

Estratégia Adotada por uma Instituição Pública no Desenvolvimento da Ferramenta de Gestão

RESUMO

Este artigo apresenta uma abordagem sobre a estratégia adotada por uma instituição pública do setor bancário no desenvolvimento de uma ferramenta de gestão. Utiliza-se da ferramenta como forma de auxílio na gestão das Estratégias Corporativas e departamentais, buscando os alinhamentos estratégicos, táticos, operacionais e gerenciamento dos serviços de TI através da aplicação do BSC “Balanced Scorecard”. A partir do uso da ferramenta é possível demonstrar como medir o nível de satisfação dos gestores em relação aos processos das unidades da instituição, avaliar a rotina dos trabalhos nos departamentos, buscar subsídios para melhoria dos processos e, principalmente, medir o nível de conhecimento dos processos da instituição por parte dos gestores. Os primeiros resultados, com o uso da nova ferramenta já foram percebidos, tais como: utilização das informações como suporte na tomada de decisão nas ações estratégicas da Instituição; uso dos resultados para atribuir premiações aos funcionários; aplicação dos indicadores no processo seletivo interno, dentre outras. Dessa maneira, a principal contribuição deste artigo é apresentar como o desenvolvimento interno de uma ferramenta traz benefícios, visualidade e melhorias dos processos que auxiliam na tomada de decisão num ambiente real, utilizando recursos tecnológicos e humanos próprios. Assim, espera-se que esse trabalho venha contribuir para a transparência dessas ações nas instituições públicas.

Palavras-chaves: Alinhamento Estratégico; Metodologia BSC; Ferramenta de Gestão

1. INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica as instituições utilizam cada vez mais as informações de forma estratégica para promover mudanças, novos conhecimentos bem como apoio na tomada de decisão.

O processo de Planejamento Estratégico é entendido como uma construção ordenada do rumo a seguir, com vistas a um futuro desejado. Se realizado de forma bem direcionada, permite à instituição melhores condições para enfrentar incertezas, ameaças e turbulências vindas do ambiente em mutação. É um processo técnico porque se baseia no conhecimento organizado e sistematizado, seguindo métodos já testados e adequadas à realidade da instituição e político, porque requer decisão, implica em escolhas e exige definição clara para o projeto de futuro.

O Planejamento permite dispor de uma visão coesa e coerente dos objetivos e caminhos que as instituições devem trilhar. Alguns exemplos de reflexos de gestão podem ser observados, como a diversidade e complexidade, peso das demandas governamentais sobre o desempenho, conjuntura e transformações vigentes no macro-ambiente e no ambiente de negócios.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é apresentar o processo adotado por uma instituição pública do setor bancário no desenvolvimento de uma ferramenta de gestão. Com seus objetivos e metas definidas, a instituição em questão buscou subsídios para direcionar seus esforços no desenvolvimento de uma ferramenta que atendesse as suas necessidades, valorizando os seus recursos tecnológicos e humanos, na busca dos múltiplos objetivos. A

ferramenta de gestão foi primeiramente utilizada pela área de Tecnologia da informação – TI, como forma de validação.

O artigo está estruturado a partir desta Introdução, Abordagem Teórica, Caracterização do Problema, O Processo de Desenvolvimento da Ferramenta de Avaliação de Gestão, Verificação da Ferramenta na área de TI e a Conclusão.

2. ABORDAGEM TEÓRICA

Entende-se que um plano estratégico é o registro das escolhas, definições e conclusões mais relevantes ocorridas em todo processo de formação da estratégica nas suas diferentes fases, articulados com demais instrumentos de planejamento, acompanhamento e avaliação de sua execução e a fixação de responsabilidade para o alcance de suas metas(HERREIRO, 2005).

Como todo processo, o Planejamento recorre a metodologias que permitem construir uma concepção de futuro desejado pelos integrantes de instituições (LIMA *et ali.* 2008). Tais procedimentos devem ser capazes de gerar uma agenda de trabalho e um plano, nas quais permitem conduzir a situação presente para outra desejada.

O BSC “Balanced ScoreCard” é uma metodologia de gestão que realiza o alinhamento estratégico, com foco na implementação da estratégia da empresa e das táticas correlacionadas, apoiada por um sistema, cujo aspecto mais chamativo é o painel equilibrado de indicadores de desempenho KAPLAN e NORTON 1997).

Os indicadores de desempenho são instrumentos utilizados para a medição dos resultados, dos esforços em relação ao atingimento dos objetivos definidos. MARTINS (1998). SANTOS (2008).

O termo “balanceado” faz referência ao fato de a estratégia estar balanceado e são importantes para diversos objetivos, os financeiros, de clientes, da sociedade e de varias áreas das instituições. É a sinergia necessária para que as organizações possam executar sua Missão. ABREU (2006).

Para Kaplan e Norton (1997), o “Scorecard” deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros e relacionando-se depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, dos funcionários e sistemas, para que em longo prazo seja produzido o desempenho econômico desejado.

Os autores defendem que o BSC pode ajudar as organizações a:

- Focalizar iniciativas de mudanças organizacionais;
- Desenvolver capacidades de lideranças;
- Obter coordenação e sinergias entre unidades de negócio;
- Facilitar a comunicação da estratégia;
- Alinhar metas departamentais e indivíduos à estratégia.

Os benefícios conforme Kaplan e Norton (2004), da utilização do BSC são:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação resultará em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;

- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos;

O BSC propõe uma visão a partir de quatro perspectivas fundamentais, representada na Figura 1, segundo CALDEIRA (2006):

Financeira: Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento.

Clientes: Permite direcionar todo o negócio e atividade para as necessidades e satisfação dos seus clientes.

Processos: Promover uma constante análise e melhoria na performance dos processos-chave do negócio.

Aprendizagem e Crescimento: Direcionar a atenção para as pessoas e para as infra-estruturas de recursos humanos necessárias ao sucesso da organização.

Figura 1. Relação de causa e efeito entre as perspectivas.



Através das medidas que servem para controle, previsão, estimativa, tomada de decisão, identificação de problemas, solução de problemas e monitoramento da implantação da estratégia, os indicadores são elaborados, os quais são parâmetros representativos dos processos que permitem quantificá-los MARTINS (2008); SANTOS (2008). Suas características essenciais são KAPLAN e NORTON (2004):

- Ser representativo: deve ser a expressão dos produtos essenciais de uma atividade ou função;
- De fácil entendimento;
- Tempestivos na atualização;

- Compatível com os métodos de coleta disponíveis;
- Confiável: a fonte de dados deve ser confiável.

O Balanced Scorecard é definido para cada instituição de acordo com sua estratégia e constitui um instrumento para gerenciar a implementação da estratégia.

Entretanto já foi observado, como apresentado em Ottobon et ali. (2002) alguns entraves que podem ocorrer no processo de implementação do BSC. Outro ponto a ser observado nos estudos envolvendo estratégia destaca que trazer o plano estratégico para ação requer maturidade da equipe de gestão OLIVEIRA (2008).

Fernandes (2003) destaca que é necessário que as operações da empresa estejam integradas, uma vez que existem vários fatores que podem facilitar ou restringir a introdução de idéias no contexto do BSC.

Dessa forma, é possível acompanhar as definições especificadas dentro do Plano Estratégico, composto por Missão, que é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser, os Valores que são idéias fundamentais em torno das quais se constrói a organização, a Visão de Futuro que define o que a organização pretende ser no futuro e os Desafios Estratégicos provocação intencional pelas próprias instituições para a conquista da Visão de Futuro.

3. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

A instituição em questão tem sede em Brasília e tem ramificações em todo o país, Sendo considerada um empresa com características de apoio social, que atua no setor Bancário.

O setor de planejamento e desenvolvimento encontra-se distribuído pelo país sob as diretorias executivas em Brasília.

Um diagnóstico da situação que se encontravam os processos foi realizado, o qual apontou que os controles e monitoramento eram realizados manualmente. As planilhas utilizadas pertenciam a software proprietário e eram individualmente alimentadas por qualquer funcionário, os quais não traziam nenhuma segurança na manipulação das informações.

A partir desta constatação, percebeu-se a necessidade de desenvolvimento de uma ferramenta como meio de melhorar os controles dos processos internos. Entretanto, a manipulação dessa ferramenta tornou-se um problema e trouxe grandes dificuldades à área responsável pelo planejamento estratégico, pois se criou uma dependência total dos processos por ser inteiramente controlada pela área de TI.

Diante dos apontamentos e após várias reuniões, os gestores tomaram a decisão de designar uma equipe de profissionais capacitados para a elaboração dos procedimentos a serem adotados na monitoração e acompanhamento dos processos a serem implantados. Percebeu a necessidade de desenvolver uma ferramenta que poderia ser considerada exclusiva no Planejamento de Sistemas e Metodologia Único da Rede.

4. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE GESTÃO

Algumas premissas foram estudadas para desenvolver a ferramenta de avaliação e monitoramento. O método proposto consistia no acompanhamento do desempenho dos objetivos através de perspectivas baseadas na filosofia BSC - *Balanced Scorecard*. A escolha pela metodologia BSC foi devida sua abordagem estratégica de longo prazo, sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da performance, cuja implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir a todos os níveis da organização.

Foram efetuadas análises de outras ferramentas já utilizadas no mercado, como essas ferramentas estavam sendo aplicadas em outras instituições, o que elas atendiam na questão dos índices, visualização, manipulação das informações, custo/benefício dessas ferramentas, como estavam sendo direcionadas e principalmente se conseguiam medir os desempenhos.

Observou-se que os métodos tradicionais ofereciam controles gerenciais superficiais, focando somente nas medidas econômico-financeiras, visão de curto prazo, foco no histórico empresarial, não mensuravam as atividades que também geravam valores para a instituição e atenção apenas na eficiência operacional.

A partir das observações apontadas, a equipe responsável pelo processo comprovou, via diagnóstico, que a metodologia BSC seria a melhor opção para atender às necessidades da instituição.

Assim, definiu que o desenvolvimento da ferramenta seria feito pelo departamento de Tecnologia (TI) da própria instituição, focando num sistema que desse transparência para todos os processos e ao planejamento estratégico. Dessa maneira, direcionaram-se os esforços pelo desenvolvimento de uma ferramenta como forma de dar sustentabilidade nas novas definições de controle.

4.1. DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE GESTÃO

O desenvolvimento da ferramenta seria feita pela própria área TI da instituição, não sendo necessária a contratação de mão de obra externa, pois a equipe era formada por profissionais altamente qualificados e conhecedores das necessidades da instituição.

Buscou-se com essa decisão a valorização dos profissionais, bem como o incentivo a capacitação necessárias ao projeto. Dessa forma, deu-se início as fases de desenvolvimento, reutilizando alguns processos. Percebeu-se que as fases de análise de requisitos, com suas regras e especificações em sua maioria já estavam prontas, facilitando o processo de análise.

Considerado uma etapa técnica, o processo de análise, desenvolvimento, testes e implantação não será abordado neste artigo, uma vez que o espaço é curto e não é a nossa proposta.

Em linhas gerais, o sistema foi desenvolvido em plataforma Web, com banco de dados SQL (Structured Query Language) e linguagem de programação Asp (Active Server Pages) e Java.

Análise de avaliações de impacto, interna e externa de esforço, definição de cenários possíveis (Duração, Esforço, Custo e Qualidade) e aprovação do planejamento foram estudadas e diversos testes foram realizados, como de integração, sistema, aceitação e operação, que garantiram a qualidade do software.

Novos indicadores gerais e específicos foram criados, sendo indicadores gerais através de gestores das informações e indicadores específicos com representações de consultores e da vice-presidências. A participação dos gestores, em diversos níveis foi de suma importância, isto pode ser considerado um fator que contribuiu na qualidade final do produto.

O desenvolvimento da ferramenta durou seis meses e após sua conclusão a inteligência tecnológica foi inteiramente transferida ao departamento responsável pelas estratégias, eliminando os problemas de dependência da TI. Na Figura 2 é apresentada a tela principal da ferramenta.

Figura 2. Ferramenta de Avaliação de Gestão



Assim, foi definido como cenário de validação e aplicação da nova ferramenta de Gestão de Avaliação e metodologia BSC a área de TI.

4.2. VERIFICAÇÃO DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Dentre as diversas áreas existentes nas instituições, a de Tecnologia de Informação (TI) com suas definições de alinhamento Estratégico da TI, vêm buscando alinhar seu planejamento ao Plano Estratégico, apoiado na metodologia.

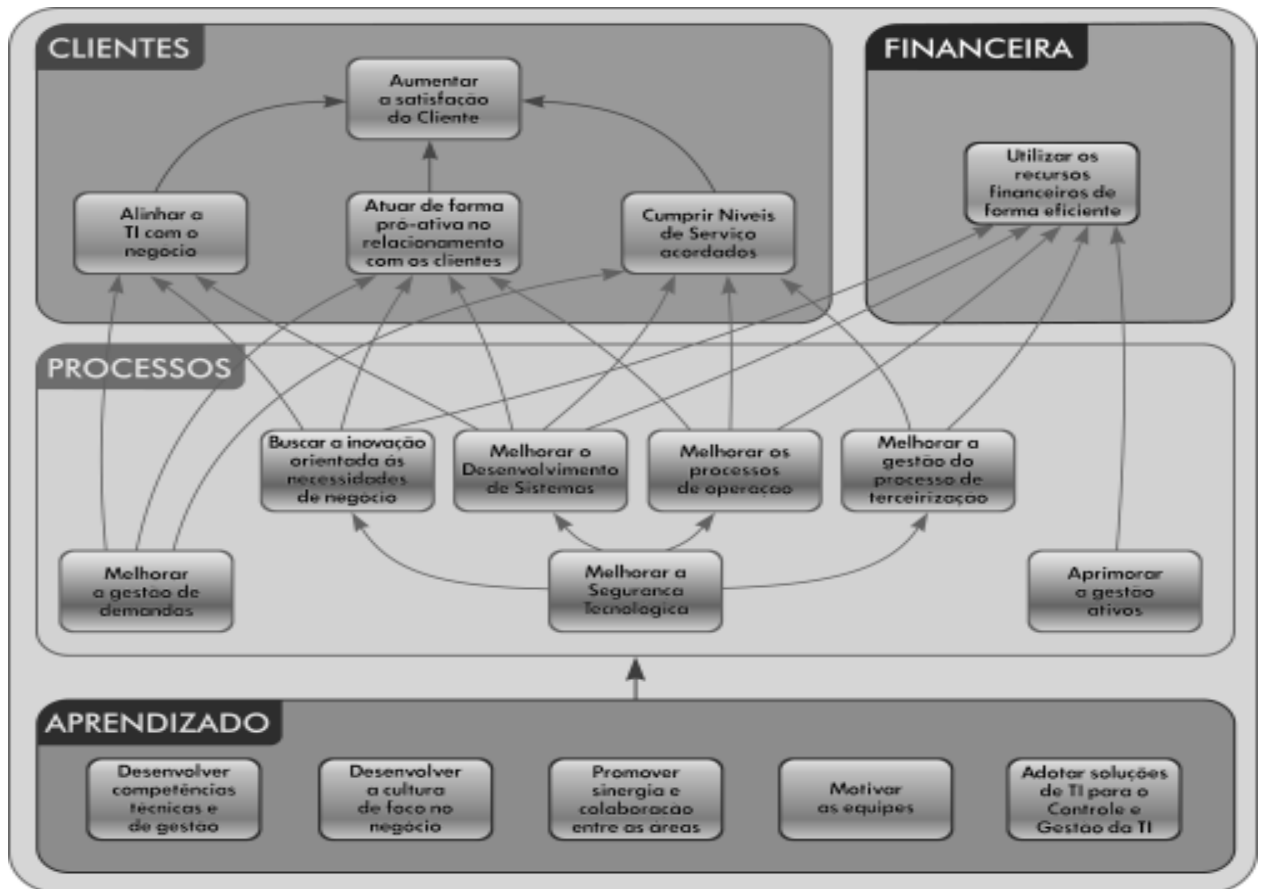
Alguns Instrumentos de TI são criados para focar as necessidades de negócio e no resultado da instituição:

Plano Diretor da Tecnologia da Informação (PDTI): Plano de definições estratégicas e específicas, aplicadas a TI, que são aplicados a Sistemas de Informação, Arquitetura Tecnológica, Processos e Pessoas e Gestão do Conhecimento.

Programas de Governança em TI: conjunto de estruturas com vistas ao gerenciamento, controle e utilização dos recursos tecnológicos, com os objetivos de criar valor para os negócios das instituições, minimizando riscos e promovendo a melhoria contínua dos serviços de TI.

Balance ScoreCard (BSC): aplicado a área de TI, o qual estabelece nova sistemática para a gestão da execução e comunicação da estratégia da TI, Dessa forma, com ajuda de Mapas Estratégicos é possível visualizar os diferentes itens do BSC de uma instituição, numa cadeia de causa-efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos impulsores, como mostra a Figura 3.

Figura 3. Mapa Estratégico de TI



Os indicadores de TI que medem os processos, podem ser claramente mensurados pela área de Gerenciamento dos Projetos de TI, os quais demonstram como os projetos de tecnologia impactam diretamente no alinhamento estabelecido no Plano Estratégico de TI e conseqüentemente no Plano Estratégico da instituição.

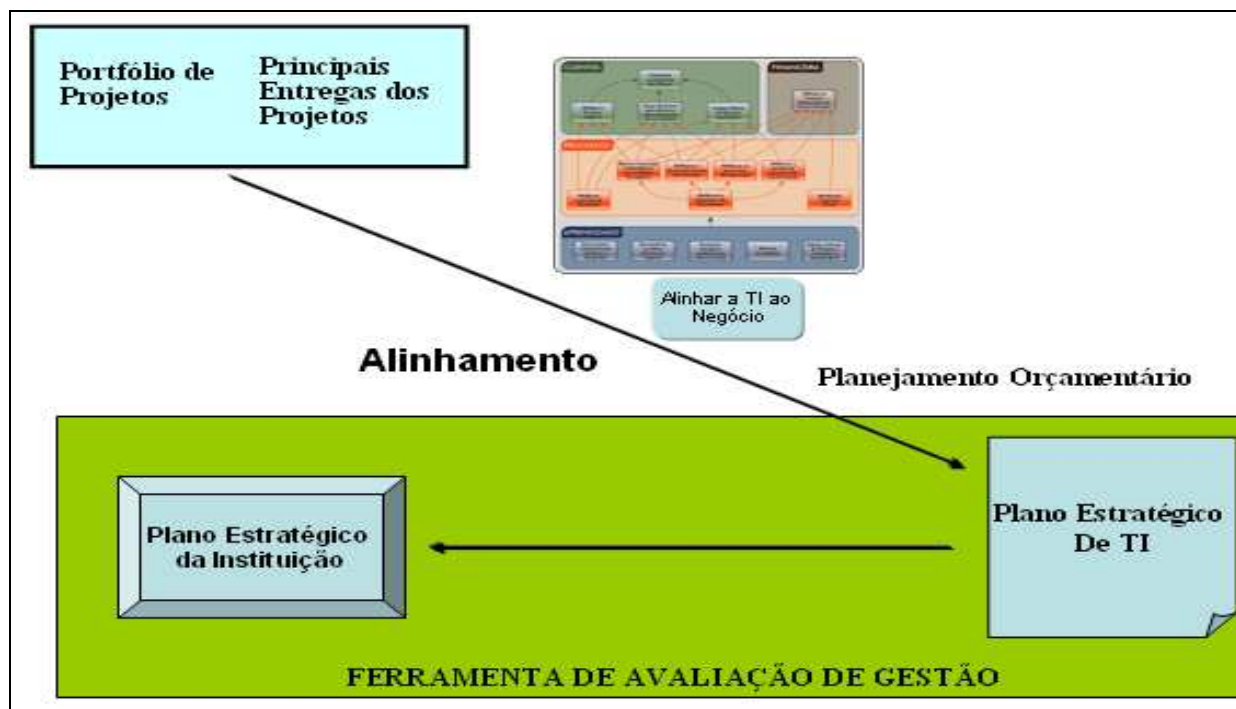
Dentro da Tecnologia, o ciclo de Governança de TI apresenta grande importância na sua composição, como:

- Alinhamento Estratégico: com o Planejamento Estratégico de TI alinhado Plano Estratégico da Instituição e conformidade regulatórias.
- Decisão e Priorização: Instâncias de Governança de TI, Estrutura de conselhos, comitês e comissões e o Portfólio de TI
- Estrutura, Processos, Operações e Gestão: Operações de TI, Controle, Finanças, Gestão do conhecimento e Comunicação.
- Medição do Desempenho: Gestão da Estratégica (BSC), Gerenciamento de Projetos e Gestão Orçamentária.

As ações efetuadas pela TI são realizadas com os Portfólios de Projetos e a Principais Entregas dos Projetos, alinhados ao Negócio e ao Planejamento Orçamentário.

A Gerência de Projetos de TI atua fortemente na vinculação dos projetos à estratégia da Instituição, conforme Figura 4, pois todos os projetos impactantes são monitorados. Um exemplo pode ser demonstrado pelo Projeto Atendimento, o qual consiste em melhorar o atendimento efetuado a clientes.

Figura 4: Alinhamento Estratégico TI ao Planejamento Estratégico da Instituição



Na análise de projetos, a linha do Tempo de Entregas Planejadas é a qual valida o acompanhamento do seu desempenho. Com o andamento de sua aplicação, a ferramenta de Avaliação e Monitoração de Gestão mede e alinha o comprimento da Estratégia.

Dentro do Projeto Atendimento, perspectivas de Processos e Financeira podem comprovar como os índices de monitoração vêm sendo atendidos. O projeto enquadra-se nas seguintes perspectivas:

- Utilizar Recurso Financeiros de Forma Eficiente: Projeto Atendimento com seus processos de negocio devem ser de domínio da própria instituição.
- Melhorar o Processo de Operação: reduz custo de pagamento de terceiros.
- Melhorar a Gestão do Processo: tecnologia melhor aplicada.

O principal indicador é o percentual de econômica que se teve com a entrega desse projeto, atendendo a um dos desafios da TI, “Alinhar a TI ao planejamento Estratégico” e aos desafios estabelecidos no Planejamento Estratégico da Instituição Bancária: excelência no atendimento e adequação dos processos a soluções de Tecnologia da Informação.

Com a ajuda da Ferramenta Avaliação de Gestão, o controle e aplicação dos Projetos são medidos, trazendo segurança nos processos e focando ainda mais nas forças tarefas desenvolvidas.

4.2.1 Resultados Observados na Área de Tecnologia da Informação

Com a aplicação da ferramenta considera-se confiável os resultados encontrados uma vez que estão padronizados.

Sendo considerado um grupo de profissionais habituados com novos métodos, técnicas e ferramentas, isto facilitou o uso da ferramenta. Assim, a contribuição em alguns pontos que precisavam de ajustes foi de fundamental importância na fase de pré-testes. Observou-se, neste trabalho, que quando a equipe está totalmente imersa em um projeto, constata-se a inteira dedicação dos esforços pelos resultados.

Dessa maneira, os resultados encontrados com a utilização da ferramenta propiciou aos funcionários trabalhar com mais agilidade na aplicação dos processos de alta criticidade, facilitando acompanhamento dos procedimentos rotineiros, bem como das novas solicitações, diminuindo os riscos nos projetos e proporcionando aos gestores uma melhor visão da área de TI.

4.3 RESULTADOS PERCEBIDOS NA EMPRESA

Inicialmente percebeu-se uma resistência à aceitação do novo conceito, tanto para aqueles que utilizavam, como para os que recebiam os resultados de acompanhamento. Hoje, sendo aplicada há dois anos na instituição, a ferramenta está totalmente segura e oferece fácil visualização dos cenários, fazendo com que gestores se apoiem cada vez mais em seus direcionamentos.

A confiabilidade das informações recolhidas nos departamentos tornou-se melhor, seus responsáveis passaram a garantir o que estavam informando, sem a necessidade de reconfirme os dados.

Além de ser confiável, a ferramenta foi toda padronizada e ofereceu ótima navegabilidade, podendo ser acessada por todos os funcionários da instituição, independente do departamento de atuação, permitindo assim, o acompanhamento dos impactos e resultados de seus próprios serviços.

A qualificação dos indicadores oportunizou a utilização dos mesmos para se vincular a esses indicadores premiações individuais, como remunerações, gratificações, níveis de enquadramento salarial e também como critério de pontuação nos processos de seleção interna.

O processo de especificações dos indicadores vem se qualificando dia a dia, não permitindo que os indicadores se tornem operacionais. Percebe-se, assim, que não basta medir, tem que impactar na trajetória, tarefas e desafios que trazem as melhorias dos processos, motivando e alcançando os objetivos das instituições. No Quadro 1, pode ser visualizado um resumo do que se obteve com a nova ferramenta de Avaliação de Gestão na empresa.

Quadro 1: Resumo dos resultados encontrados com o uso da ferramenta

Sugestões de melhoria	Propostas implantadas	Resultados esperados	Resultados percebidos
<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar o desenvolvimento de processos que dê transparências nas ações da Instituição - Interligar a ferramenta com outros sistemas de monitoração da instituição - Qualificar os indicadores e suas metas 	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturou a equipe de desenvolvimento e implantação - Definiu o uso da metodologia BSC - Propiciou o desenvolvimento da ferramenta de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento da Ferramenta de gestão - A Utilização da ferramenta para maior divulgação das ações e resultados da Instituição - Demonstração da importância dos resultados alcançados as metas; - Transparência na gestão 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização da ferramenta na Instituição - Disponibilização da ferramenta para o acesso de todos os funcionários - Apoio na tomada de decisões nas ações estratégicas da Instituição. - Divulgação dos resultados da Instituição - Uso dos resultados para atribuir premiações aos funcionários - Uso dos indicadores no processo seletivo interno - Confiabilidade nos dados e informações

Em função da adoção desse método, constatou-se que a medição é necessária para confirmar que os esforços dispendidos na melhoria tiveram efeitos, está associado a melhoramento e pode ser utilizada de maneira eficaz para impulsionar e motivar a melhoria

do desempenho, servindo para controle, previsão, estimativa, tomada de decisão, identificação de problemas, solução de problemas e monitoramento da implantação da estratégia.

Demonstrar como medir o nível de satisfação dos gestores em relação aos processos das unidades da instituição, avaliar os impactos da instituição na rotina dos trabalhos departamentais, oferecerem subsídios para melhoria dos processos e principalmente medir o nível de conhecimento dos processos da instituição por parte dos gestores, são um dos principais acompanhamentos, que realizados devidamente garantem o andamento e alcance das metas da instituição.

Outro ponto de destaque é que a ferramenta oferece ótima navegabilidade e pode ser acessada por todos os funcionários da instituição, independente do departamento de atuação, permitindo assim que todos acompanhem os impactos e resultados gerados com os próprios serviços.

5. CONCLUSÃO

Percebe-se que a adoção de indicadores de desempenho nas instituições tem sido a maneira mais eficiente para avaliar o desempenho. Propiciam maior racionalização no uso dos recursos e o direcionamento e ajuste das estratégias para o alcance das metas e consecução dos objetivos, permitindo manter a sustentabilidade e a sobrevivência.

Os atuais ambientes corporativos de TI são compostos por diversas plataformas e centenas de aplicações e ferramentas. Em sua maioria estes ambientes devem ser mantidos operando de forma ininterrupta, de modo a assegurar a continuidade do fluxo de transações.

Existe a necessidade da realização de atividades de monitoração dos elementos que formam este ambiente corporativo. Através dessa monitoração são detectados incidentes no ambiente corporativo que podem ser divulgados, direcionados para as áreas responsáveis e acompanhados até sua resolução, ajudando a conduzir o sucesso de todas as áreas da instituição a manter o alinhamento estratégico. A utilização de medidores traz grandes benefícios e visualidade para apresentação da busca de resultados traçados pelas instituições, principalmente as do setor bancário. A performance organizacional foi avaliada em termos de resultados nas áreas de processos internos de clientes, financeiros e organizacional.

Ao final deste trabalho, percebe-se que o engajamento dos profissionais no projeto pode ser considerado um fator de suma importância, bem como a valorização que a empresa em questão dedicou. Observa-se que com os processos utilizados, uma vez que usou dos conhecimentos dos problemas e dificuldades existentes na empresa, utilizando o relato dos profissionais que estavam deparando no dia-a-dia com os problemas. Isto pode ser comprovado uma vez que os indicadores apontaram a melhoria nos procedimentos e, posteriormente os mesmos foram utilizados para valorizar a competências dos profissionais envolvidos por meio de gratificações. Conclui-se, neste caso, que a empresa valorizou as estratégias definidas.

7. REFERÊNCIAS

ABREU, Renato. Planejamento Estratégico do Negócio utilizando os conceitos do Balance ScoreCard (BSC). 2006.

CALDEIRA, Jorge L.. BSC – Balanced Scorecard: para quê. **Setembro 15**, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERRERO FILHO, Emílio. Balance Scorecard e a Gestão Estratégica: uma Abordagem Prática. 2005.

FERNANDES, A.C. Scorecard Dinâmico: Em Direção à Integração da Dinâmica de Sistemas com o *Balanced Scorecard*. 2003. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

LIMA, Joselice F.; BRAZ NETO, Odilon F.; MOLINARO, Luis F. R.; SILVA, João Mello. Diretrizes para a Melhoria de Serviços em Organizações de Tecnologia da Informação. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET2008. 20 a 22 de outubro de 2008**. Rio de Janeiro. Brasil. Disponível em CD.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Editora Campus, 14ª Edição. RJ, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 344 p.

LUCCAS, Giancarlos SALLES, José Antonio Arantes. Um modelo de gestão estratégica da tecnologia de informação através da combinação dos métodos QFD e BSC, **XII SIMPEP – Bauru**, SP, Brasil, 7 a 9 de novembro de 2005

MARTINS, R.A. Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. **Tese de Doutorado**. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1998.

MUNDO PM, **Revista Mundo Project Management**, número 26, maio 2009.

OLIVEIRA, E.M.K. *Balanced Scorecard: um estudo empírico sobre as dificuldades na sua implementação*. 2008. **Dissertação** (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná.

OTTOBONI, C.; FERNANDES, C. P.; PAMPLONA, E. O.; PAGNI, T.E.M, (2002). Algumas razões para ocorrências de falhas na implementação do balanced scorecard (BSC). **XXII ENEGEP**, Curitiba, PR.

SANTOS, S.R.B. O Balanced Scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do sistema nacional de avaliação da educação superior. 2008. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, .