

# BALANCED SCORECARD: UMA ADAPTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Alessandra de Assis Oliveira Ivo<sup>1</sup>

Flávia de Oliveira Barbosa<sup>2</sup>

---

1 Especialização em MBA em Finanças Corporativas, Auditoria e Controladoria pela Universidade Tiradentes UNIT (2020); Graduada em Administração com Ênfase em Recursos Humanos pela Universidade Tiradentes – UNIT (2003).

E-mail: ale\_assisoliveira@yahoo.com.br

2 Pós-graduação *Latu Sensu* na área de Gestão Ambiental com formação em Magistério superior pela Faculdade Energia, Florianópolis, SC (2006) e em Formação, Consultor e Auditor de SGI, Faculdade São Luís de França, Sergipe (2010); Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda, Universidade Tiradentes, SE. E-mail: flaviaocruz@yahoo.com.br

## RESUMO

Sabe-se que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, por esta razão ao longo das últimas décadas a administração pública vem passando por muitas alterações, começando pela mudança do modelo burocrático, para um novo modelo de gestão pública, voltado para resultados, que coloque a burocracia necessária a serviço do cidadão de forma transparente, participativa e indutora do controle social, e cobrando que a administração pública brasileira medisse seu desempenho de maneira sistemática e estruturada. Para isso, faz-se necessário, dotar as organizações públicas brasileiras de um modelo de avaliação do desempenho organizacional que contribua para tornar o Estado mais ágil, transparente e focado em resultados que agreguem valor à sociedade. E com esse sentido, justamente pelo fato de o BSC propagar esse alinhamento entre os indicadores contábil-financeiros com o desempenho estratégico é que esse modelo gerencial tem sido adotado por algumas empresas e órgãos públicos como importante ferramenta, já que auxilia a exercer o controle gerencial de forma mais determinada e alinhado às diretrizes estratégicas

## PALAVRAS CHAVE

*Balanced scorecard*, planejamento, setor público.

## ABSTRACT

It is known that the biggest challenge facing the Brazilian public sector is of a managerial nature. For this reason, over the last few decades, public administration has undergone many changes, starting with the change from the bureaucratic model, to a new model of public management, aimed at results, which places the necessary bureaucracy at the service of the citizen in a transparent, participatory and inductive way of social control, and demanding that the Brazilian Public Administration measure its performance in a systematic and structured manner. For that, it is necessary to provide Brazilian public organizations with a model for evaluating organizational performance that contributes to making the State more agile, transparent and focused on results that add value to society. And with this in mind, precisely because BSC propagates this alignment between accounting and financial indicators with strategic performance, this management model has been adopted by some companies and public agencies as an important tool, since it helps to exercise managerial control. in a more determined way and in line with strategic guidelines.

## KEYWORDS

Balanced Scorecard. Planning. Public Sector.

## 1 INTRODUÇÃO

São muitas as abordagens na literatura, enfatizando a importância de promover o alinhamento estratégico e o seu desempenho operacional por meio do sistema de gerenciamento. Um dos modelos mais recentes e bem difundidos é o *balanced scorecard* (BSC). Ele é utilizado para alcançar o entendimento da missão e da estratégia de uma unidade de negócio, transformando-as em objetivos e medidas tangíveis.

Inicialmente ele foi desenvolvido para aplicação no setor privado, pois o BSC é visto de uma maneira integrada, traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisa-

rão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro).

Nesse contexto, os gestores públicos, visando melhorias de processos na gestão começaram a buscar ferramentas de qualidade que auxiliem na condução dos trabalhos, de forma a otimizar a gestão e melhorar a utilização dos recursos públicos, permitindo que a gestão não fique restrita ao simples planejamento orçamentário, devendo também praticar uma efetiva administração estratégica de seus recursos alinhado às ações.

Segundo o conceito inicial (KAPLAN; NORTON, 1992), o BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da organização, por meio das perspectivas financeiras, perspectivas de processos internos, perspectivas clientes e a perspectivas de aprendizagem e crescimento. Tudo isso de uma forma integrada e concomitante na maior parte do tempo, por isso é considerada cíclica.

É exatamente nesse contexto que se insere o presente estudo, que objetiva analisar a aplicação do BSC como ferramenta estratégica na Administração Pública adaptando para a realidade do setor público, para melhorar gestão dos recursos e para atender os anseios dos cidadãos.

Este estudo mostra que, apesar da Administração Pública não conter objetivos plenamente voltados ao lucro e sim garantir a eficiência da máquina estatal perante os cidadãos-contribuintes, há a necessidade de medir seus indicadores por meio de instrumentos de gestão, preservando as especificidades, considerando os preceitos de uma gestão pública moderna focada em resultados e orientada para o cidadão.

A própria ferramenta, deixa claro que é possível ser inserida em qualquer tipo de organização, uma vez que tem em uma das suas características a flexibilidade. Contudo o desafio é muito grande porque envolve boa parte da Administração Pública e muitos setores, exigindo especial atenção para sua adaptação exitosa, pois esta ferramenta além de contribuir de maneira significativa para criação de uma cultura de medição e

avaliação do desempenho no serviço público permite à organização aumentar a sua capacidade de reação face às demandas externas.

Para endossar a exitosa adaptação do BSC no setor público, podemos citar o trabalho apresentado no artigo *Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados*, os autores Afonso, Romano, Júnior e Portugal (2013) chegaram a conclusão que a adoção de uma ferramenta de planejamento estratégico por dezessete Tribunais de Contas Estaduais, sendo quinze utilizando o BSC, indica uma evolução no que tange a gestão governamental no Brasil. Por meio do planejamento, os gestores transmitem aos seus subordinados os valores organizacionais e as metas a serem atingidas, determinando assim o rumo a ser seguido pelo órgão para consecução de seus resultados.

Quanto aos meios para chegar ao presente estudo, foi classificada como uma pesquisa bibliográfica por realizar uma análise sobre adaptação do *balanced scorecard* no setor público, foram utilizados materiais acessível ao público em geral publicado em livros, revista, internet e artigos sobre gestão Pública e BSC.

## 2. BALANCED SCORECARD

O *balanced scorecard* foi idealizado pelos autores Robert Kaplan e David Norton, em artigo publicado na *Harvard Business Review*, em 1992.

Segundo os seus autores Kaplan e Norton (1997), *O balanced scorecard* (BSC) oferece a esses executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Hoje, as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-los. *O Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medida e gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui vetores de desempenho desses objetivos. O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas

acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Assim como afirma Francischini A. e Francischini P. (2017), o primeiro ponto importante que devemos considerar é que o BSC não é um instrumento adequado para formular o planejamento estratégico. O objetivo do BSC é definido pelas palavras traduzir, esclarecer, comunicar e alinhar a visão e a estratégia da empresa para todos os seus níveis hierárquicos.

Para Filguerias (2010), o termo *balanced* é utilizado para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de ocorrência e tendência, entre perspectivas adotadas pelos sistemas de gestão, enquanto o termo *scorecard* é utilizado para ressaltar a forma pela qual os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados.

As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas, concretas e as medidas subjetiva mais imprecisas. Embora a multiplicidade de medidas que o *balanced scorecard* contém possa parecer confusa, *scorecard* bem elaborados se caracterizam pela unidade de propósito, posto que todas as medidas para a execução de uma estratégia integrada (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Pinto (2005), a filosofia do BSC assenta na abordagem global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspectivas (FIGURA 1), para as quais são fixados objetivos que têm que funcionar de uma forma integrada (balanceada), estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas. Qualquer falha de funcionamento (objetivos não atingidos) numa das perspectivas irá originar quebras de eficiência em uma ou outra perspectiva, desequilibrando o BSC e, consequentemente, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização.

Muito embora o BSC seja um método de medição e avaliação do desempenho organizacional que vem sendo exaustivamente utilizada no setor privado. Contudo, devido às diferenças na forma de atuação de um ente público e um privado, fa-

z-se necessário adaptar esta metodologia para o setor público, preservando as características específicas da área pública que exercem influência sobre programas, objetivos, hierarquia rígida, cultura própria, mudanças políticas, legislação, entre outros. Assim, estas características evidenciam a necessidade de adaptar para o setor público, em vez de simplesmente serem aplicados modelos desenvolvidos para o setor privado.

Pinto (2005), afirma que, no BSC original (FIGURA 1), direcionado para as empresas privadas, toda a performance é orientada para um objetivo principal: aumento de valor para os investidores, por meio da obtenção de resultados financeiros crescentes. Por esse motivo, a perspectiva financeira é colocada no topo do BSC, servindo de fio condutor às outras três perspectivas, segundo um sistema de relações causa/efeito.

Outro importante relato de Pinto (2005) diz respeito a adaptação do *balanced scorecard* aos serviços públicos e às organizações sem fins lucrativos, implica introduzir algumas modificações na 'geografia' do modelo original, de forma a que ele possa adequar-se às questões específicas da gestão estratégica destes dois sectores. As principais alterações são:

- A missão desloca-se para o topo do BSC;
- A perspectiva clientes sobe na 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 BSC;
- A estratégia continua a ser o tema central do BSC.

O BSC adaptado ao setor público (FIGURA 2) coloca a principal ênfase na missão, que é elevada para o topo e passa a constituir o seu elemento condutor fulcral. Na realidade, muito embora os serviços públicos e as organizações sem fins lucrativos, tenham também que gerir eficientemente os recursos, o seu principal objetivo não é a rentabilidade econômica e financeira. As organizações públicas e o setor privado não lucrativo são, acima de tudo, responsáveis perante os seus clientes e *stakeholders* pelos resultados e impactos das atividades inerentes à sua missão: prestação de serviços de saúde, segurança, justi-

ça, defesa, atribuição de prestações e subsídios de segurança social, serviços de apoio à infância, à família, aos deficientes, à população idosa etc. Pretende-se que estas organizações (públicas e privadas) prestem serviços de qualidade, com eficiência e revelem capacidade de inovação e melhoria contínua, procurando sempre novas formas de melhor servir o cidadão, sendo responsáveis (accountability) pela performance e pelos resultados obtidos, em consonância com a sua missão (PINTO, 2005).

O enfoque dado à missão no BSC do setor público origina, desde logo, uma transformação no conjunto das perspectivas, relativamente ao modelo original. Assim, a perspectiva clientes (algumas vezes também designada 'clientes e stakeholders') passa a ser colocada no topo (FIGURA 2), em substituição da perspectiva financeira que assumia essa posição no BSC das empresas. Seguem-se depois as outras três perspectivas com designações e funções idênticas ao modelo do setor privado.

A única exceção reside na filosofia subjacente à perspectiva financeira que é diferente nos dois sectores: no BSC das empresas, a questão da rentabilidade financeira é a sua principal razão de ser, no BSC do sector público, a perspectiva financeira (também designada 'perspectiva orçamento') funciona como fator de restrição ou constrangimento, associado à obrigação do controlo orçamental (Orçamento do Estado) e à necessidade de fornecer bens e serviços aos cidadãos ao mais baixo custo (PINTO, 2004).

Contudo observa-se que a estratégia, que é um elemento crucial para as organizações, seja no setor público ou privado, é figura central. De fato, a estratégia é o elemento que está na origem do BSC e que assegura a sua consistência, continuidade e versatilidade como ferramenta, tudo começa a partir dela.

## 2.1. A Perspectiva Financeira na Administração Pública

Na Administração pública, a perspectiva financeira não é o objetivo final, mas sim um meio para obtenção de recursos necessários para o

cumprimento de sua função social. Uma boa execução orçamentária e a ampliação de outras fontes de recursos financeiros são fatores essenciais para permitir condições favoráveis e apta a cumprir sua missão.

Assim, no setor público a perspectiva financeira, ao invés de está focada no lucro, está orientada para a execução do orçamento. Um órgão do setor público precisa ter um orçamento que torne possível o andamento das suas atividades, mas considerando que na Administração Pública não se busca o interesse dos acionistas e sim o atendimento das necessidades da sociedade, por isso, na área pública é fundamental retirar a perspectiva financeira/orçamento do topo e colocá-la na base do BSC.

Pinto (2005), ressalta a importância que a perspectiva financeira assume uma posição diferente do setor privado, ela não é dispensada no modelo adaptado aos sectores público e não lucrativo. De fato, nenhum *balanced scorecard* fica completo se não incluir a perspectiva financeira. Nenhuma organização, independentemente do seu estatuto, consegue funcionar com sucesso e satisfazer os seus clientes sem recursos financeiros.

No BSC das empresas, a questão da rentabilidade financeira é a sua principal razão de ser, no BSC dos serviços públicos e das organizações sem fins lucrativos, a perspectiva financeira (orçamento) funciona como elemento capaz de viabilizar a missão e, ao mesmo tempo, como fator de constrangimento, na medida em que, os setores não lucrativos têm que gerir eficientemente orçamentos, cada vez mais controlados e limitados, cujas receitas são asseguradas por meio dos tributos.

Ghelman (2006) afirma que, contudo, um orçamento bem executado ou uma ampliação da capacidade financeira do órgão, não significa que ele está sendo mais eficiente, ou atendendo melhor seu cliente direto e a sociedade. Além de inverter a posição da perspectiva financeira, tirando-a do topo e colocando-a na base dessa relação, é preciso vincular a perspectiva financeira ao aperfeiçoamento da gestão e as dimensões de desempenho focadas na eficiência, eficácia e efetividade.

## 2.2. A Perspectiva Cliente na Administração Pública

Diferentemente do setor privado, no setor público o cliente que é o cidadão não pode ser tratado de maneira diferenciada, pois a luz da constituição fere o princípio da impessoalidade. O conceito de cidadão é muito mais amplo que o de simples cliente, pois a eles são imputados os direitos e deveres garantidos nas legislações. Por isso, ao analisarmos a perspectiva cliente na ótica pública esta deve ser retratada de maneira completamente diferente do que na iniciativa privada.

Segundo Ghelman (2006), a Administração Pública, além de medir a melhoria da qualidade da prestação dos serviços para o cliente direto é preciso aferir se o cidadão/sociedade está satisfeito com a prestação de um serviço público, ou seja, é preciso demonstrar os benefícios, efeitos ou impactos diretos ou indiretos do exercício da atividade pública para o cidadão. Por isso, ao customizarmos o BSC para o setor público, é preciso ter uma perspectiva para os clientes, que meça o atendimento aos requisitos de qualidade dos produtos/serviços ofertados e a satisfação do cliente; e outra com foco no cidadão/sociedade que busque medir a efetividade da ação pública.

Pinto (2005), ressalva, que a perspectiva clientes, por vezes também designada 'clientes e stakeholders', (FIGURA 2), que assume uma posição de topo, em substituição da perspectiva financeira que assumia esse papel no BSC original das empresas. Esta alteração está diretamente relacionada com o destaque atribuído à missão nos serviços públicos e das organizações sem fins lucrativos. No setor privado, as empresas respondem perante os investidores. Nos setores público e não lucrativo o principal enfoque está no cliente e na forma de satisfazer as suas necessidades, de acordo com a missão.

Responder à pergunta 'quem é o cliente?' Nestes dois setores, representa frequentemente um importante desafio. Na realidade, existem diferentes grupos envolvidos na prestação do serviço que tornam difícil responder à pergunta 'quem é o cliente?' O grupo dos prestadores do serviço, o grupo dos pagadores do serviço e o grupo dos beneficiários do serviço. Felizmen-



te o *Balanced Scorecard* não obriga a que tenha que ser tomada uma decisão sobre quem é, de fato, o cliente. É possível e desejável que todos os clientes sejam considerados no BSC, uma vez que o cumprimento da missão implica satisfazer os diferentes grupos envolvidos.

### 2.3. A Perspectiva de Processos na Administração Pública

Kaplan e Norton (1997), afirmam que os processos internos revelam duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição do desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho, incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade.

Porém o foco do *scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Por Exemplo, uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor. Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia.

Ghelman (2006) aponta que, para o Estado ampliar seu atendimento às necessidades da sociedade brasileira, faz necessário otimizar os recursos disponíveis por meio do aumento da eficiência, melhorando a qualidade do gasto público, reduzindo custos, evitando o desperdício e aumentando a produtividade na prestação de serviços públicos. Sendo assim, é preciso aumentar a consciência de custos na Administração Pública e evoluir para um orçamento focado em resultados. A perspectiva processos internos com foco na eficiência contribui para este objetivo de se implantar medidas e programas de racionalização da ação pública. Isto cria condições para que o Estado atenda satisfatoriamente o contribuinte que é obrigado a pagar impostos, fortalece a democra-

cia e cria condições para a ampliação da prestação dos serviços públicos

No setor público a perspectiva de processos é presente e é possível, mas não 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, resultando em processos mais burocráticos, enquanto no setor privado a gestão é mais flexível e menos regulamentada.

Contudo, sabemos que melhorar os processos internos é desejo do setor público e do setor privado, o que vai diferenciar é como serão adaptados e o tempo dispensado. O objetivo desta perspectiva é aprimorar os trabalhos.

### 2.4. A Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento na Administração Pública

Para Kaplan e Norton (1997), a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias.

Outro importante relato de Kaplan e Norton (1997), é que o BSC enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimentos, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. É óbvio que os investimentos em equipamentos e P&D são importantes, mas dificilmente serão suficientes por si só. As empresas devem investir, também, na infraestrutura, pessoal, sistemas e procedimentos, se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo.

Segundo Junior (2010), na Administração Pública, a perspectiva aprendizado e crescimento é mais crucial ainda, pois há um engessamento na gestão de pessoal. Com intuito de se evitar práti-

cas patrimonialistas, é terminantemente proibido contratar funcionários sem concurso público. Por isso, mesmo se uma autarquia, fundação ou órgão da administração direta precisar de um profissional com um determinado perfil, este só poderá ser contratado mediante concurso público. Em adição, é comum o salário de servidores públicos altamente especializados. No entanto, o Setor público brasileiro ainda está muito aquém de uma perspectiva de crescimento e aprendizagem que dê suporte às outras perspectivas, haja vista para os poucos incentivos à qualificação de servidores e a planos de carreiras inexistentes ou insuficientes para influenciar um bom desempenho dos servidores públicos.

### 3 CONCLUSÃO

A proposta deste artigo foi mostrar como é feita a adaptação do BSC no setor público. Considerando que existem grandes diferenças entre o setor público e o privado, com as especificidades de cada área, as legislações pertinentes, o interesse dos gestores e governantes, a disponibilidade financeira, o tempo para aplicação, entre outros, e acima de tudo o objetivo, onde o privado em sua grande maioria visa o lucro e no público é a prestação de serviço com qualidade para o cidadão e a eficiência da execução do orçamento.

A própria ferramenta deixa claro que é possível a adaptação, devido a flexibilidade, permitindo até que se tenha mais perspectivas, além das que foram citadas pelos criadores Norton e Kaplan.

Nota-se que o sucesso na implementação do BSC no setor público vai muito além da necessidade da busca por resultados melhores, pois as barreiras são muitas, uma vez que envolve toda instituição, onde muitas vezes se esbarra na dificuldade do engajamento dos servidores no processo de mudança, a própria burocracia que permeia a gestão pública, o tempo de adaptação da ferramenta e principalmente a necessidade de manter os gastos dentro dos limites orçamentários.

Entretanto, a importância da implementação de um modelo de gestão estratégico se faz necessário e merece especial atenção em sua adaptação, aplicação, acompanhamento e avaliação.

O uso de novos instrumentos na gestão pública, possibilita a melhoria de vida do cidadão/sociedade, da economia do país, apresentem resultados de grande visibilidade e dimensão, que possam fazer do serviço público um serviço de qualidade, eficiente, transparente e compatível com os impostos cobrados. Pois cada vez mais o cidadão, vem cobrando mais resultados dos gestores públicos no uso dos recursos públicos.

Em adição, indica-se também o uso de ferramentas de monitoramento e de indicadores de desempenho, que possam concluir se os objetivos de cada perspectiva foram alcançados, conforme o planejado.

Podemos concluir que o resultado a que se propôs o artigo foi apresentar que, por meio das informações que podem ser obtidas pelo modelo proposto, é possível realizar a gestão estratégica nas organizações públicas brasileiras, utilizando-se de um modelo concebido na iniciativa privada, como forma de auxiliar o gerenciamento das ações. Esse gerenciamento é mostrado nas perspectivas adaptadas e agregadas para esse fim, e, principalmente, na inversão da perspectiva financeira.

### REFERÊNCIAS

- FILGUEIRAS, Aline de Almeida; BARROS, Luana Paula de Souza; GOMES, Josir Simeone. O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **REGE Revista de Gestão**, 2010.
- FRANCISCHINI, Andresa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos a ação – Métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- GHELMAN, Silvio; COSTA, S. R. R. da. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência**. Simpósio de Engenharia da Produção, 2006. **Anais [...]**, Bauru-SP, 2006.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. O balanced scorecard: medidas que impulsionam o desempenho. **Harvard Business Review**, Boston, 1992.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Evaluación de resultados: algo más que números.** Harvard Deusto Business Review, Boston, 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balanced Scorecard: a estratégia em ação.** 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PINTO, Francisco José Simões. A avaliação da performance e o balanced scorecard no contexto da reforma da administração pública. Congresso Nacional da Administração pública INA Centro Congressos Lisboa, 2, 2004. **Anais [...]**, 2004.

PINTO, Francisco José Simões. Balanced Scorecard: adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos. Seminário Internacional 'Gestão e Estratégia no Século XXI', 3, 2005. **Anais [...]**, Universidade Algarve, Algarve, 2005.

---

Recebido em: 27 de Abril de 2020

Avaliado em: 30 de Julho de 2020

Aceito em: 30 de Julho de 2020

---