

A ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NO INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES DO DISTRITO FEDERAL

ANALYSIS OF THE APPLICATION OF *BALANCED SCORECARD* IN THE FEDERAL DISTRICT SERVERS INSTITUTE

Claudia da Silva Vilela,
Veruska Albuquerque Pacheco

RESUMO

Em meio ao dinamismo empresarial e em busca de destaque no mercado, uma ferramenta estratégica que vem sendo amplamente utilizada nas últimas décadas nas organizações privadas - e mais recentemente nas instituições públicas - para o alcance de vantagem competitiva é o *Balanced Scorecard* – BSC, um instrumento de gestão criado por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990. Nos últimos anos, o método vem sendo adaptado para o uso em instituições governamentais, que tem características específicas, cuja prioridade é atender com eficácia o seu segmento da sociedade, ou seja, a promoção da cidadania. Nesse sentido, o objetivo deste estudo de caso é analisar a aplicação da ferramenta em uma instituição pública, de modo a descrever as etapas do processo de implantação do BSC no Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal. A pesquisa é classificada como qualitativa e descritiva e a coleta de dados foi realizada através de pesquisa documental e por meio da aplicação de entrevistas com servidores. O estudo teórico abrange o planejamento estratégico, as características do *Balanced Scorecard*, a ligação com a estratégia e indicadores, o mapa estratégico e os princípios para a implantação da ferramenta. Os resultados apontaram que no órgão estudado, o BSC foi instituído em 2018, e implantado em 13 etapas com o auxílio da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão do DF. Evidenciou-se que os principais desafios para a adoção foram o entrave na cultura organizacional e a pouca familiaridade dos servidores com a ferramenta, o que gerou resistência a mudanças em alguns profissionais.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; planejamento estratégico; instituição pública.

ABSTRACT

In the midst of business dynamism and market prominence, a strategic tool that has been widely used in private organizations - and more recently in public institutions - to achieve competitive advantage in recent decades is the Balanced Scorecard - BSC, an management instrument developed by Robert Kaplan and David Norton in the 1990s. In recent years, the method has been adapted for use in government institutions, which have specific characteristics, whose priority is to effectively address their segment of society, namely promotion of citizenship. In this sense, the objective of this case study is to analyze the application of the tool in a public institution, to describe the steps of the BSC implementation process in Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal. The research is classified as qualitative and descriptive and data collection was performed through documentary research and through the application of interviews with servers. The theoretical study

covers the strategic planning, the characteristics of the Balanced Scorecard, the link with the strategy and indicators, the strategic map and the principles for the implementation of the tool. The results showed that in the studied body, the BSC was established in 2018, and implemented in 13 stages with the help of the DF Planning, Budget and Management Secretariat. It was evidenced that the main challenges for the adoption were the obstacle in the organizational culture and the little familiarity of the servers with the tool, which generated resistance to changes in some professionals.

Keywords: *Balanced Scorecard; strategic planning; government institution.*

INTRODUÇÃO

Devido ao dinamismo do ambiente empresarial, vê-se frequentemente o setor privado recorrer ao uso de ferramentas de gestão estratégica para obter vantagem competitiva no mercado. No setor público, por sua vez, a eficácia está em atender necessidades coletivas. Na busca pela excelência, um método que pode ser utilizado na gestão pública é o *Balanced Scorecard* (BSC), instrumento que segundo Kaplan e Norton (1997) permite o monitoramento dos indicadores de desempenho a partir de diferentes perspectivas. Diante disso, faz-se a seguinte indagação: quais os desafios de gestores e colaboradores na implantação do BSC em uma instituição pública?

Assim, o objetivo geral deste artigo é analisar a aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* em uma instituição pública, de modo a descrever as etapas do processo de implantação do BSC no Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal (IPREV/DF). Para atender ao objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos: identificar os problemas de implantação; identificar desafios e dificuldades do gestor e de colaboradores a respeito do BSC na instituição; e propor as melhorias necessárias para o uso do método no Instituto.

A relevância do tema abordado está na percepção da versatilidade do método em poder ser ajustado e estruturado para modelos voltados para a gestão pública, por considerar fatores importantes além do aspecto financeiro como, por exemplo, a perspectiva dos processos internos, que visa alcançar excelência nas operações. Além disso, entende-se que o presente estudo poderá contribuir para debates sobre a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* no setor público.

A análise da aplicação dessa ferramenta de gestão estratégica foi realizada no Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal, a fim de conhecer a experiência do órgão com a adoção do *Balanced Scorecard* – BSC.

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o referencial teórico resultante da pesquisa bibliográfica realizada, abrangendo planejamento estratégico, as características do *Balanced Scorecard*, a ligação com a estratégia e indicadores, o mapa estratégico e os princípios para a implantação dessa ferramenta.

Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um mecanismo relevante para o desenvolvimento das organizações e, conforme defendido por Rezende (2011), é um projeto contínuo que abrange diferentes aspectos da instituição e que é fundamental para a tomada de decisão de curto e longo prazo.

Nas palavras de Oliveira (2014, p. 17) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”. Dessa forma, é a partir dele que são tomadas as principais decisões nas organizações públicas ou privadas.

Calazans e Albuquerque (2016, p. 33) acrescentam que o planejamento estratégico “envolve toda a empresa e está intimamente ligado aos planejamentos táticos e operacionais da empresa e normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos”.

As organizações públicas podem obter êxito ao analisar seu ambiente e formular missão e objetivos que lhes permitam satisfazer as necessidades do segmento social, estabelecendo uma cultura que aumente a eficácia operacional e adotando princípios básicos da administração estratégica que proporcionam efetividade (KROLL; PARNELL; WRIGHT, 2011).

Com base em Rezende (2011, p. 19):

Com pequenas adaptações, a organização e a metodologia propostas para o planejamento estratégico podem ser empregadas tanto nas organizações ou empresas privadas como nas organizações ou instituições públicas.

Nesse sentido, dentre os métodos de planejamento estratégico, um dos instrumentos que permite o monitoramento dos indicadores de desempenho, que abrange aspectos diferentes da organização (Financeiro; Clientes; Processos Internos; e Aprendizado e Crescimento) e que podem ser feitas as necessárias adaptações para a gestão pública é o *Balanced Scorecard*, cujas características são apresentadas a seguir.

O Balanced Scorecard

O método *Balanced Scorecard* foi apresentado em 1992, como um sistema de mensuração do desempenho das organizações (KAPLAN; NORTON, 1992 *apud* QUINTELLA; LIMA, 2004). Desde então, vem sendo utilizado por diversas instituições.

A ferramenta é o resultado do estudo que ficou conhecido como: *Measuring Performance in the Organization of the Future* (mensuração do desempenho na organização do futuro) realizado pelo executivo David Norton e o consultor acadêmico Robert Kaplan, que perceberam que depender apenas de medidas baseadas em dados financeiros estava prejudicando o desenvolvimento das empresas. Através de estudos de caso e discussões em grupo surgiu o BSC, cujo nome refletia o equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras (KAPLAN; NORTON, 1997).

Portanto, o BSC permite obter um conjunto completo de informações para compor o processo de tomada de decisão, pois é uma ferramenta que monitora o desempenho da organização a partir de diferentes aspectos.

As quatro perspectivas do BSC conforme Kaplan e Norton (1997) são:

- **Perspectiva dos Clientes:** Permite a clara identificação e avaliação da proposta de valor direcionada ao segmento de mercado. Entre as medidas essenciais estão a satisfação, fidelização, retenção e a aquisição de novos clientes.

- **Perspectiva dos Processos Internos:** Os executivos identificam os processos internos críticos, nos quais a empresa deve alcançar excelência em suas operações. As medidas são orientadas pela satisfação do cliente e pelo alcance dos objetivos da empresa.

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Permite Identificar a infraestrutura que a organização deve construir para gerar crescimento e melhoria. A empresa precisa acompanhar as contínuas mudanças e a inovação em produtos e processos. As medidas são baseadas nos colaboradores, incluem satisfação, retenção, treinamento e habilidades.

- **Perspectiva Financeira:** As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa e sua execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Normalmente estão relacionados à lucratividade.

Sobre a perspectiva financeira na iniciativa pública, campo de estudo deste trabalho, Costa (2008, p.28) considera que:

No setor público o objetivo é cumprir a razão de sua existência. Não se pode confundir o bom uso dos recursos, o seu uso eficiente com o objetivo de obter lucro. Se no setor privado são os objetivos financeiros que devem comandar a definição dos objetivos nas outras perspectivas, no setor público ou instituições sem fins lucrativos esse comando deve estar no cumprimento da missão.

O BSC também pode ser apresentado como um sistema de informação utilizado para gerenciar a estratégia da empresa. Traduz missão e estratégias em um conjunto holístico de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros e que serve de base para um sistema de gestão estratégica (PADOVEZE, 2007).

Quanto ao *Balanced Scorecard* aplicado ao Setor Público, Kaplan e Norton (1997, p.188) entendem que:

Embora o foco e a aplicação iniciais do *Balanced Scorecard* estivessem voltados para o setor comercial (privado), a oportunidade de o scorecard melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior.

Portanto, o BSC permite adequação coerente com a organização pública e suas estratégias, possibilitando o desenvolvimento em aspectos além dos lucrativos, já que seu foco principal é atender a sociedade. Conforme (SANTOS, 2006 *apud* REZENDE, 2011), a sociedade e as regras se modificam em tempo e espaço.

Sendo assim, o governo estabelece objetivos e metas para garantir a execução planejada.

Com base em Hikage e Oliveira (2007), o grande mérito do BSC é tornar a estratégia responsável de todos na organização, criando um processo contínuo e que mostre o momento de revisar as metas. Para o alcance das metas verifica-se a necessidade de elaboração das estratégias e indicadores.

Estratégia e indicadores

O BSC está diretamente ligado à estratégia e indicadores e, conforme afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 175), “deve refletir a estrutura da organização para a qual a estratégia foi formulada”. A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para os acionistas, clientes e cidadãos (KAPLAN; NORTON, 2004). Pode ser definida ainda como “um processo de elaborar questões, gerar alternativas e fazer escolhas” (MARKIDES, 1999 *apud* HIKAGE; OLIVEIRA, 2007, p. 139). Oliveira (2014) ainda descreve a estratégia como um caminho a percorrer de maneira inovadora para alcançar as metas e objetivos da empresa.

Assim, a principal função da estratégia é servir como orientação para que a empresa permaneça no foco e na direção correta. Dessa forma, entende-se que, para que se alcancem os objetivos, cumpram-se metas e cheguem aos resultados planejados é necessário que se tenha uma boa estratégia.

A estratégia, no BSC, é definida por Costa (2008, p. 12) como:

Um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito: (a) entre os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados; (b) entre os objetivos e as medidas do desempenho obtido no esforço de alcançá-los.

No *Balanced Scorecard* as medidas de desempenho são definidas conforme a concepção da estratégia da empresa, e não a partir das necessidades de cada setor. As necessidades específicas de cada setor são consideradas caso sejam determinantes no desempenho e cumprimento da estratégia delineada (COSTA, 2008).

Estabelecidas as metas, é preciso avaliar o andamento dos indicadores, pois para Kaplan e Norton (1997, p. 241) “se não existirem dados que respaldem a medida, o processo gerencial para o objetivo estratégico provavelmente é inadequado ou inexistente”, ou seja, é necessário definir indicadores claros e mensuráveis. “Indicador refere-se à métrica que fornece informações úteis sobre o estado do processo e métrica é a medida da extensão ou do grau de qualidade, propriedade ou atributo que um produto possui ou exhibe” (RAGLAND, 1995, *apud* HIKAGE; OLIVEIRA, 2007, p. 140).

Para representar as relações de causas e consequências existentes entre os indicadores definidos no planejamento é necessário conhecer os mapas estratégicos.

Mapas estratégicos

Para representar a estratégia da instituição é necessário o uso de um instrumento que possa transmitir os objetivos de modo claro. Os indicadores estratégicos podem ser vistos como uma série de relação de causa e efeito entre os

objetivos, nas perspectivas do *Balanced Scorecard*. O desenvolvimento da representação gráfica dessas conexões é chamado de mapa estratégico (Kaplan; Norton, 2004).

É impossível implementar a estratégia sem descrevê-la. O mapa estratégico possibilita essa descrição, traduzindo e mostrando o caminho que será percorrido para cumprir a estratégia de modo compreensível a todos na organização (KÁLLAS, 2003; COSTA, 2008).

Para Costa (2008, p. 13), “o mapa estratégico deve ser consistente, específico, organizado por objetivos estratégicos e sucinto”. O mapa estratégico segundo Kaplan e Norton (2004), baseia-se em alguns princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias;
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- Cria-se valor por meio de processos internos;
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

Em organizações públicas, Kaplan e Norton (2004) afirmam que a missão deve ser destacada no nível mais alto do mapa estratégico, configurando um propósito abrangente que consolide a missão da instituição governamental de forma a comunicá-la com nitidez para a organização.

Implantação do BSC

Para seus criadores Kaplan e Norton (2001), a implantação do BSC com êxito desenvolve a criação de organizações orientadas à estratégia, levando em consideração cinco princípios:

- **Traduzir a estratégia em termos operacionais:** Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico, cria-se uma referência do detalhamento dos objetivos da organização de maneira que haja ampla compreensão.

- **Alinhar a organização à estratégia:** Para alcançar sinergia no desempenho organizacional as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas.

- **Transformar a estratégia em tarefa de todos:** As organizações focadas na estratégia exigem que todos os colaboradores compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia.

- **Transformar a estratégia em processo contínuo:** A gestão eficaz da estratégia depende da capacidade da instituição em revisar e ajustar a estratégia e os processos por meio de reuniões gerenciais.

- **Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva:** A primeira tarefa da liderança executiva em instituições focadas na estratégia é tornar a necessidade de mudança em algo visível para todos, demonstrar e reforçar os novos valores culturais.

A implantação do BSC deve ser guiada pela visão da empresa e pela sua missão. Para cada um dos objetivos, define-se um ou mais planos de ação com metas claras e mensuráveis. É necessário, portanto, que também se estabeleçam indicadores de desempenho para acompanhar o desenvolvimento desses planos e, se for o caso, realizar correções (HIKAGE; OLIVEIRA, 2007).

Baseado em Costa (2008), os gestores precisam ter consciência da complexidade na tarefa de implantar o BSC e que sem a garantia do comprometimento da alta administração, o processo de implantação não deve ser iniciado. Sendo assim, o compromisso do nível estratégico é fundamental para a eficiência do método na organização.

METODOLOGIA

A presente seção apresenta a metodologia adotada neste estudo, identificando métodos e técnicas de pesquisa.

Breve descrição do campo de pesquisa

O Instituto teve início em 2008, nos termos da Lei Complementar nº. 769/2008, quando o Governo do Distrito Federal, ciente de sua função de prover o pagamento dos benefícios previdenciários aos seus servidores e dependentes, sem comprometer despesas públicas, implementou medidas necessárias à organização e ao funcionamento do novo Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores. O instituto tem como atribuição principal captar e capitalizar os recursos necessários para pagamento dos benefícios previdenciários dos segurados e dependentes (IPREV/DF, 2018).

O IPREV/DF consolidou um amplo processo de planejamento estratégico. Nesse processo, servidores, diretores e conselheiros estabeleceram seis diretrizes que visam potencializar o Instituto (IPREV/DF, 2018):

- Excelência no atendimento ao segurado;
- Inteligência aplicada à previdência;
- Gestão Previdenciária;
- Gestão de risco;
- Carreira Previdenciária;
- Educação Previdenciária.

Delineamento da pesquisa

O estudo possui caráter qualitativo e foi empregada uma pesquisa descritiva, caracterizada como estudo de caso. Também foi empreendida pesquisa bibliográfica sobre a temática.

O método qualitativo importa-se em analisar e interpretar aspectos profundos e na análise mais detalhada sobre tendências de comportamento etc (MARCONI; LAKATOS, 2011).

A pesquisa descritiva descreve características e peculiaridades de determinada população, através de questionários e observação (GIL, 2010).

O estudo de caso consiste na análise profunda e que permita conhecimento amplo e detalhado. Entre os seus propósitos estão explorar situações da vida real e descrever a situação do contexto estudado (GIL, 2010).

A pesquisa bibliográfica é fundamental para a abordagem temática do estudo. O método explica um tema a partir de referências teóricas já publicadas, busca conhecer as contribuições existentes sobre o assunto (CERVO; BERVIAN, 2002).

3.1 Instrumentos de coleta de dados

Foi utilizada pesquisa documental e aplicada entrevista adaptada do estudo de Calazans e Albuquerque (2016). É considerada pesquisa documental, quando o material consultado é interno à organização (GIL, 2010).

A entrevista é importante para o estudo, pois de acordo com Cerro e Bervian (2002, p. 46) “é conversa orientada para um objetivo definido: recolher por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

População e amostra

As entrevistas foram realizadas com o gerente e três colaboradores da coordenação de planejamento estratégico do instituto. O setor é composto por sete servidores.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise documental foi realizada através de relatórios de atividades disponíveis no site e planilhas disponibilizadas por servidores do instituto. Através da entrevista aplicada adquiriu-se melhor percepção sobre o uso do método na organização pública.

A utilização do BSC no instituto teve início há pouco mais de um ano, no período de fevereiro a abril de 2018, após reavaliação do planejamento estratégico com ênfase na construção de indicadores e em busca de uma ferramenta para auxiliar na condução de suas atribuições. Ao solicitar apoio, foi recomendado o uso do BSC pela Secretaria de Estado de Planejamento Orçamento e Gestão - SEPLAG/DF, a qual está vinculado. Além de o órgão julgar ser uma ferramenta pouco complexa para realizar adaptações, houve influência do uso da ferramenta por outros órgãos públicos do DF. Segundo o estudo de Ghelman e Costa (2006), mesmo que a adoção do *Balanced Scorecard* na administração pública ainda esteja em desenvolvimento, há nos últimos anos, inúmeras iniciativas de implantação desta metodologia nos governos. Nessa linha, Bergue (2014, p. 52) afirma que “é uma das tecnologias gerenciais em ascensão na administração pública brasileira contemporânea”.

Ao ser questionado sobre os resultados esperados após a implantação do BSC, o gerente da área afirmou que a intenção é alcançar melhor organização na execução da sua missão, com o objetivo de ir além do que está previsto na sua lei de criação. Segundo o entrevistado “*o IPREV não quer apenas conceder aposentadorias e administrar recursos [...] e quem sabe se tornar um instituto referência no futuro*”, ou seja, o instituto almeja desenvolver uma administração pública moderna.

A estratégia utilizada para a implantação da ferramenta foi de acompanhar a metodologia da SEPLAG/DF, secretaria que sugeriu o uso da ferramenta e disponibilizou apoio e auxílio para os primeiros passos, encaminhando uma equipe que domina a ferramenta para consultorias periódicas. Entende-se que essa parceria foi um fator muito importante para o êxito da primeira fase, pois de acordo com Bergue (2014, p. 52) “conhecer esse instrumento e compreender seus elementos conceituais essenciais são condições para a sua efetiva implementação no contexto do setor público”.

Para a implantação, relatou-se que não houve treinamento formal, porém houve o acompanhamento da equipe, onde os servidores cedidos pela SEPLAG/DF se deslocaram até o instituto e auxiliaram na condução das reuniões, oficinas, debates e orientação quanto à metodologia e ferramentas para construir os desdobramentos do planejamento. Tal caminho se mostra adequado, pois, conforme Chiavenato (2008, p. 282), “a formulação e implantação do BSC devem incluir necessariamente reuniões entre executivos e seus subordinados, discussões em grupo, conscientização, treinamento, desenvolvimento e muita comunicação interna”.

Para a realização da implantação foram indicados servidores representando todos os setores, e procedeu-se a um planejamento de execução em etapas e tarefas, conforme descrito no Quadro 1:

Quadro 1: Etapas da implantação do BSC

Data	Etapa realizada
07/02/2018	Reunião para apresentação da metodologia a ser adotada
19/02/2018	Validação com o presidente sobre a metodologia e do cronograma
22/02/2018	1ª oficina de Planejamento Estratégico
27/02/2018	Reunião para a apresentação do resultado da 1ª oficina ao presidente
1º/03/2018	2ª oficina- debate sobre objetivos estratégicos
08/03/2018	3ª- continuação dos debates
14/03/2018	Pré-avaliação do mapa estratégico com o presidente
15/03/2018	4ª oficina- validação do mapa estratégico com o grupo e explicação sobre a formulação de indicadores para os objetivos
22/03/2018	Trabalhos internos da equipe responsável
26/03/2018	Reunião para definir as ações (somente com a equipe responsável)
05/04/2018	5ª oficina de validação com o grupo
16/04/2018	Validação do Planejamento Estratégico com o presidente do instituto
26/04/2018	Reunião da equipe para ajustes finais antes da entrega dos indicadores

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em documentos do instituto.

Concluídas estas etapas, iniciou-se a elaboração dos planos de ação, os quais abrangem as metas, seus responsáveis, o período de execução, as etapas a serem desenvolvidas e o valor em reais para alcançá-las.

De acordo com os entrevistados, a principal dificuldade na implantação do BSC foi a definição dos indicadores, visto que foi difícil definir e elaborar indicadores que reflissem a realidade e se aproximassem das metas, pois foram pactuados muitos indicadores. Percebeu-se que alguns não eram tão precisos para o alcance dos objetivos. Sobre a escolha e elaboração de indicadores, Kaplan e Norton (1997, p. 320) explicam que “o objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o *scorecard* é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia”.

O principal desafio de implementação enfrentado no relato do responsável foi “a falta de cultura de planejamento estratégico no serviço público, houve entrave na cultura organizacional nesse sentido”. Estudos realizados por Giacobbo (1997) e Barreto *et al* (2013) mostram que um dos fatores responsáveis por tornar a cultura da gestão pública delicada é a resistência interna, realizando tarefas do mesmo modo sempre, o que influencia diretamente os servidores na sua maneira de ver e realizar tarefas. Constata-se que essas características peculiares às organizações

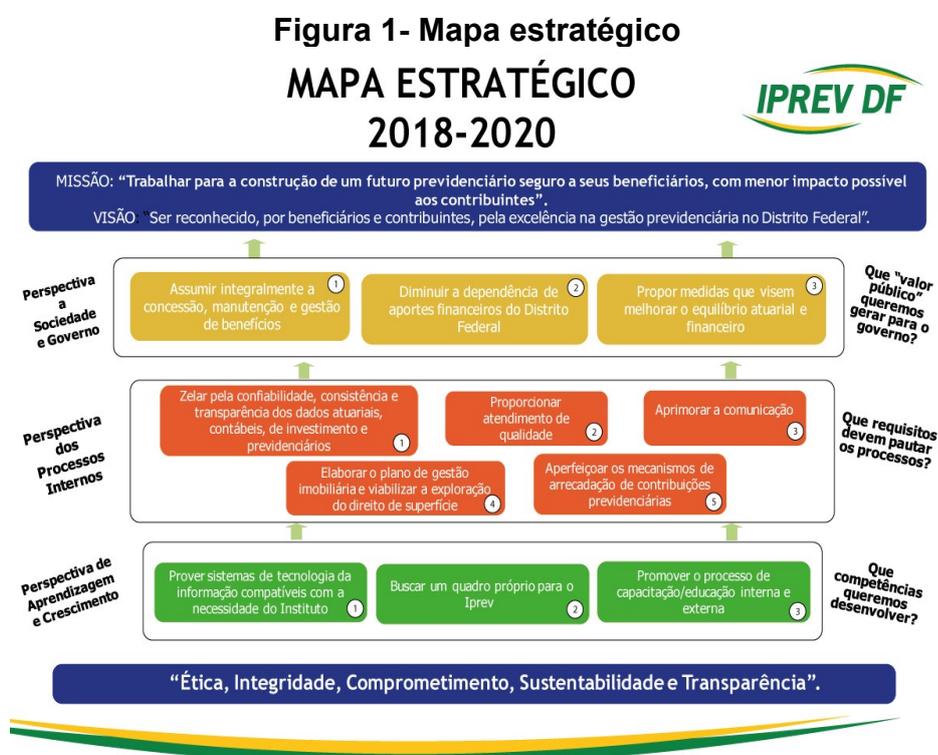
públicas, representam obstáculos no esforço de promover mudanças e introduzir inovações.

Outro desafio apontado foi a pouca familiaridade dos servidores com a ferramenta. Já que não houve treinamento inicial e embora tenha havido participação de pessoas de todos os setores, notou-se carência de maior envolvimento do nível operacional. De acordo com Costa (2008, p. 59) “todos devem compreender como suas atuações específicas contribuem para o cumprimento da estratégia para que possam alinhar suas prioridades”.

Uma das questões levantadas foi se devido à instituição possuir caráter público, houve necessidade de mudar a perspectiva financeira e a relação de causa e efeito com as demais. Ghelman e Costa (2006, p. 3) entendem que “no setor público a perspectiva financeira, ao invés de estar focada no lucro, está orientada para a execução do orçamento”. Das seis instituições públicas pesquisadas por Ghelman e Costa (2006) em outro estudo, apenas duas mantiveram a perspectiva financeira no topo do mapa estratégico e três possuem uma perspectiva para a sociedade.

O IPREV/DF considerou que dentre as adequações realizadas para o uso do método, uma foi adotar apenas as perspectivas de aprendizado e crescimento e a perspectiva de processos internos conforme o modelo original dos criadores Kaplan e Norton. E a outra adaptação realizada foi compactar a perspectiva dos clientes e financeira para perspectiva sociedade e governo, mantendo no topo do mapa. Essa estrutura vai ao encontro do estudo de Bandeira e Amorim (2018) onde houve alterações na perspectiva financeira dos quatro mapas estratégicos analisados.

Os objetivos estratégicos que se espera alcançar com o uso do método estão separados pelas perspectivas no mapa estratégico, conforme ilustrado figura 1:



Fonte: Site do IPREV/DF

Os servidores entrevistados consideram muito relevante o uso do método. Para eles a mensuração e acompanhamento dos indicadores são importantes e a partir do *feedback* e *status* dos objetivos, podem evoluir no desenvolvimento de seus trabalhos.

Segundo os relatórios analisados, a organização pública já consegue ver resultados do uso do método, devido ao acompanhamento e avaliação do desempenho das metas e indicadores propostos na implementação do ciclo de planejamento 2018 - 2020, e existem metas alcançadas. Porém, o instituto está ciente de que o planejamento estratégico não é estático e que os objetivos devem ser atualizados e revisados, tendo em vista que o atual BSC tem o prazo de 3 anos. Observa-se também que em organizações públicas existem limitações para realizar algumas tarefas necessárias para o alcance de alguns objetivos, devido à normatização do setor, que se configura na dependência por licitações, portarias, leis e decretos.

Considerando que mudanças não acontecem de forma abrupta e que o *Balanced Scorecard* no instituto ainda está em fase de desenvolvimento, as melhorias alcançadas destacadas são que “o instituto tem se modernizado. Começou implantar uma cultura de que é necessário ter meta, que felizmente vai ter cobrança, [...] e que está sempre se superando e melhorando”. A partir dessas colocações, entende-se que o instituto vem evoluindo na implementação. Costa (2008, p. 10) diz que “a implantação do BSC produz uma profunda mudança no modo de a empresa tradicional funcionar. Um verdadeiro BSC produz uma mudança cultural na organização”.

CONCLUSÃO

Através da pesquisa realizada percebe-se que o método utilizado no Instituto de Previdência dos Servidores do DF é uma valiosa ferramenta, e que o BSC e suas perspectivas podem ser adaptados a qualquer tipo de organização. Entende-se que sua metodologia é muito eficaz para viabilizar a avaliação e mensuração do desempenho das instituições, tanto privadas como governamentais.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* em uma instituição pública. Para isso foram realizadas análises de documentos e entrevista com servidores do instituto. Através das análises foi possível observar que a busca pela excelência e o fato de outros órgãos públicos do Distrito Federal utilizarem o BSC influenciaram na decisão pela adoção do método.

Respondendo ao questionamento desse estudo, os principais desafios de implementação enfrentados pelos responsáveis e servidores foi o pouco conhecimento da ferramenta e a resistência a mudanças por parte de alguns profissionais, uma vez que no serviço público não é tão comum uma cultura de planejamento estratégico.

Quanto a isso, é interessante destacar que houve a preocupação em indicar servidores de todas as áreas para participar das etapas iniciais, no entanto notou-se carência de participação de pessoas do nível operacional e falta de treinamento, pois o processo de implementação dirigido pela consultoria da SEPLAG/DF ocorreu de forma muito rápida, com duração de apenas 2 meses, tempo insuficiente para conhecer a fundo a ferramenta e suas peculiaridades.

Sugere-se que envolvam todas as pessoas, aprimorando o processo de comunicação, principalmente nesse momento em que o uso do BSC vem

amadurecendo no instituto, além das reuniões que já são realizadas com os responsáveis de cada setor, relacionar o desempenho de todos e divulgar informativos sobre a ferramenta.

Ao aprimorar os mecanismos de utilização do método, o instituto poderá alcançar melhoria contínua em seu desempenho, com base no que idealizaram seus criadores Kaplan e Norton (1997), no sentido de possibilitar o alinhamento dos objetivos com a estratégia e indicadores, comunicar a estratégia e possibilitar o direcionamento e enfoque nas ações.

Portanto, diante de todas as análises realizadas, percebe-se o quanto o BSC é uma ferramenta de gestão capaz de operacionalizar a estratégia, além de auxiliar no processo de formulação do plano estratégico ao estabelecer indicadores de desempenho compatíveis com a organização.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Herivânio Torres; AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira. **O Balanced Scorecard do Ministério Público da União: peculiaridades e inter-relações dos mapas estratégicos.** *Sistemas & Gestão*, v. 13, n. 3, p. 345-356, 2018.

BARRETO, Maria Auxiliadora Motta *et al.* **A Influência da Cultura Organizacional no Serviço Público: Um Estudo de Caso no Âmbito Municipal.** *Anais SEGET*. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418328.pdf>, 2013. Acesso em: 15 maio 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público. São Paulo: Atlas, 2014** 1 recurso online ISBN 9788522484171 . Disponível em: <https://biblioteca.projecao.br/upload/vinculos/000061/00006186.jpg> Acesso em: 15 maio 2019.

CALAZANS, Naiara Aragão; ALBUQUERQUE, Veruska Pacheco. **Balanced Scorecard: Análise da implantação da ferramenta em uma empresa de grande porte no Distrito Federal.** *Negócios em projeção*, v. 7, n. 2, 2016. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/643/628>. Acesso em: 15 março 2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Prendice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** 5. ed. São Paulo: Manole, 2008.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação.** Rio de Janeiro: Atlas, 2008 1 recurso online ISBN 978859700034. Disponível em: <https://biblioteca.projecao.br/upload/vinculos/00005f/00005f95.jpg> Acesso em: 10 março 2019.

DISTRITO FEDERAL, Lei Complementar nº 769/2008, de 31 de julho de 2008. Reorganiza e unifica o Regime Próprio de Previdência Social do Distrito Federal – (RPPS/DF) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.iprev.df.gov.br/leis/>. Acesso em: 10 de setembro de 2018.

GHELMAN, Silvio.; COSTA, SRR da. Adoção do Balanced Scorecard em organizações públicas. **XIII SIMPEP (Simpósio de Engenharia de Produção)-Bauru, SP, Brasil, 2006.**

GHELMAN, Silvio; COSTA, SRR da. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. **Anais do Simpósio de Engenharia da Produção, Bauru, SP, Brasil, v. 12, 2006.**

GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, n. 74, p. 73-108, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

HIKAGE, Oswaldo Keiji; OLIVEIRA, Otávio j. Balance scorecard (BSC): Ligando a estratégia ao operacional. In: Oliveira, Otávio. J. org. **Gestão Empresarial: sistemas e ferramentas.** Atlas, 2007.

INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES DO DISTRITO FEDERAL (IPREV-DF). **O Iprev.** Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.iprev.df.gov.br>. Acesso em: 10 de setembro de 2018.

KALLÁS, David. Balanced Scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas. Dissertação (Mestrado). São Paulo: FEA/USP, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balance scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KROLL, Mark J.; PARNELL, John; WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional.** Cengage Learning, 2007.

QUINTELLA, Odair Mesquita; LIMA, Gilson Brito Alves. O *Balanced Scorecard* como uma ferramenta para implantação da estratégia: uma proposta de implantação. **Revista Gestão Industrial**, v.1, n. 4, 2005.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado.** São Paulo: Atlas, 2011.