do *Balanced Scorecard* e a necessidade de adaptações às peculiaridades dos Ministérios Públicos como exemplo de instituição pública.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; *Balanced Scorecard* no Setor Público. Ministérios Públicos Estaduais.

#### **Abstract**

Public sector management has undergone several transformations in the quest to improve its efficiency, as well as the quality of services rendered to society, but the use of strategic maps in the public sector still is relatively recent. Strategic management has been one of the tools used by the Brazilian Public Prosecutors Offices in the search for greater effectiveness in their work. In this sense, the National Public Prosecutor's Council carried out its first strategic planning for the period from 2010 to 2015 and the construction of the national strategic agenda for the Brazilian Public Ministries, both using the *Balanced Scorecard* methodology. The present research aims to investigate the peculiarities and adaptations to the strategic maps used by the State Public Prosecutions from the adoption of the *Balanced Scorecard*

Methodology. The research universe was composed of the twenty-six State Public Prosecutors. The operational delineation of the research carried out has an exploratory, descriptive and documentary nature based on information obtained through the Public Prosecutions websites. The treatment of the information collected had a qualitative-quantitative approach. Of the universe surveyed, twenty-two state public ministries have made available their respective strategic maps, which represent almost the entire universe considered. The results showed that, although the maps studied communicate the strategy of entities that have identical attributions, peculiarities regarding form and content have been identified, highlighting the flexibility of the Balanced Scorecard methodology and the need to adapt to the peculiarities of Public Prosecutions as an example of institution Public.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Balanced Scorecard in the Public Sector. State Public Prosecutions.

## **1. Introdução**

A adoção de ferramentas gerenciais no âmbito das organizações públicas para o acompanhamento de resultados, o alcance de metas e o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados para a sociedade está associada à Nova Gestão Pública (NGP), que foi formalmente inserido no contexto brasileiro através da Constituição Federal de 1988 (BLONSKI; PRATES; COSTA, 2017).

Este novo paradigma para a gestão pública foi aprofundado posteriormente pela Emenda Constitucional 19/98 (FELIX; FELIX; TIMÓTEO, 2011). A partir deste paradigma, a administração pública passou a adotar alinhamento estratégico em busca de resultados para atender a demanda de cidadãos cada vez mais conscientes e exigentes por serviços de qualidade (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 2006). Outro aspecto relevante decorrente da NGP está relacionado a uma maior busca pela análise de desempenho através da implementação de objetivos e estratégias (ZHOGHUA; YE, 2012).

O Balanced Scorecard foi apresentado originalmente por Kaplan e Norton (1992). Desde então, esta ferramenta de gestão tem sido útil, tanto para empresas que atuam no setor privado, quanto para organizações do setor público, para o monitoramento e avaliação de sua efetividade (WILSON; HAGARTY; GAUTHIER, 2004), bem como um instrumento de gestão para comunicação, implementação, avaliação e execução de estratégias (PINTO, 2004). Considerando as especificidades encontradas nas organizações do setor público, em comparação às empresas que atuam no setor privado, a aplicação do Balanced Scorecard se constitui em um desafio a ser vencido e que exige especial atenção para sua customização exitosa (GHELMAN; COSTA, 2006).

O Ministério Público brasileiro está estruturado em cinco ramos distintos, a saber: Ministério Público Federal (MPF); Ministério Público do Trabalho (MPT); Ministério Público Militar (MPM); Ministério Público do Distrito Federal (MPDFT); Ministérios Públicos dos Estados (MPE). O Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público visa ao fortalecimento do Ministério Público no Brasil, com base na construção de uma agenda estratégica capaz de alinhar aos ramos do Ministério Público em torno de objetivos comuns, com foco na melhoria dos serviços prestados à sociedade (CNMP: 2016).

A gestão estratégica tem sido uma das ferramentas utilizadas pelos Ministérios Públicos brasileiros em busca de maior efetividade da atuação ministerial. Nesse sentido, o Conselho Nacional do Ministério Público elaborou o seu primeiro planejamento estratégico para o período de 2010 a 2015 por meio da proposição de uma agenda estratégica nacional para os Ministérios Públicos brasileiros considerando a metodologia do Balanced Scorecard para a elaboração de mapas estratégicos. Os mapas estratégicos têm sido bastante discutidos

na literatura acadêmica, destacando pontos associados ao processo de implantação considerando tanto os fatores associados ao seu fracasso quanto ao seu sucesso (ROCHA; LAVARDA, 2011).

Dentre as ferramentas gerenciais advindas do setor privado aplicadas em organizações do setor público brasileiro, o uso de mapas estratégicos no setor público ainda é relativamente recente (BLONSKI; PRATES; COSTA, 2017). Além disso, até o presente momento, a literatura não possui pesquisas anteriores que tenham analisado as diversas configurações de mapas estratégicos elaborados pelos Ministérios Públicos estaduais brasileiros, o que configura a principal contribuição desta pesquisa ao explorar sua adoção no âmbito destas organizações. O objetivo deste artigo é analisar as peculiaridades e adaptações dos mapas estratégicos utilizados pelos Ministérios Públicos estaduais elaborados a partir da adoção da Metodologia do Balanced Scorecard.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Balanced Scorecard no setor público

O Balanced Scorecard, em sua configuração tradicional, é uma ferramenta de gestão de desempenho composto por uma combinação de indicadores financeiros e não financeiros agrupados em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento). As perspectivas representam três das principais partes interessadas, acionistas, clientes e funcionários, assegurando uma visão holística da organização, com a finalidade de melhor refletir e implementar os objetivos estratégicos (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999).

Os objetivos e as medidas utilizadas no Balanced Scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997).

A metodologia do Balanced Scorecard é fundamentada numa relação explícita de causa e efeito entre as perspectivas, orientada pela filosofia da organização (missão e visão). A Figura 1 demonstra as relações de causa e efeito entre as perspectivas e a estratégia da organização.

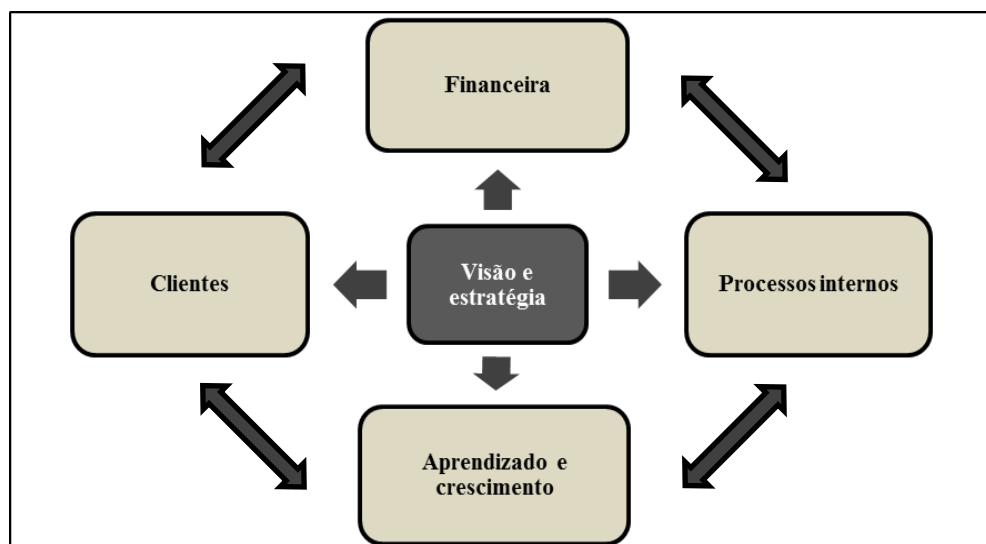


Figura 1 - O Balanced Scorecard como ferramenta para a tradução da visão e estratégia.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p. 4)

A partir da popularização do Balanced Scorecard no contexto de empresas que atuam no setor privado, entidades do setor público passaram a utilizá-lo considerando a necessidade de adaptações para a aplicação de sua metodologia em função de especificidades inerentes ao contexto de organizações da administração pública. Além das especificidades do setor público, o processo de adequação do Balanced Scorecard também deve considerar as características distintas de cada entidade (BORGES; GOMES; FERNANDES, 2015).

A exitosa apropriação da metodologia do Balanced Scorecard no setor público pode contribuir significativamente para criação de uma cultura de medição e avaliação do desempenho permitindo à organização melhorar sua capacidade de respostas frente às demandas externas advindas da sociedade (GHELMAN; COSTA, 2006).

Um dos grandes desafios dos entes públicos reside na complexidade de formulação de objetivos, tendo em vista aspectos políticos que provocam mudanças periódicas na gestão que podem provocar alterações nas estratégias de longo prazo (JOHANSON et al., 2006).

A adoção do Balanced Scorecard por entidades do setor público ainda encontra-se em amadurecimento como ferramentas a busca por melhor efetividade, eficácia e eficiência, apesar das experiências de sua implantação no âmbito de organizações pertencentes às esferas da administração pública municipal, estadual e federal, de forma que consigam alcançar sua função social, com qualidade nos resultados e com o menor consumo de recursos (GEHLMAN, 2006).

A adoção do Balanced Scorecard no contexto do setor público visa à satisfação da sociedade e deve levar em consideração as diversas peculiaridades inerentes às organizações que tenham esta finalidade, bem como realizar adaptações ao modelo original que tem por objetivo principal o lucro (YONEZAWA; CARMO; SOUZA, 2011).

Nesta mesma perspectiva acerca da aplicabilidade do Balanced Scorecard em organizações do setor público, Lima (2013) assevera que, apesar de eventuais semelhanças com a estrutura tradicional do Balanced Scorecard utilizado no setor privado, o modelo deve ser adaptado às organizações públicas considerando objetivos voltados para sua relevância social, o que representa a essência da missão do setor público.

Os criadores do Balanced Scorecard sugerem que as entidades do setor público devem alocar no alto de sua estrutura um objetivo amplo e de longo prazo, que oriente a organização em direção do cumprimento de sua missão, ou seja, deve ser dada ênfase a uma diretriz abrangente que conduza para geração de valor ao cidadão, a um custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuo de sua fonte de financiamento (FARIA; FERNANDES; GUIMARÃES, 2008).

Como qualquer outra ferramenta gerencial, o Balanced Scorecard possui fatores críticos que podem comprometer o êxito em sua utilização, tais como a falta de recursos, a ausência de apoio dos gestores, a limitada participação dos cidadãos, a necessidade de sistemas de informação, a resistência à mudanças, a falta de iniciativa política, a falta de tempo para seu desenvolvimento e a ausência de recompensas (GOMES et al., 2007).

## **2.2. Perspectivas do Balanced Scorecard nas organizações públicas**

A administração pública consiste em um escopo importante, amplo e diversificado no qual a aplicação de ferramentas gerenciais advindas do setor privado, tais como o Balanced Scorecard, possuem significativo potencial (JOHNSEN, 2001; PEDRO, 2004).

A aplicabilidade do Balanced Scorecard em entidades do setor público deriva inicialmente da adaptabilidade inerente à sua própria natureza e apresenta papel preponderante duplo, onde o primeiro abrange sua importância como instrumento de mensuração de desempenho e o segundo se refere ao aprimoramento da *accountability* e da responsabilidade (NORHCOTT; MAÁMORA, 2012).

Esta abordagem multidimensional, além de se alinhar com a abordagem preconizada pelo Balanced Scorecard, deixa claro que a administração pública não deve perder a perspectiva central da função social inerente ao setor público (GHELMAN; COSTA, 2006). Além disso, Fernandes, Furtado e Ferreira (2016) consideram que esta ferramenta gerencial pode possibilitar o alinhamento de iniciativas da organização, de departamentos e de indivíduos de forma a reforçar a *performance* uns dos outros e, por consequência, um desempenho conjunto melhor.

Dentro do contexto do setor público, o enquadramento das perspectivas do Balanced Scorecard assume características próprias que podem ser sensivelmente deslocadas em relação à posição original (KAPLAN; NORTON, 2000).

Na administração pública, a perspectiva financeira contempla basicamente o orçamento do qual a organização depende de uma boa execução para garantir uma estrutura adequada para a oferta/prestação dos serviços público. Dessa forma, um bom desempenho desta perspectiva irá impactar positivamente na qualidade dos serviços prestados (GHELMAN, 2006). De acordo com Níven (2003), a perspectiva financeira na administração pública apesar de não ser o foco, tem relevância na estrutura do Balanced Scorecard, uma vez que, além da excelência da execução orçamentária, seja importante mensurar a eficiência e a criação de valor ao menor custo possível. Determinar os custos das várias atividades desenvolvidas, bem como dos diversos serviços é essencial e pode influenciar a forma de financiamento das instituições públicas.

Sobre a perspectiva da aprendizagem e crescimento, Kaplan e Norton (2004) afirmam que nela estão contemplados os funcionários (pessoas) e o aperfeiçoamento da gestão interna por meio da utilização da tecnologia da informação e da melhoria das práticas gerenciais.

Em virtude da contratação e demissão de pessoal obedecer aos ditames legais, as ações nesta perspectiva no setor público são bem menos flexíveis em comparação ao setor privado (FERNANDES, 2013). Ressalta-se ainda que ainda é muito incipiente a utilização de avaliação por desempenho no setor público, o que dificulta o reconhecimento remuneratório de servidores que exerçam suas funções com excelência e alcancem os resultados esperados (GHELMAN; COSTA, 2006).

Nesta mesma direção, Kaplan e Norton (2000) afirmam que nas instituições públicas os gestores devem procurar identificar tanto os processos relevantes para a organização quanto as ações de inovação, uma vez que o aperfeiçoamento dos processos existentes, bem como a identificação de novos processos podem influenciar a eficiência na organização. Portanto, no âmbito da administração Pública, a perspectiva dos processos internos deve voltar-se para a melhoria dos processos em busca de satisfazer, da melhor forma, as necessidades da população/sociedade. (FERNANDES, 2013)

Com relação à perspectiva dos clientes, Kaplan e Norton (2001) defendem que os cidadãos e beneficiários dos serviços prestados pelas instituições da esfera pública sejam colocados no topo da estrutura do mapa estratégico, pois o sucesso destas organizações está diretamente relacionado ao alcance da eficácia na prestação de serviços e geração de benefícios para a sociedade.

Para Níven (2003), a própria missão (razão de ser) das organizações públicas estabelece uma visão orientada para a sociedade. Organizações públicas, por entenderem a necessidade de medir o alcance de suas ações junto ao cidadão, tem mantido a perspectiva cliente e criado uma perspectiva para a sociedade ao adotarem a metodologia do Balanced Scorecard (FERNANDES, 2013)

No mesmo entendimento, Ghelman e Costa (2006) e Rantanen et al (2007) afirmam que, na adoção do Balanced Scorecard no âmbito de organizações públicas, considera-se a permanência da perspectiva dos clientes com foco para a avaliação do atendimento dos requisitos de qualidade dos produtos/serviços ofertados e a satisfação dos usuários, bem como

de outra perspectiva especificamente constituída para a avaliação da efetividade das ações públicas na visão da sociedade.

A avaliação do desempenho no setor público busca monitorar o contexto no qual os objetivos são atingidos, incluindo a eficiência pela qual os recursos utilizados se convertem em produtos e serviços para a população e sua qualidade, bem como a eficiência das atividades governamentais realizadas durante o processo (ZHONGHUA; YE, 2012).

### 2.3. Mapas estratégicos

Desde a sua proposição original, o Balanced Scorecard vem sendo aprimorado com o objetivo de preencher as lacunas identificadas ao longo do tempo. A primeira geração, o modelo original proposto por Kaplan e Norton (1992), apresenta uma combinação entre indicadores financeiros e não financeiros alinhando quatro perspectivas de desempenho (MIYAKE, 2002).

Conforme Speckbacher et al., (2003), a segunda geração do Balanced Scorecard contempla a criação do mapa estratégico, o qual enfatiza relações de causa e efeito entre medidas e objetivos estratégicos. O mapa estratégico, apresentado na Figura 2, consiste na peça de materialização do Balanced Scorecard, ou seja, na representação visual da estratégia, a qual exhibe os objetivos das quatro perspectivas que se integram e se combinam em relações de causa-efeito (KAPLAN; NORTON, 2000).

Mizrahi e Canem (2012) apontam que as relações de causa e efeito devem ser comunicadas através de um mapa gráfico que as articule e possibilite visualizar toda a estratégia da organização. No entendimento de Kallas (2003), não é possível afirmar que uma determinada organização utilize a metodologia do Balanced Scorecard se ela não elaborar um mapa estratégico.

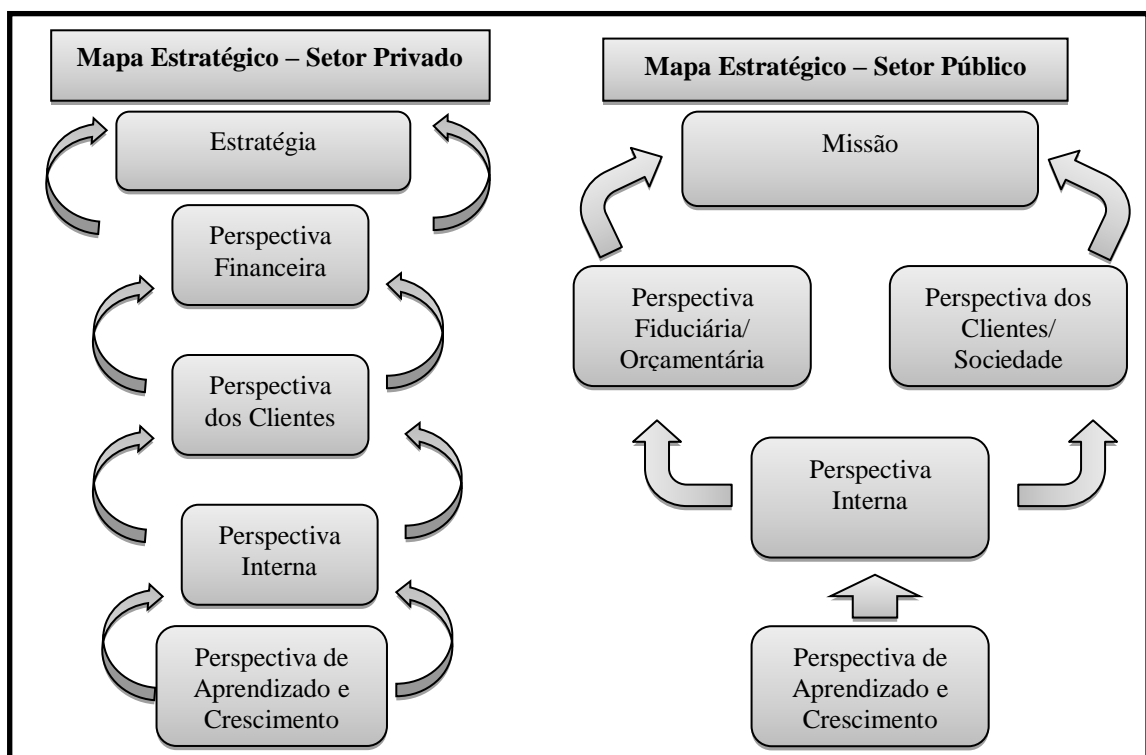


Figura 2 - Mapas Estratégicos - O Modelo simples de criação de valor.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 8)

O mapa estratégico, desenvolvido por Kaplan e Norton (2000), apresenta um padrão genérico que especifica as relações de causa e efeito entre os temas estratégicos, objetivos e medidas traduzidas nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), nas relações causais entre as perspectivas do Balanced Scorecard, medidas de aprendizado e crescimento são causadoras de medidas de processos internos, que por sua vez produzem medidas da perspectiva dos clientes, que por sua vez dão origem aos resultados financeiros.

As melhorias incorporadas ao Balanced Scorecard a partir da inclusão do mapa estratégico foram substanciais, no entanto, diversas críticas surgiram em virtude do modelo original de Kaplan e Norton (1992) uma vez que para muitas organizações o fluxo causal de “aprendizagem e crescimento”, através de “Processos de negócios internos” e “Clientes” e “Financeira” se mostrou impróprio, seja porque deixava de fora alguma das perspectivas, ou porque as ligações de causalidade não se justificavam. (LAWRIE; COBBOLD, 2004)

Com relação às organizações do setor público, Kaplan e Norton (2000) reconheceram que é comum à maioria das entidades governamentais enfrentem dificuldades com a arquitetura original que destaca o lucro no topo da estrutura do Balanced Scorecard como instrumento de gestão pública, realçando colocar o cidadão como enfoque principal, como perspectiva de clientes.

O uso do mapa estratégico ajustado estruturalmente pode significar benefício para as organizações públicas, para a sociedade de um modo geral e particularmente para os usuários dos serviços públicos (NIVEN, 2005).

No entendimento de Pinto (2005), as principais adaptações na estrutura do Balanced Scorecard aplicado ao setor público são:

- O deslocamento da missão para o topo;
- A perspectiva clientes alocada no alto da hierarquia do modelo;
- A perspectiva financeira não é dispensada;
- A perspectiva dos processos internos tem que ser reanalisada;
- A perspectiva aprendizagem/crescimento cria os alicerces do Balanced Scorecard;
- A estratégia continua a ser o tema central.

Para Santos (2014), a estratégia é o ponto focal do Balanced Scorecard, independentemente do tipo de organização. No entanto, em organizações do setor público a estratégia, além de definir claramente a missão, deve situar-se no topo do mapa estratégico para comunicar com clareza a razão de sua existência. Além disso, Felix, Felix e Timóteo (2011) consideram que a definição e integração dos objetivos estratégicos, das iniciativas, metas e indicadores de desempenho devem estar conectados ao pensamento estratégico de organizações do setor público.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Considerando o objetivo proposto, o foco escolhido, bem como os aspectos operacionais adotados nesta pesquisa, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva e documental. Estudos exploratórios são apropriados para preparar o terreno acerca de determinado assunto ou objeto de investigação e normalmente antecedem pesquisas mais complexas (SAMPIERI; COLLATO; LUCIO, 2013). Pesquisas exploratórias possibilitam uma visão geral do fato e é devidamente utilizada quando o tema escolhido é pouco explorado, que sobre ele seja difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis e que proporciona o aprofundamento de conhecimentos sobre ele (RAUPP; BEUREN, 2006). Pesquisas descritivas visam descrever as características de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003). Para Gil (1999), pesquisas descritivas e exploratórias são adequadas para o estudo de fenômenos práticos.

Por outro lado, pesquisas documentais são entendidas como aquelas que consideram documentos disponibilizados como fontes de dados primários (OLIVEIRA, 2011) e que ainda não receberam nenhuma forma de tratamento analítico (GIL, 1999). Esta modalidade de pesquisa tem sido muito utilizada no campo investigativo da contabilidade (RAUPP; BEUREN, 2006).

Universo, ou população, é a totalidade de elementos distintos que possui certa característica definida para a realização de um estudo (COLAUTO; BEUREN, 2006). Conforme Marconi e Lakatos (2003), a população ou universo de uma pesquisa é constituído pelo conjunto de elementos que serão pesquisados tendo pelo menos uma característica em comum. O Universo considerado para esta pesquisa foi composto pelos vinte e seis Ministérios Públicos Estaduais.

Como estratégia de obtenção dos documentos necessários para a realização desta pesquisa, foram considerados os sítios eletrônicos (OLIVEIRA, 2011) de todos os vinte e seis Ministérios Públicos Estaduais. Através deles, foram buscados os mapas estratégicos elaborados por eles. O processo de consulta aos sítios eletrônicos foi realizado nos meses de maio e junho de 2016.

A análise das informações coletadas teve uma abordagem mista, considerando aspectos quantitativos e qualitativos de maneira complementar (RICHARDSON, 1999). A abordagem quantitativa apresenta-se na utilização de estatística descritiva visando apresentar dados de forma compilada, de modo a permitir uma visualização a respeito do comportamento do universo pesquisado. A técnica adotada para a realização da abordagem qualitativa foi a análise de conteúdo. Para Bardin (1995), ela se constitui em um conjunto de técnicas de análise de comunicações que buscam descrever os conteúdos das mensagens de modo que inferências de conhecimentos acerca das condições de produção e recepção das mensagens possam ser elaboradas. Colauto e Beuren (2006) vão além ao destacarem que análise de conteúdo caracteriza-se como um método de investigação que foca o conteúdo simbólico das mensagens.

O componente qualitativo considerou a análise de conteúdo. Para a análise de conteúdo foram consideradas as peculiaridades de cada mapa estratégico coletado, abordando diversos aspectos ordenados através de cinco questões, que foram: (1<sup>a</sup>) - O mapa apresenta o período definido para o alcance dos objetivos? (2<sup>a</sup>) - O mapa apresenta missão, visão e valores da instituição? (3<sup>a</sup>) - Quantas perspectivas contem o mapa? (4<sup>a</sup>) - Quais adaptações foram feitas à perspectiva financeira? (5<sup>a</sup>) - Houve substituição/adaptação da perspectiva clientes?

#### **4. Resultados e Discussões**

Inicialmente, verificou-se que dos vinte e seis Ministérios Públicos Estaduais, apenas quatro deles não disponibilizaram o Mapa Estratégico por meio de sítio eletrônico, o que representa um percentual de aproximadamente 15% do universo pesquisado. Com a finalidade de ratificar a informação, foram mantidos contatos telefônicos.

Conforme Kaplan e Norton (2004), a adoção do Balanced Scorecard e o uso de mapas estratégicos no setor público visam garantir a divulgação da estratégia de governo, bem como o foco do uso de recursos. Dessa forma, salienta-se a importância para as entidades públicas de sua divulgação, tanto internamente como finalidade de aumentar o comprometimento dos colaboradores com relação ao alcance dos objetivos pretendidos, quanto externamente como forma de prestação de contas à sociedade. Por meio dos resultados da pesquisa, pode-se constatar que a maioria dos Ministérios Públicos atribuiu importância à divulgação de seus mapas estratégicos.

Como mencionado nos procedimentos metodológicos, a análise dos dados focou cinco aspectos envolvendo configurações e adaptações realizadas aos Mapas Estratégicos dos Ministérios Públicos. O primeiro aspecto buscou verificar se os mapas estratégicos



apresentavam a informação do período a que se refere planejamento da instituição, ou seja, o período definido para o alcance dos objetivos estratégicos apresentados nas perspectivas do Balanced Scorecard.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard deve ser adaptado às características individuais de cada organização com a finalidade de direcionar suas energias, habilidades e os conhecimentos dos seus membros, tendo em vista a realização de suas metas de longo prazo. Shibuya et al (2004) contextualizam que as estratégias são decisões que a empresa resolve tomar, considerando a missão, os valores e os limites internos e externos, para atingir a sua visão de longo prazo. Bergue (2005) vai além ao afirmar que estratégia organizacional consiste na perspectiva de planejamento que incorpora diretrizes e ações organizacionais gerais e macroorientadas visando uma inserção de escopo temporal e espacial mais amplos.

Infere-se dos diversos conceitos de estratégia que a delimitação temporal seja um aspecto importante, tendo em vista que ela melhor comunique o período definido para avaliação do cumprimento dos objetivos. Quando apresentado no mapa estratégico, o período do planejamento possibilita a rápida identificação do ciclo de consecução dos objetivos.

O Gráfico 1 demonstra que, a partir da análise de conteúdo dos Mapas, verificou-se que pouco mais da metade dos Ministérios Públicos não apresentam o período a que se refere o planejamento, outros 14% informam um período de 4 anos. Ainda sobre a divulgação do período, verificou-se que 9% apresentam um período de 5 anos e que 9% apresentam um período entre 10 e 14 anos. Os demais que apresentam tal informação se referem apenas ao último ano de referência.

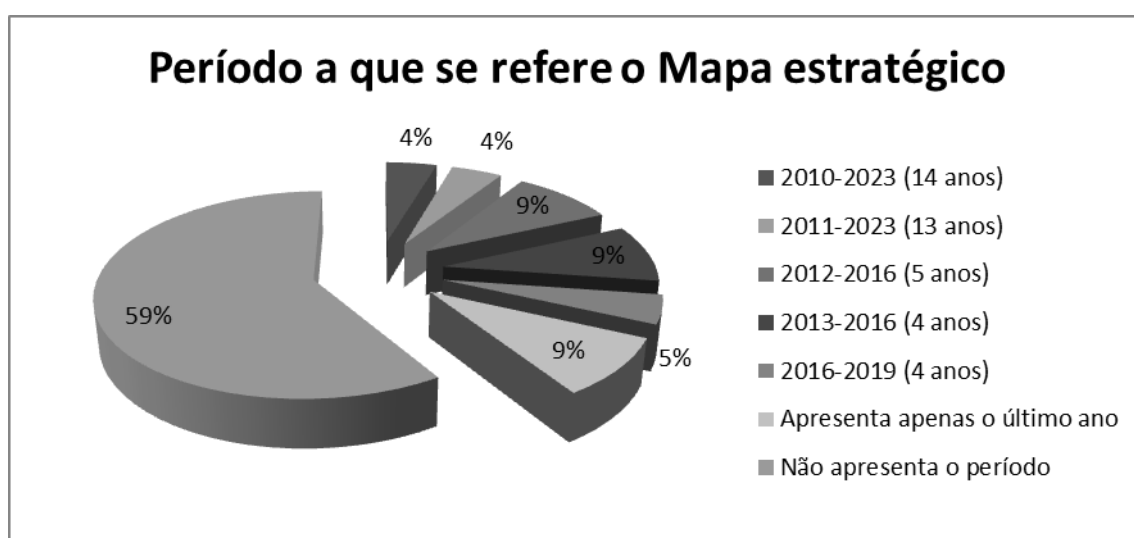


Gráfico 1 – Mapas Estratégicos que apresentaram o período de referência.

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos resultados obtidos, verificou-se que menos da metade dos Ministérios Públicos considerou relevante a apresentação do período nos mapas estratégicos e que houve diferenças significativas de temporalidade dos planejamentos. Merece ser destacado que o período de mudança de gestão é de 2 em 2 anos para todos os Ministérios Públicos.

O segundo aspecto é relativo à apresentação da missão, visão e valores no mapa estratégico dos Ministérios Públicos. Conforme Kaplan e Norton (2004), a missão indica o ponto de partida da organização, sendo acompanhada pelos valores norteadores essenciais, enquanto a visão aponta o futuro a ser alcançado, guiando a trajetória da organização.

Os valores, a visão e a missão apresentam-se como diretrizes para as entidades, determinando a cultura organizacional de planejamento estratégico, uma vez que, com base na determinação desses elementos, a organização esclarece aonde pretende chegar, em quanto tempo e os valores essenciais pra isso (PENHA et al., 2008). A missão corresponde à razão da existência da organização e a visão é a expectativa de futuro da entidade, ou seja, esclarece aonde a organização pretende chegar e o lugar ou espaço que pretende ocupar (NIVEN; 2005). Para que a missão e a visão sejam alcançadas, a organização toma por base determinados valores, os quais podem ser estabelecidos formalmente ou não. Os valores são princípios nos quais se fundamenta a organização além de que permeiam todas as atividades desenvolvidas pela organização (FERNANDES, 2013).

De acordo com Santos (2014), no setor público, a missão deve estar situada no alto da estrutura do Balanced Scorecard, de modo que possa melhor comunicar a razão da existência da organização. Niven (2003) defende que a missão deva ser introduzida como uma nova perspectiva e que as demais outras perspectivas devam convergir para este propósito.

Os resultados da pesquisa revelam que uma minoria dos mapas estratégicos, apenas 4%, não apresenta quaisquer dos elementos acerca da missão, visão ou valores em sua estrutura, indo de encontro com a posição da literatura. Os demais apresentam os elementos de alguma forma, seja no topo ou alocado numa perspectiva apresentada também no alto da estrutura, conforme apresentado no Gráfico 2.

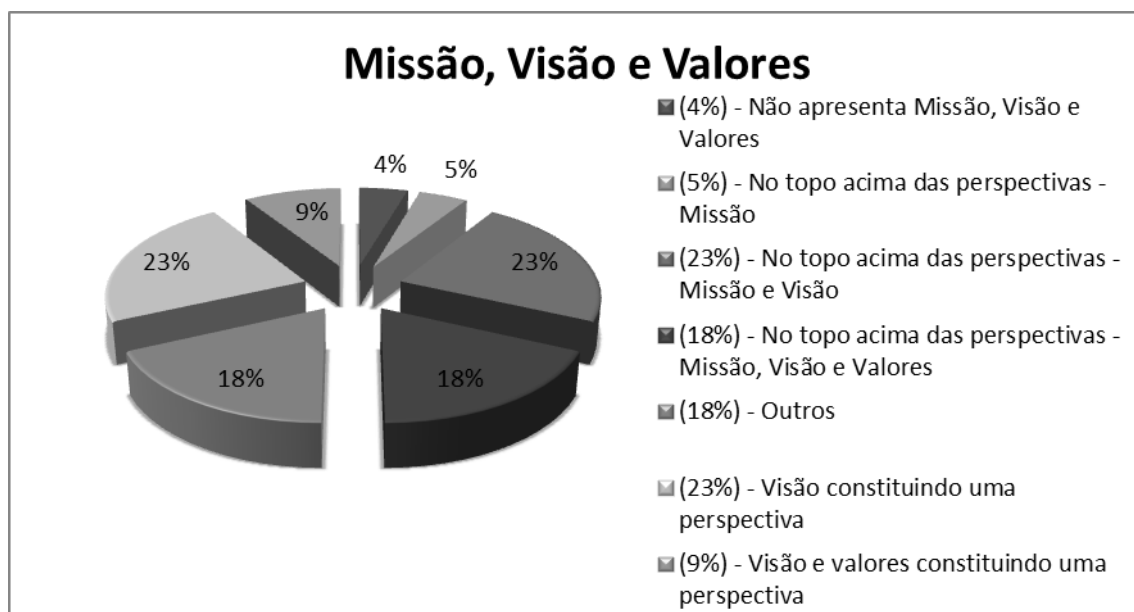


Gráfico 2 – Apresentação da Missão, Visão e Valores nos Mapas Estratégicos.

Fonte: Dados da pesquisa

O terceiro aspecto considerado se referiu ao número de perspectivas. De acordo com diversas posições da literatura, aduz-se que as quatro perspectivas apresentadas no mapa estratégico inicialmente desenvolvido são suscetíveis de adaptações, podendo ser adicionadas ou até suprimidas. Dessa forma, buscou-se analisar a quantidade de perspectivas utilizadas nos mapas estratégicos dos Ministérios Públicos. Os resultados estão apresentados no Gráfico 3.



Gráfico 3 - Número de perspectivas adotadas pelo Ministérios Públicos  
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos revelam que a despeito das adaptações de causalidade e nomenclatura, uma parcela significativa do total dos mapas estratégico dos Ministérios Públicos (59%) adotam quatro perspectivas e que outros 32% apresentaram cinco. Também merece ser destacado que 5% dos Ministérios Públicos utilizam seis perspectivas e que outros 4% apresentaram apenas três perspectivas. Dessa forma destaca-se que a maioria dos Ministérios Públicos, considerando suas especificidades como instituições do poder público, utilizam quatro ou mais perspectivas.

No entendimento de Wernke, Lunkes e Bornia (2002), não há fórmula padrão segundo a qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes, uma vez que a depender da das circunstâncias do setor e da estratégia da organização, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares. Figueiredo (2002) mantém o entendimento que as relações entre especificidades do setor e a estratégia da unidade de negócios estabeleçam a conveniência de adicionar uma ou mais perspectivas complementares. Fernández (2002) também afirma que o Balanced Scorecard pode ter mais de quatro perspectivas, contudo salienta que é pouco habitual encontrar mais de seis perspectivas.

Com relação ao setor público, Marques (2003) afirma que organizações deste setor não são necessariamente obrigadas a adotar as quatro perspectivas genéricas do Balanced Scorecard (aprendizado e crescimento, processos internos, cliente e finanças). No mesmo entendimento, Lawrie e Cobbold (2004) asseveram que a motivação original para determinação das quatro perspectivas era incentivar a consideração de aspectos não financeiros de desempenho durante a seleção de medidas, contudo, para organizações do sector público, a estrutura padrão das quatro perspectivas típicas do Balanced Scorecard pode não ser ideal.

O quarto aspecto focou a perspectiva financeira. Comumente adaptada nas organizações do setor público, a perspectiva financeira recebe frequentemente a denominação de perspectiva orçamentária e usualmente é alocada na base dos mapas estratégicos. Nesse sentido, Ghelman e Costa (2006) afirmam que, nas organizações públicas, o orçamento corresponde à perspectiva financeira, apresentando-se na base da estrutura do BSC como suporte para as demais perspectivas, uma vez que é por meio da otimização da execução orçamentária que será possível o bom funcionamento da instituição. Os resultados encontrados estão dispostos no Gráfico 4.

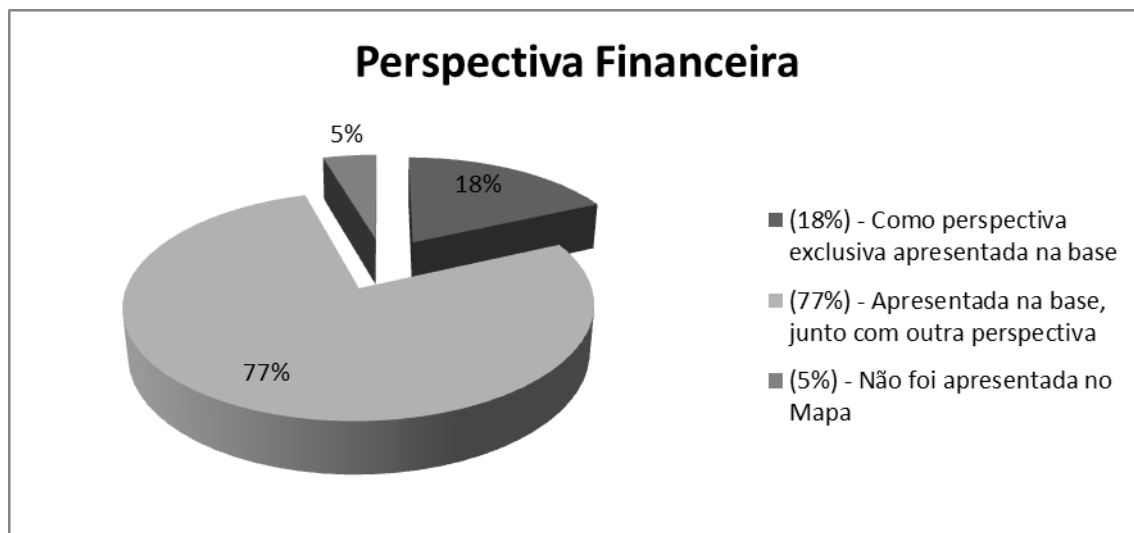


Gráfico 4 - Adaptações da perspectiva financeira  
Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de o setor público considerar a perspectiva financeira em uma posição diferente do setor privado, esta não é dispensável diante das adaptações, visto que representa o elemento capaz de viabilizar a missão da entidade, ao mesmo tempo constitui-se de fator limitante, na medida em que os órgãos públicos necessitam gerir eficientemente seus orçamentos, os quais são passíveis de controle e restrições em virtude de serem constituídos por recursos assegurados através receitas públicas. (PINTO, 2005).

Com relação à posição da perspectiva financeira, Felix, Felix e Timóteo (2014) ressaltam que no âmbito da Administração Pública é comum a alocação da perspectiva orçamentária (financeira) como base para as demais perspectivas do Balanced Scorecard. Os resultados da análise dos dados evidenciam que apenas 5% dos mapas estratégicos não contemplaram a perspectiva financeira/orçamentária, indo de encontro aos achados literários. Os demais mapas apresentaram a perspectiva financeira/orçamentária na base da arquitetura, alguns enfatizando sua importância como perspectiva exclusiva de base (18%), enquanto a maioria conjugando-a na base à outra perspectiva (77%).

O quinto e último aspecto investigado é relativo à possível substituição/adaptação da perspectiva clientes. De acordo com Kaplan e Norton (2000) é frequente às organizações do setor público adaptar a arquitetura original do Balanced Scorecard destacando a sociedade como aspecto principal, alocado como a perspectiva cliente. Almeida e Queiroz (2014) enfatizam que a adoção do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão pela administração pública deve moldar a estrutura de acordo com as perspectivas que melhor atendam às necessidades da organização, observando relações de causalidade que apontem para o cidadão e a sociedade como razão de ser das organizações públicas. Os resultados estão dispostos na Tabela 1.

Tabela 1 – Adaptações da perspectiva “Clientes” nos Mapas Estratégicos dos Ministérios Públicos disponibilizados nos sítio eletrônico no mês de janeiro de 2016.

Denominação / Posição da Perspectiva	Conteúdo da Perspectiva	Estados
Sociedade - 1ª Perspectiva	Visão	Acre
Sociedade - 1ª Perspectiva	Objetivos Sociais	Alagoas
Sociedade - 1ª Perspectiva	Objetivos Sociais	Bahia
Sociedade - 1ª Perspectiva	Objetivos Sociais	Ceará

Denominação / Posição da Perspectiva	Conteúdo da Perspectiva	Estados
Sociedade - 1ª Perspectiva	Visão e Valores	Mato Grosso do Sul
Sociedade - 1ª Perspectiva	Objetivos Sociais	Minas Gerais
Sociedade - 1ª Perspectiva	Visão	Paraíba
Sociedade - 1ª Perspectiva	Objetivos Sociais	Piauí
Sociedade - 1ª Perspectiva	Objetivos Sociais e Visão	Rondônia
Sociedade - 2ª Perspectiva	Objetivos Sociais	Espírito Santo
Retorno para a sociedade - 1ª Perspectiva	Objetivos Sociais	Amapá
Retorno para a sociedade - 1ª Perspectiva	Objetivos Sociais	Pernambuco
Retorno para a sociedade - 1ª Perspectiva	Objetivos Sociais	Sergipe
Resultados sociais - 1ª Perspectiva	Objetivos Sociais	Pará
Impacto social - 1ª Perspectiva / Sociedade - 2ª Perspectiva	Objetivos Sociais / Visão	Mato Grosso
Impacto social - 1ª Perspectiva / Sociedade - 2ª Perspectiva	Objetivos Sociais / Visão	Rio de Janeiro
Impacto social - 1ª Perspectiva / Sociedade - 2ª Perspectiva	Objetivos Sociais / Visão e Valores	Rio Grande do Sul
Impacto social - 1ª Perspectiva	Visão e Valores	Maranhão
Impacto social - 1ª Perspectiva	Objetivos Sociais	Paraná
Impacto social - 1ª Perspectiva	Visão	Rio Grande do Norte
Impacto social - 1ª Perspectiva	Objetivos Sociais	Santa Catarina
Impacto social - 1ª Perspectiva	Visão e Valores	Tocantins

Fonte: Dados da pesquisa

No entendimento sobre este aspecto, Pinto (2005) assevera que o setor público enfrenta o desafio de definir quem seria o “Cliente”, considerando que diversos grupos estão envolvidos na prestação do serviço (prestadores, pagadores e beneficiários do serviço). No entanto, na metodologia do Balanced Scorecard é possível considerar todos os “Clientes” em uma mesma perspectiva, considerando as adaptações, esta perspectiva deveria estar alocada na posição de topo e diretamente relacionada missão da entidade.

De acordo com os achados da pesquisa apresentados na Tabela 1, constatam-se que adaptações peculiares foram identificadas nos mapas estratégicos dos Ministérios Públicos, como tais como, diferentes denominações; diferentes conteúdos, bem como em alguns mapas os aspectos sociais foram contemplados em mais de uma perspectiva.

A despeito das especificidades encontradas, as construções observadas nos mapas vão ao encontro dos entendimentos da literatura, visto que em todos os mapas estratégicos dos Ministérios Públicos a perspectiva social foi apresentada no topo da hierarquia do modelo, ora como 1ª perspectiva, ora como 2ª, ratificando a lógica da causalidade convergente para os aspectos sociais específicos do setor público.

## 5. Recomendações Finais

O presente trabalho teve como objetivo investigar as peculiaridades e adaptações aos mapas estratégicos utilizados pelos Ministérios Públicos Estaduais a partir da adoção da Metodologia do Balanced Scorecard. Foram abordados aspectos relativos ao conteúdo e arquitetura dos mapas estratégicos, a partir de 5 (cinco) questões: O mapa apresenta o período definido para o alcance dos objetivos? O mapa apresenta missão, visão e valores da

instituição? Quantas perspectivas contem o mapa? Quais adaptações foram feitas à perspectiva financeira? Quais adaptações foram realizadas na perspectiva clientes?

Os resultados da pesquisa revelam que apesar dos mapas estratégicos objetos do estudo serem relativos às entidades que possuem a mesma atribuição, diversas peculiaridades quanto conteúdo e forma foram identificadas na construção dos mapas estratégicos.

De forma geral os mapas estratégicos dos Ministérios Públicos apresentaram adaptações às perspectivas clientes e financeira, não divergindo das sugestões de ajustes propostas pelos próprios criadores do Balanced Scorecard, quando da utilização da metodologia em entidades do setor público.

Análise dos mapas dos Ministérios Públicos revelou como resposta a adaptação predominante da perspectiva financeira, alocada na base do mapa e denominada como perspectiva orçamentária, indicando a indispensável eficiência na gestão do orçamento público como suporte as demais perspectivas, viabilizando a busca por excelência no desempenho das atividades públicas.

No que concerne à perspectiva clientes, o resultado da pesquisa também confirma as sugestões de adaptação encontradas na literatura estudada, visto que foi demonstrada unanimidade na adoção da nomenclatura sociedade/impactos sociais como substituição à denominação clientes, sendo apresentada no topo da estrutura dos mapas estratégicos, traduzindo a finalidade das organizações públicas em direcionarem todos os recursos para o alcance de resultados em benefício da sociedade.

A despeito das especificidades encontradas, observou-se que a maioria dos mapas foram disponibilizados nos sítios eletrônicos dos Ministérios Públicos Estaduais investigados, bem como contemplou alguns dos elementos missão, visão ou valores no alto da estrutura. Foi predominante a utilização de quatro perspectivas, em geral, mantendo-se uma relação de causa e efeito partindo da perspectiva orçamentária apresentada na base, para a perspectiva da sociedade apresentada do topo da arquitetura.

Dessa forma, o estudo confirmou as diversas possibilidades de adaptações ao modelo original proposto por Kaplan e Norton e evidenciou que apesar de possuírem missão bastante semelhante, os Ministérios Públicos buscaram moldar a utilização da metodologia do Balanced Scorecard às peculiaridades e necessidades da população de cada Estado. Sugere-se como pesquisa futura o estudo focado nos objetivos e indicadores sociais utilizados pelos Ministérios Públicos, tendo em vista ser uma das principais atribuições da instituição a defesa dos interesses sociais.

## **Referências**

ALMEIDA, Marcus Irineo Carvalho de; QUEIROZ, Filipe Lima. **Balanced Scorecard como ferramenta do planejamento estratégico na administração pública: O Caso Da Secretaria De Infraestrutura Do Município de Cedro-CE**. Artigo apresentado ao Curso de Administração do Centro de Ensino Superior do Ceará para obtenção do grau de bacharel em administração de empresas, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona, 1995.

BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas. **Revista Análise**, Vol. 16, n. 2, pp. 265-284, ago./dez. 2005.

BLONSKI, F.; PRATES, R. C.; COSTA, M.; VIZEU, F. O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 1, p. 15-30, 2017.

BORGES, V.; GOMES, P.; FERNANDES, M. **O Balanced Scorecard no setor público: perspectiva do consultor de gestão**. Congresso dos TOC 20 anos, 17–18 dezembro, Lisboa. Dezembro, 2015.

- BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; GRAU, Nuria C. (Coord.). **Responsabilização na administração pública**. São Paulo: Clad; Fundap, 2006.
- COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. **Coleta, análise e interpretação dos dados**. IN: BEUREN, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Planejamento Estratégico**, 201; <http://www.cnmp.gov.br>, janeiro de 2016.
- FARIA, A.C.; FERNANDES, F.C.; GUIMARÃES, V.M. **Balanced Scorecard (BSC) na gestão pública: implementação na Prefeitura Municipal de Ipiranga (PR)**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 25., 2008, Curitiba. Anais...São Leopoldo:ABC,2008.CD-ROM.
- FELIX, Rozelito; FELIX, Patrícia do Prado; TIMÓTEO, Rafael. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, Vol. 62, n. 1, pp.. 51-74, 2014.
- FERNANDES, A. G. Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública: uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras. 2013. 192 p. **Dissertação** (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.
- Fernández, A. Claves para la implementación del cuadro de mando integral”, Harvard Deusto, **Finanzas e Contabilidad**, Mar./Abr., pp. 10-16, 2002.
- FIGUEIREDO, José Rómulo Macedo. Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard, **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – Faculdade de Engenharia: Florianópolis, 2002..
- GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: **Anais... SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 3., 2006,
- GHELMAN, S. Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública. **Dissertação** (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) — Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JOHANSON, U.; SKOOG, M.; BACKLUND, A.; ALMQVIST, R. Balancing dilemmas of the Balanced Scorecard. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, Vol. 19, n. 6, pp. 842-857, 2006.
- JOHNSON, A. Balanced scorecard: theoretical perspectives and public management implications, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 16, No. 6, pp.319-330, 2001.
- KALLÁS, David. Balanced Scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas. **Dissertação** (Mestrado). São Paulo: FEA/USP, 2003.
- KAPLAN, R. AND NORTON, D.P. The balanced scorecard-measures that drive performance, **Harvard Business Review**, January-February, pp. 71-9, 1992.
- \_\_\_\_\_. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Balanced Scorecard: a estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: com as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- \_\_\_\_\_. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, **Harvard Business School Press**, Boston, MA. Lives in the balance, 19, 2001.
- \_\_\_\_\_. Strategy Maps, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.
- LAWRIE, G.; COBBOLD, I. Third-generation balanced scorecard: evolution of an affective strategic control tool. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 53, n. 7, pp. 611-623, 2004.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARQUES, M.C. da Costa: Artigo Seção Internacional. Tendências recentes de abordagem a Contabilidade Pública em Portugal. **Revista de Contabilidade e Finanças da USP**. São Paulo: n° 31. p. 96-108. Janeiro a Abril de 2003.
- MIYAKE, D. **Beyond the numbers**, Intelligent Enterprise, available at: [www.intelligententerprise.com/020726/512feat1\\_1.jhtml](http://www.intelligententerprise.com/020726/512feat1_1.jhtml) (accessed 26 May 2005), 2002.
- MIZRAHI, Saul Eliahú and CANEN, Alberto G.. **Gestão estratégica multicultural baseada no Balanced Scorecard em instituições de ensino. Ensaio: aval.pol.públ.Educ.** [online]. Vol.20, n.74, pp. 27-49. 2012.
- MOORAJ, S.; OYON, D.; HOSTETTLER, D. The Balanced Scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? **European Management Journal**, Vol. 17, n. 5, pp. 481-491, 1999.
- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard step-by-step**: maximizing performance and maintaining results. New York: J. Wiley, 2003.
- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- NORTHCOTT, D.; TAULAPAPA, T.M. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 25, No. 3, pp.166-191, 2012.
- OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Métodos da pesquisa contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.
- PEDRO, José Maria. O Balanced Scorecard (BSC) no Setor Público. **Informação e Informática**, No. 28, 14-23, 2004.
- PENHA, RAFAELA DA SILVA BEZERRA; COSTA, JOSÉ ALFREDO FERREIRA; SILVA JR, LUCIANO LUIZ; OLIVEIRA, ADRIANE ARAÚJO & LIMA, JOANNES EMMANUEL DANTAS E RODRIGUES. Gestão estratégica: formulação de mapa estratégico para um hospital com uso do balanced scorecard. **Anais...**, XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Outubro de 2008.
- PINTO, F.J.S. Adaptações do Balanced Scorecard ao Sector Público e às Organizações Sem Fins Lucrativos. **Anais...**, III Seminário Internacional "Gestão e Estratégia no Século XXI" ESGHT Universidade Algarve, 2005.
- PINTO, F.J.S. Avaliação da performance e o Balanced Scorecard no contexto da reforma da administração pública. **Anais...**, 2° Congresso Nacional da Administração Pública INA Centro Congressos Lisboa, 2004.
- RANTANEN, H.; KULMALA, H. I.; LÖNNQVIST, A.; KUJANSIVU, P. Performance measurement systems in the Finnish public sector. **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 20, No. 4, p. 415-433, 2007.
- ROCHA, I.; LAVARDA, C.E.F. Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. **Revista Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Vol. 16, No. 1, 2011.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicada às ciências sociais**. IN: BEUREN, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1999.



- SAMPIEIRI, H. R.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANTOS, G. M. A. **Desempenho Organizacional no Setor Público e Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso**. Revista Científica Semana Acadêmica, Vol. 01, p. 1, 2014.
- SHIBUYA, M.K. et al. O uso do balanced scorecard como instrumento de gestão da qualidade. **Anais...**, ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ABEPRO, 2004.
- SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries, **Management Accounting Research**, 14, pp. 361-387, 2003.
- WERNKE, R; LUNKES, R.J; BORNIA, A.C. Balanced Scorecard: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo. In: **Anais...**, CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9., 2002, São Paulo. Anais... São Leopoldo: ABC, 2002.
- WILSON, C.; HAGARTY, D.; GAUTHIER, J. Results using the balanced scorecard in the public sector, **Journal of Corporate Real Estate**, Vol. 6, No. 1, pp.53-64, 2004.
- YONEZAWA, Debora Patricia; CARMO, Michele Aparecida Silva do; DE SOUZA, Renata Romero. **Aplicabilidade do Balanced Scorecard no Setor Público: um estudo sobre sua viabilidade na prefeitura do município de Londrina/PR**. **Revista de Estudos Contábeis**, Vol. 2, n. 3, p. 3-13, 2012.
- ZHONGHUA, C.; YE, W. Research frontiers in public sector performance measurement. **Physics Procedia**, Vol. 25, pp. 793-799, 2012.