

## ANÁLISE DO PROCESSO DE ESCOLHA E IMPLANTAÇÃO DO BSC: EM UMA AGÊNCIA REGULADORA

### RESUMO

Este trabalho propõe analisar, *stricto sensu*, a possível adaptação do Balanced Scorecard – BSC às entidades de regulação na ótica de uma Agência Reguladora. Para a consecução da finalidade supra, o tema foi investigado a partir de fontes documentais diversas que vão desde estudos acadêmicos de caráter exploratório até demonstrações na praxe destes, onde a aplicação do BSC ao setor objeto deste trabalho já tenha sido de algum modo estudada. Por fim, será discutida a capacidade de adaptação que apresenta uma ferramenta de gestão como o BSC, em virtude das necessidades de desenho e implantação da Gestão Estratégica em Agências Reguladoras e a apropriação do método frente aos desafios da Regulação.

**Palavras-chave:** BSC, *Balanced Scorecard*, Estratégia, Regulação.

### INTRODUÇÃO

A lei de Pareto (ou princípio 80/20) foi criada pelo economista italiano Vilfredo Pareto. A argumentação básica desta lei diz que: 80% das consequências advêm de 20% das causas. Para se ter um melhor entendimento, tentaremos exemplificá-lo. Segundo o economista italiano: 80% da riqueza mundial está nas mãos de 20% das pessoas, 80% da poluição é causada por 20% dos países ou que 80% da receita de uma empresa provém de 20% dos clientes. As percentagens podem variar entre 85/15 ou 75/25, dependendo dos problemas analisados. Mas a verdade é que dificilmente fogem a esta proporção.

Em termos de organização de trabalho e mais especificamente no que diz respeito ao planejamento, trazendo os princípios de Pareto, podemos deduzir que as ações empresariais atualmente são executadas com esforço de 80% e resultado médio de 20%. Dando continuidade ao raciocínio, em média, mais de 75% do valor de mercado das empresas resulta de ativos intangíveis que não são captados pelos critérios de avaliação tradicionais. Logo uma empresa só é consolidada de fato, ou seja, tangível por 25% do seu ativo.

Com base no argumento, é pouco provável conseguir gerenciar aquilo que não se consegue medir. Além disso, se a reflexão for ao outro extremo, pode-se acreditar que é possível a aplicação da lei no contra fluxo, criando maneiras e técnicas que confirmem a argumentação básica de Pareto, qual seja 80% dos resultados executivos a partir de 20% de esforço empresarial.

Não se pode afirmar, mas parece que a metodologia criada pelos autores Kaplan e Norton<sup>1</sup>, por coincidência ou crença teórica, desenvolveram um sistema de avaliação do

---

<sup>1</sup> Professores da Harvard Business School que desenvolveram a metodologia de medição e gestão de desempenho, Balanced Scorecard (BSC).

desempenho revolucionário, denominado *Balanced Scorecard* - BSC, que possibilita a quantificação e entendimento desses intangíveis críticos, como pessoas, informação e cultura, na transformação de ativos tangíveis, resultados.

Trata-se de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira, clientes/resultados, processos internos e aprendizado e crescimento. Sendo que todas são interligadas, formando uma relação ou cadeia de causa e efeito.

Desde sua criação, o BSC vem sendo utilizado, inicialmente por centenas de organizações privadas, a partir de 2000, foi amplamente difundida no setor público e ONG's no mundo inteiro, chegando a ser considerado pela renomada revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais revolucionárias e importantes dos últimos 75 anos.

Muito do seu sucesso provavelmente deveu-se a forte discussão em meados da década de 90, sobre a queda na representatividade da utilização de somente indicadores financeiros e contábeis na análise de desempenho, demonstrando o foco da gestão sobre os ativos tangíveis, tão somente, daí sua fragilidade.

A recente adoção do BSC como tecnologia de gestão por parte de empresas brasileiras e o excesso de euforia sobre o tema pode questionar o uso do BSC como mais um modismo de gestão. A busca pela melhor forma de realizar a gestão estratégica em organizações públicas, para fins deste trabalho, mais especificamente em Agências Reguladoras, tem sido alvo de questionamentos no campo da regulação, uma vez que o PROREG<sup>2</sup>, vem aliando várias práticas regulatórias, ao planejamento estratégico, citemos o caso das Agendas Regulatórias, propondo alternativas para enfrentar os vários cenários próprios da regulação.

Esses fatores foram os motivadores para a escolha de um estudo dedicado à seguinte questão: até que ponto o projeto de construção e implementação de Planejamentos Estratégicos em Agências Reguladoras possui coerência com a metodologia sugerida por Kaplan e Norton?

## **1. O BSC conceitos fundamentais**

A história demonstra que a medição do desempenho esteve presente como forma de monitorar, nortear, e se necessário, corrigir os esforços e andamento da organização. Ou ainda mesmo, utilizar tais indicadores apenas como uma maneira de avaliação de investimento. Durante anos, a gerência foi subsidiada por informações contábeis e financeiras, que, apesar de extrema relevância, deixavam de lado outros fatores importantes na agregação de valor dos produtos ou serviços oferecidos.

---

<sup>2</sup> Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para Gestão em Regulação - PRO-REG, tem a finalidade de contribuir para a melhoria do sistema regulatório, da coordenação entre as instituições que participam do processo regulatório exercido no âmbito do Governo Federal, dos mecanismos de prestação de contas e de participação e monitoramento por parte da sociedade civil e da qualidade da regulação de mercados.

Nesse sentido, há uma evolução nas técnicas e procedimentos adotados na busca pela qualidade, exemplificados em tecnologias de gestão (como o *Total Quality Management*, sistema *Just in Time* de produção, a reengenharia, entre outros), e na identificação de indicadores chave de desempenho e desenvolvimento como o BSC que vem sendo utilizado amplamente em empresas norte-americanas e europeias.

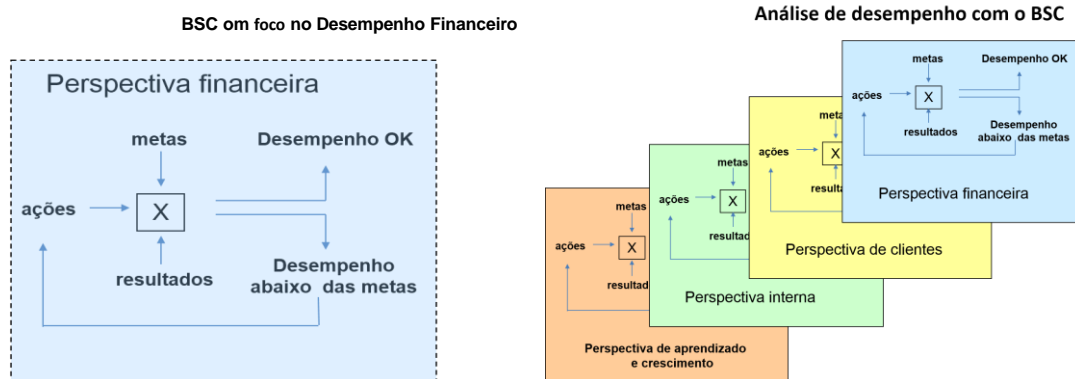
Atualmente as empresas tanto privadas quanto públicas necessitam de ferramentas que as norteiem sobre o desenvolvimento dos seus negócios, sua posição no mercado, andamento de suas operações, e que facilitem a comunicação e a motivação das partes envolvidas no direcionamento de seus esforços e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

Dessa forma, o conceito de BSC pode proporcionar grandes discussões a esse respeito, e por meio de pesquisa bibliográfica juntamente com a atuação empírica será possível avaliar as contribuições do modelo para o âmbito regulatório.

O BSC, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton na década de 90, nasce a partir de um estudo feito em doze organizações com a finalidade de desenvolverem um novo modelo de avaliação do desempenho. Como novidade, a concepção de um instrumento de gestão com as seguintes características:

- O BSC concentra a gestão na estratégia da organização, traduzindo esta em objetivos, iniciativas e indicadores, em quatro perspectivas;
- Projeta-se além da perspectiva financeira tradicional, contemplada, por exemplo, no TDB, aquele modelo passou a incluir três perspectivas adicionais - Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, o que permite gerir fatores intangíveis fundamentais à avaliação do desempenho.

Todas as perspectivas do BSC devem, por isso, ter os seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas muito bem definidos e explicitados, proporcionando um equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, e entre os resultados pretendidos e os recursos necessários para o seu alcance.



Fonte: Symnetics Educação

Pese o fato de o BSC ter sido criado e desenvolvido para aplicação nas empresas do setor privado, as organizações do setor público e do setor não governamental (*No Profit Sector*) não estiveram de todo alheias aos benefícios da sua implementação. Nesse mesmo sentido afirma Pinto (2004) que:

*Estas organizações perceberam rapidamente que o BSC, depois de algumas adaptações específicas, as quais resultam fundamentalmente de diferenças que estão na base da distinção entre gestão privada e gestão pública (missão, responsabilidade, stakeholders, objetivos, estratégia, avaliação da performance), continuava a se afirmar como poderosa ferramenta de gestão para comunicar, implementar e avaliar a execução da estratégia em setores diferentes do privado.*

Com base nessa abordagem, a organização pública, dada esta adaptação deve dar resposta a quatro questões básicas:

- *Quem definimos como cliente? Como criamos valor para nosso cliente?* - A questão que se coloca é a de saber como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes para alcançarmos a visão;
- *Como ter processos eficientes e eficazes?* - A organização deve identificar quais os processos em que pode alcançar a excelência, diferenciando-se dos seus concorrentes;
- *Como ter pessoal motivado e preparado para dar continuidade a cadeia de valor?* – Entendimento das organizações quanto à capacidade para continuar a criar valor com motivação e aperfeiçoamento;
- *Como alcançar equilíbrio entre suas receitas e despesas?* Por fim na perspectiva financeira, a organização sem fins lucrativos deve saber como equilibrar as receitas disponíveis, na maioria escassas, frente às despesas necessárias a manutenção do órgão.

Em complemento, o quadro abaixo permite identificar, a partir de Pinto (2004), as principais diferenças encontradas na comparação que se faça entre os modelos de BSC concebidos para um e outro setor (privado e público):

**Tabela 1 – Quadro diferença BSC – Setor Público e Privado**

PRINCIPAIS DIFERENÇAS	SETOR	
	Público	Privado
<b>Objetivo final</b>	Aumento do valor para os cidadãos e stakeholders pelos resultados e impacto de suas atividades inerentes à sua missão e valores.	Aumento de valor para os investidores através da obtenção de resultados financeiros crescentes.
<b>Topo do BSC</b>	Perspectiva do Cliente/Resultado	Perspectiva Financeira
<b>Perspectiva Financeira</b>	Fator de restrição ou contingenciamento. Associa-se a questão do controle orçamentário e à necessidade de oferecer bens e serviços ao cidadão a baixos custos.	Rentabilidade financeira é a sua principal razão de ser.

Pinto (2004)

Como ponto comum entre os modelos do BSC para os setores público e privado, e posicionado no centro do modelo está a estratégia. De acordo com Pinto (2004):

*“(...) a estratégia é o elemento que está na origem do BSC e que assegura a sua consistência, continuidade e versatilidade como ferramenta de gestão, independentemente de se estar perante uma empresa privada, um serviço público ou uma organização não governamental sem fins lucrativos.”*

Note-se ainda que o BSC não está limitado às quatro perspectivas anteriormente mencionadas. Assim, também para Bocci (2005)<sup>3</sup>, a metodologia do BSC pode ser satisfatoriamente adotada pelas entidades públicas. Certo é que o quadro original deverá ser adaptado às diferentes necessidades deste tipo de organizações. Contudo, a única alteração importante a fazer consiste na "arquitetura" de perspectivas que o suporta.

Todos os outros principais conceitos relacionados com esta ferramenta, tais como alinhamento, o foco na estratégia, as relações de causa e efeito, necessitam de apenas pequenas alterações. O mesmo autor releva ainda a importância de alterar a designação clientes, presente na perspectiva de topo, para "comunidade", vista como a célula social composta pelos cidadãos em sua relação com o Estado.

Tal alteração, parecendo inicialmente acessória, torna-se nesse contexto, de fato, adequada. O autor chama-nos a atenção para a particularidade da relação entre o Estado e os cidadãos, não podendo estes últimos serem entendidos como clientes porque "uma das peculiaridades de ser cliente é a liberdade de escolha na aquisição de um bem ou serviço. Como cidadãos, por vezes, somos obrigados a adquirir bens ou serviços fornecidos por administrações públicas que operam num ambiente monopolista".

O autor vai ainda mais longe ao sugerir a divisão da perspectiva "cidadãos" em quatro dimensões:

1. Cidadão como cliente;
2. Cidadão como proprietário;
3. Cidadão como sujeito às leis;
4. Cidadão como parceiro;

Tal opinião é ainda partilhada por Neves (2002, 90). Para a autora, os cidadãos ou entidades assumem em relação aos serviços públicos diferentes tipos de relação, tais como:

- relações de cidadania: de quem exerce os seus deveres e os seus direitos em relação ao Estado – eleitor, serviço militar, por exemplo;
- à relação específica de contribuinte: enquanto agente ativo do exercício do papel de acionista do Estado;
- à relação de cliente ou usuário de um serviço público: quando se dirige ao mesmo para adquirir esse serviço;
- à relação de beneficiário de um serviço: estudante numa escola pública, por exemplo.

Note-se ainda que o BSC pode ser adaptado quer no tocante à criação de outras perspectivas quer no que toca à sua reestruturação, em conformidade com as necessidades da organização e/ ou do setor em que o BSC irá ser implementado. Contudo, os objetivos e medidas a serem avaliados devem incidir sobre fatores suscetíveis de causar modificações significativas no contexto da sua adaptação.

---

<sup>3</sup> Tradução livre

É nesta óptica que apresentamos um exemplo de um BSC reestruturado, aplicável a uma entidade pública, Agência Reguladora, no caso a ADASA:



Fonte: Planejamento Estratégico da ADASA 2013

## 2. A concepção de modelo de BSC aplicado à ADASA

Para a ADASA (2013), as perspectivas que serviram de base à construção do seu modelo de BSC são exatamente as mesmas da versão original. Contudo, e “reconhecendo que os modelos teóricos, para que tenham aplicabilidade, têm que ser adaptados à realidade de cada organização”, adaptaram-se, algumas situações, às atividades próprias da Agência os fatores considerados críticos (ou vetores de análise) para a definição dos objetivos e projetos de cada perspectiva.

O BSC da ADASA, no horizonte temporal que vai 2012 a 2020, firma-se na proposta contida em sua Agenda de Mudança, esta agenda compara a situação vigente, capacidade e processos relativos ao desempenho e ao negócio, com alvos para o horizonte 2020.

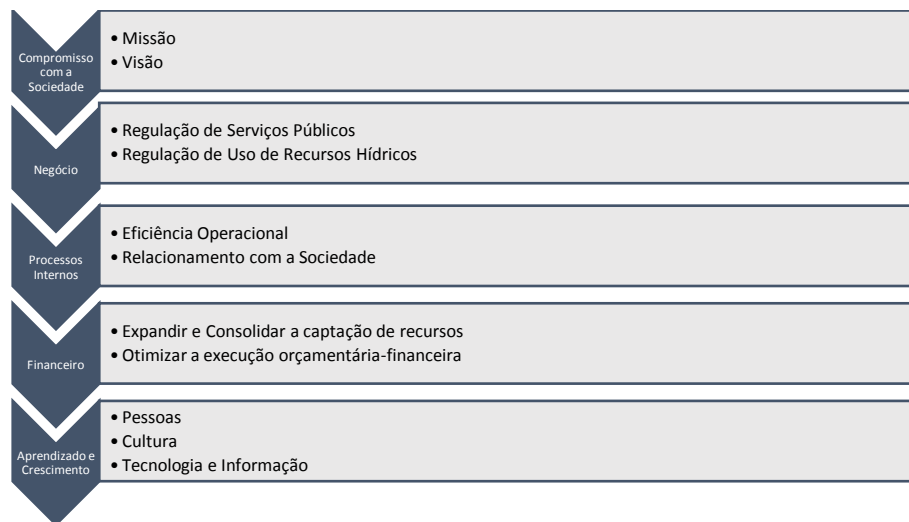
Assim, assenta o seu modelo em quatro perspectivas estratégicas decompostas em 28 (vinte e oito) objetivos estratégicos que servem como ponto de partida para cada unidade orgânica/área definir, em cascata, seus painéis de contribuição, compostos por iniciativas estratégicas, que serão revistas a cada ano em questão.

A pretensão é que posteriormente, este processo culminará com a fixação dos objetivos individuais para cada servidor, no âmbito do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da ADASA (SIADA).

Desse modo no caso da Agência, objeto do estudo, a estratégia foi decomposta em cinco dimensões ou perspectivas

- Compromisso com a Sociedade
- Negócio
- Processos Internos
- Financeira
- Aprendizado e Crescimento

Assim, de acordo com o modelo teórico proposto por Pinto (2004), o modelo diferencial do BSC aplicado a ADASA pode ser assim apresentado:



Fonte: produzido pelos autores

## 2.1 Compromisso com a Sociedade

Esta perspectiva traduz a missão e a visão da Agência em objetivos específicos que devem ser comunicados a toda entidade. Permite também a clara identificação do porquê da existência da ADASA, priorizando o que importa, para que a entidade alcance seus objetivos no horizonte temporal pré-determinado.

### 2.1.1 Missão

Regular e promover a gestão sustentável dos recursos hídricos, a qualidade e a universalização dos serviços públicos de energia e saneamento básico, em benefício da sociedade do Distrito Federal.

### 2.1.2 Visão

Ser reconhecida como referência nacional na regulação e promoção da gestão sustentável dos recursos hídricos e da qualidade e universalização dos serviços públicos de energia e saneamento básico.

## 2.2 Negócio

Segundo a perspectiva do negócio, deve ser utilizado um conjunto de indicadores relativos à “Regulação de Serviços Públicos de Energia e Saneamento Básico” e “Gestão Sustentável de Recursos Hídricos”, a seus clientes: cidadãos, usuários de serviços públicos, prestadores de serviços públicos regulados e Governo, devendo estabelecer-se entre eles uma cadeia de relações: segurança de mercado; qualidade; universalização; preços justos, participação social e implementação de políticas públicas.

Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses clientes. Segundo Kaplan e Norton (1996) o conjunto de ofertas de valor deve ser sempre específico e próprio de cada instituição. No entanto, deve incluir fatores-chave, que determinam a satisfação dos clientes, nomeadamente o prazo de entrega, a qualidade e, no caso específico, sua efetividade.

## 2.3 Processos Internos

Constitui-se na análise dos processos internos da Agência, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. O Mapa considera os processos internos de toda a cadeia da ADASA e inclui o processo de inovação, de operações e pós-serviço.

O desempenho de qualquer organização perante os clientes é determinado pelos processos, decisões e ações desenvolvidos no seu interior. Nessa perspectiva, a entidade deve identificar quais as atividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes. Os indicadores internos do BSC devem focar-se nos processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e também na satisfação dos objetivos financeiros da Agência

Kaplan e Norton (1992) consideram que existe um modelo genérico de cadeia de valor pelo qual todas as empresas se podem reger quando da concepção da perspectiva interna do BSC, embora cada empresa tenha um conjunto de atividades específico que leva à criação de valor.

## 2.4 Financeira

O BSC incentiva as unidades de negócios a vincularem seus objetivos financeiros à estratégia corporativa. Os objetivos financeiros servem de base para todas as outras perspectivas do BSC. O BSC deve contar a história da estratégia, começando com os objetivos financeiros de longo prazo, e em seguida, ligando-os as ações que devem ser tomadas com os processos financeiros, clientes, processos internos e funcionários finalmente e sistemas para entregar o desempenho, de longo prazo, desejado. Os objetivos financeiros e as métricas devem definir o desempenho financeiro esperado que dará suporte à estratégia.



## 2.5 Aprendizagem e Crescimento

Nesta perspectiva do BSC, deve identificar-se qual a infraestrutura que a empresa deve adotar para poder crescer e desenvolver-se no longo prazo. Assim sendo, a Agência como um todo (reguladores, colaboradores e gestores) deve trabalhar em conjunto no processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento da organização. Kaplan e Norton (1996) defendem que existem três fontes para a aprendizagem e crescimento da empresa, que são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. A finalidade desta perspectiva do BSC na entidade consiste em investir na reciclagem e requalificação dos reguladores, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento de procedimentos e rotinas da ADASA.

### 3. Análise da utilização do BSC no Planejamento Estratégico da ADASA

A ADASA adotou a metodologia BSC no ano de 2012, primeiro como uma evolução natural do modelo de planejamento e de monitoramento da performance existente e, mais tarde, a partir de uma revisão, no ano de 2013, como sistema de gestão estratégica, já no planejamento a longo prazo para 2020.

Percebe-se, que a adoção do BSC acabou por funcionar como força motriz para avanços em vários níveis da gestão, em especial no que toca aos fluxos de comunicação e mecanismos de avaliação e medição do desempenho relacionados.

A segunda fase de adoção do BSC, prevista para 2015, será também marcada pela implementação de um sistema de informação, através do qual a ADASA pretende efetuar o controle on-line dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exatidão as ações corretivas da performance. No seguimento, iniciaram-se as reuniões de pilotagem estratégica, promovidas trimestralmente pelo Comitê de Gestão Estratégica – CGE.

Por fim, divulgamos parcialmente os resultados obtidos pela Agência desde a adoção do BSC na entidade. Os números parecem, de fato, “falar por si”, justificando, decisivamente, a continuidade de um modelo inovador de gestão adoptado por uma agência reguladora, cujos benefícios são extensíveis a toda comunidade.

Vejamos então, os principais dados relativos ao desempenho da ADASA desde a implementação do planejamento estratégico, utilizando o BSC:

**Tabela 2 – Desempenho da Carteira de Indicadores da ADASA em 2014**

<b>DESEMPENHO</b>	<b>QUANTIDADE DE INDICADORES</b>	<b>% DO TOTAL DE INDICADORES</b>
<b>Abaixo de 50% da meta</b>	0	0
<b>Entre 50% e 100% da meta</b>	2	33,333
<b>Acima de 100% da meta</b>	4	66,666
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

Fonte: COMP/SPE

#### 4. Considerações finais

De acordo com Neves (2002, 56), “os desafios e problemas com que as organizações têm vindo a ser confrontadas só encontram resposta cabal no quadro de um novo paradigma organizacional.” Daí a motivação da adoção de novos modelos de gestão, culturais e organizacionais pela Administração Pública. É nesta fase de mudança que se revela premente a necessidade de implementar uma ferramenta de gestão estratégica e operacional de significativo impacto como o BSC, principalmente em Agências reguladoras.

Da revisão de literatura efetuada, é possível verificar que é relativamente consensual a necessidade apontada por diversos autores de efetuarem determinadas modificações na estrutura padrão do BSC, quando da passagem do modelo típico deste instrumento adotado no setor privado para o setor público. Pese embora essas considerações, mais ou menos significativas, acompanhamos ao longo do trabalho, em termos sintéticos, um caso de sucesso da aplicação deste instrumento na escolha e desenho do planejamento estratégico de uma Agência Reguladora, sem que para tal fossem requeridos quaisquer ajustamentos.

Obviamente que o BSC, ao facilitar a implementação da estratégia, não garante necessariamente o seu sucesso, uma vez que este depende de fatores tão diversos como a capacidade de concepção da estratégia, da sua adequação, e da capacidade de inovação e dinamismo por parte dos gestores. Certo é, no entanto, que a flexibilidade deste instrumento tem permitido sua aplicação a diversos setores, de diferentes tipos de organizações, prestando grande contributo na formulação e implementação da estratégia. Esta, traduzida em objetivos e indicadores facilmente comunicáveis, fomentam a motivação de todos os colaboradores no sentido da sua concretização.

O referido estudo de caso permitiu a análise da adoção e do processo de implantação do Balance Scorecard em uma Agência Reguladora, e acabou por demonstrar que o modelo adotado pela entidade referida está adequado à metodologia proposta por esta tecnologia de gestão.

O trabalho explorou e procurou dar resposta aos seguintes questionamentos:

- (i) Os motivos que levaram a Agência a utilizar o BSC e se estes eram coerentes com a proposta da metodologia de BSC sugerida por Kaplan e Norton?
- (ii) O novo ambiente institucional para o mercado regulado pela agência leva a repensar sua atuação, e planejar estrategicamente seus desafios?
- (iii) A fim de reduzir a lacuna entre o que é planejado estrategicamente e o que é de fato implementado, a adoção do BSC pela Agência foi uma boa decisão?
- (iv) Por meio do BSC a Agência conseguirá implementar a estratégia, monitorar a implantação, fazer com que a estratégia seja objetivo de todos na organização, e consolidar a entidade como organização focada na estratégia?
- (v) Estes motivos vão de encontro aos motivos apresentados pelos autores da metodologia?

Com a conclusão do trabalho resta demonstrado que o BSC pode, assim, ser um instrumento estratégico versátil que, agrupando os objetivos em quatro ou mais perspectivas, ligadas entre si através de relações de causa e efeito, consegue medir quer

a componente tangível quer a intangível, essencial para a sobrevivência das organizações públicas, em especial as Agências Reguladoras.

Ademais, foi possível comprovar que a partir de uma avaliação na escolha e desenvolvimento eficiente do modelo é possível que as Agências Reguladoras, como outros órgãos públicos, se capacitem a acompanhar os objetivos concebidos dentro de cada perspectiva, controlando e monitorando os resultados alcançados a partir dos indicadores para este efeito selecionados, permitindo alcançar ganhos de efetividade e em última instância melhoria da atuação regulatória.

## 5. Referências Bibliográficas

Almeida, B. (2005). O sector cooperativo em Portugal: Aspectos económicos. Revista Revisores e Auditores. 28.

Bocci, F. (2005). A new BSC architecture for the Public Sector. Disponível em <http://www.balancedscorecardreview.it/c2005/Bocci-EGPA2005.pdf>. Último acesso em 15 de abril de 2015.

Chris Wilson, David Hagarty, Julie Gauthier, (2003) "Results using the balanced scorecard in the public sector", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 6 Iss: 1, pp.53 – 64

Kaplan, R. e Norton, D. (2001). The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R. e Norton, D. (2005). The office of strategy management. Harvard Business Review.

Neves, A. (2002). Gestão na administração pública. Pergaminho: Lisboa.

Pinto, F. (2004). A avaliação da performance e o balanced scorecard no contexto da administração pública. Disponível em [http://www.franciscojspinto.com/pdf/Texto\\_da\\_Conferencia.pdf](http://www.franciscojspinto.com/pdf/Texto_da_Conferencia.pdf). Último acesso em 20 de abril de 2015.