

## **IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM USO DO BALANCED SCORECARD: O CASO DA SECRETARIA MUNICIPAL DAS FINANÇAS DE FORTALEZA**

Chayanne Matos De Souza - Universidade Federal do Ceará (UFC)

Adriana Guimarães Portela

Augusto Cezar De Aquino Cabral - Universidade Federal do Ceará - UFC

Sandra Maria Dos Santos - universidade federal do ceará

### **Resumo**

O presente estudo buscou avaliar a implantação do modelo de Gestão Estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC) na Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza (Sefin). A fim de atingir o objetivo da pesquisa, foi realizada uma pesquisa aplicada, descritiva de natureza mista, quali-quantitativa. A estratégia de pesquisa adotada neste estudo foi o estudo de caso. A análise final permitiu avaliar a implantação do BSC na Sefin, evidenciando que os oito aspectos essenciais de sucesso pesquisados alcançaram, na sua maioria, um padrão de sentimento favorável. Houve registro de respostas que alcançou a plenitude de satisfação, assim como pontuações que sinalizaram a necessidade de focar nas ações para alcançar uma melhor performance.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica; Balanced Scorecard (BSC); BSC na administração pública.

### **Abstract**

This study aimed to evaluate the implementation of the Strategic Management model using the Balanced Scorecard (BSC) in the Municipal Finance Department of Fortaleza (Sefin). In order to achieve the research objective, an applied research, descriptive of mixed nature, quali-quantitative was carried out. The research strategy adopted in this study was the case study. The final analysis allowed evaluating the implementation of the BSC at Sefin, showing that the eight essential aspects of success surveyed reached, for the most part, a pattern of favorable sentiment. There was a record of responses that reached full satisfaction, as well as scores that signaled the need to focus on actions to achieve better performance.

**Keywords:** Strategic management; Balanced Scorecard (BSC); BSC in public administration.

# IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM USO DO BALANCED SCORECARD: O CASO DA SECRETARIA MUNICIPAL DAS FINANÇAS DE FORTALEZA

## RESUMO

O presente estudo buscou avaliar a implantação do modelo de Gestão Estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC) na Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza (Sefin). A fim de atingir o objetivo da pesquisa, foi realizada uma pesquisa aplicada, descritiva de natureza mista, quali-quantitativa. A estratégia de pesquisa adotada neste estudo foi o estudo de caso. A análise final permitiu avaliar a implantação do BSC na Sefin, evidenciando que os oito aspectos essenciais de sucesso pesquisados alcançaram, na sua maioria, um padrão de sentimento favorável. Houve registro de respostas que alcançou a plenitude de satisfação, assim como pontuações que sinalizaram a necessidade de focar nas ações para alcançar uma melhor performance.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica; Balanced Scorecard (BSC); BSC na administração pública.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações mundiais têm buscado colocar a estratégia no centro dos seus modelos de gestão. O intuito maior é assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e de gestão, chegue a todos os níveis da organização (KAPLAN; NORTON, 2017). Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras. A estratégia proporciona significado, além de uma forma conveniente para se entender o que faz a organização.

Com a evolução das estratégias e metas a serem cumpridas pelas empresas, surgiu o Balanced Scorecard (BSC). Trata-se de uma ferramenta para mensuração de desempenho baseada em critérios definidos e é utilizada para acompanhar os resultados ao longo do tempo sob a ótica de algumas perspectivas ou visões (TAGLIARINI; SALGADO; RODRIGUES, 2008). Na esfera pública, o planejamento deve estar voltado para a melhoria da performance, que deve ser observada na qualidade do atendimento às demandas sociais.

A partir destas reflexões e com base na implantação do modelo de gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC) na Secretaria Municipal das Finanças (Sefin), foi levantada a necessidade de identificar se o respectivo modelo surtiu os efeitos a que se destinou, como também, no sentido de proporcionar mais subsídios para o desenvolvimento de uma gestão estratégica efetiva, identificar os principais fatores-chaves na implementação do BSC.

Ademais, é pertinente a pesquisa, haja vista que é a única Secretaria do Município de Fortaleza que tem um modelo de gestão institucionalizado com o uso do BSC. Como também, sabe-se que publicações envolvendo modelos de gestão estruturados a partir do BSC em instituições públicas fazendárias são pouco identificadas.

Nesse contexto, apresenta-se o questionamento que norteia este estudo: como se configura o modelo de gestão estratégica BSC na SEFIN Fortaleza?

Olve *et al.* (2001) dispõem que os fatores de sucessos de implantação do modelo BSC podem ser avaliados a partir de seus aspectos que abrangem desde o apoio e participação das pessoas no processo de implementação, ao desenho do modelo do BSC baseado na estratégia, as formas de medição e avaliação dos resultados, além da manutenção das medidas

estabelecidas, com a internalização e definição de objetivos estratégicos e a relação com os sistemas de informação que a organização dispõe para disseminação da estratégia implantada.

Assim, a presente pesquisa objetivou avaliar a implantação do modelo de gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC), na Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza (Sefin). Os objetivos específicos buscam analisar a implantação do BSC na Sefin, no que se refere aos fatores de sucesso definidos por Olve et al. (2001), como a seguir:

1) ao apoio, participação e comunicação; 2) a visão abrangente e nos objetivos estratégicos da organização; 3) a utilização de medidas definidas claras e consistentes; 4) o equilíbrio entre as medidas; 5) a definição dos objetivos estratégicos para cada medida; 6) a relação com os sistemas de informação existentes; 7) quanto ao treinamento, informação e 8) organização e aprendizagem.

A análise final permitiu avaliar a implantação do BSC na Sefin, evidenciando que os oito aspectos essenciais de sucesso pesquisados alcançaram, na sua maioria, um padrão de sentimento favorável, como também houve pontuações que sinalizaram a necessidade de focar em ações para alcançar uma melhor performance. No contexto geral, a avaliação alcançou patamares de otimismo e de eficácia na ótica dos respondentes da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Balanced Scorecard (BSC)**

O Balanced Scorecard (BSC) é um modelo de gestão desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 1990, que tem como objetivo gerir a organização tendo por base quatro perspectivas: (a) perspectiva financeira; (b) perspectiva dos clientes; (c) perspectiva dos processos internos; (d) perspectiva do aprendizado e crescimento. Estas perspectivas se conectam através de relacionamentos de interdependência, permitindo à gestão observar a interligação entre as diversas atividades organizacionais (AFONSO *et al.*, 2015).

Se comporta como uma ferramenta capaz de auxiliar as organizações a divulgarem seus objetivos, através da determinação de metas para cada indicador abrangido. Dessa forma, torna-se possível propagar os objetivos da empresa junto às equipes e às pessoas que desenvolvem as atividades, possibilitando que os objetivos sejam convertidos em tarefas significativas para o alcance da estratégia. Algumas empresas possuem a prática de adotar incentivos vinculados aos indicadores de desempenho (FAGUNDES *et al.*, 2018).

O BSC traz o entendimento de que a visão estratégica deve assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, sendo capaz de proporcionar um melhor alinhamento das ações operacionais com a missão e os objetivos da organização, colaborando com o processo de transformação da estratégia em ação (CUNHA; KRATZ, 2016).

Kaplan e Norton (1997 apud FERNANDES, 2016) determinaram 4 perspectivas básicas para o Balanced Scorecard:

a) Perspectiva financeira: está voltada para os resultados financeiros, cujas medidas indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução, estão contribuindo efetivamente para melhorar os resultados, analisando se a estratégia mostra-se lucrativa. As medidas e os objetivos neste segmento devem definir a situação financeira almejada com o planejamento estratégico, bem como servir de meta principal para as demais perspectivas. Duas estratégias são fundamentais nesta perspectiva: crescimento da receita e produtividade.

b) Perspectiva dos clientes: identifica os segmentos de mercado e de clientes em que a organização está presente e as medidas de sucesso da empresa nesses segmentos. Detectar os fatores que são importantes na conquista de clientes é de grande importância para o êxito das empresas. Estes fatores podem ser divididos em categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço.

c) Perspectiva dos processos internos: busca identificar os fatores que atraem, mantêm e valorizam os clientes criando valores aos acionistas. Enquanto a maioria dos outros instrumentos de mensuração de desempenho volta-se para processos já existentes, o diferencial do BSC concentra-se na tentativa de encontrar novos processos em que a empresa possa atingir a excelência.

d) Perspectiva do aprendizado e crescimento: identifica a infraestrutura que a organização necessita para gerar crescimento e obter melhorias no longo prazo. Define as potencialidades e a capacidade que a organização precisa ter para elaborar processos internos que possam trazer valor aos clientes, e proporcionar a disseminação de conhecimentos, otimizando a utilização de recursos.

Cada uma dessas quatro perspectivas é interligada por uma cadeia de causa e efeito. Seguindo as bases originais do modelo do BSC, inicialmente são estabelecidos os objetivos para a perspectivas financeiras, que reflete o valor a longo prazo que se pretende gerar para os acionistas. Em seguida, são estabelecidos os objetivos voltados para as perspectivas dos clientes. Posteriormente, devem ser identificados os objetivos e medidas direcionados aos processos internos, com ênfase nos processos críticos necessários à obtenção do desempenho organizacional almejado. Por fim, estabelecem-se os objetivos de aprendizado e crescimento, motivando investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos organizacionais (MARINI; MARTINS, 2010).

## **2.2 Estudos empíricos anteriores sobre implantação do BSC no setor público**

Estudos anteriores abordaram a temática do Balanced Scorecard na administração pública. Afonso *et al.* (2015) estudaram a utilização da metodologia do Balanced Scorecard – BSC como modelo de gestão estratégica para os Tribunais de Contas dos Estados brasileiros. Ficou evidenciado nesta pesquisa a intenção dos diversos Tribunais de Contas em melhorar sua gestão orçamentária, partindo do conhecimento de seus limites de receita, com o intuito de planejar uma melhor execução da despesa. A pesquisa também contribui para o aperfeiçoamento teórico da gestão pública, uma vez que investigou a maneira na qual o BSC, que originalmente foi desenvolvido para o uso no setor privado.

Neste estudo, Fernandes, Furtado e Ferreira (2016) buscaram fazer uso do BSC para desenvolver propostas de objetivos para um departamento didático pedagógico de uma universidade federal. Constatou-se que o BSC é um instrumento capaz de auxiliar o departamento pesquisado no desenvolvimento de um planejamento estratégico eficiente, gerando uma visão sistêmica da organização e facilitando a visualização da estratégia por meio das relações de causa-efeito entre os objetivos propostos. Foi comprovado também que apesar de a cultura do planejamento não estar incorporada no setor, há um cenário favorável ao estabelecimento de um plano de ação para o departamento, com a definição de objetivos e a discussão a respeito de estratégias para alcançá-los.

Cunha e Kratz (2016) desenvolveram um estudo com o objetivo de apreender as práticas de gestão adotadas a partir do planejamento estratégico, determinando as prioridades de atuação em cada área. Constataram que o BSC, ao ser adaptado no setor público, necessita de algumas particularidades como a readequação de suas perspectivas, especialmente a de clientes e o conhecimento sobre os fatores que podem restringir e impulsionar as estratégias estabelecidas. O estudo concluiu ainda que os envolvidos na implementação do BSC devem concentrar seus principais esforços sobre o ser humano.

A pesquisa de Ramos e Mattos (2017) teve por objetivo verificar se as práticas de gestão adotadas na Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais (SRE) estão em consonância com o BSC. Buscou-se conhecer o sistema de gestão adotado na SRE, tanto em sua concepção teórica quanto empiricamente, mediante análise documental. Com os resultados

obtidos concluiu-se que a SRE desenvolveu um modelo de gestão que contém elementos semelhantes com os pressupostos básicos do BSC, mas ainda divergente do BSC. Foi possível constatar que estão presentes os pressupostos previstos no modelo BSC, porém na prática, o modelo ainda não está em plena consonância com o BSC.

### 3 METODOLOGIA

Esse estudo de caso teve como unidade de análise uma Secretaria da Administração Direta da Prefeitura Municipal de Fortaleza, sendo a Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza, um Órgão fazendário que é responsável pelo desenvolvimento da Política Fiscal do Município de Fortaleza. Há quatro anos, implementou um modelo de medição do desempenho com uso do BSC.

Para escolha da unidade de análise, foram identificadas características relevantes tendo em vista o objetivo deste estudo, como: (1) a recente implementação de um modelo de desempenho organizacional em um Órgão fazendário; (2) a contínua prática de avaliação do desempenho realizada com os executivos e gerentes que participaram ativamente do processo de implementação do modelo durante o período; (3) acompanhamento do processo de implementação por uma das pesquisadoras ao longo dos anos de 2016 a 2019; (4) a facilidade de acesso de uma das pesquisadoras à unidade de análise selecionada para o estudo de caso.

Considerando que os coordenadores, além de gerentes, auditores e analistas foram convidados para participar do processo de implantação do Modelo de Gestão Estratégica e Governança Pública para Resultados, que iniciou em outubro de 2016 e findou em fevereiro de 2017, como também, cerca de 50 representantes das 13 áreas de atuação da Sefin participaram diretamente do desenho deste modelo. Quanto a amostra, foram convidadas para participar da pesquisa 71 pessoas, dentre estes foram sujeitos da pesquisa os gestores, servidores e cargos comissionados, de diversas funções.

Foram utilizados dados primários, com a aplicação de questionários, que compreendeu questões fechadas, a fim de averiguar os fatores de sucessos de implementação do BSC. O questionário foi estruturado em 9 blocos com 40 perguntas fechadas, sendo o primeiro para levantamento do perfil dos respondentes, os demais 8 blocos tratam das perguntas para verificação dos aspectos de sucesso de implementação do BSC, com base definidos pelo Olve et al (2001).

Quanto ao procedimento, foi utilizado um questionário eletrônico, adaptado a realidade e estrutura do BSC implantado na secretaria, com a utilização da plataforma do google forms e enviados por meio eletrônico. Foi inicialmente explicado aos respondentes o objetivo da pesquisa e orientações quanto sua formulação.

Freitas e Moscarola (2002) destacam que, quando se desenvolve um questionário, fabrica-se um captador, um instrumento que vai nos colocar em contato com aquele que responde. Essa interação é condicionada pelo que permitiu fabricar o questionário, o que dá o modelo, a imagem. Esta imagem é uma aproximação do fenômeno que depende do equipamento de interpretação.

Com base nisso, as respostas do questionário foram trabalhadas com base na escala tipo Likert. Para a operacionalização do estudo, buscou-se a utilização de questionário com uma base de questões comum, com um mesmo padrão de escalas, ou seja, com 5 opções de respostas: Definitivamente sim, provavelmente sim, indeciso, provavelmente não, definitivamente não. No quadro 1, o agrupamento das questões do questionário por aspecto de sucesso.

**Quadro 1** - Agrupamento das questões do questionário por aspecto de sucesso

Aspecto de sucesso	Responder ao Objetivos Específicos da pesquisa	Perguntas (P) do Questionário
--------------------	--	-------------------------------

1. Apoio, participação e comunicação	Analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante ao apoio, participação e comunicação	<p>P1. Você participou em algum momento do processo de implantação do modelo de gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC) na Sefin?</p> <p>P2. Concorde que houve apoio da alta gestão (Secretários e Coordenadores) e média gerência (Gerentes funcionais) para implantação do modelo de gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC)?</p> <p>P3. Avalia que todos os gestores da Sefin endossam o modelo de gestão estratégica com base no Balanced Scorecard (BSC)?</p> <p>P4. A alta gestão proporcionou os recursos necessários, como tempo e capacitação e, mobilizou o maior número possível de pessoas-chave para a implantação do modelo de gestão estratégica com base no Balanced Scorecard (BSC)?</p> <p>P5. Você identifica que houve esforço para disseminação do modelo de gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC)?</p> <p>P6. Os resultados da gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard (BSC) são divulgados na Sefin?</p>
2. Balanced scorecard baseado na visão abrangente e nos objetivos estratégicos da organização	Analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante ao seu alinhamento à estratégia da organização	<p>P7. Você conhece o modelo de gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard (BSC) implantado na Sefin?</p> <p>P8. Você sabe qual o negócio, a visão, a missão, a visão, os valores e o propósito da Sefin?</p> <p>P9. Você conhece o Mapa Estratégico da Sefin?</p>
3. Medidas definidas de maneira clara e consistente.	Analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante a utilização de medidas definidas claras e consistentes	<p>P10. A alta gestão deixou clara que a implementação do modelo de gestão com o uso do Balanced Scorecard (BSC) tinha como objetivo a melhoria do desempenho da Sefin?</p> <p>P11. Conhece os indicadores da Sefin?</p> <p>P12. Você entende a importância de trabalhar com indicadores e metas?</p> <p>P13. O sistema de medição de desempenho com uso do Balanced Scorecard (BSC) é focado nos resultados da Sefin?</p> <p>P14. Você sabe que os indicadores são medidos e avaliados periodicamente?</p> <p>P15. Você ouviu falar em análise Fato-Causa-Ação (FCA)?</p> <p>P16. Você sabe o que são as Reuniões de Avaliação Estratégica (RAE)?</p> <p>P17. Há frequência, participação e transparência nas reuniões de avaliações dos resultados da Sefin e na escolha de indicadores balanceados, que representem a relevância do que deveria ser medido e gerenciado?</p>
4. Equilíbrio entre as medidas	Analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante ao equilíbrio entre as medidas	<p>P18. Percebe que os parceiros/ contribuintes estão satisfeitos com o atendimento prestado pela Sefin?</p> <p>P19. Percebe que a Secretaria está satisfeita com o relacionamento com seus parceiros?</p> <p>P20. A satisfação do atendimento realizado pela Sefin junto aos seus parceiros e contribuintes é medida?</p> <p>P21. Você identifica que houve evolução dos resultados da Sefin após a implantação do modelo de gestão estratégica com o uso do BSC?</p>
5. Definição dos objetivos estratégicos para cada medida	Analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante à definição de objetivos estratégicos	<p>P22. Os objetivos estratégicos da Sefin são selecionados para cada medida (indicador)?</p> <p>P23. Os objetivos estratégicos definidos são consistentes com a visão e a estratégia da Sefin?</p> <p>P24. Você conhece os Objetivos Estratégicos da Sefin?</p> <p>P25. Você sabe quais os Objetivos Estratégicos que sua área colabora e/ou atua?</p> <p>P26. Continuamente são analisadas as medições do progresso da Sefin na direção dos objetivos estratégicos traçados?</p>
6. Relação com os sistemas de informação existentes	Analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante à sua relação com os sistemas de informação existentes	<p>P27. Você conhece o sistema que permite registrar os resultados dos indicadores da Sefin?</p> <p>P28. O sistema de indicadores da Sefin garante a verificação das medidas, como também é preenchido continuamente com informações atualizadas e relevantes?</p> <p>P29. O sistema de indicadores da Sefin fornece uma visão abrangente e integração com a gestão estratégica da Secretaria?</p>
7. Treinamento e informação	Analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante ao treinamento e informação	<p>P30. Você sabe o que é o Balanced Scorecard (BSC)?</p> <p>P31. Você conhece as perspectivas da gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC) da Sefin?</p> <p>P32. Você já recebeu algum treinamento em virtude de uma abordagem originada em função do Balanced Scorecard (BSC)?</p> <p>P33. Você participaria de um curso sobre Balanced Scorecard (BSC)?</p> <p>P34. As informações sobre a gestão estratégica com uso do BSC estão disponíveis em canais de comunicação da Sefin?</p>

8. Organização e aprendizagem	Analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante à organização e aprendizagem	<p>P35. As estratégias da Sefin são revistas em função dos resultados dos indicadores encontrados?</p> <p>P36. O modelo de gestão estratégica com o uso do BSC está auxiliando na melhoria da rotina de trabalho?</p> <p>P37. O modelo de gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard (BSC) trouxe retorno para Sefin?</p> <p>P38. Já houve alguma mudança no relacionamento com os contribuintes/ parceiros/ fornecedores em razão dos resultados apresentados por meio da gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard (BSC)?</p> <p>P39. O modelo de gestão estratégica da Sefin com o uso do BSC é conduzida de forma participativa e descentralizada?</p> <p>P40. Você entende hoje, depois da implementação do BCS na Sefin, que este modelo de gestão estratégica deve funcionar de forma contínua e é considerado um modelo sempre vivo em uma organização?</p>
-------------------------------	--	--

Fonte: Adaptado de Tagliarini *et al.* (2008) pelas autoras (2021).

Após a fase de aplicação dos questionários, os dados foram tabulados em uma planilha estatística, elaborada pelas pesquisadoras para apuração do índice de pontuação (I-Pont), que trata da forma padrão utilizada para medir sentimento, ou seja, o quanto as respostas favoráveis estão excedendo as desfavoráveis, excluindo as indiferentes, que são as caracterizadas pelas respostas indecisas. O excesso de respostas positivistas deve chegar no máximo a 200%, abaixo de 150% já é uma sinalização de uma baixa performance, o limiar da indiferença é 100% e o mínimo é 0%. Os resultados foram analisados de acordo com cada bloco de perguntas que compõem os oito critérios de sucesso.

Foram utilizados também dados secundários para o confrontar com os achados dos resultados quantitativos, com levantamento de documentos institucionais da Secretaria, tais como: o plano estratégico, mapa estratégico, relatórios de avaliação da estratégia, legislações pertinentes ao assunto, relatórios dos sistemas da gestão da performance, revistas e boletins da gestão estratégica da secretaria, relatório do legado e mensagens governamentais.

Para concluir a análise, foi feita a triangulação entre os dados obtidos e a análise da tabulação dos questionários respondidos.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 Caracterização do objeto de estudo

A organização objeto do estudo de caso foi uma instituição pública fazendária, vinculada a administração direta do Município de Fortaleza, especificamente trata da Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza (Sefin).

A Secretaria Municipal das Finanças (SEFIN), foi criada pela Lei nº 1.439, de 9 de novembro de 1959, teve redefinida sua competência de acordo com o art. 33 da Lei Complementar nº 176, de 19 de dezembro de 2014. Constitui Órgão da Administração Direta Municipal, regendo-se pelo Decreto nº 13.810, de 13 de maio de 2016, que aprova o seu Regulamento.

Com base no regulamento da Sefin, a Secretaria tem como finalidade planejar, coordenar, supervisionar, executar, controlar e avaliar as atividades financeiras do Município de Fortaleza, por meio da Política Fiscal nas suas vertentes tributária e orçamentária. (FORTALEZA, 2016).

A Sefin compõe em sua estrutura organizacional de 01 (uma) Direção Superior; 01 (um) Órgão Colegiado; 05 (cinco) Órgãos de Assessoramento; 02 (dois) Órgãos de Execução Programática, e; 03 (três) de Órgãos de Execução Instrumental, totalizando em 05 (cinco) coordenadorias, com 22 (vinte e duas) gerências. Atualmente, apresenta um corpo funcional de aproximadamente 650 colaboradores, dentre servidores, cargos comissionados, terceirizados e estagiários.

## 4.2 Principais pontos observados na pesquisa

A implementação do modelo de gestão estratégica com uso do BSC na Sefin iniciou em meados de 2013, com a criação do Programa de Fortalecimento do Fisco (Fortfisco), que proporcionou o estabelecimento de um Plano Estratégico a partir do acompanhamento de objetivos estratégicos e a implementação de projetos na busca de resultados no âmbito da Política Fiscal Municipal (FORTALEZA, 2017).

Como o presente estudo de caso propõe-se a avaliar a implantação do modelo de Gestão Estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC), na Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza, foi apresentado na seção anterior uma breve síntese do processo de implementação do BSC na Sefin no sentido de auxiliar o entendimento do processo, assim como, embasar a percepção dos pontos que envolveram esta implementação, servindo assim de subsídio para o confronto entre a teoria e a prática.

Com base nos relatos de Gil (2009), esclarece que outra preocupação dos pesquisadores é com relação a representatividade dos participantes da pesquisa. Representatividade significa que as fontes de evidências representam o fenômeno estudado. Portanto, a coleta de dados deve ser bem planejada e executada para não dar margem a problemas de representatividade. Por exemplo, deve-se ter cuidado ao escolher os sujeitos por acessibilidade. Os respondentes da pesquisa não foram identificados e nem suas respostas expostas, a pesquisa ocorreu de forma a não expor os colaboradores da pesquisa.

A busca por dados de qualidade influencia a forma como os dados são obtidos. É destacado que são preferíveis dados obtidos: em privacidade, de forma espontânea, via observação e daqueles que praticaram as ações e não somente detêm as informações (GIL, 2009).

Cumprir observar que o referido questionário somente foi aplicado para os perfis de servidores, cargos comissionados e terceirizados, dentre estes, coordenadores, gerentes, auditores e analistas. Excluindo da pesquisa pessoas com menos de um ano de atuação na secretaria e os estagiários, em virtude da pesquisa se limitar ao período de implementação do BSC, como também os pesquisadores avaliaram que uma premissa a ser utilizada é a aplicação da pesquisa para pessoas com mais tempo na secretaria, acreditando que estes tenham maior probabilidade de engajamento e apropriação do modelo de gestão aplicado.

Não existe um padrão de procedimento adotado pelos pesquisadores para a análise de dados obtidos em estudos de caso (GIL, 2009). Todavia, existe uma concordância entre autores de que a análise dos dados deve mostrar o contexto e a riqueza dos dados, assim como o encadeamento das evidências coletadas (LUKOSEVICIUS *et al*, 2015).

O primeiro aspecto analisado se refere ao apoio, participação e comunicação. Este aspecto considera de fundamental importância a colaboração, a participação dos gestores da alta gestão e a efetiva comunicação, em razão do tempo necessário que a organização levou para compreender as ideias e o conceito do modelo (OLVE *et al*, 2001).

Neste aspecto, foram levantadas seis questões-chaves que permitem avaliar quanto a participação dos respondentes no processo de implantação do BSC, a percepção quanto ao apoio da alta gestão e se estes endossaram o modelo, se foi proporcionado os recursos necessários, se houve esforço para ações de disseminação da estratégia e se os resultados da gestão foram divulgados para que todos tenham o retorno dos resultados da implantação.

Dentre os resultados identificados no bloco 1 - Apoio, participação e comunicação, o maior sentimento positivista dos respondentes foi na pergunta (P5), os respondentes acreditam positivamente que houve esforço da gestão para disseminação do modelo de gestão estratégica com uso do BSC, as respostas favoráveis excederam as respostas desfavoráveis em 174,51%.



A estratégia deve ser colocada no centro dos modelos de gestão, o propósito da estratégia baseada no BSC é assegurar que esta seja implantada, como instrumento de comunicação e de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada (KAPLAN; NORTON, 2017).

De forma semelhante, os respondentes percebem que houve apoio da alta gestão para a implantação do modelo, alcançando um índice de pontuação de 170,52 % (P2). Em seguida, identificam que a gestão proporcionou os recursos necessários como tempo e capacitação, mobilizou o maior número possível de pessoas (P4) e que há divulgação dos resultados do BSC obtidos (P6), como forma de manter a comunicação da estratégia junto aos seus principais responsáveis, ambas as questões alcançaram a pontuação de 164,71%. As questões apresentadas foram a que mais registraram excesso de respostas positivas no bloco 1 dos aspectos.

O que chamou atenção ainda neste mesmo bloco foi o nível inferior de respostas favoráveis, na avaliação de que todos os gestores endossam o modelo de gestão estratégica (P3), somente 19,6% responderam definitivamente sim, as demais opções demonstram sentimento de dúvida quanto esta questão. Em resumo, o nível de sentimento alcançou um excedente de somente 152,94%. Concluindo a análise, 47,1% responderam que participaram ativamente de alguns dos momentos de implantação da gestão estratégica com uso do BSC (P1).

O apoio da liderança foi destacado por Kaplan e Norton (2017), ao afirmarem que a estratégia precisa, para ser bem executada, além de indicadores e metas, de um processo de alinhamento amplo, cíclico e de cima para baixo (do topo da organização até a base).

As respostas das perguntas (P1 a P6) atendem ao primeiro objetivo específico que foi analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante ao apoio, participação e comunicação. No contexto geral, os resultados encontrados foram satisfatórios, o que evidencia que houve implantação do BSC neste no aspecto destacado, garantindo uma base efetiva de continuação e evolução para sua consolidação.

Um ponto extremamente positivo da implantação do BSC é o apoio por parte da diretoria, o que reforça a importância do sistema e mantém os resultados e medidas sempre atualizados (TAGLIARINI; SALGADO; RODRIGUES, 2008). Desta forma, os resultados apresentados no quadro abaixo demonstram que os respondentes entendem na sua maioria que houve apoio da gestão, comunicação para difundir a visão da Secretaria e a indução de ações relevantes para atingir o sucesso e a busca das pessoas-chaves para garantir o máximo de participação e engajamento efetivo no processo de implantação do BSC.

**Quadro 2.** Resultado do questionário de avaliação referente aos aspectos de sucesso de implantação do BSC - apoio, participação e comunicação

Aspectos de sucesso p/ Implantação do BSC	Perguntas (P)	Definitiv. Sim ++	Provavelm. Sim +	Indeciso =	Provavelm. Não -	Definitiv. Não --	I-Pontuação*
1. Apoio, participação e comunicação	P1	43,1%	17,6%	5,9%	21,6%	11,8%	127,45
	P2	49,0%	31,4%	9,8%	2,0%	7,8%	170,59
	P3	19,6%	52,9%	7,8%	19,6%	0,0%	152,94
	P4	49,0%	23,5%	19,6%	5,9%	2,0%	164,71
	P5	49,0%	29,4%	17,6%	3,9%	0,0%	174,51
	P6	45,1%	31,4%	11,8%	9,8%	2,0%	164,71

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

O segundo aspecto analisado é o referente ao Balanced Scorecard na visão abrangente e nos objetivos estratégicos da organização, se propõe a analisar a implantação do uso do BSC

no tocante ao seu alinhamento com a estratégia da Sefin. Este aspecto diz que é fundamental que o Balanced Scorecard esteja baseado na visão abrangente da organização.

Dentro do respectivo bloco, foram desenhadas três perguntas (P7 a P9) que levantaram desde a análise em conhecer o modelo implantado, o negócio, a missão, a visão, os valores, o propósito e o Mapa Estratégico da organização.

Houve um excesso de positivismo na ordem de 194,12% quando se trata do conhecimento sobre o negócio, a visão, a missão, os valores e o propósito da Sefin (P8), 74% responderam que definitivamente sabem quanto a ideologia da Sefin, 23 % responderam ainda positivamente que sabem provavelmente sim, somente 2% responderam que estavam indecisos e 2% que provavelmente não sabiam.

Não diferente, foi o resultado quanto ao excesso de respostas favoráveis sobre o conhecimento do mapa estratégico da Sefin (P9), alcançou o índice de pontuação de 190,20%.

Seguindo sequencialmente a ordem decrescente de pontuação, a pergunta (P7) deste bloco apresentou o menor excedente. Trata sobre o conhecimento dos respondentes sobre o modelo de gestão com uso do BSC implantado, a pontuação alcançada foi de 152,94%, obtendo um nível próximo ao considerado de baixa performance. Ou seja, 58,8% responderam conhecer definitivamente sim, 13,7% provavelmente sim, 7,8% indecisos, 9,8% provavelmente não conhecem e 9,8% definitivamente não conhecem. Metade dos respondentes dizem não conhecer plenamente o modelo de gestão com uso do BSC. O quadro e no gráfico abaixo, mostra os resultados referentes ao aspecto de sucesso referente ao Balanced Scorecard baseado na visão abrangente e nos objetivos estratégicos da organização.

**Quadro 3.** Resultado do questionário de avaliação referente aos aspectos de sucesso de implantação do BSC - Balanced Scorecard baseado na visão abrangente e nos objetivos estratégicos da organização

Aspectos de sucesso p/ Implantação do BSC	Perguntas (P)	Definitiv. Sim ++	Provavel. Sim +	Indeciso =	Provavel. Não -	Definitiv. Não --	I-Pontuação*
2. Balanced scorecard baseado na visão abrangente e nos objetivos estratégicos da organização	P7	58,8%	13,7%	7,8%	9,8%	9,8%	152,94%
	P8	72,5%	23,9%	2,0%	2,0%	0,0%	194,12%
	P9	66,7%	25,5%	5,9%	2,0%	0,00%	190,20%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Conforme assegura Fares, Bastos e Fortunato (2019), o BSC utiliza os mapas estratégicos como uma ferramenta de comunicação. Os indicadores do BSC são derivados dos objetivos que aparecem no mapa estratégico, sendo o coração do BSC.

Pelos resultados apresentados os respondentes têm conhecimento da ideologia da Sefin, conhecem o mapa estratégico e por fim compreendem o modelo de gestão estratégica com uso do BSC. Assim, o resultado demonstra que antes de iniciar o processo de implantação do BSC, foram envolvidas diferentes partes da organização para entender a estratégia e dividi-las em objetivos e medidas consistentes. As respostas das perguntas (P7 a P9) respondem o segundo objetivo específico, que busca analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante ao seu alinhamento à estratégia da organização.

Seguindo sequencialmente o bloco 3 dos aspectos de sucesso, as perguntas (P10 a P17) se propõe a analisar os fatores referente sobre as medidas definidas de maneira clara e consistente, são as relações de causa e efeito e equilíbrio entre as medidas, devendo ficar claro para a organização que diferentes medidas se afetam entre si (LIMA; PONTE, 2006). Estabelece que as medidas devem ser definidas clara e precisamente para toda a organização e devem estar disponíveis.

Neste bloco, foi identificado que todos os respondentes entendem na sua plenitude a importância de trabalhar com indicadores e metas (P12), o sentimento de todos os respondentes atingiu o índice de pontuação de 200%, não havendo nenhuma resposta negativa ou indecisão. Isso sinaliza a aceitação quanto às medidas de desempenho implantadas. Outro resultado que teve um excedente favorável foi em relação ao conhecimento de que os indicadores da Sefin são medidos e avaliados periodicamente (P14), alcançou uma pontuação de 192,16%.

Registra-se também que 54,9% dos respondentes identificam que o sistema de desempenho com uso do BSC é focado nos resultados da Sefin (P13), 47,1% dos respondentes definitivamente conhecem os indicadores da Sefin (P11), 74,5% definitivamente ouviram falar em análise FCA (P15), 5,9% responderam que provavelmente, 2% provavelmente não e 9,8% registraram que definitivamente não sabem do que se trata.

Outro resultado parecido foi que 54,9% sabem o que se trata as Reuniões de Avaliação Estratégica (RAE) (P16), 21,6% provavelmente sabem, 5,9% provavelmente não sabem e 9,8% definitivamente não sabem. Sinalizando assim, a necessidade de potencializar ações de disseminação do conhecimento destas práticas de gestão estratégica, no sentido de atingir uma maior plenitude.

Durante a análise verificou também que 166,67% foi o nível de sentimento quanto a identificação dos respondentes que a alta-gestão deixou clara, desde o começo, que a implementação do modelo do BSC tinha como objetivo a melhoria do desempenho da Sefin (P10).

Com relação a percepção se há frequência, participação e transparência nas reuniões de avaliações dos resultados e na escolha dos indicadores balanceados que representem a relevância do que deveria ser medido e gerenciado (P17), obteve o menor índice de pontuação do bloco com 152,94%. Desta forma, o quadro abaixo apresenta os resultados do bloco dos aspectos de sucesso 3.

**Quadro 4.** Resultado do questionário de avaliação referente aos aspectos de sucesso de implantação do BSC - Medidas definidas de maneira clara e consistente

Aspectos de sucesso p/ Implantação do BSC	Perguntas (P)	Definitiv. Sim ++	Provavelm. Sim +	Indeciso =	Provavelm. Não -	Definitiv. Não --	I-Pontuação*
3. Medidas definidas de maneira claras e consistentes	P10	51,0%	25,5%	13,7%	5,9%	3,9%	166,67%
	P11	47,1%	41,2%	7,8%	2,0%	2,0%	184,31%
	P12	88,2%	11,8%	0,0%	0,0%	0,0%	200,00%
	P13	54,9%	29,4%	15,7%	0,0%	0,0%	184,31%
	P14	70,6%	23,5%	3,9%	2,0%	0,0%	192,16%
	P15	74,5%	5,9%	7,8%	2,0%	9,8%	168,63%
	P16	54,9%	21,6%	7,8%	5,9%	9,8%	160,78%
	P17	27,5%	35,3%	27,5%	7,8%	2,0%	152,94%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

No quarto bloco, trata do aspecto de sucesso do BSC referente ao equilíbrio entre as medidas, compreendeu as perguntas P18 a P21, que buscou analisar o sentimento quanto a satisfação dos parceiros e contribuintes, medidas de satisfação referente ao relacionamento com os parceiros, como também o atendimento realizado pela Sefin e a identificação quanto a evolução dos resultados da Sefin após a implantação do modelo de gestão estratégica com o uso do BSC.

A partir do quadro abaixo, verifica-se que a maior pontuação obtida foi na pergunta P21, onde obteve 192,16% respostas favoráveis, ou seja, identificam que o modelo de gestão estratégica com uso do BSC trouxe evolução dos resultados da Sefin. Outro ponto de sentimento elevado está na percepção que os colaboradores da Sefin estão satisfeitos com o relacionamento com seus parceiros a partir do modelo implantado (P19).

**Quadro 5.** Resultado do questionário de avaliação referente aos aspectos de sucesso de implantação do BSC - Equilíbrio entre as medidas

Aspectos de sucesso p/ Implantação do BSC	Perguntas (P)	Definitiv. Sim ++	Provavelm. Sim +	Indeciso =	Provavelm. Não -	Definitiv. Não --	I-Pontuação*
<b>4. Equilíbrio entre as medidas</b>	P18	11,8%	58,8%	19,6%	9,8%	0,0%	160,78%
	P19	9,8%	70,6%	17,6%	2,0%	0,0%	178,43%
	P20	29,4%	45,1%	15,7%	9,8%	0,0%	164,71%
	P21	43,1%	49,0%	7,8%	0,0%	0,0%	192,16%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Houve uma queda na pontuação referente a questão do conhecimento quanto às medidas de satisfação do atendimento realizado pela Sefin, os respondentes não sabem definitivamente que há uma medição específica para acompanhar o sentimento dos clientes (P20).

Ainda mais baixa foi a pontuação quanto a percepção sobre a medição do nível de satisfação dos parceiros e contribuintes com o atendimento prestado pela Secretaria (P18), somente 11,8% percebem a satisfação destes, isso pode sinalizar a ausência de divulgação de determinadas medições para todos os níveis da organização.

Este fato pode levantar a hipótese de que as medidas para avaliação não estão claramente definidas para os colaboradores. Ao traduzir a visão da empresa em indicadores e medidas, estabelecendo um processo estruturado de mensuração para avaliar se os objetivos definidos estão sendo atingidos pelas ações praticadas, o balanced scorecard cumpre seu papel de ser catalisador para a completa compreensão da estratégia (TAGLIARINI; SALGADO; RODRIGUES, 2008).

Por fim, as perguntas do bloco 4 respondem ao objetivo específico analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante ao equilíbrio entre as medidas.

O aspecto relacionado ao quinto bloco, referente a definição dos objetivos estratégicos para cada medida, contempla as perguntas P22 a P26, com a finalidade de analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante à definição dos objetivos estratégicos. Este aspecto define que os objetivos estratégicos devem ser fixados para cada medida. Devem ser consistentes com a visão abrangente e com a estratégia geral. Depois, eles devem ser realistas e possíveis de serem alcançados.

Com relação aos resultados deste bloco alcançaram o índice de pontuação acima de 150%. Ou seja, 198,04% dos respondentes entendem que os objetivos estratégicos definidos são consistentes com a visão e a estratégia da Sefin (P23).

Contudo, 47,1% conhecem os objetivos estratégicos da Sefin (P24), 66,7% conhecem definitivamente os objetivos estratégicos da sua área colabora/ atua (P25) e 45,1% sabem que periodicamente são analisadas as medições na direção dos objetivos estratégicos traçados (P26) e 52,9% entendem que os objetivos estratégicos da Sefin são selecionados para cada medida (P22). No quadro abaixo, são apresentados os índices de pontuação por pergunta obtido no respectivo bloco, atendendo o objetivo específico analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante à definição de objetivos estratégicos.

**Quadro 6.** Resultado do questionário de avaliação referente aos aspectos de sucesso de implantação do BSC - Definição dos objetivos estratégicos para cada medida

Aspectos de sucesso p/ Implantação do BSC	Perguntas (P)	Definitiv. Sim ++	Provavelm. Sim +	Indeciso =	Provavelm. Não -	Definitiv. Não --	I-Pontuação*
5. Definição dos objetivos estratégicos para cada medida	P22	52,94%	29,41%	17,65%	0,00%	0,00%	182,35%
	P23	54,90%	43,14%	1,96%	0,00%	0,00%	198,04%
	P24	47,06%	43,14%	7,84%	1,96%	0,00%	188,24%
	P25	66,67%	23,53%	7,84%	1,96%	0,00%	188,24%
	P26	45,10%	45,10%	7,84%	1,96%	0,00%	188,24%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

No aspecto de sucesso do BSC referente a relação com os sistemas de informação existentes, foram formuladas as perguntas P27 a P29. Sabe-se que o balanced scorecard é uma ferramenta de controle estratégico, é natural que as informações utilizadas em seus indicadores estejam alinhadas com os controles existentes e os sistemas de informações integrados (OLVE et al, 2001). Para garantir a consolidação da estratégia adotada foi necessário aprofundar as ações e iniciativas, assim como implantar processos, ferramentas e recursos tecnológicos que garantissem alcançar o propósito maior da Secretaria (FORTALEZA, 2019).

As respostas sobre os sistemas de informação convergem para índices de pontuação de nível satisfatório, os respondentes compreendem que o sistema de indicadores da Sefin fornece uma visão abrangente, integrada do modelo de gestão (P29), garante a verificação das medidas, como também é preenchido continuamente com informações atualizadas e relevantes (P28). A primeira atingiu 187,80% de índice de pontuação, sem nenhum registro negativo e a segunda obteve 185,37%. A pergunta de menor pontuação, retratou que 58,5% dos respondentes definitivamente conhecem o sistema que registra os resultados dos indicadores da Sefin.

Isso indica que o sistema de apoio existente, o Sistema de Gestão da Performance (Sigep), conforme registros documentais, tem como objetivo gerar informações de forma clara e segura para a tomada de decisão. Com o SIGEP, é possível registrar os avanços obtidos, inserir comentários e arquivos sobre o desempenho, considerando a periodicidade de cada indicador, gerar relatórios gerenciais em tempo real, apresentar painéis consolidadores de atingimento dos resultados alcançados em relação ao que foi previsto, além de propiciar a análise dos fatos, das causas e das ações preventivas e corretivas a serem implementadas para correção de rumos, quando for o caso (FORTALEZA, 2019).

O aspecto relacionado ao treinamento e informação, foi praticamente unânime o interesse em participar de um curso sobre balanced scorecard (P33). Quanto ao reconhecimento de que as informações sobre a gestão estratégica com uso do BSC estão disponíveis em canais comunicação a pontuação foi favorável (P34) atingindo um nível positivo de 173,17%.

A performance começa a cair para 168,29% quanto ao conhecimento sobre Balanced Scorecard (BSC) (P30), 51,2% dizem saber definitivamente sobre BSC. Em uma tendência menor de pontuação, as pessoas sinalizam não conhecer definitivamente as perspectivas da gestão estratégica com uso do BSC da Sefin (P31). Concluindo este bloco, os respondentes relataram que não receberam treinamentos quanto a abordagem do Balanced Scorecard (BSC) (P32), com isso, o índice de pontuação alcançado obteve a pior performance em todas as pontuações consolidadas no bloco, chegando a 112,20%.

Em geral os participantes desta pesquisa afirmam conhecer o significado do balanced scorecard, sendo que além das pessoas que participaram ativamente do programa Capacitar para Planejar existe o interesse de mais colaboradores em participar de treinamentos sobre o BSC, para melhor compreensão e apoio do modelo implantado. 195,12% disseram que participariam

de capacitação sobre BSC. A avaliação deste bloco atende ao objetivo estratégico analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante ao treinamento e informação. O quadro abaixo apresenta os resultados consolidados do respectivo aspecto de sucesso.

**Quadro 7.** Resultado do questionário de avaliação referente aos aspectos de sucesso de implantação do BSC - Treinamento e informação

Aspectos de sucesso p/ Implantação do BSC	Perguntas (P)	Definitiv. Sim ++	Provavelm. Sim +	Indeciso =	Provavelm. Não -	Definitiv. Não --	I-Pontuação*
7. Treinamento e informação	P30	51,22%	29,27%	7,32%	4,88%	7,32%	168,29
	P31	36,59%	36,59%	9,76%	12,20%	4,88%	156,10
	P32	39,02%	14,63%	4,88%	19,51%	21,95%	112,20
	P33	60,98%	36,59%	0,00%	0,00%	2,44%	195,12
	P34	29,27%	43,90%	26,83%	0,00%	0,00%	173,17

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Por fim, o último aspecto a ser avaliado é referente a organização e aprendizagem. As perguntas P35 a P40 concluem e finalizam o questionário aplicado. Praticamente os respondentes entendem que hoje, com a implantação do modelo de gestão estratégica com uso do BSC na Sefin, deve funcionar de forma contínua e é considerado um modelo sempre vivo em uma organização, não houve nenhuma opinião contrária (P40), chegando a uma pontuação de 192,16%. Outro ponto relevante a ser destacado, é que o modelo é reconhecido pelos colaboradores como sendo o fator que trouxe retorno significativo para Secretaria, alcançou uma pontuação de 190,20% (P37).

Além do reconhecimento dos colaboradores evidenciados na pesquisa quanto aos benefícios do modelo de gestão estratégica com uso do BSC na Sefin, o respectivo modelo, chamado de Modelo de Gestão e Governança Pública para Resultados, ganhou o prêmio projeto inovador da Prefeitura de Fortaleza, recebendo o 1º lugar pelo projeto “Implementação do Modelo de Gestão e Governança Pública para Resultados: Uma Experiência de Gestão Estratégica da Secretaria das Finanças de Fortaleza”, na categoria Gestão (FORTALEZA, 2019).

Continuando a avaliação, outro sentimento positivo a ser registrado é em relação a percepção dos colaboradores que o BSC está auxiliando na melhoria da rotina de trabalho (P36). Além disso, percebe-se que houve mudanças no relacionamento com os contribuintes/ parceiros/ fornecedores em razão da implantação do modelo de gestão com uso do BSC.

Neste bloco, os respondentes sentem que 29,4% o modelo implementado é definitivamente participativo e transparente (P39), o índice de pontuação nesta pergunta foi o menor do bloco, ficando em 147,06%. Neste aspecto, envolve uma organização de aprendizagem que desenvolve o processo de participação e de tomada de decisão descentralizada, sendo que alinhada com a estratégia.

Contanto, o resultado sinaliza a necessidade de verificar a causa deste sentimento, pois conforme os registros a gestão estratégica com uso do BSC proporcionou estruturar um modelo de gestão compartilhada, constituído por comitês (Executivo, Intercoordenativos e Coordenativos) de decisão e diálogo sobre temas relevantes para construir o aprendizado coletivo, atender às necessidades da população e das instâncias de Governo e preparar a Organização para o futuro (FORTALEZA, 2019). No quadro abaixo, apresentam-se os resultados do último bloco.

**Quadro 8.** Resultado do questionário de avaliação referente aos aspectos de sucesso de implantação do BSC - Organização e aprendizagem

Aspectos de sucesso p/ Implantação do BSC	Perguntas (P)	Definitiv. Sim ++	Provavelm. Sim +	Indeciso =	Provavelm. Não -	Definitiv. Não --	I-Pontuação*
8. Organização e aprendizagem	P35	47,06%	39,22%	11,76%	1,96%	0,00%	184,31
	P36	37,25%	41,18%	15,69%	3,92%	1,96%	172,55
	P37	47,06%	45,10%	5,88%	1,96%	0,00%	190,20
	P38	15,69%	47,06%	31,37%	5,88%	0,00%	156,86
	P39	29,41%	31,37%	25,49%	9,80%	3,92%	147,06
	P40	58,82%	33,33%	7,84%	0,00%	0,00%	192,16

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

A constatação acima responde ao último objetivo específico que buscou a analisar a implantação do BSC na SEFIN no tocante à organização e aprendizagem. Esses achados confirmam que devem ser agrupados no processo de implantação do BSC os fatores-chaves de sucesso: a estratégia, as pessoas, a liderança e gestão, a comunicação, processo de cultura organizacional e sistema de informação, para se conseguir a eficácia da medição do desempenho (LIMA; PONTE, 2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado na apresentação dos resultados pode-se afirmar que a implantação do balanced scorecard na Sefin apresentou nível alto de sucesso, visto que todos os aspectos analisados mostram que houve índice de pontuação favorável. Com base na escala Likert aplicada as respostas favoráveis excederam as desfavoráveis, excluindo as indiferentes.

Houve pontuação que atingiu a plenitude de respostas, ou seja, não foi pontuado respostas negativas, como foi registrado no bloco referente ao aspecto de medidas definidas de maneiras claras e consistentes, a partir do entendimento da importância de trabalhar com indicadores e metas.

A melhor performance de pontuação foi no aspecto referente aos objetivos estratégicos para cada medida, a interpretação que se aplica é que este ponto específico foi internalizado pelos colaboradores de forma efetiva e que cada medida é vinculada aos objetivos, demonstrando alinhamento com a estratégia.

Cabe destacar que os respondentes identificam que houve esforço da gestão para implantação do modelo de gestão estratégica com uso do BSC, com a disponibilização de recursos como tempo, capacitação e financiamento, identificam que houve apoio da alta gestão para sua implantação e que há divulgação dos resultados alcançados para um melhor controle e progresso na direção dos objetivos estratégicos. Uma fragilidade sinalizada foi quanto ao baixo sentimento na avaliação dos gestores em apoiar/defender o modelo implementado.

Na vertente acadêmica, a pesquisa contribui para aumentar a disponibilidade de estudos que discutam a implantação do BSC nas organizações. Além disso, verifica-se uma maior tendência de direcionamento da literatura para os princípios de uma organização orientada para estratégia, que embora importantes, atuam como impulsionadores da metodologia. A pesquisa mostra que os desafios para uma organização que deseja implantar o BSC ainda precisam ser mais discutidos.

Para as organizações a pesquisa auxilia na identificação dos principais fatores de sucessos que devem ser trabalhados e traçadas ações para alcance da eficácia da implantação

do BSC. Assim como, habilidades requeridas que facilitam a sua implantação. A pesquisa pode auxiliar as empresas, especialmente as públicas, que têm menos evidências de aplicabilidade.

Como limitações do trabalho, o caráter do estudo se enquadra ao permitir baixo poder de generalização, limitando os resultados encontrados ao contexto de implantação do BSC na Sefin. Outra limitação, refere-se a questão temporal do momento, o BSC já está rodando desde 2013 na Secretaria, então este período de amadurecimento do processo pode ter contribuído para as pessoas se apropriarem do conceito e dos benefícios deste, a partir do momento que os resultados vão sendo conquistados. Recomenda-se aplicar novamente a pesquisa em outro momento, para verificar se o positivismo permanece ou se houve alguma alteração que sinalize uma oportunidade para mudança da estratégia.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, R. W. *et al* 2015. Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S.l.], v. 20, n. 66, jan. 2015.

CUNHA, M. R.; KRATZ, L. Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do balanced scorecard: um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 96-108, dez. 2016

FARES, F. A.; BASTOS, S. A. P.; FORTUNATO, G. X. Proposição de um processo de planejamento estratégico apoiado no BSC para o serviço público: o caso de um serviço de licenciamento municipal de pequenas reformas. **Gestão & Regionalidade**, vol. 35, nº103, jan-abr/2019.

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. **E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte**, v. 16, n. 42, jan./mar. 2016.

FORTALEZA. Lei nº 1.439, de 9 de novembro de 1959. Lei que reorganiza os serviços administrativos da Prefeitura Municipal. Fortaleza. **Diário Oficial do Município: Fortaleza, CE**, ano VII, Nº 1.763, p. 1-4, 25 nov. 1959. Disponível em: <https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/downloaddiario?objectId=workspace://SpacesStore/2c68b8fe-4bef-484b-844f-a12543a9b158;1.0&numero=1763>. Acesso em: 5 out. 2020.

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**. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 176, de 19 de dezembro de 2014. Dispõe sobre a organização e a estrutura administrativa do Poder Executivo Municipal e dá outras providências. **Diário Oficial do Município: Fortaleza, CE**, ano LXI, nº 15.429, p. 1-92, 19 dez. 2014. Disponível em: <https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/downloaddiario?objectId=workspace://SpacesStore/839ffff8-48c4-4b50-905d-ca45b0f2413a;1.1&numero=15429>. Acesso em: 5 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 13.810, de 13 de maio de 2016. Aprova o Regulamento da Secretaria Municipal das Finanças (SEFIN). **Diário Oficial do Município: Fortaleza, CE**, ano LXII, nº 15.775, p. 1-63, 25 mai. 2016. Disponível: <https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/downloaddiario?objectId=workspace://SpacesStore/14c54bf84d754467b8debe41ff8bc20f;1.1&numero=15775>. Acesso em: 5 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 14.707, de 12 de junho de 2020. Institui o modelo de gestão e governança pública para resultados, no âmbito da Sefin. **Diário Oficial do Município: Fortaleza, CE**, ano LXVI, nº 16.774, p. 1-24, 15 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza. **Programa de desenvolvimento dos servidores públicos e plano estratégico 2017-2021 da Sefin**. Fortaleza, CE, 2017. p. 1-37.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza. **Relatório do legado da gestão 2017-2020**. Fortaleza, CE, 2019. 43 p.



- \_\_\_\_\_. Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Mensagem à Câmara Municipal abertura da sessão legislativa 2019**. Fortaleza, CE, 2019. 156 p.
- \_\_\_\_\_. Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza. **Relatório do legado da gestão 2017-2020**. Fortaleza, CE, 2020. 43 p.
- \_\_\_\_\_. Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza. Sefin constrói seu plano estratégico. **Jornal da Sefin**, Fortaleza, 22 fev. 2017. p. 1-5.
- \_\_\_\_\_. Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza. Planejamento Estratégico: Indicadores e mapa são consolidados neste primeiro ano após elaboração. **Jornal da Sefin**, Fortaleza, 12 mar. 2018. Edição Especial, p. 1-5.
- FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE Eletrônica**, São Paulo, vol. 1, nº 1, jan./jun.2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard: a estratégia em ação**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: editora Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- LIMA, A.C.C; PONTE, V.M.R. Um estudo sobre os aspectos-chaves na implantação de modelos de mediação do desempenho organizacional. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 3. p. 285-296, set-dez/ 2006.
- LUKOSEVICIUS, A.P.; SOARES, C.A.P.; MARCHISOTTI, G.G. Framework metodológico para o estudo de caso. **XXXIX Encontro da Anpad**, Belo Horizonte, MG, 2015.
- MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.
- MARTINS, G. A. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance: Um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- RAMOS, G. S.; DA CUNHA MATTOS, F. C. O Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão: a aplicação na subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais. **REASU-Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula**, v. 1, n. 2, 2017.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: **Laboratório de ensino à distância da UFSC**, 2001.
- TAGLIARINI, G. B.; SALGADO, M. H.; RODRIGUES, J. S. Avaliação da implantação do Balanced Scorecard em uma indústria metal mecânica do interior do estado de São Paulo. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção**, Rio de Janeiro, 2008.