

A UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD POR UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA FEDERAL: O IFTM.

Resumo

A eficiência, a quantidade e a qualidade dos bens e serviços produzidos pelos organismos da administração pública são questões que afetam a sociedade em geral. Assim, tem sido criadas e adaptadas ferramentas que possibilitem à gestão pública melhorar sua eficiência e eficácia. Neste contexto, a adoção do Balanced Scorecard (BSC), uma ferramenta amplamente utilizada no setor privado, vem crescendo constantemente como uma forma de se estabelecer foco, prioridade, racionalização e eficiência dos programas estratégicos de governo. Assim, este trabalho teve como objetivo verificar como se deu a adaptação do BSC como ferramenta para integrar o planejamento estratégico e controle orçamentário em uma instituição pública federal de ensino, o IFTM. Verificou-se que o BSC tem contribuído para o IFTM planejar e atingir seus objetivos. Além disso, observou-se que a perspectiva orçamentária e financeira se torna a base do BSC deste órgão, dando sustentação às outras perspectivas, e que nesta instituição pública a perspectiva principal, o topo, é a sociedade.

Palavras-chave: Balanced Scorecard-BSC, Gestão Pública; Planejamento Estratégico, Controle Orçamentário

Abstract

The efficiency, quantity and quality of goods and services produced by public administration bodies are issues that affect society in general. Thus, tools have been created and adapted to enable public management to improve its efficiency and effectiveness. In this context, the adoption of the Balanced Scorecard (BSC), a widely used tool in the private sector, is constantly growing as a way of establishing focus, priority, rationalization and efficiency of strategic government programs. Thus, the objective of this work was to adapt the BSC as a tool to integrate strategic planning and budget control into a federal public institution, IFTM. It has been found that the BSC has contributed to the IFTM planning and achieving its objectives. In addition, it was observed that the budgetary and financial perspective becomes the basis of the BSC of this body, giving support to other perspectives, and that in this public institution the main perspective, the top, is society.

Keywords: Balanced Scorecard-BSC, Public Management; Strategic Planning, Budget Control

1 **Introdução**

A administração pública nos últimos anos vem sofrendo transformações em suas gestões com aplicações de procedimentos, métodos e ferramentas utilizadas para o alcance de melhorias em sua eficácia, eficiência e efetividade na prestação de serviços para a sociedade. Muito se fala em Gestão Gerencial, por Resultados, de Processos entre outras. Algumas ferramentas estão sendo criadas e adaptadas no sentido de medir e monitorar os planejamentos desenvolvidos pelos órgãos estatais aprimorando assim os seus resultados.

Neste contexto, Segundo Fernandes e Furtado (2016, p. 225), a adoção do Balanced Scorecard (BSC) vem crescendo constantemente como uma forma de se estabelecer foco, prioridade, racionalização e eficiência dos programas estratégicos de governo. Assim, o BSC firma-se como um modelo de gestão útil para a realidade pública, particularmente, por conseguir estabelecer uma ligação entre a declaração da missão e da estratégia e as medidas de desempenho da operacionalização da organização.

O BSC é uma ferramenta utilizada no controle de orçamento, e que o integra ao planejamento, tanto de empresas privadas ou públicas. Ela permite que a empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamento pois trata-se de uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado (KAPLAN e NORTON, 1997).

Conforme relata Pinto (2007, p. 214), a performance dos serviços públicos constitui um tema que interessa a todos os cidadãos em qualquer país. A eficiência, a quantidade e a qualidade dos bens e serviços produzidos pelos organismos da administração pública são questões que afetam a sociedade em geral, em termos de bem-estar social e desenvolvimento econômico.

Desta forma, tem-se como objetivo deste estudo verificar como se deu a adaptação do Balanced Scorecard-BSC como ferramenta para integrar o planejamento estratégico e controle orçamentário em uma instituição pública federal de ensino.

Devido a essa adaptação do BSC realizada, vê-se como problema de pesquisa, verificar a eficácia e a efetividade da mesma como ferramenta para integrar o planejamento estratégico e controle orçamentário do órgão público.

A instituição pesquisada foi o IFTM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. Essa instituição, a partir de 2013, ao desenvolver o seu Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, adotou a utilização da ferramenta Balanced Scorecard com o objetivo de integrar o seu planejamento e estratégico ao controle orçamentário.

O IFTM utiliza uma adaptação da metodologia referente a ferramenta do BSC para implementar a lei e ao mesmo tempo integrar o planejamento e controle. Consta no PDI da instituição que foi utilizada uma adaptação da metodologia do Balanced Scorecard (BSC) para a elaboração do planejamento estratégico e controle dos objetivos a serem alcançados (IFTM, 2013, p.22).

A escolha do tema se justifica pelo fato de o BSC é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas privadas que vem ganhando espaço dentro das empresas públicas. Assim, ao melhorar a eficiência dos órgãos públicos, a utilização dessa ferramenta pode contribuir com a sociedade e com os próprios órgãos públicos, no sentido de que a utilização do BSC adaptado, no planejamento e controle orçamentário, caracteriza a correta utilização dos recursos públicos.

Como justificativa social esta pesquisa poderá contribuir com a sociedade e os próprios órgãos públicos, no sentido de que a existência do planejamento e controle orçamentário, em uma instituição de ensino público, utilizando a ferramenta ora pesquisada, proporcione a correta utilização dos recursos públicos, beneficiando toda a sociedade.

2 Fundamentação Teórica

O Balanced Scorecard-BSC é um sistema de medição e gestão criada por Robert Kaplan e David Norton no ano de 1992 em *Harvard Business School* mas que na realidade deixou de ser um sistema de medição e se transformou em um sistema gerencial com o objetivo de traduzir a missão e a estratégia em medidas de desempenho, enfatizando os objetivos financeiros compreendendo os seus vetores e medindo o desempenho organizacional.

Segundo Fernandes, Furtado e Ferreira (2016, p. 218-222):

O BSC é uma metodologia que auxilia na formulação do planejamento e na definição de objetivos estratégicos para as organizações, sejam elas do setor privado ou público [...] é um instrumento capaz de auxiliar o departamento em estudo no desenvolvimento de um planejamento estratégico eficiente, proporcionando uma visão sistêmica da organização e a visualização da estratégia por meio das relações de causa-efeito entre os objetivos propostos.[...] uma metodologia que agrupa uma gama equilibrada de indicadores permitindo aos gestores visualizar a organização sob várias perspectivas ao mesmo tempo, o que possibilita a tradução e a implementação da estratégia. Com esta ferramenta é possível alinhar esforços e objetivos na busca pela melhoria contínua e pela construção de um planejamento eficiente [...] procura traduzir a visão, a missão e a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas sob a ótica de perspectivas diferentes, que se equivalem a vetores ou dimensões, cuja união, conseqüentemente, dá forma a metodologia.

O Balanced Scorecard está definido em 4 perspectivas, financeira, do cliente, processo interno e aprendizado e crescimento, segundo Kaplan e Norton (1997).

Na perspectiva financeira as medidas financeiras indicam se a estratégia desempenhada pela empresa contribui para o resultado financeiro, via ações adotadas, pois o objetivo normalmente é a lucro.

Na perspectiva do cliente (figura 1) é identificado os segmentos de clientes e mercado o qual a empresa atua e o desempenho das empresas nesse segmento. Nelas estão as medidas de sucesso adotadas nas estratégias os quais resultam dentre eles a satisfação/retenção de clientes, aquisição de novos clientes e lucratividade. Esses resultados podem ser parâmetros de tempo, qualidade e preço.

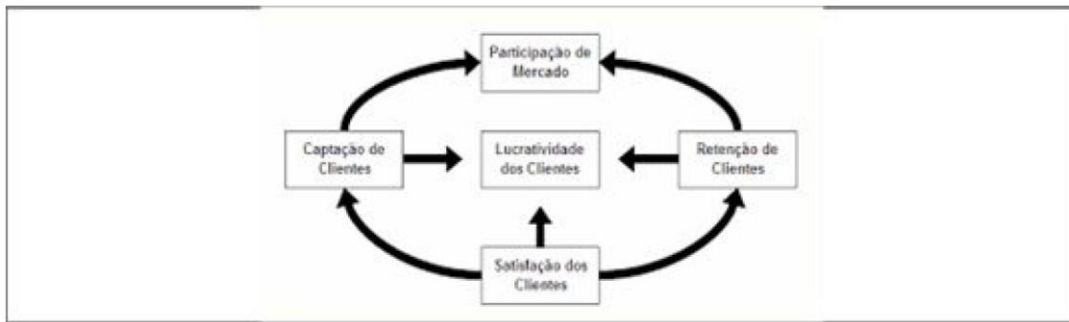


Figura 1 – A perspectiva do cliente – Medidas essenciais
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Na perspectiva do processo interno é analisado como atrair e reter clientes em segmentos alvos de mercado bem como satisfazer as expectativas dos acionistas referentes ao retorno financeiro, revelando duas diferenças do BSC que são: identificar processos novos para atingir os objetivos financeiros e dos clientes e a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Inclui- e n ssa perspectiva de cadeia de valores: Inovação, Operação e Serviço pós-venda.

Enfim, na perspectiva do aprendizado e crescimento os objetivos são os portadores de resultados das três primeiras perspectivas, ou seja, a base. Deve se investir em pessoal, sistemas e procedimentos caso deseje alcançar objetivos de crescimento financeiro.

Kaplan e Norton (1997, p. 35) relatam ainda que as perspectivas têm sido adequadas em várias empresas e setores do mercado, “mas elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força [...], mas dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia da unidade de negócio, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares”.

Fernandes e Furtado (2016, p. 241) destacam que “O mapa estratégico, portanto, é a representação gráfica do Balanced Scorecard e permite uma visualização da estratégia proposta, por meio dessas relações de causalidade entre os elementos de cada perspectiva. ”

O mapa estratégico deve desmembrar a estratégia em temáticas, problemas e oportunidades, vinculando uma das perspectivas às áreas e setores operacionais. Assim, a causa em uma dada perspectiva gera efeito em outra, e assim sucessivamente (KAPLAN; NORTON, 1997).

Mas quando se aborda o tema Balanced Scorecard temos que lembrar que ele não está somente inserido nas instituições privadas e também são utilizados nas instituições públicas.

Segundo Fernandes e Furtado (2016, p. 225) a adoção do Balanced Scorecard vem crescendo constantemente como uma forma de se estabelecer foco, prioridade, racionalização e eficiência dos programas estratégicos de governo. Assim, o BSC firma-se como um modelo de gestão útil para a realidade pública, particularmente, por conseguir estabelecer uma ligação entre a declaração da missão e da estratégia e as medidas de desempenho da operacionalização da organização.

Contudo, Ghelman (2006), informa que sua aplicação na administração pública é um desafio a ser vencido pois trata-se de uma ferramenta que contribui de maneira expressiva na criação de uma cultura de medição e avaliação do desempenho na administração pública, o que contribui para o aumento de sua capacidade de reação perante as necessidades das demandas externas. Lembra também que a administração pública deve se inspirar no modo de gestão das empresas privadas, mas que o objetivo da administração pública é a função social enquanto que a das empresas privadas é o lucro. Na esfera pública deve contemplar medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência, pois uma organização pública, para prestar serviços com excelência, precisa realizar a sua função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possível (eficiência). Em relação a questão financeira o setor público precisa ter um orçamento que torne possível o andamento das suas atividades, lembrando que na administração pública não se busca o lucro, o interesse dos acionistas e sim o atendimento das necessidades da sociedade.

3 Método de Pesquisa

Nesta seção será apresentada a metodologia deste artigo que tem como finalidade descrever e analisar a utilização do balanced scorecard por uma instituição de ensino pública federal: O IFTM.

A natureza da pesquisa é qualitativa e quantitativa, pois segundo Yin (2001) [...] pode-se basear o estudo de caso em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas. Flick (2012, p. 25) lembra que “é possível combinar a pesquisa qualitativa e quantitativa com o objetivo de compensar as limitações e os pontos fracos de cada abordagem e produzir sinergia entre elas.”

Quanto a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois o objetivo deste trabalho é verificar como se deu a adaptação do Balanced Scorecard - BSC como ferramenta para integrar o planejamento estratégico e controle orçamentário no IFTM.

Andrade (2004) cita que uma pesquisa descritiva tem o objetivo de apresentar as particularidades de situações sem a influência do pesquisador, permitindo sua observação, registro, análise, classificação e interpretação.

Em relação a coleta de dados foram utilizados documentos fornecidos pela Administração, bem como pesquisas realizadas no sitio da instituição. Yin (2001) relata que: Entre "aqui" e "lá" pode-se encontrar um grande número de etapas principais, incluindo a coleta e a análise de dados relevantes.

Enquanto técnica de análise foram analisados por meio de análise de conteúdo. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos. O caminho percorrido pela análise de conteúdo, ao longo dos anos, perpassa diversas fontes de dados, como: notícias de jornais, discursos políticos, cartas, anúncios publicitários, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, filmes, fotografias, revistas, relatos autobiográficos, entre outros (SILVA; FOSSÁ, 2015, p.2)

A importância da análise de conteúdo para os estudos organizacionais é cada vez maior e tem evoluído em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas (MOZZATO; EGRZYBOVSKI, 2011).

3.1 – Descrição das etapas

Os dados coletados (documentos e observações) são organizados, ordenados e transcritos para serem analisados e categorizados, conforme a análise de conteúdo. Os dados obtidos a partir dos documentos foram analisados e interpretados. As observações realizadas foram catalogadas e analisadas. A ligação entre os objetivos da pesquisa, fontes, coleta e análise dos dados, é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Pesquisa realizada

Objetivo Específico	Fonte de Dados	Realização da Coleta de dados	Análise dos dados
Verificar como se deu a adaptação do Balanced Scorecard - BSC como ferramenta para integrar o planejamento estratégico e controle orçamentário no IFTM	Documentos (Planejamento, Relatórios de Gestão, Acompanhamento de Metas e Objetivos)	Levantamentos documentais, pesquisas no site do IFTM)	Análise de conteúdo com a triangulação das fontes de dados utilizadas para atender esse objetivo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na análise de conteúdo a técnica de triangulação de dados foi a utilizada (Documentos e observações) com o objetivo de validar a pesquisa realizada. A documentação (PDI, relatórios, planilhas, legislações entre outros), informações oficiais obtidas na instituição, sítios e sistemas de informação foram lidas, separadas, classificadas e interpretadas dentro do objetivo proposto.

4 Análise dos Resultados

Neste tópico será realizado a descrição dos dados, verificar a eficácia e efetividade do Balanced Scorecard - BSC como ferramenta para integrar o planejamento estratégico e controle orçamentário do IFTM e a discussão dos resultados.

4.1 A utilidade do BSC

O IFTM utilizou uma adaptação da metodologia do Balanced Scorecard (BSC), figura 2- Adaptação da ferramenta BSC para a organização analisada, para a elaboração do planejamento estratégico e controle dos objetivos a serem alcançados, conforme consta em seu PDI. (IFTM, 2013, p.22).

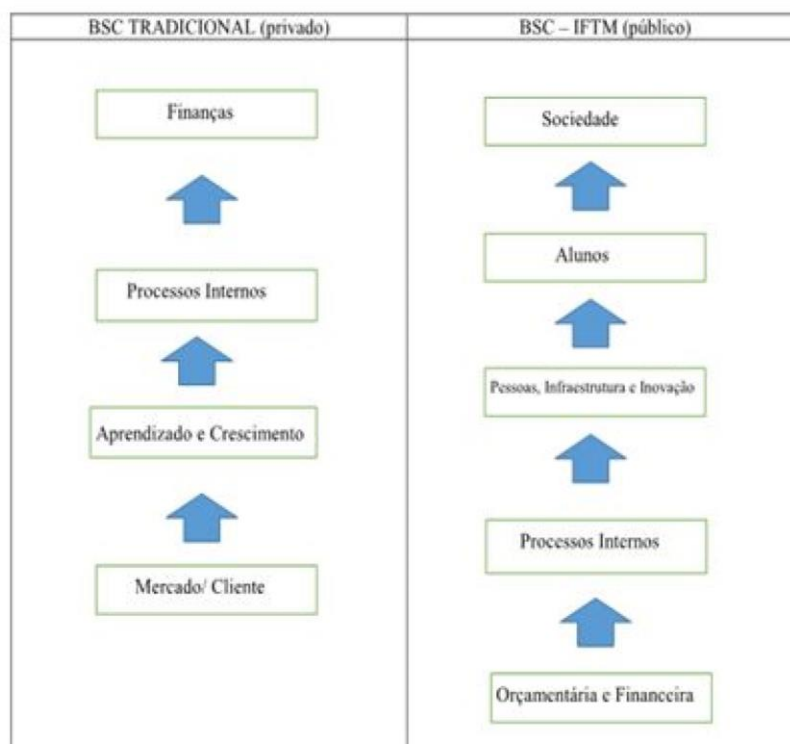


Figura 2- Adaptação da ferramenta BSC para a organização analisada Fonte: Dados da Pesquisa

Na comparação do BSC – Tradicional com o BSC – IFTM, conforme figura 2 – Adaptação da ferramenta BSC para a organização analisada, verifica-se que os seus objetivos são completamente distintos.

O primeiro, BSC – Tradicional, está voltado para implementação em empresas privadas tendo como objetivo atingir o lucro (finanças) pois como cita Kaplan e Norton (1997, p. 21) “O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional”. O segundo, BSC – IFTM tem como proposta fortalecer o atual modelo de gestão (2013, p. 2) e, como objetivo, atingir a sociedade via o cumprimento de suas perspectivas, conforme Manual de Planejamento Estratégico (2013, p.12).

Entende-se que essa adaptação do BSC utilizada pelo IFTM propôs atingir os seus objetivos dentro de uma avaliação contínua através de seus indicadores, ou seja, sendo eficaz e efetivo.

Nesse processo de elaboração dos objetivos são apresentados os critérios mensuráveis para serem medidos por indicadores obtendo resultados na etapa de controle. Esse processo realizado pelas unidades estratégicas e campi, concretizou as perspectivas: Orçamentária e Financeira; Processos Internos; Pessoas, Infraestrutura e Inovação e Alunos concretizando em objetivo maior, a Sociedade.

A perspectiva Sociedade é a que se beneficia de todo o processo, pois são apresentados e inseridos nela profissionais qualificados para o mercado de trabalho.

A utilização dessa ferramenta proporcionou uma representação gráfica chamada de mapa estratégico que descreve o conjunto de hipóteses de relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos que levam ao alcance da visão da instituição, ou seja, o mapa estratégico permite ao IFTM contar a história da sua estratégia, de forma clara e simplificada, rumo à realização de sua visão sendo que a elaboração se deu após a definição de todos os objetivos estratégicos de cada perspectiva de valor (IFTM, 2013, p. 22).

No processo de elaboração dos objetivos são apresentados os critérios mensuráveis para serem medidos por indicadores obtendo resultados na etapa de controle. Esse processo realizado pelas unidades estratégicas e campi, concretizou as perspectivas: Orçamentária e Financeira; Processos Internos; Pessoas, Infraestrutura e Inovação e Alunos concretizando em objetivo maior, a Sociedade, conforme figura 3, Mapa Estratégico.

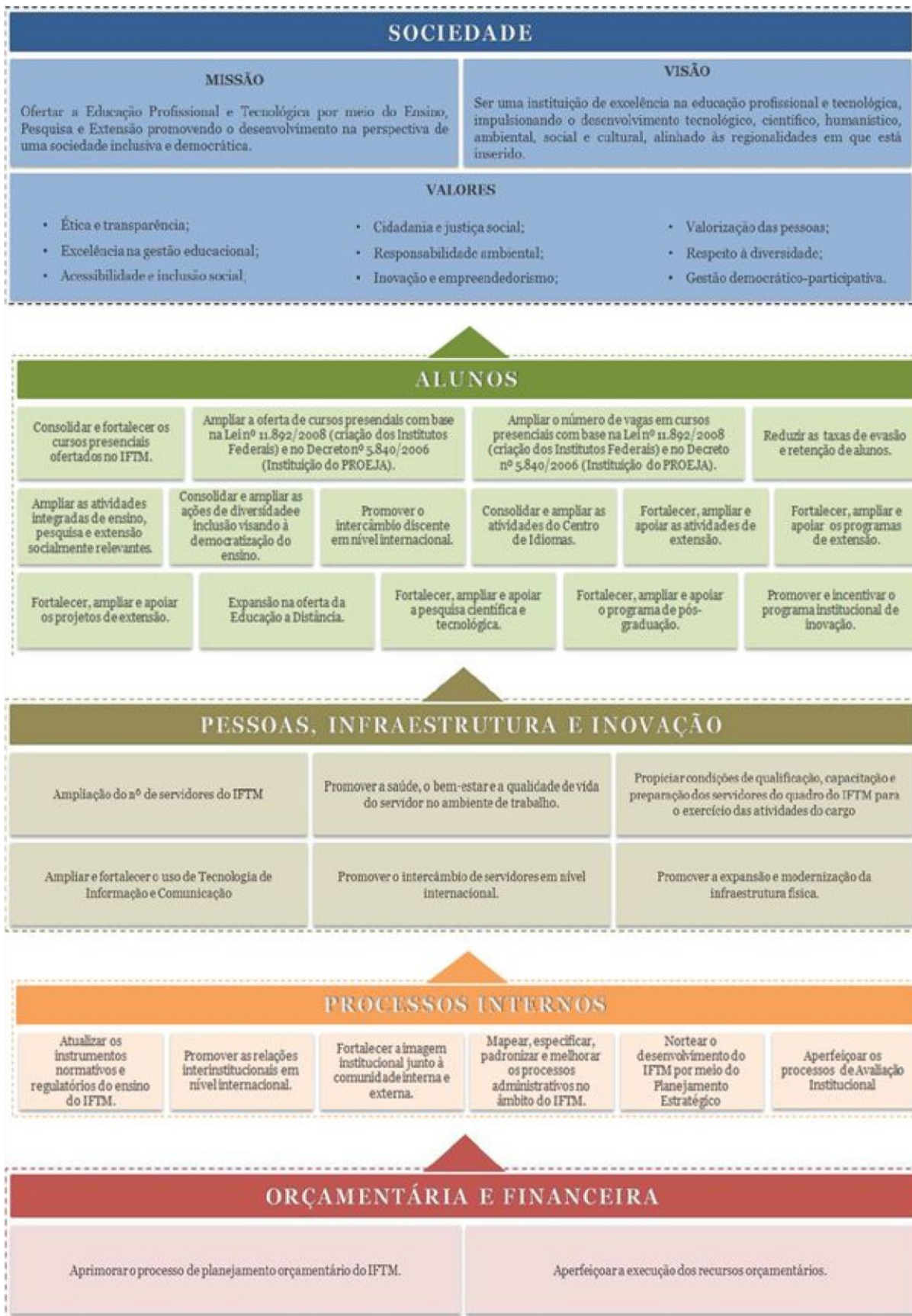


Figura 3- Mapa Estratégico – PDI – 2014/2018

Fonte: PDI-2014-2018

Nesse novo desenho do BSC apresentado pelo IFTM, a questão orçamentária e financeira é a base do processo no sentido da correta e eficiente utilização dos recursos públicos dentro dos seus processos internos. O serviço prestado tem como objetivo qualificar a eficácia e, em determinando momento, atingir a sociedade demonstrando a sua efetividade dentro do processo na área de educação.

No sentido de ofertar uma educação com qualidade, promovendo-a, ampliando-a e consolidando-a, a perspectiva Aluno apresenta 16 objetivos a serem cumpridos, ou seja, consolidar e fortalecer os cursos presenciais ofertados no IFTM; ampliar a oferta de cursos presenciais com base na Lei nº 11.892/2008, criação dos Institutos Federais, e no Decreto nº 5.840/2006, instituição do PROEJA; ampliar o número de vagas em cursos presenciais com base na Lei nº 11.892/2008, criação dos Institutos Federais, e no Decreto nº 5.840/2006, instituição do PROEJA; reduzir as taxas de evasão e retenção de alunos; ampliar as atividades integradas de ensino, pesquisa e extensão socialmente relevantes; consolidar e ampliar as ações de diversidade e inclusão visando à democratização do ensino; promover o intercâmbio discente em nível internacional; consolidar e ampliar as atividades do Centro de Idiomas do IFTM; fortalecer, ampliar e apoiar as atividades de extensão; fortalecer, ampliar e apoiar os programas de extensão; fortalecer, ampliar e apoiar os projetos de extensão; expandir a oferta da Educação a Distância; fortalecer, ampliar e apoiar a pesquisa científica e tecnológica; fortalecer, ampliar e apoiar o programa de pós-graduação; promover e incentivar o programa institucional de inovação. (IFTM, 2013)

A perspectiva voltada para o servidor é a de Pessoas, Infraestrutura e Inovação promovendo a ampliação no quantitativo dos servidores de acordo com o crescimento do IFTM, preocupado com saúde, bem-estar e qualidade de vida, qualificando-o bem como promovendo a expansão e modernização da infraestrutura física atingindo os objetivos de ampliar o número de servidores do IFTM; promover a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida do servidor no ambiente de trabalho; propiciar condições de qualificação, capacitação e preparação dos servidores do quadro do IFTM para o exercício das atividades do cargo; ampliar e fortalecer o uso de tecnologia de informação e comunicação no IFTM; promover o intercâmbio de servidores em nível internacional; promover a expansão e a modernização da infraestrutura física. (IFTM, 2013).

A quarta perspectiva é a de Processos Internos, sendo que nela constam seis objetivos procurando promover a eficiência do setor público dentre eles norteando o desenvolvimento do IFTM, aperfeiçoando os processos de avaliação institucional e padronizar os processos administrativos o que reflete em otimização de recursos, melhoria na produtividade e nos serviços prestados no sentido de atualizar os instrumentos normativos e regulatórios do Ensino do IFTM; promover as relações interinstitucionais em nível internacional; fortalecer a imagem institucional junto à comunidade interna e à externa; mapear, especificar, padronizar e melhorar os processos administrativos no âmbito do IFTM; nortear o desenvolvimento do IFTM por meio do Planejamento Estratégico e aperfeiçoar os processos de Avaliação Institucional. (IFTM, 2013)

A quinta e última perspectiva é a Orçamentária e Financeira. Trata-se da base de sustentação no setor público. Sem ela não se consegue caminhar no processo pois todo setor público precisa do orçamento para desenvolver suas atividades. Necessita de uma excelente execução orçamentária para que possa atender melhor os seus processos internos, recursos humanos e alunos. Seus objetivos estão traçados em aprimorar o processo de planejamento orçamentário do IFTM e aperfeiçoar a execução dos recursos orçamentários (IFTM, 2013).

Para a realização da leitura desse processo são apresentados anualmente:

a) O relatório de acompanhamento dos objetivos e metas do PDI. Considerado um dos instrumentos da ferramenta BSC, dele extrai-se a leitura do planejamento executado. Em cada perspectiva consta o seu objetivo, meta, indicador de resultado, aferição, responsável e tipo. Consta também o campus, parâmetro utilizado e as metas mais detalhadas com a meta do ano, indicador a ser alcançado, aferição da meta, se a meta foi cumprida, indicador anual e global, justificativa caso não tenha cumprido ou cumprido parcialmente e o responsável pela aferição.

b) O relatório de histórico de ajustes de metas onde consta o objetivo, a meta e a justificativa do ajuste da meta realizada.

O pesquisador obteve, via trabalho de campo, documentos que caracterizam a implementação do BSC pelo IFTM, entre eles: Manual de Planejamento Estratégico PDI2014-2018, Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018, Relatórios de Acompanhamento de Metas 2014 e 2015 e Históricas de Ajustes de Metas 2016 e 2017. Na comparação do BSC – Tradicional com o BSC – IFTM, conforme figura 11 – Adaptação da ferramenta BSC para a organização analisada, verifica-se que os seus objetivos são completamente distintos. O

primeiro, BSC – Tradicional, está voltado para implementação em empresas privadas tendo como objetivo atingir o lucro (finanças) pois como cita Kaplan e Norton (1997, p. 21) “ O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional”. O segundo, BSC – IFTM tem como proposta fortalecer o atual modelo de gestão (2013, p. 2) e, como objetivo, atingir a sociedade via o cumprimento de suas perspectivas, conforme Manual de Planejamento Estratégico (2013, p.12).

Entende-se que essa adaptação do BSC utilizada pelo IFTM veio atingir os seus objetivos dentro de uma avaliação contínua através de seus indicadores, ou seja, sendo eficaz e efetivo.

Antico e Jannuzzi (2014, p. 19), citam que “a avaliação de um programa público requer indicadores que possam dimensionar o grau de cumprimento dos objetivos dos mesmos (eficácia), o nível de utilização de recursos frente aos custos em disponibilizá-los (eficiência) e a efetividade social”.

5 Conclusão

Este trabalho analisou como se deu a utilização do Balanced Scorecard em uma instituição pública federal de ensino, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - IFTM.

Ao verificar a eficácia e efetividade do Balanced Scorecard - BSC como ferramenta para integrar o planejamento estratégico e controle orçamentário do IFTM e a adaptação do BSC na esfera pública, analisando as documentações apresentadas, entrevistas realizadas e observações do pesquisador, nesse novo desenho, observou-se que a perspectiva orçamentária e financeira se torna a base do BSC, pois diferentemente do BSC privado ela dá sustentação às outras perspectivas e não temo lucro a perspectiva principal. Na instituição pública a perspectiva principal, o topo, é a sociedade.

O mapa estratégico da instituição (Figura 3) traduz de forma visual a representação das perspectivas com seus objetivos e metas a serem realizadas. A partir daí são gerados, a cada ano, os relatórios de acompanhamento de objetivos e metas e os relatórios de ajustes e metas, o que, até esse momento, a adaptação do BSC realizada para a instituição permite mostrar em seu desenho uma eficácia e efetividade do processo.

Contudo, na análise eficácia e a efetividade do processo, verificou-se que das dificuldades encontradas no caminho, algumas não foram transpostas, o que necessita de melhorias. Mesmo assim, pretende-se que este estudo seja fonte de análise realizada por outras instituições públicas no que se refere a utilização da ferramenta BSC.

6 Referências

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. *Revista Economia & Gestão*, v. 16, n. 42, p. 218-244, 2016.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre - RS: Penso Editora, 2013, p.251.

GHELMAN, S. **Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão**. 2006. 86f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistema de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIANGULO MINEIRO - IFTM. Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018, Uberaba, 2013, p.196. Disponível em:< http://www.iftm.edu.br/pdi/arquivos/pdi2014_2018.pdf.> Acesso em 22 jun. 2016.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 2 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, p.344.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A Execução Premium**.2 ed. Rio de Janeiro Elsevier Brasil, 2009, p.319.

MOZZATO, A. R; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba – PR. v. 15, n. 4, 2011, p.731-747.

PINTO, Francisco. Balanced Scorecard-Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. **Tourism & Management Studies**, v. 3, p. 214-215, 2007.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M.I.T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 16, n. 1, 2015.

YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e Método**. Reimpressão 2001. BOOKNfAN Companhia e Editora, 2001.