

**THE CHALLENGE OF IMPLEMENTING A METHODOLOGY TYPICAL OF THE  
MANAGERIAL MODEL OF PUBLIC MANAGEMENT IN A CENTURIES-OLD  
INSTITUTION AND BUREAUCRATICA\***

**O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA TÍPICA DO MODELO  
GERENCIAL DE GESTÃO PÚBLICA EM UMA INSTITUIÇÃO CENTENÁRIA E  
BUROCRÁTICA**

Alexsandro Bezerra Correia Bilar<sup>1</sup>  
Flávia Fernanda da Silva Moura<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

In This article sought to demonstrate how the Balanced Scorecard, organizational performance evaluation tool, can be used in a public institution traditionally over-bureaucratized, in this case, the Civil Police of the State of Pernambuco, organ providing relevant services to society, having been one of the main reasons why was chosen as object of the present study. The research is classified as exploratory, regarding their purposes and a case study, how much to the media. One of the main conclusions of this study include: the importance of BSC as a management tool for the PCPE, the initial difficulties faced to operate this methodology on a daily basis of the institution and the advantages and possibilities of organizational development that she provides.

**KEYWORDS:** Balanced Scorecard. Bureaucratic institution. Managerial public administration.

**RESUMO**

Este artigo buscou demonstrar como o *Balanced Scorecard*, ferramenta avaliadora de *performance* organizacional, pode ser usado em uma instituição pública tradicionalmente burocratizada, no caso, a Polícia Civil do Estado de Pernambuco, órgão que presta relevantes serviços à sociedade, tendo sido esta uma das principais razões pelas quais foi escolhido como objeto do presente estudo. A pesquisa classifica-se como

<sup>1</sup> Mestre em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável pela Universidade de Pernambuco. Professor Assistente da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco, Serra Talhada, Pernambuco/Brasil. E-mail: [alexsandrobilar@uast.ufrpe.br](mailto:alexsandrobilar@uast.ufrpe.br)

<sup>2</sup> Especialista em Gestão pública pela Universidade Federal Rural de Pernambuco e Bacharela em Ciências Contábeis pela Faculdade Boa Viagem, Recife/PE. E-mail: [flavia1580@yahoo.com.br](mailto:flavia1580@yahoo.com.br)

exploratória, quanto aos seus fins e um estudo de caso, quanto aos meios. Dentre as principais conclusões deste estudo citam-se: a importância do BSC enquanto ferramenta de gestão para a PCPE, as dificuldades iniciais enfrentadas para operar essa metodologia no dia a dia da instituição e as vantagens e possibilidades de desenvolvimento organizacional que ela proporciona.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Balanced Scorecard*. Instituição burocrática. Gestão pública gerencial.

## INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão e de controle organizacional, criada na década de 1990, por Robert Kaplan e David Norton, que fornece indicadores de desempenho para análise da estratégia, auxiliando o alcance da excelência organizacional. Essa metodologia, segmentada em quatro categorias: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento; utiliza indicadores capazes de avaliar não apenas o presente, mas também a *performance* futura de uma organização.

Nas instituições públicas essas perspectivas do BSC devem ser adaptadas à finalidade típica ao serviço público, de acordo as necessidades gerenciais e a realidade de cada órgão.

A Polícia Civil de Pernambuco - PCPE, instituição escolhida como objeto do presente estudo, executa um serviço de suma importância para a população (segurança pública e pacificação social), por isso precisa dispor de mecanismos de gestão capazes de assegurar a efetividade e a qualidade de suas atividades operacionais. E, como a maioria dos órgãos públicos tradicionalmente burocratizados, a PCPE enfrenta grandes desafios administrativos para desenvolver um modelo de gestão capaz de atender às crescentes demandas da sociedade.

Recentemente, a instituição passou a adotar o *Balanced Scorecard* para averiguar a sua *performance* e procurar melhorar a sua atuação, por ser esta uma das ferramentas mais utilizadas nos últimos anos para comunicar, monitorar e avaliar a execução da estratégia. Fornecendo informações para tomada de decisões. No entanto, vem

enfrentando dificuldades para operacionalizar essa ferramenta gerencial em seu dia a dia.

Para procurar solucionar essa situação problemática, a presente pesquisa propõe-se a responder à seguinte indagação: De que maneira o *Balanced Scorecard*, metodologia típica do modelo gerencial de gestão pública, pode auxiliar a Polícia Civil de Pernambuco a avaliar e melhorar seu desempenho?

Portanto, o objetivo principal desse trabalho é analisar a efetividade da utilização do *Balanced Scorecard* enquanto medidor e potencializador de *performance* da Polícia Civil de Pernambuco.

A fim de detalhar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a forma como o *Balanced Scorecard* é utilizado pela instituição;
- b) Analisar os resultados efetivamente obtidos com sua implementação;
- c) Levantar as principais dificuldades enfrentadas para sua aplicação;
- d) Indicar alternativas para promover uma melhoria na aplicação do *BSC* e, conseqüentemente, no desempenho organizacional.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: na parte introdutória, externam-se a situação problemática, a justificativa e os objetivos da pesquisa; em seguida, exibem-se: as características específicas da instituição estudada, um quadro teórico, os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção dos dados, a análise e discussão destes e, na sequência, as conclusões.

## 1. A INSTITUIÇÃO OBJETO DESTE ESTUDO

A Intendência Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil foi instituída em 10 de maio de 1808, nomeado para exercê-la o Desembargador Paulo Fernandes Ferreira na Cidade de São Sebastião do Rio de Janeiro. Este órgão tinha a alçada de realizar a

segurança pessoal da família real, e também a segurança coletiva. O Intendente Geral tinha que decidir sobre as condutas consideradas ilícitas, determinar a prisão ou a liberdade de alguém, levar a julgamento, condenar e supervisionar o cumprimento da pena. Nesse cenário nascia a Polícia Civil no Brasil.

No caso de Pernambuco, conforme a pesquisa realizada pelo Historiador Carlos Bezerra Cavalcanti, o serviço de Polícia Judiciária do Estado surgiu com o Decreto do Governo Provisório de 13 de abril de 1817. Que criou um Tribunal de Polícia dirigido por um Juiz Ordinário do Crime e Polícia da Vila e Termo do Recife, Patriota Felipe Nery Ferreira. A gestão de Polícia Judiciária em Pernambuco era realizada pelos Juizes de Direito, denominados de “Questores de Polícia” que, posteriormente, começaram a “delegar” a missão a outras pessoas, vindo, daí, o termo “delegado”, até hoje usado entre nós.

As Prefeituras Policiais foram geradas em 1836, já em 1841, foi criada a Chefatura de Polícia. Através da Lei nº 310, de 1898, já na República, a Chefia de Polícia se estruturou ainda mais para o aprimoramento da gestão policial, tendo em vista assegurar os direitos individuais, a ordem e a tranquilidade coletiva, sendo confiada, primeiramente, ao Chefe de Polícia, a dois Delegados na Capital e a um Delegado em cada município do interior, nomeados pelo Secretário de Justiça por indicação do Chefe de Polícia. A cada distrito correspondia um Subdelegado que indicava os Inspetores de Quarteirão. Foi justamente por meio do art.1º, dessa mesma Lei, que se determinou a criação de uma Repartição Central de Polícia.

A Secretaria de Segurança Pública – SSP foi criada em 3 de junho de 1931, pelo Decreto nº 73, conservando como sede o casarão nº 405 da Rua da Aurora, construído, aproximadamente, em 1842, resultado de um projeto do engenheiro urbanista francês Louis Leger Vauthier.

A Polícia Civil esteve presente em vários momentos da vida de Pernambuco como: nas Revoluções de 1930 e 1964, e na II Guerra Mundial, além dos relevantes serviços em prol da paz pública, como o de Rádio Patrulha, pioneiro no Norte e Nordeste do País, instituído na gestão do Capitão Murilo Rodrigues de Souza.

A nova Constituição Estadual foi promulgada em 14 de maio de 1967, por proposição de autoria do Deputado Constituinte Liberato Costa Júnior foi autorizada a criação da Polícia de Carreira em Pernambuco, medida efetivada durante a administração do Coronel do Exército Egmont Bastos Gonçalves à frente da SSP, por intermédio da Lei nº 6.657, de 7 de janeiro de 1974 sancionada pelo Governador Eraldo Gueiros Leite.

A Secretaria de Defesa Social – SDS originou-se a partir da Lei nº 11.629 de 28 de janeiro de 1999 no Governo Jarbas Vasconcelos, reestruturando o sistema de segurança pública do Estado. A ela ficou subordinada a Polícia Civil, a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar. A Secretaria de Segurança Pública coexistiu com a SDS até fevereiro do mesmo ano, sob a direção do Delegado Manoel Carneiro Soares Cardoso, a Polícia Civil voltou a ser dirigida por um Chefe de Polícia, nomeado em comissão pelo Governador do Estado dentre os ocupantes do cargo de Delegado de Polícia em final de carreira.

Em 10 de abril 2001 a Delegada Olga Maria de Almeida Câmara sucedeu o Manoel Carneiro, entrado para a história como a primeira mulher a conduzir a Polícia Civil de Pernambuco.

A Lei nº 12.853, de 4 de julho de 2005 foi editada, por indicação do Historiador Carlos Bezerra Cavalcanti ao então Chefe de Polícia, Delegado Aníbal Moura , que instituiu o dia 13 de abril como a data magna da Polícia Civil de Pernambuco, e tendo como patrono o Patriota Felipe Nery Ferreira.

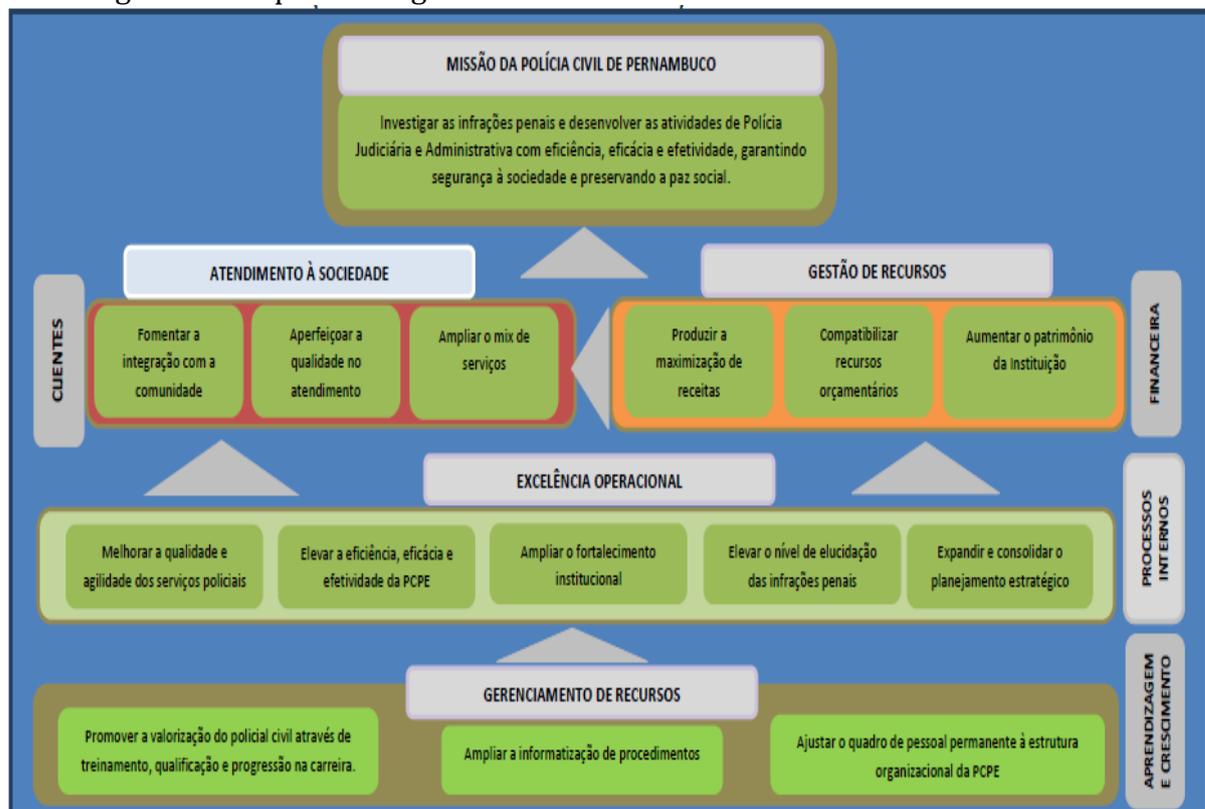
A Polícia Civil de Pernambuco, para garantir a qualidade na prestação de serviços para população, vem adotando metodologias típicas do modelo gerencial de gestão pública, dentre as quais, destacam-se:

- o Planejamento Estratégico Situacional da Polícia Civil de Pernambuco – PESPCPE, para o quadriênio 2012 – 2015, que especifica a identidade dessa instituição, ou seja: sua missão - “investigar as infrações penais e desenvolver as atividades de Polícia Judiciária e Administrativa com eficiência, eficácia e efetividade, garantindo segurança à sociedade e

preservando a paz social”, sua visão “tornar-se uma referência nacional até 2014” e seus valores – “o compromisso, a disciplina, a ética, a lealdade, a perseverança, o profissionalismo e a solidariedade” (PERNAMBUCO, 2011);

- e o *Balanced Scorecard* que se volta para a avaliação e o monitoramento dos seus objetivos e metas organizacionais, assim como auxilia na escolha das estratégias a serem usadas para alcançá-los, conforme mostra a figura 1 a seguir:

Figura 1 – Mapa estratégico da Polícia Civil de Pernambuco 2012 a 2015



13

Fonte: Pernambuco (2011).

Esse plano foi traçado a partir das diretrizes estabelecidas no Pacto Pela Vida e das reflexões relativas às análises dos ambientes interno e externo da instituição representados em pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades (análise *SWOT*), sendo

que essas ferramentas de gestão (planejamento estratégico e *balanced scorecard*) serão analisadas e discutidas detalhadamente na seção: resultados e discussões.

## 2. O *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Em 1990, Robert Kaplan, professor da *Havard Business Scholl*, e David Norton, consultor de empresas, realizaram vários estudos dando origem ao *Balanced Scorecard*, através do estudo intitulado “*Measuring performance in the organization of the future*”, patrocinado pela KPMG junto ao instituto Nolan Norton. O *Balanced Scorecard* obteve grande divulgação a partir de 1992, quando os seus precursores publicaram o artigo “*Balanced Scorecard – Indicadores que impulsionam o desempenho*” na *Havard Business Review* com um novo conceito já fundamentado para estruturação do Modelo de Gestão Estratégica.

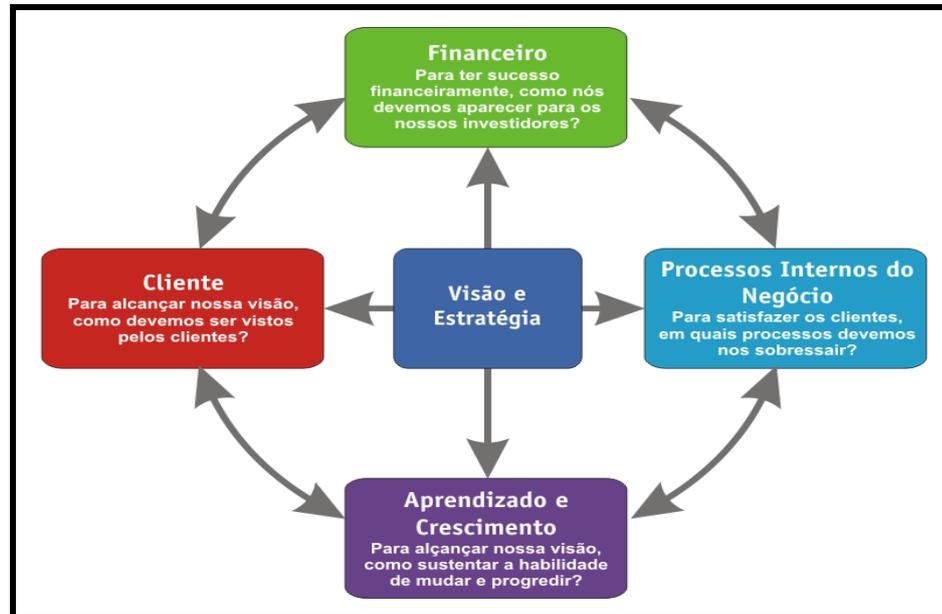
Robert Kaplan e David Norton quando elaboraram o artigo divulgado em 1992 possuíam o propósito de mostrar as desvantagens das organizações, em usar apenas medidas financeiras, incentivando a medir também os fatores como qualidade e satisfação do cliente, para conhecer as perspectivas que contêm o ambiente e o desempenho organizacional.

Associando o sistema de gestão por atividade (ABC - *Activity Based Costing*) ao sistema de gestão baseada em custeio por atividade (ABM - *Activity Based Management* é um processo que utiliza as informações geradas pelo ABC para gerenciar uma empresa ou um negócio) surge o *Balanced Scorecard* (BSC), o qual é uma ferramenta para gerar valor futuro superando as limitações das medidas tradicionais. As medidas financeiras não ajudam a induzir a *performance*, e sim, são resultados da atividade.

A curto prazo, a organização pode reduzir custo em determinada atividade e/ou processo e obter lucro. Mas, a longo prazo, para ter crescimento e sustentabilidade será necessário verificar as quatro perspectivas básicas do BSC, quais sejam:

- a) **Financeira:** os indicadores financeiros demonstram se a estratégia da empresa está contribuindo para melhora dos resultados. E tem como meta a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas. “Como os acionistas vêem a organização?”
- b) **Clientes:** é necessário que a empresa defina em qual mercado, em qual segmento vai competir. Devem determinar metas de tempo, qualidade, desempenho e serviço para alcançar a missão da empresa. “Como os nossos clientes vêem a organização?”
- c) **Processos internos:** as empresas precisam identificar e mensurar as suas habilidades, tecnologias, verificar os processos críticos para a realização do objetivo e os gerentes devem desenvolver metas alcançáveis. “Em que se deve melhorar?”
- d) **Inovação e aprendizado:** o mercado competitivo exige que as empresas realizem aperfeiçoamento nos processos e produtos, os funcionários precisarão ter aprendizado contínuo, e será preciso lançar novos produtos para surpreender o concorrente. Gerando melhoras no faturamento e na margem de lucro. “Pode-se continuar melhorando e criando valor?”

Portanto, O *Balanced Scorecard (BSC)* pode ser definido como um modelo de gestão que emprega as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas dos fatores que impulsionam o desempenho futuro. E seus principais objetivos, segundo Kaplan e Norton (1997) são: “esclarecer e traduzir a visão e a estratégia organizacional; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico”. Kallás (2003) diz que o BSC, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos, que são agrupados nessas quatro citadas perspectivas, conforme a figura 2.

Figura 2 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de KAPLAN, Robert e NORTON, David (1996, p.76)

A seguir, cada perspectiva do BSC será exibida com enfoque, indicador e exemplos.

## 2.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

**a) Perspectiva financeira:** evidencia se a estratégia escolhida está efetivamente levando à obtenção dos resultados estipulados. Essa perspectiva procura responder: como os acionistas veem a organização? Na esfera pública, a indagação seria: como esta instituição é vista pelo nível estratégico do Governo? Como esta instituição é vista pela sociedade? Uma vez que os cidadãos são os principais interessados e beneficiados pela correta utilização dos recursos públicos.

**b) Perspectiva do cliente:** essa perspectiva traz a seguinte indagação: Como os clientes vêem a organização? Para empresa privada, é importante que ela defina seu segmento

de atuação no mercado. Portanto, metas de tempo, qualidade, desempenho e serviço. Já a pública, os clientes são os cidadãos que buscam seus serviços ou que precisam de seus préstimos, segundo Rezende (2011, p.139).

**c) Perspectiva dos processos internos:** Compõem-se na análise dos processos internos da organização, na identificação dos recursos e das capacidades necessárias para aumentar a qualidade dos procedimentos internos. Conforme Rezende (2011), esta perspectiva avalia a qualidade, a produtividade e a efetividade da prestação dos serviços públicos aos cidadãos.

O *Balanced Scorecard* criou medidas para avaliar o desempenho da cadeia de valor, atravessando toda a organização. Cadeia de valor é a sequência de transformações pelas quais passam os insumos do processo. Pode ser dividida em três fases: a) Inovação – é a fase de detecção e análise das necessidades dos clientes e das condições de mercado, formalização de alternativas de solução e desenvolvimento de soluções; b) Operações – é a fase em que ocorre a geração do produto ou serviço; e c) Serviços pós-vendas – esta fase abrange o período posterior à venda, no qual são realizados consertos, devoluções, processamento de pagamentos e apoio ao cliente.

**d) Perspectiva do aprendizado e do crescimento:** a intenção desta perspectiva é proporcionar o aperfeiçoamento de todos os processos, produtos e serviços da organização ou instituição, com base no pressuposto de que, para que isso ocorra, os seus membros necessitam de um aprendizado contínuo.

São três as principais classes de indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento, de acordo com os idealizados do *Balanced Scorecard*: a) Capacidades dos funcionários; b) capacidades do sistema de informação; e c) Motivação, *empowerment* e alinhamento (Kaplan e Norton, 1997, p. 132).

## 2.2 Mapa estratégico do BSC

O mapa estratégico tem o propósito de organizar os indicadores de desempenho, estes são instrumentos para aferir o desempenho da estratégia e do alcance dos objetivos.

Kaplan e Norton (2004) dizem que, “a árvore estratégica era estruturada de forma a mostrar, em cada uma das quatro perspectivas, os indicadores selecionados pela empresa para monitoramento de sua estratégia”.

O mapa estratégico simboliza a estratégia da organização, mostrando os riscos que terá que ultrapassar para atingir a missão. Esses riscos são relacionados por causa e efeito, permitindo a noção do grau do impacto. Costa (2008, p.20) fala que “O mapa tem o objetivo de comunicar claramente o critério do que deve e do que não deve ser feito a cada momento”.

Essa ferramenta auxilia as organizações a gerenciarem e comunicarem estratégias de maneira coerente, integrada e sistemática. De acordo com os criadores Kaplan e Norton (2004, p. 104), apresentaram o mapa estratégico como sendo o pilar para a construção do *Balanced Scorecard*. Segundo a ótica dos autores, o mapa pode ser considerado como uma forma de explicitar esta transformação intangível em resultados tangíveis, uma vez que ele “mostra como a organização planeja converter seus vários ativos em resultados almejados”.

O mapa estratégico do *balanced scorecard* é constituído por objetivos estratégicos, medidas, metas e o desdobramento da estratégia em ações. Esse desdobramento é formado pelas perspectivas que são ajustáveis com a estratégia organizacional: a financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

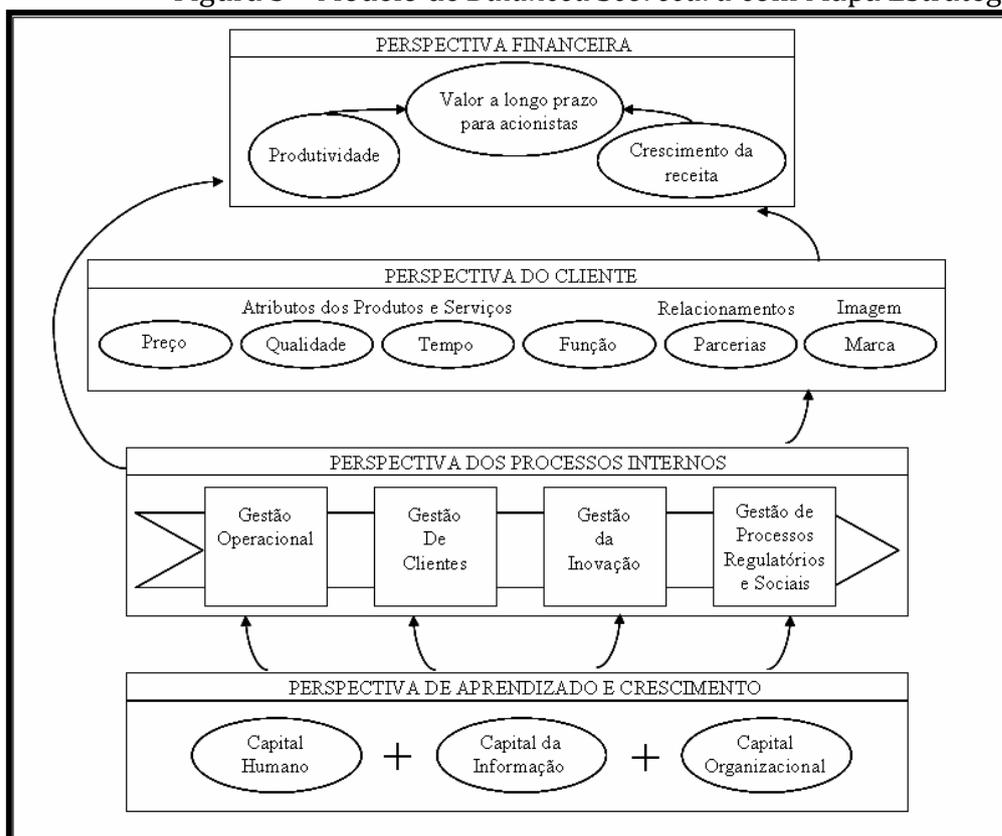
É preciso identificar e escolher o meio de monitorar os objetivos estratégicos, selecionar o número reduzido de indicadores para que o gestor possa ter maior agilidade no controle e possa focar na estratégia.

o conjunto de medidas de avaliação de desempenho, no entanto, é preciso ressaltar, para ser facilmente utilizável, deve conter um número reduzido de medidas. Nele devem estar presentes apenas as medidas consideradas chaves para avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos. (COSTA, 2008, p.36).

A meta pode ser definida como valor estimado que a organização deseja alcançar, que seja possível cumprir, com resultado esperado para curto, médio e longo prazo. Costa (2008, p.41) define meta como “A meta é a quantificação do desempenho desejado a ser medido”.

Portanto, esse instrumento de gestão subsidia as organizações (públicas ou privadas) a se desenvolverem de forma estruturada nessas quatro dimensões (a financeira, a dos clientes, a dos processos, e a do aprendizado e do crescimento), gerando-se um sistema de gestão integrado e coerente, que pode ser visto em um mapa estratégico organizacional, como o modelo exposto na figura 3 a seguir.

Figura 3 – Modelo de *Balanced Scorecard* com Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (2004) *apud* Barszcz et al (2006)

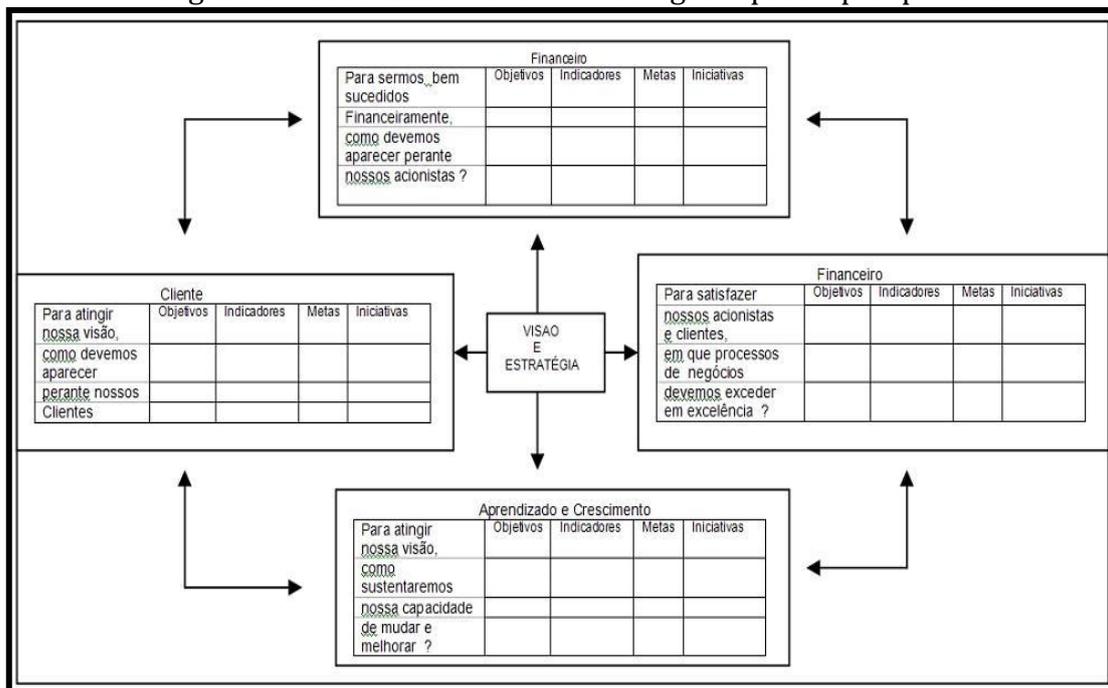
Para Kaplan e Norton (2004, p. 33), o modelo de mapa estratégico para o BSC representa:

As relações de causa e efeito que definem a cadeia lógica pela qual os ativos intangíveis serão convertidos em valor tangível; a proposição de valor para o cliente, que esclarece as condições que criarão valor para o cliente; os processos de criação de valor, identificando os processos que transformarão os ativos intangíveis em resultados para os clientes e em resultados financeiros; o grupamento de ativos e atividades, que determinam os ativos intangíveis a serem alinhados e integrados para criar valor.

Nesse sentido, cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de *performance*, as quais precisam ser específicas de acordo com as características e necessidades de cada organização. Tais medidas precisam refletir e materializar a missão e a estratégia organizacional (KAPLAN e NORTON, 1997).

Por isso, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações devem estar claramente identificados nesse mapa, Tais medidas precisam refletir e materializar a missão e estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1993). Conforme figura 4 abaixo:

Figura 4 – Traduzindo visão e estratégia – quatro perspectivas



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004) *apud* Igarashi et al (2007) os indicadores de desempenho precisam ser capazes de suportar a estratégia organizacional, e sua quantidade deve ser a menor possível, para evitar uma sobrecarga de informações.

O indicador de *performance* basicamente encontra-se interligado ao questionamento 'como a organização está indo?'. Os indicadores podem ser classificados basicamente em absolutos que compreende as medidas absolutas, financeiras ou não financeiras; E relativos, que são muito utilizados na análise de balanços. Já Beuren (2002) relaciona as metas de desempenho com o comportamento dos funcionários, "As metas de desempenho afetam o comportamento do empregado em duas maneiras: objetivos específicos estimulam a ação e aumentam a motivação para alcançá-los; e as metas estabelecidas permitem que o indivíduo analise seu próprio desempenho, comparando o realizado com o predeterminado."

### **3. O BALANCED SCORECARD E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

Para Bresser Pereira e Spink (2001 *apud* CARVALHO; OLIVEIRA, 2005, p. 45), a Administração Pública Brasileira pode ser dividida em três momentos:

administração patrimonialista: refere-se à transformação dos cargos públicos em favoritismo político, com pouco controle central do governo, trazendo a multiplicação de órgãos públicos e sua feudalização por interesses privados, ocorrido entre os anos de 1891 a 1930; administração burocrática: foi o modelo utilizado a partir dos anos 30, substituiu o patrimonialista e trouxe ênfase no controle, na centralização de decisões, na hierarquia focada no princípio da unidade de supervisão com rotinas rígidas e controle passo a passo dos processos administrativos; e administração pública gerencial: iniciada nos anos 80, com ênfase no cliente, ou seja, no cidadão como um beneficiário dos serviços e produtos das organizações públicas. Esse modelo busca a descentralização das ações organizacionais, o controle do desempenho organizacional por meio de indicadores de desempenho e a delegação de responsabilidade aos gestores públicos.

A partir da década de 1950 passou por várias experiências de planejamento, dentre elas, o Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek. Entretanto, foi durante o chamado Regime Militar (1964 a 1985), que houve a ascensão e queda de uma grande sucessão de planos de teor “autoritário, centralizador e economicamente concentrador, que caracterizou os governos militares em seu projeto: Brasil-grande-potência e demandava um significativo esforço de planejamento” (DAGNINO, 2009, p. 26).

Durante o regime militar foi implantado: o Sistema de Planejamento Federal, o qual originou o Plano Nacional de Desenvolvimento, em suas três edições; assim como a Secretaria de Modernização do Estado e o Programa Nacional de Desburocratização, já na década de 1980, voltado, de acordo com Matias-Pereira (2010, p.94), diretamente para “a revitalização e agilização das organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência, rumo à Administração Pública gerencial”.

A união da redemocratização da sociedade, a partir de 1985, e a nova CF de 1988, fez que o Estado priorizasse, em seu planejamento, os direitos dos cidadãos e a participação mais ativa destes em suas decisões. Neste rumo, o artigo 174 da Constituição Federal do Brasil determina o seguinte: “como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o serviço público” (MEDAUAR, 2010, p.125).

Segundo Matias-Pereira (2010, p.95-97) a efetiva reforma administrativa da Administração Pública surge no começo da década de 1990, inicialmente de forma inadequada, pois apesar de adotar os princípios da descentralização e da flexibilização, promoveu o desmonte e enfraquecimento do Estado. Nessa época o Governo Federal lançou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP e o Subcomitê Setorial da Administração Pública, que possuía o propósito de introduzir no setor público práticas gerenciais voltadas para a melhoria da qualidade, de forma a reformular os procedimentos processuais em prática, agregando-lhes eficiência e eficácia.

É a partir da segunda metade da década de 1990 e nos dois primeiros anos do século XXI, com a reforma do Estado, que foram adotados como princípios administrativos, dentre outros, a flexibilidade, o foco no cliente-cidadão, a orientação para resultados e o controle social que solidificou esse modelo gerencial. Tais princípios foram decorrentes da Reforma Gerencial do Estado Brasileiro, ocorrida a partir de 1995, com o advento do Plano Diretor da Reforma do Estado, na ótica Bresser-Pereira, para quem “eficiência administrativa e democracia são dois objetivos políticos maiores da sociedade contemporânea, ainda que vistos como contraditórios pelo saber convencional” (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.43).

Mas, o grande destaque da primeira década do século XXI, foi o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA através do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o qual em seus primeiros artigos determina:

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Art. 2º O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da **administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais**, que objetivem:

I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;

II - promover a governança, aumentando a capacidade de **formulação, implementação e avaliação das políticas públicas**;

III - promover a **eficiência**, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV - assegurar a **eficácia e efetividade** da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e

V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética. (BRASIL, 2013, grifo nosso).

O programa de GESPÚBLICA tem o desígnio de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e elevar o desempenho organizacional. Portanto, acarretará o fortalecimento da capacidade de formulação e implementação de políticas públicas, por parte dos *policy makers* (formuladores de política) com a participação da sociedade, e melhor otimização dos recursos. Salientando que segundo Rua (2009, p.19) “políticas

públicas (*policy*) são resultantes da atividade política (*politics*): compreendem o conjunto das decisões e ações relativas à alocação imperativa de valores envolvendo bens públicos”.

Hoje, a administração pública enfrenta uma sociedade mais consciente dos seus direitos. Isso fez com que a gestão pública passasse a se preocupar com a prestação de serviços com qualidade, eficiência e eficácia, sem esquecer sua função social. Logo, não resta alternativa aos Estados, a não ser: “elevar a qualidade e a produtividade no setor público” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.6).

O modelo de gestão pública que vem sendo empregado por muitos países, dentre os quais os Estados Unidos e o próprio Brasil (mesmo que em uma escala menor), é o gerencial, formado pelos princípios listados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Princípios do modelo gerencial com foco no cidadão

- **Velocidade e agilidade de resposta do prestador de serviços;**
- **Utilização de sistemas flexíveis de atendimento ao cidadão, maiores condições de atendimento segmentado ou personalizado, em substituição à prestação de serviços padronizada;**
- **Busca da excelência dos serviços com o estabelecimento de padrões e metas de qualidade de atendimento;**
- **Manutenção de canais de comunicação com os usuários;**
- **Avaliação da qualidade dos serviços prestados.**

**Fonte:** Soares (2002, p.47)

Uma das ferramentas de gestão mais utilizadas na esfera privada é o *Balanced Scorecard*. A implementação dessa ferramenta gerencial na administração pública exige adaptação especial para atender as especificidades da área pública e as prescrições de uma gestão pública moderna focada em resultados, sem esquecer as necessidades coletivas. O BSC contribui significativamente 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. Nessa mesma linha, Norton e Kaplan (1997) afirmam que o BSC pode ser facilmente adaptado para organizações públicas e

instituições sem fins lucrativos, possibilitando a estas empresas manter seus gastos dentro dos limites orçamentários e atender aos seus clientes e partes interessadas.

Para isso, é necessário ressaltar que as perspectivas e a relação de causa e efeito precisam de atualização, caso passem por transformações, mudanças na organização será necessário avaliar se o BSC continua atendendo a realidade. Uma vez que, as perspectivas e a relação de causa e efeito entre as mesmas não é estática; por exemplo, uma criação de uma lei pode obrigar a organização a repensar a sua estratégia e logo seu BSC.

### 3.1 O atual modelo de gestão adotado pelo Estado de Pernambuco

O Governo do Estado de Pernambuco, atualmente, utiliza um modelo de gestão gerencial que atende as especificidades da área pública e as prescrições as prescrições de uma gestão pública moderna focada em resultados, regionalizado, onde suas metas prioritárias são escolhidas com a participação popular, de acordo com as mesmas premissas legais instituídas pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (Decreto nº 5.378/2005), pautado por uma abordagem gerencial, uma vez que:

O Modelo de Gestão Todos por Pernambuco – Gestão Democrática e Regionalizada com Foco em Resultados tem como base os objetivos estratégicos e as metas prioritárias definidas pelo Governo. E para defini-las, foram criados instrumentos para ouvir a população. As demandas captadas foram alinhadas com o Plano de Governo, formando a base norteadora da construção desses objetivos e metas. A partir dessa soma de esforços, foi montado o **planejamento estratégico do Estado** (PERNAMBUCO, 2013, grifo nosso).

Em 2007, O planejamento estratégico do Estado de Pernambuco foi preparado com a participação da população sob a coordenação da Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG. De acordo com o Modelo de Gestão Todos Por Pernambuco:

Para reunir as contribuições da população para a construção do planejamento estadual, durante o período de 18 a 25 de julho de 2007, todo o governo estadual esteve envolvido nos seminários do projeto “Todos por Pernambuco”. Com coordenação da Secretaria de Planejamento e Gestão, o evento reuniu cerca de seis mil participantes em suas 12 edições, um em cada Região de Desenvolvimento do Estado. O Governador e o vice estiveram presentes em todas as cidades que sediaram os seminários, assim como vários Secretários de Estado, que apresentaram o diagnóstico das regiões visitadas e ouviram os pedidos e as sugestões da população. Para muitas pessoas, foi a primeira oportunidade de ter o próprio Governador ouvindo as suas necessidades (PERNAMBUCO, 2013).

O modelo de Gestão Integrado do Estado de Pernambuco e os seus sistemas de controle social, de planejamento e gestão, de gestão administrativa e de controle interno foi estabelecido através da Lei Complementar nº141/2009, com a finalidade de:

Art. 2º O objetivo do Modelo Integrado de Gestão é a racionalização do uso dos recursos disponíveis e ampliação do desempenho geral do Governo do Estado na entrega de bens e serviços à sociedade, com a qualidade necessária.

Art. 3º O Modelo Integrado de Gestão é a organização sistêmica das funções relacionadas com os instrumentos formais de planejamento e ferramentas de gestão adotadas pela Administração Pública Estadual.

Parágrafo único - Para os efeitos desta Lei Complementar, entende-se como:

I - instrumentos formais de planejamento: o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA;

II - **ferramentas de gestão: metodologias e práticas gerenciais desenvolvidas nas áreas da ciência da administração, aplicáveis ao setor público** (PERNAMBUCO, 2013, grifo nosso).

As secretarias estaduais em seus respectivos programas e planos de ação têm como guia esse modelo de gestão gerencial que emprega o entendimento do ciclo PDCA às políticas públicas e ao planejamento estratégico, conforme consta no site da SEPLAG - Programa Todos por Pernambuco:

Cada secretaria estadual organiza suas políticas de acordo com esse planejamento, e as ações são monitoradas semanalmente, junto com os secretários, pessoalmente, pelo governador. A fim de completar o ciclo iniciado com o monitoramento, o governo já começa a avaliar resultados, com a utilização de indicadores específicos para confirmar se as ações definidas como prioritárias estão contribuindo, de fato, para melhorar a qualidade de vida dos pernambucanos. Além disso, a estruturação da gestão definida através do Todos por Pernambuco será transformada em lei, garantindo assim sua permanência como uma política de Estado (PERNAMBUCO, 2013).

Os secretários e suas equipes têm monitoramento das metas mensalmente realizado pelo Chefe do Executivo. Caso não alcancem as metas esperadas, os responsáveis desses órgãos prestam esclarecimentos; e os que conseguiram bons resultados recebem cumprimentos.

Na seção seguinte, serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quanto aos fins esta pesquisa classifica-se como exploratória, e quanto aos meios: documental e estudo de caso.

A pesquisa exploratória possui a finalidade de reunir maiores informações sobre uma temática para facilitar o estudo ou quando um tema ainda não foi abordado. Segundo Gil (2007, p.41), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Já para Richardson (2007) os estudos exploratórios são utilizados “quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”.

A pesquisa documental é bem semelhante à bibliográfica. Baseia-se em material não elaborado. Por ser uma fonte documental apresenta uma fonte rica e estável de dados, baixo custo em relação a outros tipos de pesquisa, e, não exige contato com os sujeitos da pesquisa.

Lima (2004), diz que a pesquisa documental pressupõe o exame ou reexame de materiais que ainda não receberam qualquer tratamento analítico, no objetivo de fundamentar interpretações novas ou complementares sobre o que está sendo investigado.

O material utilizado para o fornecimento de dados nas pesquisas bibliográficas é constituído basicamente por livros revistas impressos em papel ou veiculados por meio

eletrônico. Já o material utilizado nas pesquisas documentais pode aparecer sob os mais diversos formatos, tais como fichas, mapas, formulários, cadernetas, documentos pessoais, cartas, bilhetes, fotografias, fitas de vídeo e discos.

Segundo Yin (2002, p.27) “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Já Gil (2007) explica que “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

#### **4.1 Coleta e tratamento dos dados**

De acordo com Cooper e Schindler (2003), a coleta de dados pode variar de acordo com o método. No caso deste estudo serão feitas análises nos documentos oficiais da instituição estuda, com autorização expressa dos responsáveis, além de entrevistas com os servidores envolvidos diretamente com a elaboração do planejamento situacional com BSC da PCPE.

No ano de 2013, foram entrevistados 04 (quatro) profissionais (policiais), sendo uma gestora e três gestores, cujos nomes não serão revelados por motivos éticos e para garantir a isenção de suas declarações. Esses policiais foram escolhidos intencionalmente por terem participado diretamente do processo de elaboração do planejamento estratégico da PCPE e também por ocuparem funções gerenciais na instituição, portanto, estão diretamente envolvidos com a operacionalização do *Balanced Scorecard* no seu dia a dia de trabalho.

A forma de entrevista escolhida para esse estudo foi a que Gil (2007, p.117) denomina parcialmente estruturada, a qual “é guiada por uma relação de pontos de

interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso”. Esse tipo de técnica, que também pode ser denominada semi-estruturada, por ser flexível, pode envolver assuntos não previstos, uma vez que estimula a participação efetiva do entrevistado na definição do próprio conteúdo da pesquisa.

Os dados obtidos na presente pesquisa serão tratados, na próxima seção, mediante uma abordagem predominantemente qualitativa. Também será realizada, sob essa mesma ótica, uma análise de conteúdo das falas dos entrevistados.

Segundo Bardin (1994, p.9), o método da análise de conteúdo “é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: inferência. Enquanto esforço de interpretação, oscila entre dois pólos: do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade”.

Na seção seguinte, constam os dados obtidos nesta pesquisa serão devidamente discutidos e analisados.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No que tange à forma como o *Balanced Scorecard* é efetivamente utilizado pela Polícia Civil de Pernambuco em seu dia a dia, o Entrevistado 1 disse: “na PCPE o BSC é usado como um importante instrumento voltado para mensurar o desempenho da nossa organização”. Dessa resposta, infere-se a importância desse instrumento gerencial para a instituição estudada, conforme descrito pela Entrevistada 4, que nesse sentido externou: “o *Balanced Scorecard* auxilia a Polícia Civil de Pernambuco na busca pela excelência na prestação de seus serviços”.

Já o Entrevistado 2 afirmou: “a verificação dos resultados operacionais ocorre mensalmente, quinzenalmente e até semanalmente para ver se as metas estão sendo atingidas de acordo com o Pacto pela Vida da Secretaria de Defesa Social do Governo do Estado”. O que demonstra a periodicidade da mensuração da *performance*

organizacional: mensal, bem como a correlação entre os objetivos da PCPE e do programa estadual Pacto pela Vida.

Demonstrando a capacidade de articulação interinstitucional que esse mecanismo de mensuração traz, o entrevistado 3 asseverou:

Das reuniões internas para checar o participam apenas os gestores da PCPE, mas, uma vez por mês, há a uma reunião com representantes da Polícia Militar, da Secretaria de Defesa Social e da Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo. Até o Governador, em pessoa, costuma participar dessa reunião para verificar os resultados do Pacto pela Vida”. E o BSC ajuda a PCPE a apresentar seus resultados detalhadamente.

Da análise de conteúdo da fala desse entrevistado, percebe-se que o *Balanced Scorecard* auxilia na exposição dos resultados da PCPE e, por conseguinte, propicia um monitoramento mais apurado e constante, potencializando melhorias. Conforme demonstra o Quadro2 a seguir:

Quadro 2 – Monitoramento e avaliação das ações inseridas no Planejamento estratégico situacional da Polícia Civil de Pernambuco - PESPCPE.

NÍVEL	PERIODICIDADE	STAKEHOLDERS (ATORES)	OBJETIVO
1º	MENSAL	CHEFIA, SUBCHEFIA, GRH, GEAG E DGOPJ	Análise crítica sistemática do desempenho institucional na execução do PESPCPE - 2012/2015.
2º	MENSAL	DGOPJ, GERENTES, GESTORES E TITULARES DE COORDENAÇÃO.	
3º	MENSAL	GESTORES DE TERRITÓRIO, DELEGADOS SECCIONAIS, GERENTES DE ESPECIALIZADAS, GESTORES DE DEPARTAMENTOS ESPECIALIZADOS, CHEFES DE UNIDADES E DELEGADOS DE ESPECIALIZADAS	
4º	QUINZENAL	DELEGADOS SECCIONAIS E DELEGADOS DE POLÍCIA DE CIRCUNSCRIÇÃO.	
5º	SEMANAL	DELEGADOS DE POLÍCIA DE CIRCUNSCRIÇÃO E DE ESPECIALIZADAS E SEUS RESPECTIVOS EFETIVOS.	

**Fonte:** Planejamento Estratégico Situacional da PCPE 2012 a 2015.

Mais especificamente em relação aos resultados obtidos pela PCPE com a implementação do BSC, o Entrevistado 1 relatou: “Tivemos mais facilidade em perceber quais são os nossos pontos fortes e fracos”.

De forma complementar, o Entrevistado 2 expressou o seguinte: “Melhorou muito a nossa capacidade de monitoramento de todas as nossas ações”. E a Entrevistada 4, por sua vez, disse: “O BSC implementou indicadores de desempenho, alinhados aos objetivos estratégicos da PCPE, melhorando o seu nível de resposta à sociedade”.

Dessas colocações infere-se que os indicadores estabelecidos à luz do BSC auxiliam a instituição estudada a monitorar suas principais ações.

Em relação ao alcance de objetivos institucionais e o conseqüente atendimento às expectativas da sociedade o Entrevistado 3 afirmou: “A PCPE ficou com melhores condições para atender às demandas da população e os índices gerais de criminalidade diminuíram”.

Infere-se da análise de conteúdo dessa fala que o BSC auxilia no processo de desenvolvimento organizacional da PCPE, aprimorando e melhorando seus serviços prestados a seus clientes, à medida que deixa claro quais são os objetivos organizacionais, assim como os responsáveis por alcançá-los, como demonstra o Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Plano Plurianual de metas 2012 a 2015 da PCPE

Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESPONSÁVEIS	12	13	14	15
1	Reduzir CVLI e CVP.	CHEFIA DE POLÍCIA CIVIL	X	X	X	X
2	Ampliar o reconhecimento e incentivo a servidores da PCPE.	GRH	X	X	X	X
3	Recompletar o quadro de pessoal permanente da PCPE.	GRH	X	X	X	X
4	Adequar as instalações físicas das Unidades da PCPE às suas estratégias.	GEAG	X	X	X	X
5	Melhorar a qualidade e agilidade dos serviços prestados pela PCPE.	DGOPJ	X	X	X	X
6	Propor a Implementação da Lei Orgânica da PCPE.	GRH	X			
7	Recomendar a Implementação do PCCV para a classe dos Delegados de Polícia.	GRH	X			
8	Adequar a estrutura da PCPE às demandas dos grandes eventos esportivos.	GEAG	X			
9	Fortalecer as ações de repressão à cocaína e seus derivados.	DGOPJ	X	X	X	X
10	Reivindicar a adequação da infraestrutura da Polícia Científica de forma compatível com as demandas geradas pela PCPE.	CHEFIA DE POLÍCIA CIVIL	X			
11	Buscar permanentemente a participação da comunidade na prevenção e resolução dos conflitos sociais, estimulando as denúncias.	CHEFIA DE POLÍCIA CIVIL	X	X	X	X

**Fonte:** Planejamento Estratégico Situacional da PCPE 2012 a 2015.

Portanto, esse quadro, construído com base no método do BSC, expõe como essa ferramenta de gestão facilita a visualização dos propósitos centrais da PCPE para o período estimado (2012 a 2015).

Quanto às principais dificuldades enfrentadas para a aplicação dessa ferramenta de gestão na PCPE, o Entrevistado 1 afirmou: “No começo, não estávamos habituados com esse tipo de metodologia”. E o entrevistado 2 complementou: “Houve algumas resistências com esse modelo de gestão, principalmente da parte daqueles que não tinham resultados para mostrar”.

Logo, da análise de conteúdo das falas desses entrevistados, infere-se que as principais dificuldades enfrentadas quando da implementação do BSC pela PCPE deveram-se ao receio de alguns que não teriam como não mostrar os seus resultados, bem como à falta de prática ou de habilidade dos gestores em operacionalizar essa ferramenta de gestão, até porque não foram treinados para tanto, como disse o Entrevistado 3: “Na PCPE muitos de nós nos tornamos gestores, pois os delegados são formados em Direito e não em Administração”.

Todos os entrevistados foram unânimes em creditar ao BSC, uma grande importância, não só como medidor, mas também como potencializador de *performance* da PCPE, conforme infere-se das afirmações do Entrevistado 1: “O BSC também nos ajuda a melhorar as nossas ações futuras”. Mesma visão captada pelo Entrevistado 2, que disse: “O BSC é útil para toda a instituição, desde o Chefe de Polícia, até os gestores das unidades operacionais, pois aponta os resultados das nossas atividades e isso é vital para promover melhorias”. E ainda, de uma maneira bem objetiva o Entrevistado 3 asseverou: “Não há como melhorar, se você não sabe como está trabalhando. Se as metas estão sendo atingidas e como estão sendo atingidas. E o BSC mostra isso”. Já a Entrevistada 4 salientou: “O BSC busca tornar a PCPE mais eficiente, eficaz e efetiva”. Analisando-se todas essas concepções, infere-se que essa metodologia (BSC) possui um caráter estratégico para a organização estudada.

Em relação ao que poderia ser feito para promover a melhoria na aplicação do BSC e, conseqüentemente, no desempenho organizacional da PCPE, o Entrevistado 1 explicitou: “Acho que todos os delegados e policiais que ocupam funções de chefia devem ser treinados para aprender a aplicar o BSC, desde a Academia de Polícia”.

Já o Entrevistado 2, falou: “acredito que deveria existir um programa de computador ou um sistema informatizado para que fosse diariamente alimentado pelos gestores a partir das unidades operacionais”.

Da análise de conteúdo das falas desses dois entrevistados infere-se que há a eles externam a necessidade de treinamento e de utilização de sistemas de informação computadorizados para facilitar e melhorar a utilização do BSC.

Por fim, o Entrevistado 3 colocou: “para mim, estamos vivenciando um período de mudança cultural na PCPE, e, logo, logo, todos os delegados e gestores da PCPE estarão devidamente familiarizados com o BSC, sem problema algum”. O que demonstra um elevado grau de otimismo em relação aos bons frutos que o *Balanced Scorecard* e outros instrumentos de gestão poderão trazer para a instituição estudada.

## 6. CONCLUSÃO

Ao término deste estudo, resta claro que o seu principal intento, qual seja: analisar a efetividade do *Balanced Scorecard* enquanto instrumento gerencial medidor e potencializador de *performance* da Polícia Civil de Pernambuco, foi alcançado. Pois, através, principalmente, da análise de conteúdo das falas dos gestores entrevistados, evidenciou-se a importância dessa ferramenta de gestão, concebida pelos estudiosos de Harvard, Kaplan e Norton e capaz de ser utilizada em qualquer tipo de organização, com as devidas adaptações, obviamente.

A constatação desta pesquisa de que há uma preocupação por parte das instituições públicas, como a PCPE, em implementar um modelo administrativo gerencial, pautado pela instrumentalização de tecnologias modernas, como o planejamento estratégico e o BSC, é muito interessante e oportuna, resgatando, um pouco a esperança de dias melhores para a Administração Pública.

Apesar desse clima esperançoso, foram constatadas dificuldade de treinamento e de adaptação não apenas dos operadores do BSC, mas daqueles que o gerenciam, no caso da organização estudada, conforme relatos dos gestores ouvidos.

Esses mesmos profissionais apontaram as possibilidades de desenvolvimento e melhoria organizacional que o *Balanced Scorecard* propicia, por ser capaz de apontar o futuro e não se resumir a uma constatação do que já ocorreu (passado).

As contribuições desta pesquisa, que pode e deve ser complementada por posteriores estudos, são variadas, dependendo do ponto de vista ou propósito de quem a utilize, no entanto, certamente uma de suas maiores virtudes, senão a principal delas, foi a de atestar que técnicas ou ferramentas de gestão utilizadas por organizações privadas, podem, sem nenhum prejuízo em relação à eficácia, ser aplicadas no setor público. Exemplo disso é o uso dado ao BSC pela instituição analisada, a qual aproveita esse instrumento gerencial tanto para mensurar sua atuação, quanto para elevar suas possibilidades de melhoria de desempenho em um futuro próximo.

Dessa forma, o presente estudo espera auxiliar essa centenária instituição pública do Estado de Pernambuco a averiguar e a aumentar a qualidade de suas ações no seu dia a dia, para o bem de toda a sociedade. E que esta pesquisa sirva como inspiração para outras, sejam elas exploratórias, descritivas ou mesmo explicativas, voltadas à apreciação e análise dos fenômenos que fazem parte da vida do mundo organizacional, em especial, no que tange à seara da gestão pública.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BARSZCZ, Sérgio Henrique; KOVALESKI, João Luiz; BARSZCZ, Júlio Cesar. As aplicações do *Balanced Scorecard* na Engenharia de Produção: uma análise baseada nas publicações do ENEGEP. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006, Fortaleza. **Anais** Fortaleza: ENEGEP, 2006, p.1-8.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: Schmidt, Paulo (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL. Decreto nº5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Disponível: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm) Acesso em 31 out. 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial de 1995, In: CASTOR, Belmiro V. Jobim; BRESSER PEREIRA, L. C. et al. **Burocracia e reforma do Estado**, Cadernos Adenauer, nº3, São Paulo: Fundação Adenauer, 2001. p.29-45.

CARVALHO, Antônio Ramalho de Souza; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. Diagnóstico das barreiras do aprendizado organizacional que levam à deterioração da gestão pública moderna. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté-SP, janeiro / abril, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**/ trad. Luciana de oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2008.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES:UAB, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IGARASHI, Deyse Cristina C.; IGARASHI, Wagner; GASPARETTO, Valdirene; MARTINS, Kátia Regina Gil. Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da grande Florianópolis. **Gestão & Regionalidade**, v. 23, n.67, mai-ago/2007

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard**: aplicação e impactos - um estudo com jogos de empresas. 2003. 196f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, Robert e NORTON, David. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert e NORTON, David. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard - Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert. **Balanced Scorecard**: Medições que impulsionam o desempenho. Inter managers, p.1-3. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/7292349/Balanced-Score>. Acesso em: 16 jul. 2013.

KAPLAN, Robert. **Balanced Scorecard**: sua função, p.1-2. Disponível em: [http://fbs.fafire.br/adm\\_upload/imagens/BSC%20%20SUA%20FUN%C3%87%C3%83O.PDF](http://fbs.fafire.br/adm_upload/imagens/BSC%20%20SUA%20FUN%C3%87%C3%83O.PDF). Acesso em: 16 jul. 2013.

KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. **Putting the balanced scorecard to work**. Harvard Business Review. v. 71, n. 5, p. 134-142, sep./oct. 1993. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2006000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000100008). Acesso em: 16 jul. 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KAPLAN, Robert e NORTON, David (1996). **“Using the Balanced Scorecard a Strategic Management System”**. Harvard Business Review, jan./fev., p.76.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** São Paulo: Saraiva, 2004.

MATIAS –PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais,** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDAUAR, Odete. **Coletânea de Legislação Ambiental e Constituição Federal.** 9.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

PERNAMBUCO. Polícia Civil. **Histórico.** Disponível em: <http://www.policiacivil.pe.gov.br/index.php/historia-da-policia.html>. Acesso em: 10 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico Situacional da Polícia Civil de Pernambuco – 2012 - 2015.** Chefia de Polícia Civil, Recife, 2011.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Modelo de Gestão Todos por Pernambuco – Gestão Democrática e Regionaliza com Foco em Resultados e Mapa da Estratégia do Governo de Pernambuco.** Disponível em: <http://www2.pe.gov.br/web/portal-pe/todos-por-pernambuco>. Acesso em: 10 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 141, de 03 de setembro de 2009.** Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco.

Disponível em:

[http://www.policiacivil.pe.gov.br/images/docs/leis\\_complementares/2009/lei%20complementar%20estadual%20n%20141%20de%2003.09.2009-dispe%20sobre%20o%20modelo%20integrado%20de%20gesto%20do%20poder%20executivo%20de%20pernambuco.pdf](http://www.policiacivil.pe.gov.br/images/docs/leis_complementares/2009/lei%20complementar%20estadual%20n%20141%20de%2003.09.2009-dispe%20sobre%20o%20modelo%20integrado%20de%20gesto%20do%20poder%20executivo%20de%20pernambuco.pdf)

Acesso em: 10 dez. 2013.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios.** São Paulo: Atlas, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES / UAB, 2009.

SOARES, Ana Paula F. M. **Instrumentos gerenciais utilizados na administração pública com foco no cidadão.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – FGV/EAESP, São Paulo, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

---

\* Artigo submetido em 20 de junho de 2014 e aceito para publicação em 15 de agosto de 2014.