



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**  
**MESTRADO EM CONTROLADORIA**

**PAULA RAFAELLA SANTOS DO NASCIMENTO**

**O uso do *Balanced Scorecard* em organizações públicas: uma análise de  
desempenho na Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico**

**RECIFE**

**2024**

**PAULA RAFAELLA SANTOS DO NASCIMENTO**

**O uso do *Balanced Scorecard* em organizações públicas: uma análise do desempenho na Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico**

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPGC/UFRPE), como pré-requisito à obtenção do título de Mestre em Controladoria.

**Orientador:** Prof. Dr. Márcio Sampaio Pimentel.

**RECIFE**

**2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas  
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- N244u Nascimento, Paula Rafaella Santos do  
O uso do Balanced Scorecard em organizações públicas: uma análise do desempenho na Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico / Paula Rafaella Santos do Nascimento. - 2024.  
102 f. : il.
- Orientador: Marcio Sampaio Pimentel.  
Inclui referências e anexo(s).
- Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, 2024.
1. balanced scorecard. 2. objetivos estratégico. 3. gestão pública. I. Pimentel, Marcio Sampaio, orient. II. Título

CDD 658.151

---

**PAULA RAFAELLA SANTOS DO NASCIMENTO**

**O uso do *Balanced Scorecard* em organizações públicas: uma análise do desempenho na Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico**

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPGC/UFRPE), como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria.

**Linha de Pesquisa 1:** Estratégia, Desempenho e Controle

Aprovada em: 26 / 02/ 2024

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Márcio Sampaio Pimentel - Orientador  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado – Examinador Interno  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Profa. Dra. Renata Paes de Barros Câmara - Examinadora Externa  
Universidade Federal da Paraíba

## DEDICATÓRIA

À minha filha amada, Sophia Melinda.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me fortalecer e guiar ao longo de toda minha vida e por ter me proporcionado a possibilidade de obter um título tão sonhado.

À minha filha, Sophia Melinda, por abrir mão do seu tempo comigo, por ter se contentado, por dois anos, apenas com os domingos em família, sim, pois esse foi o nosso acordo inicial, seis dias da semana dedicados ao mestrado e um único dia exclusivo para ela. Acordo cumprido!

À minha mãe, Maria Joseilda e à minha sogra, Marta Maria, por serem meus dois braços direitos, que supriram todas as minhas necessidades e me apoiaram incondicionalmente.

Ao meu marido, Ivamberg Andrade, por acreditar em mim, até mais do que eu mesma, por ser meu companheiro de todas as horas e pela sua confiança inabalável.

Agradeço ao meu orientador Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Marcio Sampaio por estar sempre presente e disponível no decorrer de toda a construção do meu mestrado.

Ao prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> André Callado, por ter acolhido as minhas lágrimas e me incentivado em todos os momentos, principalmente nos mais delicados, agradeço inclusive pelas broncas que foram responsáveis por nortear o meu caminho no programa.

A prof<sup>a</sup> Dr<sup>o</sup> Carla Renata, pela sua sororidade e pelo seu apoio para que eu não desistisse do mestrado mesmo diante da turbulência pessoal que tive no início do primeiro ano do mestrado e que se repetiu no início do segundo ano do curso, foram duas perdas gestacionais que me abalaram.

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”.

(Simone de Beauvoir)

## RESUMO

Este estudo objetivou identificar, de que forma a utilização do BSC influencia o desempenho das atividades desenvolvidas na ANA- Agência Nacional de Água e Saneamento Básico. Analisando, para este fim, o primeiro ciclo de planejamento estratégico baseado no modelo BSC implantado na ANA, no período compreendido entre 2019 – 2022. Para tanto, foi realizado um estudo de caso único fundamentado em uma pesquisa documental de natureza qualitativa. A coleta das informações se deu sobre os documentos publicados no sítio da internet da ANA. Para análise das informações foi realizada a análise de conteúdo e estatística descritiva. Foi identificado na pesquisa a existência de um fluxo de feedback que ocorre em períodos determinados e auxilia no ajuste da estratégia, na construção do planejamento os interessados internos têm participação ativa, assim também é viabilizada a participação dos interessados externos da Agência para contribuírem com avaliações e opiniões. Os resultados indicaram que o modelo de BSC adotado na ANA foi adaptado para atender as especificidades do órgão público. Embora tenha havido este ajuste para a implantação inicial do modelo de gestão, a formulação primária vem passando por ajustes contínuos, baseados no feedback de cada ano de efetiva utilização do modelo. Esses ajustes resultam em mudanças no Objetivos Estratégicos, nas metas e inclusive nos artefatos utilizados para dimensionar o desempenho na instituição. Portanto, percebeu-se também um incremento gradual na quantidade de indicadores utilizados na ANA, o que exprime um refinamento na estratégia implementada. Eles passaram de 47, no primeiro ano de execução para 112 indicadores no último ano do quadriênio analisado. A agência vincula os indicadores a Processos e operações continuadas – POCS e a Iniciativas estratégicas – IE, tendo os primeiros um caráter de longo prazo ao contrário das IE. Por sua vez, os POCS e as IE, estão vinculadas as metas, que por sua vez apresentam uma visão mais operacional da estratégia. O nível de alcance das metas traçadas é medido e dele deriva o desempenho anual da instituição. Através da verificação dos resultados consolidados anuais foi possível identificar que a utilização do modelo de gestão tem beneficiado a efetividade das ações desenvolvidas pelo órgão, pois, embora o desempenho tenha regredido de 29% para 24% entre 2019 e 2020, após o ano de 2020 o desempenho anual da Agência tem sido crescente, passando dos 24% medidos no ano de 2020, para 32% no ano 2021 e apresentando um resultado muito mais interessante no ano de 2022, com 77% de desempenho institucional no ano.

**Palavras- chave:** BSC. Desempenho. Objetivos estratégicos

## ABSTRACT

The main goal of this study is to identify how the use of the Balanced Scorecard (BSC) method impacts the developed activities' performance in the National Agency for Water and Basic Sanitation (Agência Nacional de Água e Saneamento Básico - ANA). To achieve this purpose, the first cycle of strategy planning was analyzed in ANA between 2019 and 2022. Therefore, it was performed a single case study based on documental research in a qualitative way. To gather the necessary data for the study, documents published on Ana's website were explored. In the investigation phase, methods of content analysis and descriptive statistics were utilized. The existence of a feedback cycle, occurring at specific intervals to aid in strategy adjustment, was identified. Furthermore, in the construction of the planning, internal stakeholders have active participation, thus also enabling the involvement of the Agency's external stakeholders to contribute to evaluations and opinions. The results also indicated that ANA had tailored the BSC model to suit the unique needs of a public organization. Although certain modifications were necessary during the model's initial rollout, it has since been refined on a yearly basis through feedback to enhance its efficacy. These adjustments result in changes to the Strategic Objectives, goals, and even the artifacts used to measure performance in the institution. There has been a gradual increase in the number of indicators used in the ANA, indicating a refinement in their strategy. During the four-year period analyzed, the organization increased the number of indicators from 47 in the first year of execution to 112 in the last year. The agency has linked these indicators to Processes and Continued Operations (PCO) and Strategic Initiatives (SI). While PCO has a long-term nature, SI presents a more operational view of the strategy. Goals are linked to both PCO and SI, and the level of achievement of these objectives is measured to determine the institution's annual performance. Annual consolidated results show that the management model improved the effectiveness of the organization's actions. Although the performance regressed from 29% to 24% between 2019 and 2020, the agency's annual performance has been increasing since 2020. The performance went from 24% measured in 2020 to 32% in 2021 and presented a significant improvement in 2022, with a 77% institutional performance in the year.

Keywords: BSC. Performance. Strategic Goals.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 O BSC como ferramenta para a tradução da visão e estratégia. ....	21
Figura 2 Processo contínuo do BSC.....	26
Figura 3 Mapa estratégico para organizações do setor privado e do setor público e entidades sem fins lucrativos.....	28
Figura 4 Expansão das perspectivas financeira e de clientes para organizações do setor público.....	32
Figura 5 Relação entre os elementos do planejamento estratégico .....	44
Figura 6 Percentual anual por OE.....	46
Figura 7 Resultado alcançado em cada perspectiva para o período 2019 - 2022 .....	47
Figura 8 Painel de Desempenho ANA até o ano 2021.....	73
Figura 9 Recorte Painel Estratégico da ANA para o ano 2022 .....	74
Figura 10 Resultado por ano considerando o PEI.....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Principais causas e fatores de insucesso da implantação do BSC .....	11
Quadro 2 Peculiaridades da Gestão no Serviço .....	30
Quadro 3 Finalidades do Estudo de Caso .....	34
Quadro 4 Atuação ANA .....	37
Quadro 5 Estrutura organizacional ANA .....	38
Quadro 6 Missão, Visão e Valores .....	39
Quadro 7 Domínios possíveis da análise de conteúdo .....	40
Quadro 8 Comparativo BSC.....	43
Quadro 9 Objetivos estratégicos da ANA.....	44
Quadro 10 Evolução OE 1.....	48
Quadro 11 Evolução OE 2.....	48
Quadro 12 Evolução OE 2a.....	50
Quadro 13 Evolução OE 2b.....	52
Quadro 14 Comparativo entre OE 2, OE 2a e OE 2b .....	52
Quadro 15 Evolução OE 3.....	54
Quadro 16 Acompanhamento OE4.....	57
Quadro 17 Acompanhamento IE do OE5.....	57
Quadro 18 Evolução OE 6.....	58
Quadro 19 Acompanhamento do IE para o OE7 .....	60
Quadro 20 Evolução POC/IE do OE7 .....	61
Quadro 21 Evolução OE 8.....	62
Quadro 22 Evolução POC para o OE8 .....	64
Quadro 23 Monitoramento das IE para o OE 9 .....	65
Quadro 24 Acompanhamento das IE para o OE10 .....	65
Quadro 25 POC para o OE10 .....	66
Quadro 26 IE para o OE11 .....	67
Quadro 27 Ações mistas para o OE11 .....	68
Quadro 28 POC para o OE11 .....	68
Quadro 29 POC para o OE12 .....	69
Quadro 30 IE para o OE13 .....	69
Quadro 31 Ações POC do OE13 .....	71

## TABELA

Tabela 1 Percentual de alcance dos OE por ano .....	74
Tabela 2 Elementos do painel estratégico da ANA. ....	75
Tabela 3 Escala de desempenho dos indicadores .....	77
Tabela 4 Desempenho anual dos indicadores .....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANA – Agência Nacional de Águas

BSC – Balanced Scorecard

GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IE – Iniciativa Estratégica

Ind – Indicador de Desempenho

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

NPM - *New Public Management* ou Nova Gestão Pública

OE – Objetivo Estratégico

ONS - Operador Nacional do Sistema

PEI – Planejamento Estratégico Institucional

PGA – Plano de Gestão Anual

PNQA – Portal Nacional da Qualidade das Águas

PNRH – Política Nacional de Recursos Hídricos

PRH – Política de Recursos Hídricos

POC – Processo e Operação Continuada

RAE - Relatórios de Avaliação da Estratégia

SINGREH - Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos

SNISB - Sistema Nacional de Informações sobre Segurança de Barragens

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	8
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.3 OBJETIVOS .....	14
1.3.1 Objetivo Geral .....	14
1.3.2 Objetivos Específicos .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 ORIGEM DO BALANCED SCORECARD .....	15
2.2 ESTRUTURA DO BALANCED SCORECARD .....	20
2.2.1 Perspectiva financeira .....	21
2.2.2 Perspectiva dos Clientes.....	22
2.2.3 Perspectiva dos Processos internos .....	23
2.2.4 Perspectivas da Aprendizagem e Crescimento .....	24
2.3 MAPAS ESTRATÉGICOS .....	25
2.4 BSC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	29
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>32</b>
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	33
3.2 CRITÉRIO DE ELEGIBILIDADE DO CASO ESTUDADO .....	36
3.2.1 Caracterização da ANA.....	37
3.3 COLETA DAS INFORMAÇÕES .....	39
3.4 TÉCNICAS PARA ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES .....	40
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1 PERSPECTIVAS DO BSC NA ANA.....	42
4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS .....	44
4.3 INDICADORES DE DESEMPENHO DA GESTÃO .....	75

4.5 DEMPENHO NÃO FINANCEIRO .....	78
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 1 – Mapa estratégico.....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo 2 - Indicadores de desempenho para o ano de 2019 .....</b>	<b>94</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 JUSTIFICATIVA

As dificuldades econômicas enfrentadas no contexto mundial, no período posterior a revolução industrial, e o elevado nível de endividamento estatal, levarão ao questionamento da efetividade do modelo de gestão pública utilizado até então (Blonski et al., 2017), o contexto impôs uma reforma da conjuntura estatal. Assim dizendo, diante dos acontecimentos históricos que levaram a crises econômicas globais no final do século XX, os Estados foram impelidos a mobilizar-se no sentido de reverter a situação caótica instalada, emergindo então o conceito de Nova Gestão Pública (Maia; Correia, 2022). A crise estatal impôs uma mudança na perspectiva do estado, o foco da administração pública voltou-se então para o cidadão e para a obtenção de resultados, como pontua Bresser-Pereira (1998), tal modificação foi necessária para sua manutenção no mundo globalizado e para atender aos anseios dos cidadãos.

A solução para resolver essa questão econômica foi a aproximação do padrão de gerenciamento público com o modelo utilizado na iniciativa privada. Lourenço e Petenuci (2022), reforçam que a Nova Gestão Pública projetava uma remodelagem no Estado empregando uma estrutura focada nos resultados e na mensuração do desempenho e para isso incorporava técnicas gerenciais que garantissem a equiparação com a eficiência da gestão privada. Ou seja, foi imperioso mudar o modelo de gestão vigente e agregar às ações estatais o padrão gerencial praticado nas organizações privadas, na tentativa de equiparar a sua eficácia e efetividade, sendo este um dos princípios introduzidos pela Nova Gestão Pública.

Por conseguinte, a nova administração pública foi extensivamente instituída pelos governos que perceberam a necessidade de modernização e transformação da gestão pública, tal fato remete aos laços desenvolvidos entre o setor público, a sociedade, e o setor privado, que requerem mudanças no foco e nos sistemas do Estado, ou seja, sua implementação é voltada para os resultados e também para o atendimento ao cidadão (Thomaz; Cardoso; Maia, 2023). Contudo, a literatura indica que as práticas da Nova gestão pública ainda são um campo em desenvolvimento, por isso muitos são os debates que buscam identificar de qual forma as práticas de aferição e gerenciamento do desempenho favorecem o modelo de gestão pública (Garengo; Sardi, 2021).

No Brasil, o período posterior à década de 0, introduziu uma sequência de ajustes nas estruturas governamentais, ou seja, sucedeu-se uma série de reformas motivadas pela necessidade de melhorias na governança e de ampliação da abrangência das instituições públicas na busca por efetividade, como identificam Secchi *et al.* (2021). A administração pública nessa época, em seu período gerencial, foi marcada pela turbulência econômica e também pela necessidade de otimizar a gestão dos recursos públicos, sendo o momento em que se buscou implementar na esfera pública padrões de qualidade característicos da esfera privada, de acordo com o relato de Silva (2018). Ainda no Brasil, Blonski *et al.* (2017) expõem que a crise econômica foi agravada nas décadas de 1970 e 1980 e que, no Brasil, o conceito da Nova Gestão Pública se desenvolveu agregada aos princípios da defesa da sociedade incluídos na Constituição Federal de 1988.

Ainda no Brasil, Ferreira e Sogabe (2021) acrescentam aos dados supracitados a edição do decreto nº 5378/2005 - Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização-GesPública que foi um marco importante, no sentido da inserção de melhorias nos sistemas de gestão pública, trazendo em seu corpo um manual de excelência para a gestão pública. Santos e Luz (2020) informam que essa, a GesPública, é a mais recente proposta de reforma administrativa e ela se destina a implementar uma governança orientada para o cidadão e para os resultados e que, além disso, se preocupe com feedback, objetivando monitorar o desempenho e que também se dedique a assingelar os processos à procura da eficiência.

Diante do movimento supracitado, várias práticas da contabilidade gerencial foram incorporadas ao setor público, Wanderley e Souza (2019) citam o *Target Costing*, o *Activity Based Costings* e o *Balanced Scorecard*, como exemplos. O *Balanced Scorecard* ou BSC pode ser definido como uma das ferramentas que teve sua incorporação mais bem-sucedida, a ferramenta se apresenta como durável e se disseminou depressa pelo globo, fato atribuído grande parte a sua alta capacidade de adaptação (Wanderley; Souza, 2019).

O novo cenário que se desenvolvia, incluía um processo de conscientização da população quanto ao dever do Estado, que resultou na pressão aos governos por mais transparência e qualidade na prestação do serviço público (Farias *et al.*, 2021). Nesse sentido, Bezerra (2020) diz que as organizações públicas precisavam de atualizações que as direcionassem à redução dos custos e ao alcance da eficiência. As atualizações que seriam necessárias, remetem a questões de planejamento, surgindo a obrigatoriedade de se direcionar os esforços governamentais para os fins requeridos. Contudo, a complexidade do ambiente público dificulta a elaboração, a execução e o acompanhamento de suas estratégias, portanto

carecem de adaptações metodológicas na transição do setor privado para a esfera pública (Farias *et al.*, 2021).

Sendo assim, Ferreira e Sogabe (2021), definem o planejamento como um utensílio de suporte à tomada de decisão, um direcionador, que conduz a organização no sentido de alcançar os resultados almejados, ou seja, está entrelaçado com as perspectivas de futuro. Bezerra (2020) conclui apresentando o planejamento estratégico como uma solução ao novo cenário que estava sendo construído.

Por conseguinte, as reformas no setor público foram inspiradas na ideia de que as ferramentas de gestão da esfera privada seriam o mecanismo ideal para maximizar a eficácia e a eficiência dos serviços públicos, por isso, o modelo de NGP foi introduzido há mais de três décadas no setor público (Vitezic; Cankar; Linsak, 2019), para proporcionar uma melhoria gestão do desempenho medido (Garengo; Sardi, 2021).

Assim, considerando o contexto de mudanças, instabilidade e complexidade no qual as organizações estavam inseridas, Fernandes, Furtado e Ferreira (2016) relatam a capacidade de adequação e a agilidade na adaptação como fatores essenciais para a construção de um planejamento estratégico condizente com as especificidades e desejos da organização. Esses pontos remetem à inversão de foco que as empresas, públicas e privadas, passaram, os objetivos agora estavam voltados para o cidadão e para o cliente, respectivamente, que assumiram o papel de principal agente motivador para o desempenho nas organizações.

Nesse ponto as duas linhas se encontram, o BSC representa uma tecnologia inovadora que está amplamente difundida no setor privado, e sendo o objetivo da NGP absorver ferramentas reconhecidamente de sucesso, os fundamentos do BSC foram incorporados e adaptados para o setor público, trazendo um novo olhar sobre o gerenciamento de todos os recursos públicos. Corroborando com a percepção de Carvalho Filho e Amorim (2016) de que o cenário atual requer que o gestor da esfera pública seja eficiente, eficaz e efetivo ao manipular recursos públicos no sentido de alcançar o aperfeiçoamento e a profissionalização da esfera pública. Blonski *et al.* (2017) complementam esse conceito sugerindo que a reforma desenvolvida nos anos 1990 trouxeram a ideia de uma gestão pública que não se limita puramente ao planejamento orçamentário, mas que também desempenha a gestão estratégica de seus recursos.

Contudo, como adverte Agbanu *et al.* (2016), as métricas mesmo sendo necessárias para que se estabeleça os objetivos e as medidas de desempenho, elas também podem ser prejudiciais, pois métricas incertas ou desconexas podem alterar os resultados ou torná-los inadequados. Assim, é importante o estudo detalhado e adequado dos sistemas de medição de

desempenho, para reduzir o risco de erros e verificar a efetividade das ações executadas, nesse quadro se justifica inclusive o presente estudo, dada a relevância das atividades desenvolvidas pela Agência Nacional de Águas - ANA, tanto para o Brasil quanto para o planeta. Pois, a questão ambiental é latente e o monitoramento constante do desempenho da companhia permitirá que sua efetividade cresça tanto quanto os resultados de suas intervenções para o meio ambiente.

Ferreira e Sogabe (2021) descrevem que um dos grandes desafios da gestão pública é de converter procedimentos burocráticos em procedimentos flexíveis e que o planejamento estratégico pode viabilizar essa transição, com a utilização de ferramentas adequadas. Um dispositivo muito utilizado para traduzir a estratégia é o BSC, inclusive, por conta deste reconhecimento, a ferramenta está ativamente empregada na estrutura organizacional da ANA.

Porém, casos de insucesso no emprego do BSC são recorrentes e estão atribuídos a diversos fatores, tais questões devem ser observadas para que não venham a prejudicar o desempenho das instituições que o utilizam. Sendo assim, convém tomar conhecimento de tais fatores, após a realização de um levantamento bibliográfico, os autores Carvalho filho e Amorim (2020) resumiram em um quadro demonstrativo as principais causas de insucesso do BSC, ou seja, as que são recorrentemente relatadas. As causas compõem o quadro 1:

Quadro 1 Principais causas e fatores de insucesso da implantação do BSC

<b>Principais causas e fatores de insucesso da implantação do BSC</b>	
1	Falta de comprometimento e apoio da alta administração
2	Envolvimento de poucas pessoas
3	Encastelamento no topo organizacional
4	Processos de desenvolvimento muito longo
5	Tratamento como projeto da área de sistemas
6	Contratação de consultores inexperientes ou não contratação
7	Implantação apenas para fins de remuneração
8	Cultura organizacional resistente a mudanças
9	Ausência de uma cultura de planejamento estratégico
10	Complexidade do negócio e do projeto
11	Estilo de gestão centralizador e autoritário
12	Restrição de tempo dos gestores para se dedicarem ao projeto
13	Falta de suporte de um sistema de informação
14	Não realização de treinamento com os participantes

Fonte: Carvalho Filho e Amorim, 2020

Condizente com o quadro 1, Awadallah (2015) comenta que mesmo sendo os processos internos e o olhar sobre o aprendizado e crescimento faces que remetem aos colaboradores internos, elas não consideram o suporte para esses funcionários e que comumente esse público não está familiarizado com a gestão do BSC, fatores que representam

limitações do modelo. Pois, o fator humano deve ser destacado como responsável majoritário pelo sucesso na utilização do BSC, porque, embora o empenho da alta cúpula seja determinante na implantação do BSC a primeira barreira que precisa ser efetivamente disposta é a humana (Thomaz; Cardoso; Maia, 2023). A cultura da organização precisa ser adaptada de forma que se torne receptiva às mudanças propostas pela nova ferramenta de gestão. Um fato facilitador na transposição de tal barreira pode ser a tradução dos textos em itens compreensíveis a todos na organização. É o que se busca ao elaborar o mapa estratégico, traduzir de maneira didática a estratégia empregada.

Investigar a experiência da ANA traz inúmeros benefícios acadêmicos, pois será possível investigar as condições e dificuldades dessa implementação, além de atender ao interesse em comprovar a capacidade que o instrumento detém, no sentido de melhoria de desempenho. Sendo essa uma oportunidade que a literatura oferece para otimizar as políticas públicas ambientais desempenhadas pelo órgão. O modelo desenhado por Kaplan e Norton possui a capacidade de elevar a efetividade das instituições que o empregam adequadamente. Soma-se a esse fato a necessidade de dar maior prospecção às ações ambientais, pois, sabendo que os recursos são limitados, deve-se buscar sempre fazer mais com o mesmo financeiro.

Para mais, é notória a discrepância entre a quantidade de estudos do BSC com abordagem na esfera privada e a quantidade dos mesmos estudos com abordagens no setor público, o presente estudo visa reduzir minimamente esse deságio, colocando em evidência a gestão da Agência Nacional de Águas - ANA e a sua experiência com o BSC.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.

O avanço das tecnologias, a mundialização da economia, bem com a ampliação das funções econômicas e sociais do Estado foram responsáveis pelo desmontamento da administração pública gerencial, que voltou os olhos da gestão pública para as demandas societárias (Bandeira; Amorim, 2018). Esse movimento gerencial pôde ser detectado em todo o mundo através de reformas e modernizações no Estado, localmente percebeu-se que focar nos processos, preceito do antecessor estado burocrático, era insuficiente para atender a complexidade dos desafios que se apresentavam, portanto revelou-se ser mais ágil e eficaz centrar-se nos resultados, como explicam Ghelman e Costa (2006).

“Devido à competitividade global e as rápidas mudanças que ela impõe, os estudos sobre as formas de avaliação de desempenho estão em evidencia” objetivando identificar formas para avaliação e aferição do desempenho organizacional, pois, essa medida é um

termômetro para a perpetuidade das organizações (Corrêa; Schio; Santos, 2017, p.6). Nogueira et al. (2019) afirmam que foram os estudos organizacionais que colaboraram para a adoção de um novo modelo de gestão, mais dinâmico e eficaz, que percebe a empresa no sentido amplo e auxilia nas tomadas de decisão.

Nos últimos 20 anos, o uso da ferramenta BSC tem sido palco de debates relevantes, seja no meio acadêmico, seja no meio profissional (Costa; Souza; Petri, 2019). Por isso, faz muito sentido investigar o uso no BSC na administração pública através do estudo de caso único, pois dispõe-se da base literária suficiente para o desenvolvimento desta pesquisa e é possível contribuir com o rol, trazendo uma nova perspectiva a partir dos achados verificados neste estudo.

O BSC surge como um diferencial aos sistemas de gerenciamento, das avaliações de desempenho e dos controles existentes, como complementa Gomes (2019). O tema BSC tem sido estudado exaustivamente no âmbito internacional, entretanto apenas recentemente tem sido esmiuçado por pesquisas no Brasil (Tomachevski; Lepchak, 2018). O BSC controla desde o início do processo partindo da indicação das carências até o processo de incentivar o aprimoramento de procedimentos e produtos, propiciando a regulação da estratégia (Martins; Reis; Fornari, 2019).

O BSC é um artefato da contabilidade gerencial. Considerando que, o meio pelo qual alguma inovação da contabilidade gerencial se alastra é a difusão, pode-se inferir disso que há pouco foco nas consequências da introdução de tais práticas, ou seja, pouco se estuda as ocorrências concomitantes e posteriores a adoção desses dispositivos (Wanderley; Souza, 2019). Isso se reflete na vasta literatura disponível que aborda fatores de implementação do BSC, diferentemente da escassez de material com a qual se deparam os pesquisadores que desejam analisar fatos posteriores às implementações organizacionais, como a constância da estratégia e a conservação da ferramenta no longo prazo.

Nesse sentido, Nogueira et al. (2019) acrescentam que o BSC vem enfrentando vários obstáculos que resultam na ruína dos projetos. A investigação dos fatores adaptativos que podem definir o êxito da instalação do BSC é que podem determinar a manutenção de suas diretrizes na organização, considerando que o BSC já passou da fase inicial de implementação na ANA, convém agora monitorar a sua usabilidade, no intuito de identificar a influência de tal ferramenta no desempenho das atividades desenvolvidas na Agência.

Wanderley e Souza (2019) reforçam a importância de se monitorar e analisar os detalhes políticos, técnicos e culturais nas atividades desempenhadas pela organização, como maneira de viabilizar o incremento de alguma nova modalidade gerencial, além disso, alertam

que fatores políticos e culturais podem ser determinantes no sucesso ou fracasso do novo instrumento no ambiente organizacional. A afirmação sugere que todos os indivíduos que compõem a organização devem compartilhar das mesmas expectativas e terem objetivos em comum, equivalentes ou semelhantes, pois esse fator será o diferencial na hora em que será implantada a nova política de gestão.

Moreira et al. (2012) atestam que o BSC é uma ferramenta de gestão mundialmente disseminada, usada pelas empresas para guiar a concretização da estratégia. O BSC também é relacionado como ferramenta extremamente adequada às especificidades da gestão pública, conforme seu alto potencial de adaptabilidade, característica bastante exaltada pelos seus criadores Kaplan e Norton, porém os fatores críticos também são bastante relevantes.

Nesse sentido, Moreira et al. (2012), comentam que gestores de instituições que absorveram o BSC sentiram dificuldades devido à falta de alinhamento da ferramenta com as recompensas aos servidores e a relutância organizacional às mudanças. A cultura organizacional constitui um ponto que deve ser considerado sempre, mais uma vez a habilidade de adaptação da ferramenta se destaca, pois, permite que seja elaborada uma estratégia customizada para cada formato de empresa, que vai considerar as suas especificidades e atender as suas singularidades.

Com isso, o problema da presente pesquisa visa identificar, **de que forma a utilização do BSC influencia o desempenho das atividades desenvolvidas na ANA?**

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o desempenho da ANA, para o período de 2019 até 2022, partindo da utilização do *Balanced Scorecard*.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- I. Identificar as perspectivas do BSC utilizadas pela ANA;
- II. Analisar os objetivos estratégicos da ANA de acordo com as dimensões do BSC adotado;

- III. Analisar como os indicadores de desempenho utilizados pela ANA permitem mensurar os objetivos estratégicos em cada dimensão;
- IV. Avaliar o desempenho não financeiro da ANA.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ORIGEM DO BALANCED SCORECARD**

É perceptível a mudança mercadológica e social introduzida pela revolução industrial, as novas configurações induziram as empresas a inovar, no sentido de fazerem-se mais competitivas, pois sua perenidade não estava mais vinculada apenas a mensuração dos indicadores financeiros (Vanzela; Oliveira, 2021). De acordo com o relato de Anagusko et al. (2020), o período posterior a revolução industrial foi marcado pelo crescimento de várias organizações que tiveram uma expansão estrutural somada a sua propagação territorial e internacionalização, a complexidade dessas novas estruturas exigiu dos gestores a criação de ferramentas de controle mais adequadas ao novo cenário, para facilitar o seu trabalho, os sistemas originários das demandas desses empresários constituíram o que posteriormente passou a ser conhecida como Contabilidade Gerencial.

Na definição de Corrêa, Schio e Santos (2017) a contabilidade gerencial pode ser descrita como o tratamento das informações contábeis utilizadas para apoiar o processo decisório da gestão de modo a prover o planejamento, o controle e a avaliação. Essa constatação é reforçada por Moreira (2002), quando relata que na época subsequente à revolução industrial se tornou crescente a demanda por artefatos de controle mais aprimoradas. Contudo, nesse momento, a contabilidade gerencial se apresentava com o foco em mensurar o desempenho das organizações baseada apenas em métricas financeiras, prioritariamente para o curto prazo.

Nesse sentido, argumenta-se que indicadores financeiros sozinhos não são suficientes para aferir o desempenho de uma organização, porque eles se limitam a analisar fatos passados, ou seja, os resultados, motivo pelo qual é necessário a complementação com outros indicadores (Pinto et al., 2020; Barra, Silva e Schocair, 2021). O incremento de indicadores, além do financeiro, possibilita que a organização possa construir cenários futuros com maior precisão e aumenta o nível de assertividade da prospecção.

Ainda sobre esse período, Silva (2003) relata que as organizações estavam migrando da competição da era industrial para a competitividade necessária para sobreviver na era da

informação, ou seja, estavam se adaptando às mudanças impostas pelo período posterior à revolução industrial. No começo dos anos 1990, iniciou-se um período de críticas a utilização exclusiva dos resultados financeiros como indicadores de desempenho organizacional, essa insatisfação motivou alguns empresários a procurarem por novos sistemas que atendessem melhor a demanda por aferição de desempenho nas organizações (Silva, 2003). A era da informação tornou antiquadas as regras de gerenciamento oriundas da concorrência industrial, portanto, neste contexto, a chave para o triunfo das organizações consistiria na implantação em um direcionamento estratégico (Quesada; Marques, 2020).

Pois, os sistemas da época apenas mediam ativos tangíveis e percebeu-se que o alavanque dos negócios residia nos indicadores intangíveis, tais como, a relação fornecedor-cliente, estrutura da empresa, inovação, entre outros (Gomes, 2019). Diante dessa conjuntura observa-se a criação do BSC (1992) como ferramenta ampliada para a aferição de desempenho organizacional.

Essa ferramenta surgiu do esforço conjunto dos estudiosos Kaplan e Norton, quando eles realizaram uma pesquisa multiempresarial no intuito de identificar fatores críticos que pudessem mensurar o desempenho da organização e lhe proporcionar valor no longo prazo (Kaplan; Norton, 1992). O modelo desenvolvido no estudo citado manteve as métricas financeiras como perspectiva, mas complementou essa visão com a inclusão das perspectivas do cliente, do processo interno e do aprendizado e crescimento, que foram propostas como meios para criação de valor ao acionista, para o longo prazo, como classifica Kaplan (2009). Pode-se notar a migração de empresas, do tradicional modelo contábil / financeiro para modelos mais abrangentes de aferição de desempenho.

A inclusão de outros indicadores além do financeiro pode ser justificada por Vanzela e Oliveira (2021), quando relatam que o foco nos ativos tangíveis foi ampliado, incluindo ativos intangíveis, e que a importância desse último recai sobre a sua singularidade, sendo ele personalizado para cada realidade empresarial e esse é o fato que o faz agregar mais valor, sua unicidade dificulta a replicação pela concorrência. O BSC é uma ferramenta bastante útil para a gestão estratégica, pois consegue coordenar vários processos da gestão, por exemplo, como a avaliação do desempenho, como a definição das metas, como o progresso do aprendizado dos colaboradores e também a distribuição adequada dos recursos (Awadallah, 2015). Permitindo alcançar a proporção planejada e desejada, entre ativos tangíveis e intangíveis.

Oliveira e Izelli (2018), complementam que o BSC ultrapassa a simples verificação de questões operacionais e táticas, ele atende todos os níveis da hierarquia organizacional, possibilitando, através da aferição do desempenho dos ativos intangíveis e tangíveis,

oportunizar a criação de valor. Contudo, percebe-se que as métricas financeiras não perderam seu valor para diagnosticar a saúde empresarial, o que aconteceu foi a ampliação da visão organizacional, que passou a considerar que o acompanhamento de métricas diversas representaria maior vantagem para o negócio. Além disso, Sayed, Lento e Henderson (2021) apontam os três princípios que ligam o BSC aos objetivos organizacionais, são eles a relação de causa e efeito, a mescla dos indicadores não financeiros com os indicadores financeiros e o vínculo com as metas financeiras.

A incorporação do BSC incita a empresa que se restringe ao operacional a iniciar o processo de gestão da sua estratégia, por meio do monitoramento das quatro perspectivas supracitadas, que juntas são capazes de traduzir as estratégias, os processos, os sistemas e gerar o *feedback* pertinente, como indicam Carpes, Pertuzatti e Merlo (2011). O fundamento do BSC é a forma como a estratégia é criada e disseminada no interior da organização somando-se a análise temporal, empregada antes, durante e depois da execução da ação (Pinto et al., 2020). Em outras palavras, o BSC se propõe a melhorar a consciência gerencial do desempenho, proporcionando *feedbacks* quase que automáticos e possibilitando aos gestores a implementação de ajustes mais imediatos (Tawse; Tabesh, 2023).

O movimento da qualidade, descrito por Silva (2003), ocorrido na década de 80 representou uma mudança da visão dos gestores que passaram a considerar uma gestão além dos aspectos financeiros. Constatando o episódio de que os indicadores financeiros, muito relevantes na era industrial, não seriam mais suficientes para, sozinhos, garantirem o diferencial competitivo imprescindível para a manutenção das instituições no longo prazo, para tanto, os sistemas de medição do desempenho deveriam ser ampliados.

Monteiro e Callado (2018) reforçam essa afirmação, pois deve-se realizar o acompanhamento do desempenho de forma ampla, considerando a organização como sendo um sistema único, além disso é necessário considerar a capacidade preditiva da organização para que se alcance o alinhamento entre a visão da organização e a conduta do funcionário.

Na direção supracitada surgiram vários estudos, um entre os mais divulgados e ainda muito utilizado foi o modelo denominado *Balanced Scorecard* ou BSC, publicado no artigo “*The balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” da Harvard Business Review em 1992. Esse modelo surgiu do esforço conjunto do executivo da Nolan Norton, David Norton, e do consultor acadêmico Robert Kaplan, eles buscaram alternativas para ampliar a maneira como era medido o desempenho das organizações, para o grupo, indicadores financeiros e contábeis eram apenas uma parte dos indicativos responsáveis pelo sucesso das organizações no longo prazo, como afirmam os próprios autores Kaplan e Norton (1997).

Moreira (2002) informa que o primeiro estudo de Kaplan e Norton, em 1992, teve uma amostra composta por 12 empresas e resultou no desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho balanceado que aliava indicadores financeiros com indicadores não-financeiro, indicadores internos com indicadores externos, indicadores de tendências e indicadores de resultado, todos eles ligados entre si por meio de uma relação de causa e efeito. Os mesmos autores relacionam que com o monitoramento da evolução da adoção do *Balanced Scorecard* em diversas organizações surgiu a necessidade de publicar um novo artigo, e o fizeram em 1996, quando a ferramenta passa a ser concebida como um modelo de gerenciamento estratégico.

Posteriormente, Kaplan e Norton publicaram um livro intitulado “*Balanced Scorecard: a estratégia em ação*”, nesse livro os autores apresentam o modelo do BSC, sendo ele segmentado em quatro perspectivas: a financeira; a dos clientes; a dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento. Todas as perspectivas estão adequadamente balanceadas, atuam umas sobre as outras e convergem para a missão e a estratégia da empresa que assumem o papel central do esquema gráfico de Kaplan e Norton (1992).

Ampliando esse entendimento, Rao e Sreelakshmi (2017) acrescentam que, a intenção de Kaplan e Norton ao criar o BSC foi de dar aos gerentes uma percepção equilibrada do desempenho organizacional. Assim também, Irwin (2002), na função de primeiro executivo-chefe, enquanto elaborava o mapeamento estratégico, da até então recém-criada UK Small Business Service (2000), escolheu o BSC como apoio na gestão pelo fato de ele oferecer uma ferramenta de comunicação com o exterior da organização e também ser capaz de fornecer aos funcionários a visão de como suas atividades individuais influenciavam no contexto geral da organização. Embora o ambiente externo não seja controlado pela empresa, é importante considera-lo, pois, esse acompanhamento permite analisar questões que influenciam diretamente no desempenho organizacional e que se refletem em oportunidades e ameaças (Pinto et al, 2020).

Uma definição adicional do que seria o BSC foi dada por Fernandes, Furtado e Ferreira (2016) dizendo que é uma metodologia que concilia um grupo equilibrado de indicadores, possibilitando aos líderes observar a empresa por várias óticas concomitantes, o que resulta na tradução e execução da estratégia. Mohammed et al. (2020) complementam que o sistema do BSC ajuda uma organização a lograr informações apropriadas para incrementar sua estratégia, e também ajuda a empresa a impulsionar sua conexão com parceiros e integrantes da cadeia de suprimento. Sendo assim considera-se que o BSC “reflete o equilíbrio entre os objetivos do curto e do longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre

indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas internas e externas de desempenho” (Kaplan; Norton, 1997, p.25).

O objetivo do BSC é traduzir para toda a organização, integralmente, a estratégia e a missão, e a visão da organização de maneira que todos tenham consciência da contribuição de suas atividades no resultado organizacional, assim é possível direcionar todos os esforços para um fim estrategicamente determinado, como comenta Silva (2003). Essa afirmação é reforçada por Ruas (2003) quando afirma que o BSC é muito poderoso para fazer com que os rumos traçados sejam transparentes e palpáveis para todos os colaboradores e também para qualquer interessado, mesmo que externo.

O BSC é um sistema de planejamento e também de gerenciamento da estratégia muito utilizado, na esfera pública e na esfera privada, por empregar o alinhamento da estratégia à visão da empresa no sentido de facilitar a comunicação e o acompanhamento dos resultados (Ramanna, 2009). Isso só é possível, dada sua amplitude e profundidade que consegue vincular decisões e ações operacionais aos objetivos estratégicos (Tawse; Tabesh, 2023).

O BSC mensura o desempenho organizacional por quatro perspectivas, a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento, assim permite a visualização do desempenho financeiro concomitante ao processo de desenvolvimento das capacidades e aquisição de ativos intangíveis fundamentais ao crescimento futuro como explicam Silva e Callado (2018). O modelo de Kaplan e Norton evidencia as medidas no nível dos fatores críticos de sucesso que são diretamente ligados com a estratégia, portanto fica evidenciada sua funcionalidade em proporcionar um composto de métrica de cima para baixo, que são implantadas partindo da alta administração no sentido de orientar as decisões e eventos da gerência imediata, como esclarecem McNair e Watts (2010).

Vale salientar que essa enumeração cronológica foi bem delineada nas organizações de caráter privado. Paralelamente as inovações da esfera privada percebe-se na esfera pública, na década de 1990, o surgimento do movimento denominado New Public Management ou Nova Gestão Pública que propunha a incorporação, na iniciativa pública, de práticas gerenciais que fomentam a responsabilização dos gestores, bem como a implantação de uma política por resultados, além de técnicas de avaliação de desempenho mais efetivas, como pontuam Carvalho Filho e Amorim (2016).

De posse dessas informações, segue-se um breve detalhamento das quatro perspectivas do BSC que foram traçadas inicialmente por seus idealizadores. No entanto, é oportuno considerar que, embora essas quatro perspectivas se apresentem adequadamente

para grande parte das organizações, os próprios autores dizem que essa divisão deve ser considerada uma sugestão de modelo e não uma limitação ou padrão engessado (Kaplan; Norton, 1997). O que dá margem para que se façam as adequações necessárias no sistema de forma a atender a realidade de cada empresa que será estudada, essa característica de adaptabilidade garante que o modelo de 1997 ainda seja atual, considerando sua evolução natural.

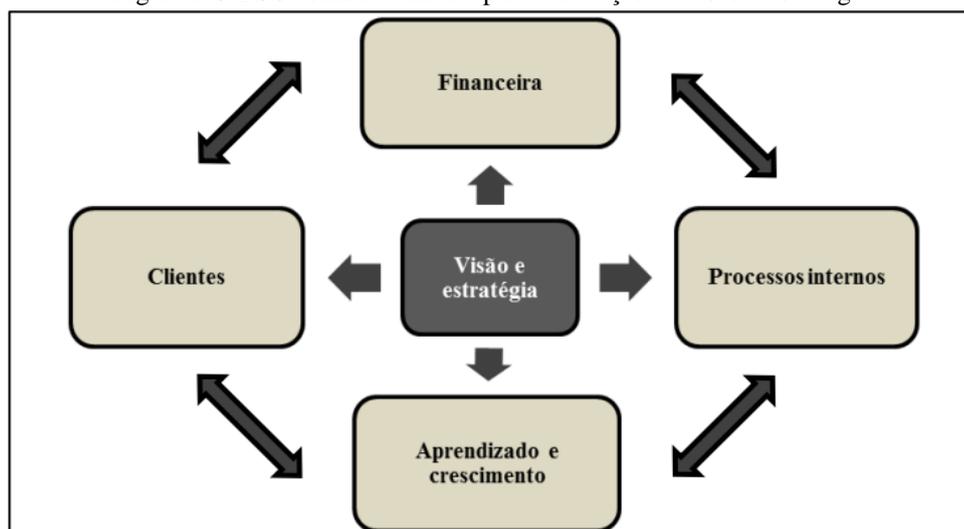
Sendo assim, o interesse de todos os afetados deve ser somado ao planejamento estratégico, não de forma isolada, mas sim como forma de beneficiar o ciclo causal do *Scorecard* como um todo, pois nessa construção deve-se considerar todos os fatores críticos para o sucesso do empreendimento, por que, segundo Kaplan (2009) o que não pode ser mensurado, não pode ser beneficiado. Portanto, o BSC ainda se encontra em uma contínua evolução, uma busca para agregar novas funções, transpor limitações, incorporar responsabilidade social e a relação com os agentes externos, isto possibilitará o refinamento do BSC deixando-o mais completo e holístico (Gelan, 2020). Pois, o objetivo deve ser a melhoria contínua.

## 2.2 ESTRUTURA DO BALANCED SCORECARD

Para Kaplan e Norton (1997) as quatro perspectivas do BSC são equilibradas e consideram objetivos de longo e curto prazo, medidas concretas e medidas subjetivas e os resultados desejados bem como as formas de atingi-lo, embora sejam muitas as considerações, é relevante considerar que independente de suas características todas as medidas convergem em um mesmo propósito.

As diversas perspectivas atuam de maneira equilibrada, semelhante a um sistema retroalimentado onde o feedback atua com regulador. Bemfica e Callado (2019) complementam que a didática do BSC é baseada no relacionamento direto de causa e efeito entre as perspectivas, orientada para a missão e visão da empresa. Essa relação está representada na figura 1.

Figura 1 O BSC como ferramenta para a tradução da visão e estratégia.



Fonte: Bemfica e Callado (2019)

A figura 1 elenca as perspectivas tradicionais do BSC, contudo, Bemfica e Callado (2019) reforçam que essas perspectivas podem ser alteradas, incluídas ou excluídas. Isso tudo para melhor se adaptar ao perfil de cada organização e conseguir transcrever a missão da forma mais acessível possível. Awadallah (2015) expõe que ao acompanhar as quatro perspectivas, o BSC contribui para que as organizações rastreiem todos os aspectos relevantes na sua estratégia e a auxilia no processo de melhoria contínua da sinergia e do trabalho em equipe.

Pois, a força do BSC surge quando ele vai além de uma ferramenta de mensuração e se transforma em um sistema de gestão que consegue, transmitir e vincular os objetivos e as medidas estratégicas, planejar, implementar o feedback, fomentar a aprendizagem estratégica, e realizar muitas outras atividades integradas com a organização (Froelich; Santos; Junior, 2021).

Na sequência, serão feitas algumas considerações e definições para as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997) no modelo original do BSC transitando pelas suas nuances aplicadas ao setor público. Pois, como relembram Ghelman e Costa (2006, p.2), a gestão pública “pode e deve se inspirar no modelo de gestão privada, mas nunca deve perder a perspectiva de que, enquanto o setor privado visa à maximização do lucro, o setor público tem como objetivo cumprir a função social”.

### 2.2.1 Perspectiva financeira

Kaplan e Norton (1997) anunciam que as metas financeiras funcionam como guia das outras perspectivas. “Os objetivos da perspectiva financeira devem mensurar não apenas

o desempenho financeiro, mas precisam estar inter-relacionados às outras metas para proporcionar a oportunidade de aperfeiçoamento das organizações” (Vanzela; Oliveira, 2021, p.9). Ou seja, embora as métricas financeiras sozinhas não sejam suficientes para a perpetuidade da organização, é possível considerar que o acompanhamento de todas as outras métricas deve culminar na melhoria do desempenho financeiro, como determinam os autores da ferramenta BSC. Essa perspectiva analisa a manutenção da instituição, inclusive seu desempenho presente e a sua continuidade, como informam Medeiros e Prazeres (2020).

As medidas de desempenho financeiras demonstram se a estratégia, sua implementação e sua realização estão favorecendo os resultados financeiros, ou pelo menos essa foi a intenção que seus criadores, Kaplan e Norton (1997) tiveram inicialmente. Pois quando migramos o BSC para a esfera pública esse conceito é alterado.

Pedro (2004) faz um contraponto das abordagens dessa perspectiva nas diferentes esferas de atuação, enquanto que na esfera privada esse ponto trata da geração de valor sustentável e satisfação do acionista, na esfera pública consideramos as restrições orçamentárias e a satisfação dos cidadãos / clientes. O fator restritivo desse segmento é reforçado por Ruas (2003) que exemplifica o orçamento fixo disponível como fator limitante. Portanto, “Uma boa execução orçamentária e a ampliação de outras fontes de recursos financeiros são fatores essenciais para permitir condições favoráveis e apta a cumprir sua missão” reforçando a ideia de que o foco não está no lucro e sim recai sobre a execução orçamentária (Ivo; Barbosa, 2020, p.5).

Nesse sentido, Bemfica e Callado (2018) complementam, o aspecto financeiro é comumente intitulado como perspectiva orçamentária, quando relacionado com a gestão pública e migra da posição superior para a base dos mapas estratégicos. Demonstrando que, embora o financeiro não seja a principal perspectiva, ela ainda é importante e fundamental na manutenção do equilíbrio do sistema. Na esfera pública a perspectiva financeira deixa de ser um objetivo e se caracteriza mais como uma limitação, portanto ela deixa de ser o centro das perspectivas porque não representa o cumprimento da missão organizacional (Galas; Forte, 2021).

### **2.2.2 Perspectiva dos Clientes**

Essa perspectiva possibilita aos executivos identificarem os segmentos de clientes e mercado nos quais a empresa competirá e a medida de desempenho da organização nesse

segmento (Kaplan; Norton, 1997). Ruas (2003) segue nessa linha de pensamento, acrescentando que aqui é possível medir a capacidade da instituição de fornecer bens e oferecer serviços de qualidade, além da eficiência na entrega e da satisfação do público alvo. Diferente das outras facetas, esta está voltada para o exterior exaltando fatores exógenos, pois a competitividade vigente inviabiliza a manutenção de uma organização que se concentre apenas nela própria.

O interesse da perspectiva clientes está voltado para quatro classes: o tempo, a qualidade, o desempenho e o serviço. Elas podem ser percebidas por exemplo, no tempo da solicitação até a retirada do material, no defeito no produto ou no cumprimento das especificidades técnicas, pela visão de Medeiros e Prazeres (2020). O cliente na esfera pública é o cidadão. A caracterização do termo cidadão é mais abrangente do que o do termo cliente, porque sobre cidadão recaem as garantias legais, ou seja, os direitos e deveres garantidos na legislação vigente (Ivo; Barbosa, 2020).

Fazendo o paralelo com a esfera pública, Bemfica e Callado (2019) mencionam que, nesse caso, os clientes serão realocados para o topo do mapa estratégico para interagir diretamente com a missão do organismo e que essa perspectiva comumente pode ser denominada como sociedade ou impactos sociais. Isso fortalece a percepção de que o fator social é o mais relevante da esfera pública, pois encontra-se diretamente ligada à missão das instituições, ou seja, sua razão de existir.

Porém é relevante se questionar quem pode ser considerado o cliente. Ivo e Barbosa (2020) trazem a possibilidade de o cliente ser aqueles que pagam pelo serviço (pagam seus impostos), ou aqueles que se beneficiam com esses serviços (os usuários) ou ainda aqueles que prestam o serviço (os servidores), essa resposta não é facilmente concebida, contudo o alívio do fardo se materializa no fato de BSC ser abrangente o suficiente para abarcar todas as categorias de clientes.

### **2.2.3 Perspectiva dos Processos internos**

Os precursores, Kaplan e Norton (1997), esperam que aqui os gestores identifiquem os processos internos críticos, que precisam ser trabalhados para alcançar a excelência e para elevar os retornos financeiros, deve-se, portanto, considerar os processos internos mais impactantes na satisfação do cliente.

Tal percepção é reforçada por Awadallah (2015) quando defende que, nesta perspectiva, o BSC se concentra nas atividades que expandem a satisfação do cliente. Ruas (2003) complementa essa definição lembrando que o BSC não apenas identifica os processos, mas também se orienta para o desenvolvimento de novos processos que podem otimizar as tarefas realizadas na empresa. Vanzela e Oliveira (2021, p.10) incrementam que “trata-se de estabelecimento de objetivos que só é possível tendo como base um procedimento vertical, que traduza a estratégia em objetivos operativos”.

No setor privado refere-se aos processos que permitem ter níveis de custo baixo, ou seja, fazer mais com menos, já na gestão pública os processos são os que conseguem gerar valor aos cidadãos, assim definidos por Pedro (2004). Embora que, nas duas esferas a otimização dos recursos esteja presente, isso se torna primordial tanto para aumentar o lucro de um lado, quanto do outro lado em que se dispõe de um orçamento limitado.

Vislumbra-se aqui a necessidade de se reforçar a consistência de custos na esfera pública e migrar para um orçamento guiado para os resultados, portanto, na esfera pública a perspectiva de processos é viável, contudo deve-se considerar as limitações do setor com o devido processo legal que, por vezes, retarda o andamento dos processos, como alertam Ivo e Barbosa (2020).

#### **2.2.4 Perspectivas da Aprendizagem e Crescimento**

Na última perspectiva, Kaplan e Norton (1997) determinam que, diferentemente das perspectivas anteriores, ela oferece o alicerce necessário para a realização dos grandiosos objetivos das perspectivas anteriores. Os autores continuam expondo que essa infraestrutura é formada pelas pessoas, pelos sistemas e pelos procedimentos envolvidos no ambiente empresarial. Esse ponto de vista é compartilhado também por Medeiros e Prazeres (2020), quando consideram que esse ângulo é sustentado pela tríade pessoas, nesse caso as pessoas são o público interno remetendo aos funcionários, sistemas e procedimentos organizacionais, que são a forma como as tarefas são executadas.

Em concordância com a supracitada tríade, Vanzela e Oliveira (2021) acrescentam que ao inserir a perspectiva aprendizagem e crescimento no BSC se pretende atrair e manter o capital intelectual da empresa, vinculado a um elevado patamar de motivação que possibilitará a satisfação interna e o consequente aumento na produtividade.

No entendimento de Silva (2011), devem ser considerados os ativos intangíveis mais representativos para a execução da estratégia, se sobressaem então o clima empresarial, o

capital humano e o sistema de informação como subsidiários para a geração de valor, ou seja, constituem a base do BSC.

O capital humano é bem relevante na construção do diferencial competitivo, contudo, considerando a gestão pública, esse pode ser considerado um entrave, pois a legislação vigente, a Constituição Federal de 1988, torna as práticas da gestão de pessoas extremamente limitada, por exemplo é possível citar a entrada do servidor na instituição, que é condicionada à aprovação em concurso público, enquanto que na esfera privada o gestor é livre para montar sua equipe conforme suas escolhas e competências dos funcionários. Em outras palavras, “no setor público a perspectiva de aprendizado e crescimento é ainda mais decisória, confrontando-se com a iniciativa privada, pois há um congelamento na gestão de pessoal” (Costa; Souza; Petri, 2019).

Nas conclusões de Ivo e Barbosa (2020) na esfera pública Brasileira a perspectiva de crescimento e aprendizagem está muito distante do que deveria ser, considerando o reduzido incentivo à qualificação dos trabalhadores e a ausência ou insuficiência de planos de carreira capazes de incentivar os servidores. Cervi e Candido (2019, p.11) tem uma percepção adversa à supracitada, explicam que “a perspectiva do servidor entra no lugar da perspectiva da aprendizagem, analisando como estão sendo sustentadas a habilidade e a criatividade dos servidores para atender às expectativas dos cidadãos” sendo essa uma mudança exposta como necessária a transposição do BSC da esfera privada para a pública, na visão das autoras.

### 2.3 MAPAS ESTRATÉGICOS

Adicionalmente às quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton procede-se a elaboração dos mapas estratégicos. Este elemento atua como um esquema que permite a visualização em amplitude as relações e ligações existentes entre a missão, os objetivos organizacionais, as perspectivas existentes e a estratégia da instituição, como abordam Costa e Vital (2021). Sendo assim há de se considerar que o mapa estratégico é a forma gráfica de se representar os atributos contidos no BSC. Para Alani, Khan e Manuel (2018) o mapa estratégico é o alicerce do BSC.

Kaplan e Norton (2004) explica que o BSC é o desenho dos caminhos que interligam as conexões entre as perspectivas e as interações de causa e efeito gerais, sendo assim, ter um mapa estratégico é tão necessário quando se empregar a modelagem do BSC. As duas ferramentas se complementam. Assim como relacionam Giustina, Petri e Lunkes (2019), a

estratégia deve ser transmitida para todos os componentes da organização de forma compreensível, e isso se concretiza na esquematização gráfica, ou seja, na construção do mapa estratégico, bem como o preceito do *BSC* de que a informação permite potencializar os esforços dos colaboradores no sentido de alcançar todas as metas institucionais.

Nesse caso a elaboração de um mapa estratégico se faz necessária como uma maneira resumida de transmitir as informações, sendo construído de forma simplificada para permitir o entendimento e a disseminação da estratégia por todos os níveis organizacionais. A disseminação da informação por toda a organização é benéfica inclusive a nível de *feedback*

O BSC é um trecho de um processo contínuo, no qual a estratégia também é apenas uma etapa dentro da lógica que circula toda a estrutura organizacional desde a alta administração, findando no funcionário operacional da linha de frente (Kaplan; Norton, 2004). Os autores ainda elaboraram o modelo do processo representado na figura 2, como sendo eficaz para a sua execução prática.

Figura 2 Processo contínuo do BSC



Fonte: Kaplan e Norton, (2004)

A missão é a linha de largada, a missão e os valores devem ser estáveis, a visão projeta a instituição no futuro, todo o processo auxilia a empresa a descrever o que ela é e como fazer para criar valor aos *stakeholders*. Deve-se compreender que as etapas posteriores são decorrência das anteriores, portanto, como citam Teixeira et al. (2016) tanto os mapas estratégicos, quanto o BSC são derivados da criação da missão, valores, visão e da estratégia da organização.

Por conseguinte, o desenho de um mapa estratégico deve fundamentar seu início amplo no sentido da missão e seguir afunilando de maneira operacional as ações individuais, direcionando os esforços dos colaboradores, permitindo a compreensão de que este não é um processo exclusivo das gerências, ao contrário, é um processo contínuo que envolve toda a organização (Martins, 2015). No mapa está descrito como acontece a conversão dos ativos intangíveis em resultados palpáveis e de interesse dos clientes, como informam Storch, Nara e Storch (2004).

Valle Junior, Souza Junior e Sousa (2021) esclarecem que dadas suas características, os mapas estratégicos são formulados de cima para baixo. Assim, o primeiro passo é a determinação da razão de existir da organização, ou seja, sua missão, depois são definidas as perspectivas adequadas, conforme os princípios do BSC, as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton são flexíveis o suficiente para atender as especificidades de cada instituição, e na sequência as estratégias e objetivos institucionais. As perspectivas são elaboradas conforme as características da organização, podem ser mais ou menos, recebendo as mesmas nomenclaturas ou classificações divergentes, mas os princípios de causa e efeito e correlação do BSC devem ser seguidos.

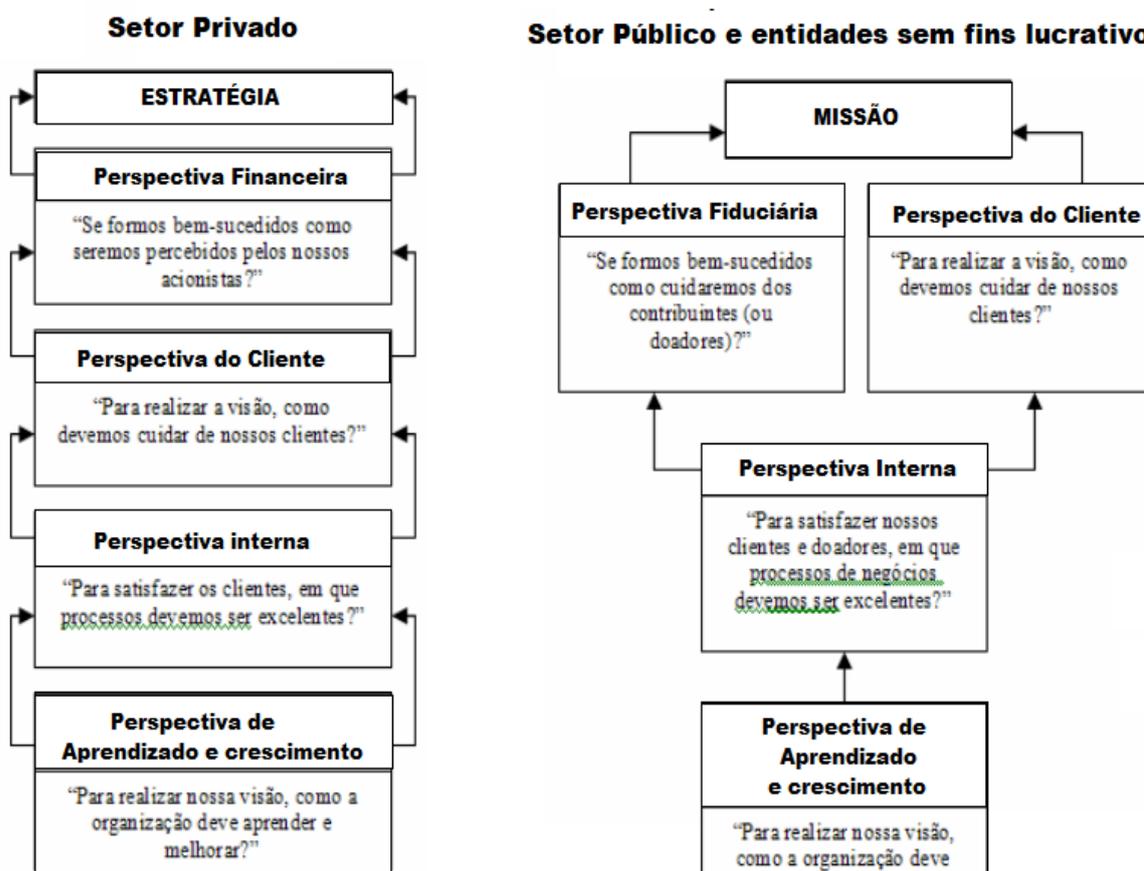
Alani, Khan e Manuel (2018, p.2) simplificam a funcionalidade de se mapear a estratégia, pois, a partir da elaboração do mapa estratégico, “fica muito mais fácil para os gerentes de topo comunicarem suas visões e expectativas aos gerentes de nível médio e aos funcionários”. Corroborando com este ponto de vista, Yang e Lee (2020) e Farias et al. (2021) dizem que a elaboração de um mapa estratégico é relevante, pois permite aos tomadores de decisão compreender o agrupamento de causa e efeito de cada objetivo estratégico e permite um melhor planejamento de metas objetivas e específicas. Fechando o debate, Kaplan (2004, p.10) esclarece, que “o mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia”.

Portanto, o BSC se beneficia do mapa estratégico como instrumento de comunicação, os objetivos descritos no mapa são provenientes dos indicadores do *BSC* e representam o

“coração do BSC” como explicam Fares, Bastos e Fortunato (2017, p.6). Outrossim, Kaplan e Norton (2004) constataram que a importância do mapa estratégico, como artefato de comunicação das relações de causa e efeito existente entre os componentes da estratégia, é tão importante para os gestores, quanto o próprio BSC.

No caso das instituições públicas, o modelo para criação de valor possui muitas especificidades, embora também apresente semelhanças com o setor privado, portanto o mapa estratégico está disponível para ambas realidades. Teixeira et al (2016) e Aleixo, Moreira e Oliveira (2006) mostram graficamente como Kaplan e Norton selecionam essas diferenças, os detalhes gráficos constam nas figuras 3:

Figura 3 Mapa estratégico para organizações do setor privado e do setor público e entidades sem fins lucrativos



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.8)

A figura 3 constata que mudando a ordem dos fatores e a hierarquia das prioridades é possível empregar a representação estratégica em qualquer realidade. Aleixo, Moreira e Oliveira (2006), constataram que o mapa estratégico identifica a maneira como os ativos intangíveis induzem benefícios no desempenho dos processos internos do órgão, empregando grande alavancagem na criação de valor para os interessados. Conseqüentemente, a adoção de

um mapa estratégico demonstrando a ligação causal do BSC repercute positivamente no desempenho organizacional (Tawse; Tabesh, 2023).

## 2.4 BSC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Embora a administração pública não possa ser comparada com a esfera privada, devido as peculiaridades inerentes a cada parte, a história demonstra que as ciências administrativas surgem da conjectura de que, na busca pela eficácia faz-se necessário o emprego de algum modelo de gestão estratégica, pois essa ferramenta atua na redução das disfunções organizacionais (Martins; Reis; Fornari, 2019). Pois, as ferramentas estratégicas são constituídas para dar apoio aos tomadores de decisão nas diferentes etapas do processo estratégico, como esclarecem Leite e Lavarda (2021). E esse apoio é necessário para otimizar o processo decisório.

Um dos princípios fundamentais das organizações é a necessidade de melhoria contínuo no desempenho da organização, essa realidade se repete tanto no setor público, quanto na esfera privada, por conta da relevância do uso consciente dos recursos disponíveis para o desenvolvimento das atividades fim da organização (Freitas et al, 2021). Portanto, empregando-se as devidas adequações é possível utilizar o BSC em todos os tipos de organização, sejam elas com ou sem fins lucrativos e nos mais diversos setores, basta, para isso, a implementação das métricas cabíveis à realidade de cada organização (Mohammed *et al.*, 2020). Destarte, não há estranheza em analisar, os percursos que a ferramenta trilhou até a sua adesão no setor público.

A Constituição Federal de 1988 imprimiu na administração pública brasileira cinco princípios fundamentais: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Tendo isso em mente é possível assegurar que a busca pela eficiência na administração pública é mais que necessária, é obrigatória. Contudo, como relata Taffarel (2018) a eficiência pública não se relacione com a geração de lucro ou ganho de capital, mas com a aplicação ótima dos seus recursos disponíveis e para alcançar tais parâmetros faz-se uso da teoria da *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública, desenvolvida na década de 80, essa teoria sugere a adoção de ferramentas da esfera privada na administração pública para alcançar níveis de eficiência e eficácia comparáveis.

Essa necessidade de migração pode ser confirmada por Gomes (2020), quando diz que as organizações da esfera pública carecem da inclusão de modelos gerenciais que os auxiliem no desenvolvimento de suas atividades em consonância com as restrições legais, baseadas no planejamento estratégico, sendo impensável que elas só funcionem por provocação externa ou em casos extremos. Freitas et al. (2021) alertam também que num cenário marcado por escassez de recursos, as organizações públicas são compelidas a otimizar seu desempenho tanto para obter a melhoria dos serviços prestados quanto para atender as demandas por transparência nos resultados.

Ou seja, as organizações devem necessariamente assumir seu papel junto ao cidadão. Fares, Bastos e Fortunato (2019, p.7), traduzem esse papel como sendo “primariamente para servir e satisfazer as necessidades dos principais *stakeholders*” no sentido de atender a sua missão, previamente determinada.

Contudo, a aderência das estratégias privadas à realidade pública deve ser realizada com cautela, pois, como ressaltam Erig, Júnior e Raimundini (2009) há peculiaridades da administração pública que devem ser consideradas na transposição de qualquer prática da iniciativa privada para o contexto público, a partir dessas considerações os autores elaboraram o quadro abaixo, fazendo um comparativo, contendo características que devem ser tratadas de formas distintas em cada esfera.

Quadro 2 Peculiaridades da Gestão no Serviço

Característica	Setor Privado	Setor Público
Objetivos Estratégicos	Competividade Liderança	Sucesso da missão Melhores práticas
Objetivos Financeiros	Lucro Crescimento Participação no mercado	Produtividade Eficiência Valor
Grupo de Interesse (stakeholders)	Investidores Clientes Gestores	Contribuintes Usuários Legisladores
Resultados Esperados	Satisfação dos clientes	Satisfação dos cidadãos Satisfação das instituições

Fonte: Erig, Júnior e Raimundini (2009)

No quadro 2 dos autores Erig, Júnior e Raimundini (2009), observa-se o destaque às quatro características distintas, os objetivos estratégicos, os objetivos financeiros, os grupos de interesse e os resultados esperados, acrescidos das suas respectivas abordagens, tanto no setor privado quanto no setor público. Alguns pontos cruciais são a mudança do objetivo lucro para a produtividade e a substituição da figura do investidor pela presença do contribuinte, essa comutação promove a inversão de toda a cadeia de valor.

O BSC é, portanto, uma ferramenta de gerenciamento que se propõe a alcançar os objetivos e metas organizacionais de forma plena e econômica, usando para isso a orientação e tradução da estratégia organizacional (Taffarel, 2018), ou seja, é uma ferramenta valiosa para a evolução do desempenho organizacional, ela se apresenta como uma opção adequada para o uso na esfera pública.

Contudo, a implementação do BSC no setor público é desafiadora, pois, ressalta-se a dificuldade de se determinar indicadores para ações que tenham uma vida útil muito extensa, por exemplo as ações de saúde, ações educacionais, etc. (Andrade; Moraes; Mangini, 2020). Isso, por que, os indicadores necessariamente devem representar a situação a ser medida para evitar a ocorrência de informações equivocadas que comprometeriam a execução dos programas e das políticas públicas (Ribeiro, 2023).

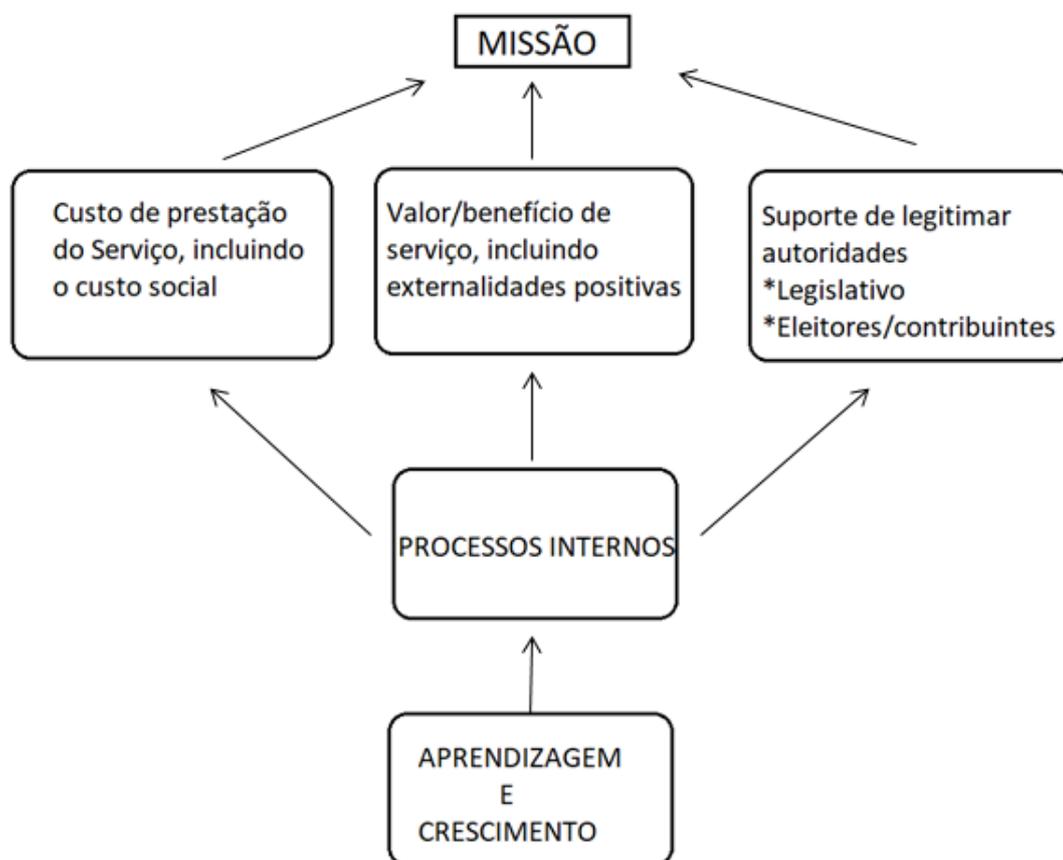
O uso do BSC é recorrente, em empresas, indústrias, governos e em organizações sem fins lucrativos em todo o mundo, é o que informam Sayed, Lento e Henderson (2021) e Rao e Sreelakshmi (2017). Esses últimos, também define BSC como um sistema de planejamento e gestão estratégica responsável pelo alinhamento das atividades do negócio à estratégia e visão da instituição, capaz de facilitar a comunicação dentro e fora do organismo e medir o desempenho da empresa em linha com os objetivos estratégicos (Rao; Sreelakshmi, 2017).

Tal implementação, pode ser vista como uma saída para o panorama que Taffarel (2018) chama de problemas recorrentes, existentes na administração pública que a tornam ineficiente e ineficaz.

Ivo e Barbosa (2020) informam que no intuito de identificar melhores procedimentos de gestão que possam auxiliar no desempenho dos seus serviços, os gestores públicos iniciaram uma procura por artefatos de qualidade que lhes proporcionassem melhorias no gerenciamento da máquina pública, oportunizando à gestão a prática de uma efetiva administração estratégica das suas fontes de riquezas, em conjunto com suas práticas, excluindo-se a limitação de apenas realizar o planejamento orçamentário.

Expandindo as perspectivas, financeira e de clientes obtêm-se a seguinte estrutura do BSC presente em Silva et al. (2016, p10).

Figura 4 Expansão das perspectivas financeira e de clientes para organizações do setor público



Fonte: Silva et al. 2016 p.10

Portanto, as organizações do setor público para obterem sucesso na implantação de ferramentas do setor privado devem se atentar para proceder a remodelagem necessária ao sucesso da ação. O começo da implantação do BSC em órgãos públicos deve-se iniciar com a definição da sua missão, como aponta Kaplan (1999). Após a obtenção da missão deve-se proceder a construção das demais etapas do BSC, como ressalta Silva *et al.* (2016).

Além disso, a organização pública deve conhecer sua estratégia de atuação e ter suas prioridades bem identificadas para posteriormente dar início à elaboração do seu BSC (Gelan, 2020). Evidencia-se, também, que é necessário que a organização perceba as instabilidades do BSC empregado e identifique uma utilização prática da ferramenta, de maneira ajustada em toda a organização, buscando uma adaptação a um BSC no setor público, numa tendência direcionada para o cidadão e a sociedade, como explicam Quesado e Costa (2019).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa anseia responder **Como o uso do BSC influencia no desempenho das atividades desenvolvidas na ANA?** Para tanto será desenvolvida uma pesquisa aplicada. Segundo Silva e Menezes (2005) esse tipo de pesquisa evidencia realidades e inclinações, sendo direcionada a resolução de questões específicas produzindo conhecimento a partir da empregabilidade prática.

Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa em tela é uma pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2002) busca proximidade com o problema, tornando-o mais claro. Raupp e Beuren (2006) adicionam que as pesquisas exploratórias buscam analisar satisfatoriamente algo que está incompleto, que carece de maior detalhamento, e no caso desse tipo de pesquisa no universo da contabilidade deve dedicar-se em pontos que necessitam de esclarecimento dentro do contexto.

Severino (2013) compartilha deste pensamento acrescentando que as pesquisas exploratórias se destinam a investigar informações acerca de um dado artefato, delimitando uma área de atuação e esquematizando as circunstâncias da manifestação do fato. Conceito reforçado por Mazucato (2018) quando sintetiza que as pesquisas como estas procuram assentar informações a respeito de um certo tema analisado e inclui que a exploração é uma fase importante para apurar a viabilidade de se desenvolver uma pesquisa exitosa.

A caracterização das análises exploratórias já prevê um certo grau de flexibilidade empregado à pesquisa, isso é imprescindível para que se analise as diversas óticas do problema, como orienta Oliveira (2011). Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, será realizado um estudo de caso, Gil (2002) o classifica como um estudo aprofundado de um ou de poucos objetos, possibilitando um nível de detalhamento inviável para outras técnicas. Prodanov e Freitas (2013), expõem que para sua realização alguns critérios devem ser atendidos, tais como, objetivação, ineditismo, severidade e compatibilidade.

Prodanov e Freitas (2013) acrescentam ainda que o estudo de caso é utilizado com objetivos específicos, tais como:

- ✓ Investigar questões da vida real que ainda não estejam bem delimitadas;
- ✓ Pontuar situações do ambiente investigado;
- ✓ Encontrar as causas de um evento específico, não enquadrados em levantamentos ou experimentos.

O caso escolhido precisa ser representativo, considerando um grupo de casos congêneres, a análise dos achados deve ser rigorosa e resultar em relatórios qualificados, é o que operacionaliza Severino (2013). Essa teoria é reforçada por Pereira et al. (2018) quando diz que um caso para ser tratado como tal, precisa ter características que o singularize, normalmente faz-se estudo de um caso único ao invés de vários, o caso escolhido deve ser delineado e esmiuçado o máximo possível.

A escolha pelo estudo de caso se baseia na finalidade da pesquisa. Sendo assim Freitas e Jabbour (2010) apresentaram um quadro resumido das principais finalidades do estudo de caso:

Quadro 3 Finalidades do Estudo de Caso

Finalidade	Características
Exploratório	Nesta fase, o objetivo é desenvolver ideias e hipóteses para investigação, sendo que muitas pesquisas iniciam com o estudo de caso, gerando uma lista de hipóteses para pesquisas quantitativas;
Construção de Teoria	Uma área específica onde os casos são contundentes, o estudo de caso irá construir a teoria;
Testar a teoria	Apesar do seu uso limitado para testar a teoria, o método de estudo de caso tem sido utilizado em gestão de operações a fim de testar questões complicadas;
Aperfeiçoar a teoria	Os estudos de casos também podem ser usados visando o aprofundamento e a validação de resultados empíricos de pesquisas anteriores

Fonte: Freitas e Jabbour (2010, p.5)

O conceito do estudo de caso é resumido por Yin (2001, p.19), trazendo que tal técnica “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” e que “a necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”. No estudo de caso é comum se usar as técnicas da pesquisa qualitativa no momento da coleta de dados, principalmente entrevistas (Mendonça; Moellwald; Mago, 2014).

Diante do desejo de se aprofundar em determinado caso, convém a opção por uma metodologia qualitativa, a qual lida com as três abordagens traçadas por Flick (2013):

“Ela visa (a) à captação do significado subjetivo das questões a partir das perspectivas dos participantes (...). Com frequência, (b) os significados latentes de uma situação estão em foco (...) É menos relevante estudar uma causa e o seu efeito do que descrever ou reconstruir a complexidade das situações. Em muitos casos, (c) a práticas sociais e o modelo de vida e o ambiente em que vivem os participantes são descritos. O objetivo é menos testar o que é conhecido do que descobrir novos aspectos na situação que está sendo estudada e desenvolver hipóteses ou uma teoria a partir das descobertas” (FLICK, 2013, p.22)

Kauark, Manhães e Medeiros (2010) acrescentam que o principal foco na pesquisa qualitativa é abordar os processos e os seus significados, por isso ela é descritiva e os pesquisadores costumam analisar suas informações de maneira indutiva.

Ainda no campo da pesquisa qualitativa, Denzin e Lincoln (2006) definem que a sua competência é o aglomerado de vivências, quando as crenças pessoais, as atitudes e a cultura se interligam. Complementando esta definição Richardson (2012) caracteriza a pesquisa qualitativa como o esforço para compreender os significados e os detalhes das situações descritas.

Explicação alinhada com as concepções de Minayo (2001) que também relata o fator aprofundamento, trazendo-o como um mergulho nos significados das atitudes e interações do ser humano, sendo esta captação inviável através de funções estatísticas.

O estudo de caso apresenta três faces que o caracterizam tipicamente como de natureza qualitativa, conforme incluem Cesar, Antunes e Vidal (2010, p.46), são elas: “1. A natureza da experiência, enquanto fenômeno a ser investigado; 2. O conhecimento que se pretende alcançar; 3. A possibilidade de generalização de estudos a partir do Método”. Mendonça, Moellwald e Mago (2014) argumentam que o verdadeiro propósito da pesquisa qualitativa é o de identificar as percepções dos pesquisados sobre uma determinada situação ou problema que será estudada, sendo o problema investigado o responsável por indicar o tipo de pesquisa que se deve empregar, seja ela qualitativa ou quantitativa.

Triviños (1987), lembra que no estudo de caso qualitativo a complexidade da análise é grande e requer uma atenção especial para a intenção, a inovação, a uniformidade e a congruência das ideias.

Para concluir a tipologia do presente estudo outra definição se faz necessária, essa também será uma pesquisa documental, Severino (2013) a define como a pesquisa que analisa dados em seu estado bruto, que não passaram por nenhum tratamento analítico. E estão disponíveis para a análise do pesquisador, podem se apresentar na forma de documentos legais, jornais, contratos e outros.

Gil (2008) inclui que embora a pesquisa documental se assemelhe em muitos pontos à pesquisa bibliográfica, elas divergem na fonte dos documentos analisados, pois, na pesquisa documental essas fontes são de documentos de primeira mão. Bem como são os relatórios de gestão emitidos pela ANA, que contém todos os dados do período de exercício mais ainda não passaram por nenhuma análise analítica no sentido de subsidiar pesquisas.

Marconi e Lakatos (2003) comentam que a modernidade traz consigo uma enxurrada de documentos escritos, o excesso de escritos pode desviar a atenção do pesquisador, portanto

é crucial que se tenha bem delimitado o objeto de estudo pretendido para não cair em desvio de finalidade, as autoras ainda apresentam as principais fontes de documentos:

- ✓ Arquivos públicos – Podem ser municipais, estaduais ou nacionais, constituindo-se de documentos oficiais, publicações parlamentares, documentos jurídicos, iconografia;
- ✓ Arquivos particulares – Encontram-se segregados em domiciliares e institucionais, quais sejam domiciliares particulares, institucionais de ordem privada ou institucionais de ordem pública;
- ✓ Fontes estatísticas – Que contenham características da população fatores que influenciam no tamanho da população, distribuição da população, fatores econômicos, moradia, meios de comunicação.

Prodanov e Freitas (2013) exaltam a capacidade da pesquisa documental de consolidar informações que originalmente encontram-se dispersas em vários documentos e dar-lhes uma nova significância, para mais, os autores destacam a importância destes documentos passarem pelo crivo da crítica antes de serem considerados relevantes para o objeto de pesquisa. Tais considerações devem observar questões internas e principalmente externas, nesse segundo caso pode ser realizada uma crítica ao texto, uma crítica sobre a autenticidade da obra e as críticas sobre a origem do documento (Prodanov; Freitas, 2013).

Na opinião de Zanella (2013) uma análise documental, quando se baseia em documentos internos pode ser vantajosa por conta da facilidade de acesso aos documentos que estão publicitados e o baixo custo requerido para a análise, somando-se ao fato que pode atender tanto as pesquisas quantitativas quanto as qualitativas, como é o caso desta pesquisa.

### 3.2 CRITÉRIO DE ELEGIBILIDADE DO CASO ESTUDADO

Diversas vantagens são identificadas na aplicação de estudos de caso, eles incentivam novos achados, possuem um planejamento flexível, reforçam a variedade de perspectivas de um determinado fenômeno, permitem focar no problema, e proporcionam um grau de aprofundamento singular, como relaciona Ventura (2007).

Portanto, o estudo de caso presente se ateve a analisar a vivência do planejamento estratégico, através do uso do BSC, dentro da ANA, a análise foi focada no plano de gestão

anual e nos relatórios de gestão anual, documentos que apresentam potencial suficiente para prestar as informações e esclarecimentos pretendidos nesta pesquisa.

O critério de elegibilidade utilizado na escolha do caso estudado atendeu alguns requisitos. Ser uma instituição que estivesse atualmente utilizando a metodologia do BSC, como acontece na ANA, ser um ente da esfera pública, pois, como já referenciado anteriormente, os estudos de usos do BSC na esfera pública são poucos, relativamente aos estudos semelhantes realizados em instituições que visam lucro como resultado do desempenho. Ainda nos requisitos, foi selecionada uma agência de atuação nacional, que mantivesse seu portal de informações satisfatoriamente atualizado e seus relatórios regularmente publicados.

O tópico seguinte trará um detalhamento da instituição selecionada para a realização da pesquisa, pois é necessário conhecer o contexto de atuação e os detalhes que classificam a agência como de singular significância para a gestão pública e para o planeta de modo geral.

### 3.2.1 Caracterização da ANA

Analisando os relatos do site da ANA foi possível identificar alguns detalhes da formação da Agência. A lei nº 9984/2000 foi a responsável pela criação da ANA, uma agência de regulação designada a operacionalizar a Lei das Águas do Brasil e o atual marco legal do saneamento básico, leis nº 9.433/1997 e nº 14.026/2020, respectivamente. A sua atuação se alicerça sobre quatro pontos, regulação, monitoramento, aplicação da lei e planejamento, conforme descrito no quadro 4.

Quadro 4 Atuação ANA

Atuação	Descrição
Regulação	Regulamenta o acesso e uso dos recursos hídricos da União Fiscaliza o cumprimento das normas Emite normas, especialmente outorgas.
Monitoramento	Acompanha as condições dos recursos hídricos brasileiros Coordena a rede Hidrometeorológica Nacional Atua colaborando com o Operador Nacional do Sistema Elétrico (NOS)
Aplicação da lei	Realiza e apoia programas e projetos, entes estaduais e a instauração de comitês e agências de bacia
Planejamento	Constrói ou coopera em estudos estratégicos e relatórios de conjuntura, etc.

Fonte: ANA, 2023

No artigo 3º da lei nº 9.984/2000 em redação atualizada pela lei nº 14.600/2023 a ANA está definida como uma “autarquia sob regime especial, com autonomia administrativa

e financeira, integrante do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos e vinculada ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional” (Brasil, 2000). A sua estrutura organizacional segue a descrição do quadro subsequente:

Quadro 5 Estrutura organizacional ANA

Órgão	Componente
I – DIRETORIA COLEGIADA	<p>I-Unidade de suporte à decisão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Secretaria Geral – SGE</li> <li>b) Procuradoria federal junto à ANA – PF/ANA</li> <li>c) Auditoria Interna - AUD</li> <li>d) Ouvidoria</li> <li>e) Corregedoria – COR</li> </ul> <p>II-Unidade de Suporte à gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Gerencia-Geral de Estratégia – GGES</li> </ul> <p>III-Unidade de Suporte à representação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>b) Assessoria Internacional – ASINT</li> <li>c) Assessoria de Comunicação – ASCOM</li> <li>d) Assessoria de Assuntos Parlamentares -ASPAR</li> </ul>
II – Superintendência	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Superintendência de Apoio ao Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos – SAS</li> <li>b) Superintendência de Implementação de Programas e Projetos – SIP</li> <li>c) Superintendência de Planejamento de Recursos Hídricos – SPR</li> <li>d) Superintendência de Tecnologia da Informação – STI</li> <li>e) Superintendência de Regulação – SRE</li> <li>f) Superintendência de Fiscalização – SFI</li> <li>g) Superintendência de Gestão da Rede Hidrometeorológica – SGH</li> <li>h) Superintendência de Operações e Eventos Críticos – SOE</li> <li>i) Superintendência de Administração, Finanças e Gestão de Pessoas – SAF</li> </ul>
III – Unidades de Assessoramento direto	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Gabinete do Diretor – Presidente – GAB</li> <li>b) Gabinete dos diretores – GAB-DIR</li> </ul>

Fonte: ANA, 2023

Ainda no artigo 3º da lei nº 9.984/2000 está descrito que a ANA foi criada com a finalidade de “implementar, em sua esfera de atribuições, a Política Nacional de Recursos Hídricos e de instituir normas de referência para a regulação dos serviços de saneamento básico” (Brasil, 2000). Nesse sentido a Agência emprega o pensar estratégico, objetivando otimizar suas ações, priorizando sempre a transparência, para acompanhar e avaliar o desempenho da gestão a ANA publica anualmente o Pano de Gestão Anual – PGA e quadrienalmente o Plano Estratégico Institucional.

O PGA foi uma ferramenta instituída em 2019 pela lei nº 13.848/2019, lei esta que regulou as ferramentas de gestão e controle social nas agências reguladoras, bem como fixou os prazos para publicação do PGA e do plano estratégico, entre outras decisões. Portanto o primeiro PGA foi emitido em 2020, o documento contém as metas, as ações e os resultados vinculados aos processos de gestão e aos processos finalísticos (Brasil, 2019).

Na realização dos seus planos, precipuamente, a ANA elaborou sua Missão, sua Visão e seus Valores. Fase alinhada com o preceito de Kaplan e Norton (1999) quando indica a criação da missão como o direcionamento inicial para a implantação do BSC em órgãos da administração pública. As diretrizes estabelecidas pela ANA estão descritas no quadro 6.

Quadro 6 Missão, Visão e Valores

Missão	Garantir a segurança hídrica para o desenvolvimento sustentável do Brasil e contribuir para a universalização do saneamento básico.
Visão	Ser reconhecida como modelo de gestão e regulação de recursos hídricos e referência para o saneamento básico.
Valores	Integridade Compromisso Transparência Excelência técnica Cooperação

Fonte: ANA, 2023

O uso do BSC pela ANA foi iniciado em 2019, relativamente recente. O PEI – Planejamento Estratégico Institucional que remete aos anos de 2019 até 2022 foi o primeiro a utilizar as ferramentas do BSC na Agência. Na instituição foi estabelecida uma rotina de avaliações anuais, um fluxo de feedback e um monitoramento constante das ações, tudo isso têm permitido o aprimoramento do BSC na agência.

### 3.3 COLETA DAS INFORMAÇÕES

A coleta de dados representa uma parte importante da pesquisa, contudo não deve ser confundido efetivamente com a pesquisa, os dados são coletados para serem analisados, tratados, graficamente designado e posteriormente, interpretados (Andrade, 2018). O instrumento de coleta de dados utilizados na pesquisa em tela será análise documental, serão analisados principalmente o PEI – Planejamento Estratégico Institucional e o Planos de Gestão Anual – PGA.

A plataforma da ANA é bastante completa de dados, e o último PEI, que teve seu ciclo completo, abrange o período de 2019, 2020, 2021 e 2022, porém houve mudanças na forma de apresentação e na análise dos dados o ano de 2022, ano em que as informações não estão

disponíveis na mesma plataforma, isso impossibilitou a análise individual dos percentuais de desempenho de cada Objetivo Estratégico individualmente. Portanto para tal foram analisados apenas as informações dos anos 2019, 2020 e 2021. Pois, não existe equivalência de informações e das análises realizada pelo órgão no ano 2022. Outra questão é a falta do Planos de Gestão Anual – PGA para o ano de 2019, porém isso não impediu que se realizasse uma verificação de dados satisfatória, contudo deve-se indicar que a falta do documento gerou um recorte temporal de 3 anos, considerando os períodos de 2020, 2021 e 2022.

Vale considerar que houve mudança de parâmetros percebida nos relatórios anteriores ao ano de 2019, nos quais as publicações eram menos objetivas e não trazia consigo resultados por perspectivas ou objetivos institucionais, mas sim uma visão mais regionalizada e dispersa.

### 3.4 TÉCNICAS PARA ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Para a análise dos dados coletados neste estudo foi eleita a técnica da análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977) esta técnica representa um grupo de estudos da comunicação, ou melhor dizendo, remete a processo de filtragem das informações que estão contidas nos textos.

Franco (2020) contextualiza que a necessidade de se estudar as mensagens foi percebida a muito tempo atrás, possivelmente quando se tentava entender os sinais de Deus, sendo assim, alguns estudos iniciais se debruçaram sobre os textos bíblicos, buscando entender parábolas e contextos, posteriormente com o incremento da psicologia passou-se a conceber que as expressões, os comportamentos e outros atributos eram parte da mensagens que se tentava concretizar, sendo assim o estudo se desprende da esfera religiosa e começa a construir bases científicas.

Bardin (1977, p.35) ainda elenca os diversos domínios onde é possível empregar a análise de conteúdo:

Quadro 7 Domínios possíveis da análise de conteúdo

Suporte linguístico	Individual	Comunicação entre duas pessoas	Comunicação em um grupo restrito	Comunicação em massa
Escrito	Agendas, diários íntimos	Cartas, resposta a questionários, etc	Ordem de serviços de uma empresa, conversas em grupo de qualquer natureza.	Jornais, livros, revistas, panfletos
Oral	Sonhos	Entrevistas e conversações	Discussões, entrevistas	Exposições, discursos, rádio, cinema

Icônico (sinais, grafismo, fotografias, filmes, etc)	Garatujas mais ou menos automáticas, grafitos	Resposta aos testes projectivos, comunicação entre duas pessoas através de imagem	Toda comunicação icônica em um pequeno grupo, símbolos em uma sociedade secreta	Sinais de trânsito, pinturas
Outros códigos semióticos	Postura, Gestos, Tiques, danças, etc	Comunicação não verbal com destino a outro, ritos e regras de cortesia comportamentos diversos		Meio físico e simbólico: monumentos, artes: mitos, elementos da cultura

Fonte: Bardin (1977, p.35)

No quadro acima, o autor expõe as diversas possibilidades e meios onde se torna possível o emprego da análise de conteúdo, percorrendo desde o âmbito individual, do homem consigo mesmo até coletivo da interação em massa, assim é perceptível que tal análise está contida na rotina das pessoas.

Ainda no campo das definições, Rossi, Serralvo e João (2014) pontuam que a análise de conteúdo pode se apresentar tanto como análise quantitativa como uma análise qualitativa. Convém, portanto, realizar o adequado direcionamento ao objeto pretendido na pesquisa em tela, para tanto, a análise de conteúdo qualitativa se sobressai. Neste campo Rossi, Serralvo e João (2014, p.9) informam que a análise de conteúdo qualitativa se apresenta em três modelos:

✓ Convencional – “É usada quando o objeto estudado é a descrição do fenômeno” é recorrente quando há escassez de literatura;

✓ Direta – É usada “quando a teoria em mão é incompleta acerca do fenômeno ou pode se beneficiar de uma investigação mais profunda”. Esta abordagem é mais robusta que a convencional;

✓ Acumulativa – Sua análise “vai além da simples contagem para incluir análise de conteúdo latente”, ou seja, é uma análise interpretativa mais aprofundada.

A pesquisa qualitativa, como ilustram Sousa e Santos (2020) dedica-se aos acontecimentos da sociedade e concentra-se na interpretação e justificativa da dinâmica social, incitando a interação direta e contínua do pesquisador com o ambiente, nesse sentido, captar as mensagens provenientes dessa interação para conseguir interpretar o mundo e edificar significâncias é fundamental na construção de teorias. Assim o é quando se emprega a análise de conteúdo, o pesquisador busca o sentido aprofundado presente nas entrevistas e interações que constituem o processo de construção do conhecimento.

Portanto, para a análise aqui desenvolvida foi realizada uma análise de conteúdo qualitativa, tendo como suporte linguístico o meio escrito, os artefatos analisados foram documentos de comunicação em massa, de acordo com a classificação de Bardin (1977).

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção será apresentada a consolidação dos dados disponíveis nos planos de gestão anual e nos relatórios de gestão da ANA para o recorte temporal supracitado, de 2019 até 2022. No sentido de atender aos objetivos específicos propostos, as análises se darão em 4 grandes grupos, inicialmente abordando as perspectivas do BSC, posteriormente os indicadores de desempenhos, na sequência os objetivos estratégicos e por fim o desempenho institucional não financeiro anual.

A análise documental se baseou nos documentos disponibilizados pela agência em sua página na internet, no endereço <https://www.gov.br/ana/pt-br>, especificamente o plano estratégico 2019-2022, o PGA 2020, o PGA 2021, o PGA 2022, o relatório anual 2019, o relatório anual 2020, o relatório anual 2021 e o relatório anual 2022. Posteriormente a ANA foi consultada, através da sua ouvidoria, sobre a publicidade dos resultados alcançados pela Agência, em resposta foram enviados os relatórios de avaliação da estratégia dos anos de 2019, de 2020 e de 2021, bem como disponibilizados dois links de acesso a páginas de dados aberto, que apresentam informações dinâmicas dos resultados vinculados ao BSC.

Adicionalmente foi consultada a página <https://dadosabertos.ana.gov.br/>, a qual contém o conjunto de dados de interesse específico, grupo utilizado para dar mais robustez às análises pretendidas. Todos os dados acessados são públicos e encontram-se disponíveis no site da ANA. A partir deles foram retiradas as informações e elaboradas as análises subsequentes.

##### **4.1 PERSPECTIVAS DO BSC NA ANA**

O processo para a elaboração do planejamento estratégico na ANA é descrito como um processo colaborativo, composto por uma fase de coleta das informações, na qual é consultado o público interno da agência e realizada uma pesquisa externa de acesso coletivo, onde qualquer cidadão pode participar, pois o formulário fica disponível na página online da ANA apresentado no modelo de chamada pública para participação de qualquer interessado.

Posteriormente à consolidação das informações, obtidas na consulta interna e externa, são realizadas oficinas internas com participação de representantes dos vários níveis organizacionais, visando a construção conjunta do programa. O ciclo se repete quadrienalmente para a construção do PEI.

Tais esforços resultaram nos ajustes da sua Missão e Visão, e também na ampliação dos seus valores, e na construção do planejamento estratégico efetivamente.

Buscando facilitar a comunicação, foi desenhado o mapa estratégico da ANA, disponível no Anexo 1, sendo descrito por Kaplan e Norton (2004) como a ilustração dos componentes do BSC. Nele é possível identificar que a Agência adotou um BSC com quatro perspectivas: Resultados, Clientes e Sociedade, Processos Internos e Aprendizagem e crescimento.

Tal configuração está bem próxima da proposta por Kaplan e Norton (1997), exceto pelo ajuste da perspectiva financeira que foi denominada Resultados e da perspectiva clientes que foi ampliada, tornando-se clientes e sociedade, conforme quadro 8.

Quadro 8 Comparativo BSC

BSC tradicional	BSC ANA
Financeiro	Resultados
Clientes	Clientes e Sociedade
Processos internos	Processos Internos
Aprendizagem e crescimento	Aprendizagem e crescimento

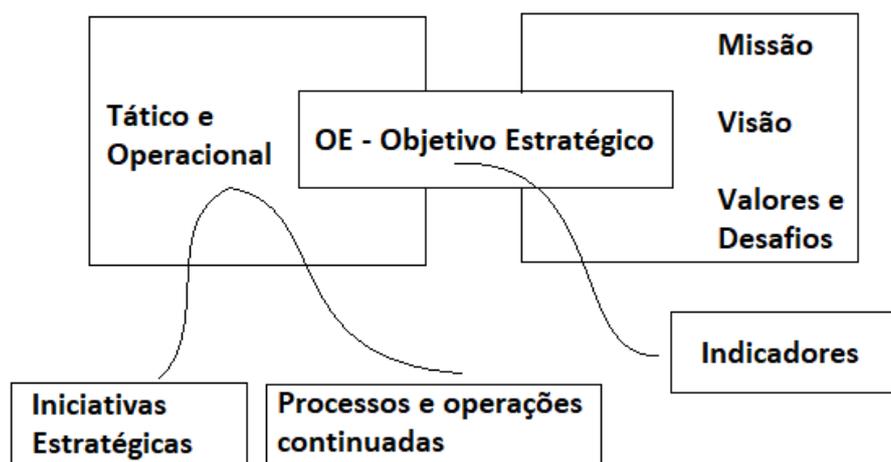
Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Os ajustes no sentido do desenvolvimento de uma configuração singular que possibilite o monitoramento do desempenho, considerando as complexidades específicas das instituições de caráter público são necessários (Garengo; Sardi, 2021). Ou seja, é essencial realizar as adaptações do BSC ao contexto em que será empregado, para que assim torne-se uma ferramenta eficiente que consiga atender aos objetivos propostos (Ribeiro, 2023).

O ciclo do PEI é de 4 anos e a cada novo ciclo são incorporadas as experiências proferidas no ciclo passado, como forma de aprimoramento da gestão e refinamento na metodologia do BSC, permitindo o ajuste gradual da teoria à prática organizacional. Esses ajustes estão representados nas atualizações do mapa estratégico da ANA, normalmente afinando os objetivos, os indicadores, as metas e algumas iniciativas.

O afinamento supracitado remete a ligação entre cada componente, para facilitar o entendimento da relação entre os elementos da estratégia que a ANA utiliza foi construída uma representação gráfica, descrita na figura 5.

Figura 5 Relação entre os elementos do planejamento estratégico



Fonte: ANA, 2019

Tem-se, portanto, que os OE- Objetivos Estratégicos são o elo entre a estratégia (missão, visão e os valores) e a consecução tática e operacional das atividades. Para ajudar no monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos, utiliza-se os indicadores que, por sua vez, são capazes de apontar necessidade de melhorias, correções ou mudança (PEI, 2019).

Na figura 5, para o contexto da ANA, como instituição pública, as Iniciativas Estratégicas - IE são as que têm perfil momentâneo e incerto, diferenciando-se dos Processos e Operações Continuadas - POC que reportam caráter continuado e previsível (PEI, 2019).

#### 4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS

O BSC tem se mostrado um conceito dominante e é bastante discutido pela sua capacidade de permitir a transposição dos objetivos estratégicos em medidas de desempenho (Vitezic; Cankar; Linsak, 2019). Os objetivos estratégicos como descritos por Fares, Bastos e Fortunato (2017, p.6) são “o coração”, ou seja, são responsáveis pelo funcionamento do BSC, sendo assim eles se apresentam enquadrados dentro das perspectivas do BSC adotadas. Também é assim na ANA, o quadro 9 representa como os objetivos estratégicos se encaixam nas perspectivas do BSC da ANA.

Quadro 9 Objetivos estratégicos da ANA

<b>Sigla</b>	<b>Objetivo Estratégico (OE)</b>	<b>Perspectiva</b>
OE1	Prevenir e minimizar os impactos dos eventos críticos	Resultados
OE2	Garantir efetividade e eficiência regulatória (utilizado em 2019 e 2020)	Resultados
OE2a	Regulação de recursos hídrico (Incluído em 2021)	Resultados
OE2b	Regulação de serviços de saneamento básico (Incluído em 2021)	Resultados

OE3	Assegurar coleta e difusão contínua de dados quali-quantitativos confiáveis e informações úteis à sociedade	Resultados
OE4	Inserir a segurança hídrica na agenda política dos diferentes setores e esferas de governo	Clientes e Sociedade
OE5	Comunicar de forma efetiva e transparente a atuação da ANA	Clientes e Sociedade
OE6	Alcançar a gestão integrada de recursos hídricos em áreas prioritárias	Clientes e Sociedade
OE7	Fortalecer a sustentabilidade institucional dos entes do SINGREH, considerando as diversidades regionais	Clientes e Sociedade
OE8	Garantir processos integrados de apoio à decisão e gestão de temas transversais	Processos internos
OE9	Avaliar as ações da ANA de forma sistemática	Processos internos
OE10	Alocar eficientemente os recursos e esforços institucionais voltados às ações prioritárias	Processos internos
OE11	Aprimorar os mecanismos de gestão de pessoas e engajamento de forças de trabalho	Processos internos
OE12	Promover a gestão do conhecimento e a construção de memória institucional	Aprendizagem e crescimento
OE13	Incorporar inovações tecnológicas e gerenciais em processos e projetos da ANA	Aprendizagem e crescimento

Fonte: PEI, 2019.

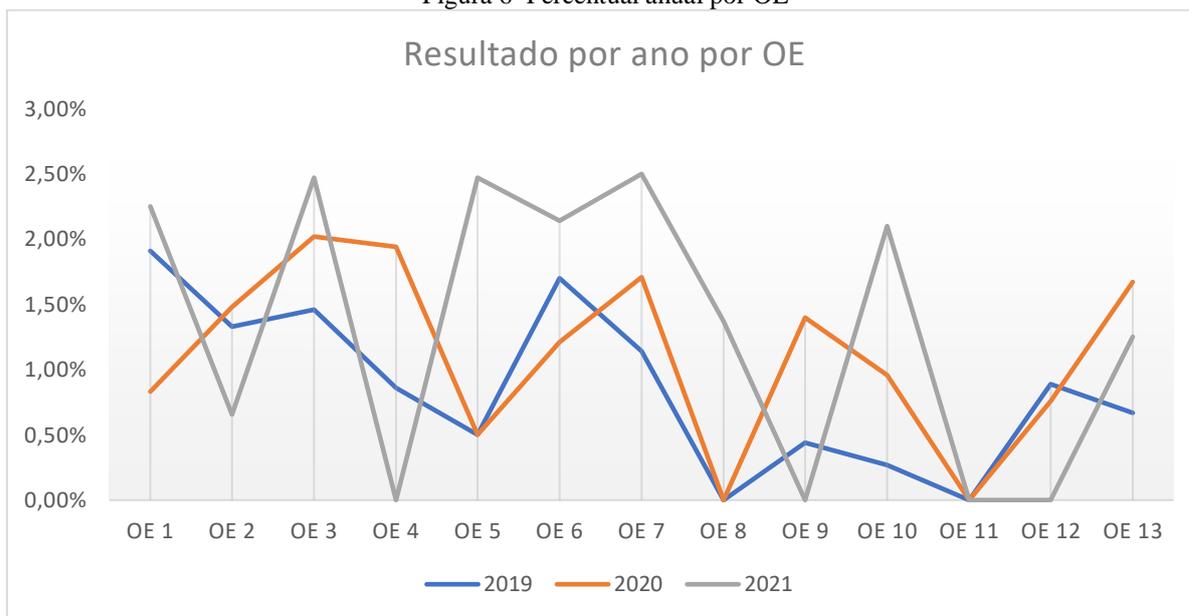
No quadro 9, estão identificados, três OE para a perspectiva resultados, quatro OE para a perspectiva Clientes e Sociedade, quatro OE para a perspectiva Processos internos e dois OE para a perspectiva Aprendizagem e Conhecimento. A maior concentração de OE demonstra uma maior preocupação bem como um maior empenho em alavancar as perspectivas resultados, clientes e sociedade e processos internos.

Ainda observando o quadro 9, é possível identificar uma mudança no OE 2, ele está reportado no portal da ANA como objetivo único para os anos de 2019 e 2020, contudo no ano de 2021 ele foi dividido em OE 2a e OE 2b, tal ajuste remete ao afinamento do planejamento, pois assim como a elaboração do PEI é colaborativa, também o é a elaboração do PGA, planejamento anual que também influencia no BSC.

O portal supracitado é uma plataforma de dados abertos, a qual apresenta os resultados alcançados pela gestão ao longo do ano, denominado Painel de Metas e Gestão. Tal monitoramento, facilita na medição do desempenho, que é uma etapa problemática, segundo a visão de Tawse e Tabesh (2023), que se justifica ressaltando a dificuldade de alinhar as ações aos objetivos. Portanto, através desse painel é possível monitorar os dados quantitativos do planejamento na ANA por meio de painéis interativos.

Avançando nos OE, após descrevê-los cabe agora analisar seu desempenho ao longo do recorte temporal especificado, para isso o Painel (2022), informa o resultado percentual alcançado por cada OE em cada ano. A consolidação dos percentuais apresentados resultou na figura 6.

Figura 6 Percentual anual por OE



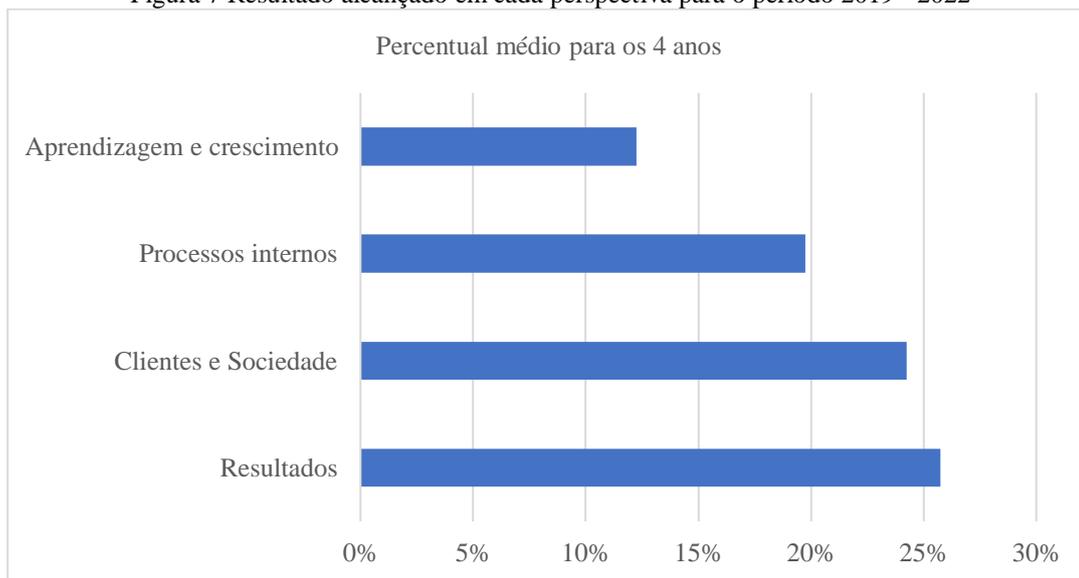
Fonte: Adaptado do Painel 2021

Na figura 6 é possível identificar o quanto os OE variam, ela inclusive alerta ao fato de que nos três anos analisados nada do OE 11 foi alcançado. Além desse, o ano de 2021 se mostra como o mais diversificado, apresentando picos de melhor desempenho, sobre os anos anteriores analisados, nos OE 1, OE 3, OE 5, OE 6, OE 7 e OE 10, contrapondo com os OE 4, OE 9, OE 11 e OE 12 que tiveram seu resultado nulo, indicando que no referido ano esses últimos OE não evoluíram. Devido a já relatada, mudança no tratamento dos dados, a explanação dos OE referente ao ano de 2022, foi inviabilizada, por isso tais informações não constam na figura 6.

Outro dado apresentado pela ANA é o do desempenho anual por perspectiva, que em última análise remete ao resultado dos OE agrupados dentro de suas respectivas perspectivas. Nesse caso dispõe-se dos dados necessários para compilação dos quatro anos analisados, assim encontra-se o percentual de desempenho alcançado para cada ano analisado, sendo possível identificar as perspectivas que melhor performaram no período.

Esse destaque reside na perspectiva clientes e Sociedade que aparece como responsável por 17% do desempenho institucional, seguida pela perspectiva resultado que alcançou 15% do desempenho institucional no período. Na outra ponta estão a perspectiva Processos Internos e Aprendizagem e crescimento, com respectivamente 7% e 5% de desempenho institucional para o período analisado, conforme apresentado na figura 7.

Figura 7 Resultado alcançado em cada perspectiva para o período 2019 - 2022



Fonte: Adaptado PEI 2019 - 2022

Considerando o PEI 2019-2022, a figura 7 abrange os percentuais somados dos anos 2019, 2020, 2021 e 2022 disponíveis no Painel de Metas e Gestão, na versão antiga e mais recente. Pois, os dados para o ano de 2022, estão compilados em uma versão atual do Painel, uma nova plataforma de dados abertos para a melhor apresentação dos resultados.

Isso se deve ao fato de que no de 2022 a forma de acompanhamento mudou, mudando inclusive a plataforma de dados utilizada pela agência. Porém, a nova plataforma apresenta mais funcionalidades, fato que poderá beneficiar a análise de estudos futuros. Como referenciado por Quesado e Marques (2020) as organizações devem dedicar tempo aos seus recursos tecnológicos no sentido de melhorar a execução dos seus trabalhos. Contudo, para fins didáticos os dados de todos os anos foram coletados e uma média geral encontra-se exposta.

Como já relatado anteriormente, no início do PEI 2019-2022, que também coincide com o início da utilização da metodologia BSC, não estavam previstos os PGA, portanto esse documento não existe para o ano 2019. Sendo a inclusão desse plano mais um ajuste de gestão.

Embora a falta do PGA para o período de 2019 seja um fator limitador da análise, ainda é possível analisar o PGA de 2020 e do ano de 2021 e 2022. Retomando a figura 5, onde está definida a relação entre IE e POC, agora será realizada uma análise do processo de refinamento do BSC na ANA, baseado nos dados do PGA anos 2020, 2021 e 2022.

Portanto, após expor as perspectivas do BSC na ANA desmembradas em objetivos estratégicos, cabe agora esmiuçar as metas contidas em cada objetivo estratégico. Pois, as metas são responsáveis por dimensionar o grau de desempenho previsto (Quesada; Marques,

2020). Por que, estão relacionadas com as competências e capacidades de seus dos recursos organizacionais (Camilleri, 2021).

Quadro 10 Evolução OE 1

OE 1			
IE	Metas		
	2020	2021	2022
Monitor de Secas	Expandir o projeto Monitor de Secas de 11 para 15 estados	Expandir o monitor de Secas de 20 para 22 estados	Expandir o monitor de Secas de 21 para 24 estados
		Capacitar novas instituições para o processo de auditoria do mapa do Monitor de Secas	Realizar 2 eventos de capacitação no âmbito de monitor de secas, um de validação e outro de auditoria
Protocolo para eventos críticos		Elaborar protocolo para integração de sala de situação da ANA com as salas estaduais	Elaborar protocolo para integrar a sala de situação da ANA com as salas de situação estadual
			Realizar estudo para avaliar as alternativas para flexibilizar as restrições operativas das usinas hidrelétricas decorrentes de usos múltiplos
POC			
POC	Metas		
	2020	2021	2022
Eventos Hidrológico Críticos	Definir cotas de referência para inundações de 25% de estações de rede de alerta;	Definir cotas para inundações a mais de 33% das estações de rede de alerta;	Definir cotas de inundações para os 34 % das estações da rede de alerta que restam;
	Assinar os Acordos de Cooperação Técnica de Sala de Situação com o Distrito Federal, Amapá e DNOCS	Assinar Acordos de cooperação técnica da sala de situação com o departamento nacional de obras contra a seca - DNOCS	Assinar novo acordo de cooperação técnica da sala de situação com os estados PE, AL, PB e PI;
			Realizar workshop das salas de inundação estaduais

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Sobre o OE1, detalhado no quadro 10, no segmento IE as metas passaram de uma em 2020, para três em 2021 e fecharam o ciclo em 2022 com 4 metas, acompanhando o acréscimo de mais uma IE em 2021. Enquanto no segmento POC, permaneceu sendo apenas um, mas suas metas foram ampliadas de duas em 2020 e 2021 para três em 2022.

Quadro 11 Evolução OE 2

OE 2	
IE	Metas
	2020

Elaboração e Revisão de Normas Regulatórias	Adotar medidas regulatórias em 30% dos temas constantes da Agenda Regulatória 2020/2021
Apoio Técnico em Atividades de campo	Meta: Implementar apoio técnico operacional na bacia do São Marcos
	Implementar apoio técnico operacional para sistemas críticos prioritários na região semiárida
Regularização de Usuários	Realizar levantamento de dados para fins de cadastro e regularização de 50% da área irrigada identificada em mapeamento por sensoriamento remoto nos seguintes sistemas prioritários: São Marcos, Epitácio Pessoa, Verde Grande e Pardo(MG/BA)
Regulação de Saneamento	Implementar 15% do plano de adaptação da ANA à recepção da atribuição de saneamento
POC	Metas 2020
Regularização de usos de recursos hídricos	Regularizar 90% dos pedidos de outorga recebidos, por meio da emissão do ato de outorga ou da declaração de regularidade de usos que independem de outorga).
	Emitir 10 marcos regulatórios em sistemas hídricos locais prioritários.
	Fomentar a realização de 5 processos de alocação de água de sistemas hídricos locais de domínio da União pelos estados.
	Regularizar 40% da vazão demandada em duas bacias prioritárias
Fiscalização de Usos de Recursos Hídricos	Verificar o cumprimento de limites estabelecidos nas regras de restrição de uso no Piranhas-Açu do conjunto de usuários que representa 90% da demanda total outorgada em corpos hídricos de domínio da União.
	Elaborar um diagnóstico para fins de regularização sobre o estágio atual de implementação do Sistema de Esgotamento Sanitário (SES) de 12 Municípios prioritários (população superior a 20 mil habitantes) com base em informações fornecidas pelos prestadores de serviços
Regulação da Segurança de Barragens	Publicar o relatório de segurança de Barragens de 2019
Fiscalização de Segurança de Barragens	Verificar e exigir dos empreendedores de 15 barragens avaliadas com Nível de Perigo Global da Barragem (NPGB) alerta ou emergência à implementação das ações recomendadas nos Relatórios de Inspeção de Segurança para reduzir os riscos associados à segurança dessas barragens
Regulação de serviços públicos de irrigação e adução de água bruta	*Meta 1: Definir a estrutura tarifária e os procedimentos para reajuste e revisão da tarifa do PISF.
	Aprovar o Plano de Gestão Anual e revisar as tarifas do PISF para 2021
Fiscalização de serviços públicos de irrigação e adução de água bruta	Verificar o cumprimento do plano de gestão anual do PISF
Definição de condições de operação de sistemas hídricos	Definir condições de operação de reservatórios para 2 sistemas hídricos: Tocantins (TO/GO/MA/PA) e Paranapanema (SP/PR)

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Embora tenha havido uma partição do OE 2, alguns elementos tiveram continuidade, é o caso dos POCs “Regulação de Usos de Recursos Hídricos”, “Fiscalização de Usos de Recursos Hídricos”, “Regulação da Segurança de Barragens”, “Fiscalização de segurança de

barragens” que estão presente em todos os anos, bem como as IE “Apoio Técnico em Atividades de campo”. Esses itens permaneceram em uso mesmo após a segregação do objetivo, indicando sua significância. A mudança observada no OE2 ao longo do período analisado remete ao que já foi citado anteriormente por Fernandes, Furtado e Ferreira (2016) como a capacidade de ajustes e a celeridade aplicada a correção do planejamento para retomar o alinhamento com os anseios organizacionais. Os ajustes na ANA são constantes e atende as necessidades identificadas com a vivência de cada ano passado.

Quadro 12 Evolução OE 2a

OE 2 a		
IE	Metas	
	2021	2022
Acompanha- mento dos Usos de Recursos Hídricos	Realizar levantamento de dados para fins de cadastro, regularização e monitoramento de 90% da área irrigada identificada em mapeamento por sensoriamento remoto nas bacias do itaguari/Carinhanha (BA/MG) e Pardo (BA/MG)	Realizar o levantamento de áreas irrigadas por meio de imagens de satélite para apoiar o cadastro georeferenciado, a regularização e o monitoramento na bacia hidrográfica do rio Preto (GO/DF).
Apoio técnico em atividade de campo	Implementar apoio técnico operacional para regiões críticas;	
	Implantar delegação de atividades de fiscalização de uso de recursos hídricos em rios de domínio da União em uma Unidade da Federação	
Definições de condições de operação de sistemas hídricos		Definir condições de operações de reservatórios para 3 sistemas hídricos: Paranapanema, Grande e Paranaíba
Delegação de atividades de fiscalização		Implantar a delegação de atividades de fiscalização de uso de recursos hídricos em rios de domínio da União em uma UF.
Transparênci- a do balanço hídrico		Integrar procedimentos e critérios de outorga na bacia do São Marcos (ANA e os estados MG, GO e DF) e com estado de Goiás (ação 2.1.1. do PNRH).
POC		
	Metas	
	2020	2021
Regulação de Usos de Recursos Hídricos	Regularizar 90% dos pedidos de outorga recebidos, por meio da emissão do ato de regularização;	Concluir a análise técnica de 90% dos pedidos de outorga recebidos.
	Emitir 5 marcos regulatórios em sistemas hídricos locais prioritários;	Elaborar estudo para a avaliação preliminar dos impactos dos aproveitamentos hidrelétricos previstos no inventário do setor elétrico sobre os usos múltiplos (qualidade de água, hidrovia, remanso, usos a montante e outras questões).
	Fomentar a realização de 5 processos de alocação de água em sistemas hídricos locais de domínio da União pelos estados.	Avaliar 200 usuários para fins de identificação de inatividade de uso de água.

		Realizar alocações de água em cerca de 40 Sistemas Hídricos Locais - SHL e delegação para os estados onde cabível.
		Promover iniciativas para fomentar a sustentabilidade de infraestrutura hídrica da União em SHL prioritários.
		Apoiar a recuperação emergencial de infraestruturas hídricas estratégicas em SHL prioritários.
Fiscalização de Usos de Recursos Hídricos	Verificar o cumprimento de limites estabelecidos nas regras vigentes de uso de recursos hídricos, do conjunto de usuários que representam 80% da demanda total outorgada em corpos hídricos de domínio da União em bacias críticas: Itaguari/Carinhanha (BA/MG), Verde Grande (MG/BA), Piranhas-Açu (PB/RN), Boqueirão (PB), Pardo (Machado Mineiro - MG/BA), e São Marcos (MG/GO);	Verificar, por meio de imagens de satélite, o cumprimento de limites estabelecidos nas regras vigentes de uso de recursos hídricos, do conjunto de usuários que representam 80% da demanda total outorgada ao longo do rio Piranhas-Açu (PB/ RN), no entorno do açude Boqueirão (PB) e na bacia do rio São Marcos (MG/GO).
	Verificar regularidade e induzir à regularização e inserção no CNARH de 75% das captações de água superficiais para abastecimento público visando a regularização de 12 municípios prioritários (população superior a 20 mil habitantes) com base em diagnóstico elaborado a partir de informações fornecidas pelos prestadores de serviços	Verificar, por meio de monitoramento via DAURH, DeclaraÁgua ou telemetria, o cumprimento de limites estabelecidos nas regras vigentes de uso de recursos hídricos, do conjunto de usuários que representam 80% da demanda total outorgada em corpos hídricos de domínio da União em bacias críticas ou prioritárias: Javaés (TO/GO), Verde Grande (MG/BA), Pardo (Machado Mineiro MG/BA), São Marcos (MG/GO), Paraíba do Sul(RJ), PCJ(SP), São Francisco (MG/ BA) e Doce(MG/ES)
Regulação da Segurança de Barragens	Publicar o relatório de Segurança de barragens – 2020	Publicar o Relatório de Segurança de Barragens 2021.
		Classificar 50 barragens a partir da estimativa de sua altura e volume.
Fiscalização de segurança de Barragens	Verificar e exigir dos empresários das barragens avaliadas com Nível de Perigo Global da Barragem (NPGB) alerta ou emergência, ou classificadas como de alto risco e alto dano potencial associado, o cumprimento da legislação de segurança de barragens.	Verificar e exigir dos empreendedores das barragens avaliadas com o Nível de Perigo Global da Barragem (NGPB) alerta ou emergência, ou classificadas como de alto risco e alto dano potencial associado, o cumprimento da legislação de segurança de barragens quanto à execução de inspeções regulares e elaboração de planos de segurança
Definição de condições de operação de sistemas hídricos	Definir condições de operações de reservatórios para 2 sistemas hídricos: Tocantins (TO/GO/MA/PA) e Paranapanema (SP/PR)	
Fiscalização de operações de reservatórios		Verificar o cumprimento de condições de operação e reenchimento de reservatórios de usinas hidrelétricas do Sistema Interligado Nacional (SIN) definidas em outorgas ou resoluções da ANA.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

O quadro seguinte, ainda consta da dissociação do OE2b, para este no ano de 2021 não foram identificadas IEs, contudo dois dos três POC adotados são idênticos ao OE2, são eles “Regulação de serviços públicos de irrigação e adução de água bruta” e “Fiscalização de serviços públicos de irrigação e adução de água bruta”, que se mantiveram em destaque mesmo após a reestruturação do objetivo.

Quadro 13 Evolução OE 2b

OE 2b		
IE	Metas	
	2021	2022
Normas de referência para o Saneamento Básico		Publicar 80% das Normas de Referência para o Saneamento Básico.
Plano de Adaptação da ANA		Implementar 80% das ações previstas no Plano de Adaptação da ANA.
Estudos de apoio à Regulação do Saneamento		Realizar 10 estudos sobre os componentes do saneamento básico
POC		
POC	Metas	
	2021	2022
Regulação de Serviços Públicos de Irrigação e Adução de Água Bruta	Definir procedimentos para revisão e reajuste da tarifa do PISF	Definir tarifas do PISF para 2023 e aprovar o Plano de Gestão Anual do Projeto de Integração do Rio São Francisco – PISF de 2023
	Aprovar o Plano de Gestão Anual e definir as tarefas do PISF para 2021	
Normas de Referência para o setor de saneamento	Examinar pelo menos 90% das medidas regulatórias previstas na Agenda Regulatória Eixo 5 – Saneamento	
Fiscalização de Serviços Públicos de Irrigação e Adução de Água bruta	Verificar o cumprimento do Plano de Gestão Anual do PISF	Verificar o cumprimento do Plano de Gestão Anual do PISF - Projeto de Integração do Rio São Francisco com Bacias Hidrográficas do Nordeste Setentrional.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Em resumo a segregação do OE2 serviu para que houvesse um foco maior em cada uma das metas contidas nos POCs e nas IEs, bem como a ampliação de sua especificidade. Na intenção de facilitar a visualização da interação dentro desse OE, foi elaborado o quadro 14. Nele estão os POCs e IE escolhidos pela ANA para representar o objetivo de garantir a efetividade e eficiência regulatória.

Quadro 14 Comparativo entre OE 2, OE 2a e OE 2b

Objetivo estratégico 2, 2a e 2b.
IE

2020	2021	2022
Regulação de Saneamento		
Regularização de Usuários		
Apoio Técnico em Atividade de Campo	(2 a) Apoio Técnico em Atividade de Campo	
		(2 a) Definição de Condições de Operação de Sistemas Hídricos
		(2 a) Delegação de atividades de Fiscalização
	(2 a) Acompanhamento dos usos de Recursos Hídricos	(2 a) Acompanhamento dos usos de Recursos Hídricos
		(2 a) Transparência do balanço hídrico
		(2b) IE normas de referência para o Saneamento Básico
		(2b) Plano de Adaptação da ANA
		(2b) Estudos de apoio à Regulação do Saneamento
POC		
2020	2021	2022
Elaboração e Revisão de Normas Regulatórias	(2b) Normas de Referência para o setor de Saneamento	
Definição de Condições de Operação de Sistemas Hídricos	(2 a) Definição de Condições de Operação de Sistemas Hídricos	
		(2 a) Fiscalização de operação de reservatórios
Regulação de Usos de Recursos Hídricos	(2 a) Regulação de Usos de Recursos Hídricos	(2 a) Regulação de Usos de Recursos Hídricos
Fiscalização de Usos de Recursos Hídricos	(2 a) Fiscalização de Usos de Recursos Hídricos	(2 a) Fiscalização de Usos de Recursos Hídricos
Regulação de Segurança de Barragens	(2 a) Regulação de Segurança de Barragens	(2 a) Regulação de Segurança de Barragens
Fiscalização de Segurança de Barragens	(2 a) Fiscalização de Segurança de Barragens	(2 a) Fiscalização de Segurança de Barragens
Regulação de Serviços Públicos de Irrigação e Adução de Água Bruta	(2b) Regulação de Serviços Públicos de Irrigação e Adução de Água Bruta	(2b) Regulação de Serviços Públicos de Irrigação e Adução de Água Bruta
Fiscalização de Serviços Públicos de Irrigação e Adução de Água Bruta	(2 b) Fiscalização de Serviços Públicos de Irrigação e Adução de Água Bruta	(2b) Fiscalização de Serviços de PPP e Adução de Água Bruta

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Posteriormente, se dará a explanação do objetivo de assegurar a coleta e difusão de dados quali-quantitativos confiáveis e informações úteis à sociedade contido no OE3, este está presente para todo o período de estudo, ampliando sua atuação com a expansão considerável da quantidade de metas para o ano 2022, conforme descrito no quadro 15. Alguns ajustes

também foram empregados nesse OE 3, é o caso do POC que em 2020 aparece denominado “Acompanhamento hidrológico” e no ano posterior tem sua nomenclatura ampliada para “Sistema de Acompanhamento de Reservatórios (SAR) Acompanhamento Hidrológico” sendo ele tabelado apenas com o nome mais atual, por tratar-se do mesmo POC com metas equivalentes a utilização, no quadro dos dois nomes se fez desnecessária.

Quadro 15 Evolução OE 3

Objetivo estratégico 3			
IE	Metas		
	2020	2021	2022
Implantação do sistema nacional de informações sobre segurança de barragens (SNISB)	Desenvolver aplicação para cadastro de extrato de Inspeções de Segurança Regulares (ISS).		Implantar o novo Sistema Nacional de Informações sobre Segurança de Barragens – SNISB
	Implantação do sistema nacional de informações sobre segurança de barragens – SNISB		
Novo Sistema de Informações Hidrológicas	Elaborar Plano de Desenvolvimento do Novo Hidro		
Gestão da Informação sobre Recursos Hídricos			Publicar o estudo "Mudanças Climáticas e os Recursos Hídricos".
			Disponibilizar no SNIRH todos os temas do Portal e atualizar 30% deles (requer atualização anual)
			Publicar o estudo "Quantidade de Águas Superficiais do Brasil".
			Publicar o estudo "Qualidade das Águas do Brasil"
Rede Hidrometeorológica Nacional de Referência (RHNR)	Ampliar de 13% para 16% a operação de estações automáticas da RHNR.		
Revisão da Rede Hidrometeorológica Nacional		Revisar as redes hidrometeorológicas mantidas pela ANA em quatro Bacias Prioritárias (inclusive nos Sistemas Hídricos Locais e nos Sistemas Hídricos Prioritários associados a essas bacias): Paraíba do Sul, São Marcos/Paranaíba, Piancó-Piranhas-Açu e Pardo	

Qualidade de Água	*Item citado, porém não apresenta metas.	Publicar o estudo de Qualidade das águas do Brasil	Publicar 1 ensaio de proficiência por intercalibração laboratorial no âmbito do Qualiágua.
			Fiscalizar a execução de 25% dos contratos do Qualiágua.
			Cumprir 90% das metas de visitas às estações previstas nos contratos Qualiágua.
			Cumprir 80% das metas de parâmetros previstos nos contratos Qualiágua
Consistência de Dados Fluviométrico	Finalizar a consistência de dados fluviométricos de toda a série histórica até 2014.	Contratar serviço de consistência de dados pluviométricos do período de 2015 a 2021	Realizar a consistência de dados fluviométricos de 500 estações para o período de 2015 a 2021
	Contratar o serviço de consistência de dados fluviométricos referentes aos anos de 2015 a 2019		
Incorporar o Monitoramento de Água Subterrânea na RH	Definir metodologia para seleção dos pontos de monitoramento piezométricos na bacia do rio Paranapanema.	Instalar 20 pontos de monitoramento piezométrico na bacia do rio São Francisco e incluir os dados na base da RHN.	Iniciar a operação de 20 pontos de monitoramento piezométrico na bacia do rio São Francisco e armazenar os dados na base da Rede Hidrometeorológica Nacional – RHN
	Instalar 62 pontos de monitoramento piezométricos na bacia do rio São Francisco		.
Revisão da Resolução Conjunta ANEEL ANA nº 3/2010	Editar resolução que trata das estações hidrométricas associadas aos aproveitamentos hidrelétricos.		
Implantação do Sistema Nacional de Informações sobre Segurança de Barragens (SNISB)		Ampliar de 13% para 16% a operação de estações automáticas da RHNR	
Sistema de Acompanhamento de Reservatórios (SAR)			Disponibilizar 80% dos dados dos reservatórios do SAR com defasagem máxima de 10 dias.
POC	Metas		
	2020	2021	2022

Gestão da Rede Hidrometeorológica Nacional	Editar 3 normas sobre padrões de operação da Rede Hidrometeorológica Nacional.	Executar, manter e disponibilizar dados de pelo menos 80% das estações do plano de operação anual da rede hidrometeorológica mantida pela ANA;	Manter 70% das estações da RHNR operando regularmente (dados hidrológicos das estações automáticas/telemétricas publicados em tempo real).
	Garantir que 70% das estações da rede do setor elétrico transmitam dados em tempo real.	Manter e disponibilizar pelo menos 90% dos dados das estações da RHNR e RHN no Sistema Hidro;	Executar 60% do plano de operação anual da rede hidrometeorológica mantida pela ANA (inserção de variáveis hidrológicas no banco de dados HIDRO).
		Editar dois manuais sobre procedimento operacionais aplicados à operação da Rede Hidrometeorológica	Garantir que 75% das estações da rede do setor elétrico transmitam dados em tempo real.
		Garantir que 75% das estações da rede do setor elétrico transmitam dados em tempo real	Disponibilizar 40 Curvas Cota Área Volume atualizadas dos reservatórios das UHEs despachadas centralizadas pelo Operador Nacional do Sistema – ONS.
		Disponibilizar 80 curvas cota área volume atualizadas dos reservatórios das UHEs despachadas centralizadas pela ONS	Disponibilizar 90% dos dados recebidos para inserção no HIDRO
Gestão da Rede Nacional de Qualidade da Água	Cumprir 90% das metas de visitas, estações e parâmetros previstos no Programa Nacional de Avaliação da Qualidade de Água.	Implementar ações de qualidade de água (ensaio de proficiência e exames de contratos qualiágua)	
Sistema de Acompanhamento de Reservatórios (SAR) Acompanhamento Hidrológico	Disponibilizar 40% dos dados dos reservatórios do SAR com defasagem máxima de até 30 dias	Disponibilizar 60% dos dados dos reservatórios do SAR com defasagem máxima de até 10 dias	
Gestão da Informação Sobre Recursos Hídricos	Disponibilizar todos os temas do Portal SNIRH e atualizar 30% deles (requer atualização anual).	Disponibilizar todos os temas do Portal SNIRH e atualizar 30% deles (requer atualização anual);	
		Publicar o estudo de qualidade de águas superficiais do Brasil	

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Os dados do OE3 mostram uma oscilação, quando se identifica alguns pontos que foram trabalhados em 2020, não estão citados no PGA 2021, mas retornam no plano do ano 2022. Outro ponto é o detalhe da IE “Qualidade de água” que aparece citada como IE para o ano de 2020, mas não apresenta metas correspondentes ao período, indicando que este pode ser um dos casos elencados no tópico posterior como indicador sem medição, uma vez que não apresenta meios suficientes para que a medição seja realizada. Contudo a situação muda nos anos posteriores quando a IE “Qualidade de água” aparece em 2021 com uma meta e em 2022 com quatro metas.

Quadro 16 Acompanhamento OE4

Objetivo estratégico 4	
IE	Metas
	2020
Implementação do Plano Nacional de Segurança Hídrica (PNSH)	Articular para que 10% de ações (estudos, planos, projetos e obras) do Plano Nacional de Segurança Hídrica estejam alocadas na LOA 2020
Lei Orçamentária Anual (LOA) e Plano Nacional de Segurança Hídrica (PNSH)	*Não apresenta metas.
POC	
POC	Metas
	2020
Relações institucionais	Participar de fóruns de planejamento dos setores usuários (irrigação, infraestrutura, setor elétrico e saneamento).

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Já o OE4, está presente no PGA 2020, mas foi descontinuado, ou seja, o OE não está representado nos anos de 2021 e 2022. Nota-se, contudo que o OE4 obteve o alcance de 100% da meta para o ano de 2020. Embora tenha obtido 100% da meta, observa-se que o OE4 apresenta um IE sem detalhamento de metas, ao menos não há esse detalhamento no PGA 2020, documento fonte dos dados do quadro 16.

Quadro 17 Acompanhamento IE do OE5

OE 5			
IE	Metas		
	2020	2021	2022
Programa de Transparência	Implementar estratégia do Plano de Dados Abertos (PDA).		
Plano de Comunicação Integrada	Implementar 60% do Plano de Comunicação Integrada	Implementar 60% do Plano de Comunicação Integrada;	Elaborar e implementar 60 % do plano de comunicação integrada alinhado ao plano estratégico institucional.
		Realizar nova licitação para contratação de empresa de Comunicação Digital	Elaborar e implementar a Política de Comunicação da ANA.

			Realizar pesquisa que avalie a imagem da ANA perante seus públicos.
Linguagem Simples		Desenvolver e implementar plano de ação para incorporar a linguagem simples na ANA.	
Pesquisa de Imagem		Realização de pesquisa de imagem da ANA.	

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Os dados do OE5 apresentam um perfil singular, pois não contém ações POC, apenas IE para os anos de 2020, 2021 e 2022. A quantidade de metas apresentadas dobrou, passando de 2 em 2020 para 4 em 2021, permanecendo sem alterações em 2022, o destaque vai para a IE Plano de comunicação integrada, que se apresenta em todos os anos estudados e cresceu em quantidade de metas sendo 1, 2 e 3, para os anos 2020, 2021 e 2022, respectivamente.

Quadro 18 Evolução OE 6

OE 6			
IE	Metas		
	2020	2021	2022
Elaboração de Planos	Revisar o Plano Nacional de Recursos Hídricos (PNRH).	Submeter ao CNRH proposta do novo Plano Nacional de Recursos Hídricos (PNRH 2022-2040);	Publicar o Plano Integrado de Recursos Hídricos da Bacia Hidrográfica do rio Doce.
	Elaborar 2 estudos de recursos hídricos em áreas prioritárias de atuação	Publicar a atualização do Atlas Brasil - Abastecimento Urbano de Água.	Publicar a revisão do Plano Integrado de Recursos Hídricos da Unidade de Gestão de Recursos Hídricos Paranapanema.
			Publicar a revisão do Plano de Recursos Hídricos do Rio Piancó-Piranhas-Açu
Enquadramento	Elaborar ou coordenar 2 estudos que subsidiem a proposta de enquadramento nas áreas prioritárias de atuação.		
Balanço Hídrico de Referência	Regulamentar a base de dados para o estabelecimento do balanço hídrico de referência.		
	Elaborar ou revisar balanços hídricos de referência em 3 áreas prioritárias.		
Programa de Implementação de Planos	Elaborar 12 planos de ação em áreas prioritárias.		Acompanhar e atualizar os 14 planos de ações de áreas prioritárias

	Implementar 3 ações previstas em Planos de Recursos Hídricos (PRH) por meio de execução direta, apoio técnico aos órgãos gestores estaduais e instrumentos de parceria		
Arranjo Institucional	Definir arranjo institucional em 2 áreas prioritárias de atuação.		
Projetos Indutores	*Apenas citado, não contém metas	Apoiar projetos e/ou desenvolver ações voltadas a implementação de 6 projetos indutores em áreas prioritárias	Atuar na implementação de 5 projetos indutores em áreas prioritárias.
			Estabelecer as diretrizes para um programa de pagamento por resultados com foco no uso sustentável da água, tendo como base a experiência com o Prodes.
			Elaborar as especificações técnicas necessárias ao desenvolvimento de estudo de avaliação do potencial regional de reúso de água.
Progestão - Metas de Cooperação Federativas	Alcançar 90% das metas de cooperação federativa em 10 estados.	Alcançar 92,5% das metas de cooperação federativa em 10 estados	
Projeto de cooperação internacional			Elaborar o relatório sobre a situação da qualidade da água na Bacia Amazônica no âmbito do Projeto Amazonas em parceria com a OTCA e ABC/MRE.
			Coordenar e apoiar a implementação das atividades dos 8 projetos bilaterais com países em desenvolvimento
			Apoiar e coordenar novas iniciativas e parcerias internacionais
			Implementar a parceria com a Universidade das Nações Unidas - Instituto da Água, Meio Ambiente e Saúde para promover o alcance das metas do ODS 6
Avaliação de planos de recursos hídricos			Monitorar e/ou avaliar 5 planos de recursos hídricos de bacias interestaduais
POC	Metas		
	2020	2021	2022

Gestão integrada de Recursos hídricos superficiais e subterrâneos		Elaboração de estudo com definição de áreas relevantes (hot spots para a gestão integrada rio/aquífero no Brasil	Definir áreas relevantes para a gestão integrada Rio-aquífero em 3 bacias prioritárias
		Apoiar órgão estadual gestor de recursos hídricos no estabelecimento de normativo derivado de estudo de águas subterrâneas	
Gestão da cooperação internacional		Coordenar e apoiar a implementação das atividades dos projetos vigentes de cooperação internacional	
		Apoiar e coordenar novas iniciativas e parcerias internacionais	

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Sobre o OE 6, a mudança de categoria de POC para IE do tema de cooperação internacional fica em destaque, pois o mesmo aparece com POC no ano de 2021, representando sua percepção de continuidade inerente ao tópico, mas no ano seguinte, 2022, muda para IE assumindo uma conotação temporária. Os relatórios ainda citam “Planos e Estudos de Recursos Hídricos • Fomento à Despoluição (Prodes) • Fomento Conservação, Uso Racional e Reúso • Projetos e Programas de Fortalecimento à Gestão de Recursos Hídricos” como sendo um POC, contudo não apresenta metas nem nenhum outro tipo de mensuração possível, sendo este mais um exemplo de metas sem medição.

O OE6 ainda remonta a possibilidade da implementação de pagamento por desempenho. A implementação de retribuições financeiras a título de recompensas pelo desempenho é elencada por Gelan (2020) como uma das características de um bom BSC. A retribuição financeira atua como uma forma de incentivo para os servidores.

Quadro 19 Acompanhamento do IE para o oE7

OE7			
IE	Metas		
	2020	2021	2022
Agenda ANA para aperfeiçoamento do SINGREH	Construir agenda em temas estratégicos com atores do SINGREH (MDR, CNRH e órgãos gestores)	Construir Agenda ANA para aperfeiçoamento do SINGREH	Incorporar a “Agenda ANA para o aperfeiçoamento do SINGREH e do Plano Nacional de Recursos Hídricos (PNRH)
	Executar 20% do Plano de Desenvolvimento de	Executar 20% do Plano de Desenvolvimento de	Executar 100% do plano de desenvolvimento de competências do SINGREH

Plano de desenvolvimento de competências	Competências do SINGREH.	Competências do SINGREH	
	Fomentar que 23 estados elaborem e executem planos de capacitação para os gestores e o membros de comitês estaduais de bacia hidrográfica		Estruturar cursos de capacitação na análise de DRDH e outorga de aproveitamentos hidrelétricos e realizar cursos de alocação de água e marcos regulatórios
Procomitês	Atingir 60% das metas para o conjunto dos comitês de cada UF no primeiro período de certificação.	Atingir 65% das metas para o conjunto dos comitês de cada UF no segundo período de certificação	Atingir 65% do alcance das metas previstas para os comitês no 3º período de certificação
Prógestão	Alcançar níveis de exigência de pelo menos 3 das 9 variáveis estratégicas apontadas no Referencial Básico de Avaliação elaborado pelo Ipea nos 27 estados	PROGESTÃO –Alcançar níveis de exigência de pelo 3 das 9 variáveis apontadas no referencial básico de avaliação elaborado pelo IPEA nos 26 Estados	Alcançar pelo menos 95% nas notas das metas de cooperação federativa I.1, I.4 e I.5 em 9 estados (AL, BA, DF, GO, MG, PE, PR, SE e SP).
			Alcançar níveis de exigência de pelo menos 5 das 9 variáveis apontadas no referencial básico de avaliação, elaborado pelo IPEA, em 90% dos 26 estados (todos estados, exceto RJ).
Ferramentas de gestão	Apoiar 12 órgãos gestores de recursos hídricos no desenvolvimento de ferramentas inovadoras de gestão que promovam a melhoria das suas atividades.		

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Para o OE7 nota-se uma repetição das metas do Procomitê nos anos de 2021 e 2022, como um indício de que possivelmente a meta para 2021, embora importante, não foi alcançada plenamente, sendo necessário sua repetição para o ano seguinte, 2022. Fato semelhante é percebido no item “plano de desenvolvimento de competências”, que teve sua meta repetida para 2020 e 2021, contudo o percentual de 20% presente nesses anos foi aumentado para 100% em 2022, quando provavelmente o objetivo de 20% já havia sido superado, sendo necessário sua ampliação.

Quadro 20 Evolução POC/IE do OE7

OE7			
POC / IE	Metas		
	202	2021	2022

Cobrança pelo uso da água / Agenda cobrança	Fomentar a implementação da cobrança pelo uso da água em 1 área prioritária de atuação.	Desenvolver estudos sobre a cobrança pelo uso da água em 1 área prioritária de atuação (Bacia hidrográfica do Rio grande)	Desenvolver estudos sobre a cobrança pelo uso da água em uma área prioritária de atuação (bacia hidrográfica do Rio Grande)
	Editar normativo regulamentando financiamento reembolsável com valores arrecadados com a cobrança em rios de domínio da União.	Editar normativo regulamentando o financiamento reembolsável com valores arrecadados com a cobrança em rios de domínio da união	Elaborar um normativo sobre o processo de recursos administrativo da cobrança pelo uso da água
	Desenvolver estudos para alternativas de Compensação a usuários, em rios de domínio da União, cujos usos fora restringidos em situações de seca	Desenvolver estudo sobre alternativas de compensação a usuários, em rios de domínio da União, cujos usos foram restringidos em situações de seca	Desenvolver estudo sobre alternativas de compensação a usuários em rios de domínio da união, cujos usos foram restringidos em situações de seca

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

O OE7 apresenta bastante uniformidade ao longo do período estudado. Inclui na vinculação do POC “Cobrança pelo uso de recursos hídricos” com a IE “Agenda cobrança” que compartilham as mesmas metas, demonstrando sua conexão ao logo dos anos, com a junção da percepção temporária com a contínua.

Embora haja uma junção entre POC e IE, para os 3 anos analisados, só está identificado a descrição de POC, exclusivamente ou individualmente, para o ano de 2020. O POC relacionado é “Capacitação dos entes do SINGREH” e apresenta uma meta: Capacitar 8 mil pessoas em recursos hídricos.

Os objetivos que vem a seguir, (OE 8, OE9, OE10, OE 11) integram a perspectiva processos internos. Esse grupo de OE destina-se a identificar os procedimentos que são críticos para a organização e que dada sua importância necessitam alcançar a excelência e demandam monitoramento constante. (Galas; Forte, 2021).

Quadro 21 Evolução OE 8

OE 8			
IE	Metas		
	2020	2021	2022
Ana_Legis	Elaborar projeto de modernização racionalização e disponibilização dos atos normativos emitidos pela ANA		
Gestão de Processos	Aprovar metodologia de gestão de processos.		

	Implementar em 25% dos processos da ANA		
Gestão estratégica	Implementar a política de governança da ANA		
Processo decisório	Disponibilizar na internet a gravação das reuniões deliberativas da diretoria colegiada		
Programa de Qualidade Regulatória		Implementar 05 projetos no âmbito do Programa de Qualidade Regulatória	Emitir notas técnicas com as análises de conformidade regulatória em até 3 dias úteis
			Propor 3 projetos de consolidação de atos normativos
			Realizar uma avaliação de resultado regulatório (ARR) em parceria com a área técnica
Programa de Melhoria da Gestão		Implementar 05 projetos no âmbito do Programa de Melhoria de Gestão (estratégia, processos, projetos, serviços e instrumentos de governança corporativa);	
		Revisar os procedimentos de contratações e celebração de cooperações e parcerias ( Revisão e modernização da Resolução n.º 348/2017)	
Memória Institucional de temas relevantes		Implementar duas ações de memória institucional	Realizar Exposição virtual sobre tema relevante que gerou aprendizado institucional para a gestão de recursos hídricos
Gestão de conteúdo		Implementar 5 ações de gestão de conteúdos	
Ouvidoria		Implementar 4 ações de estruturação da Ouvidoria	
Auditoria		Executar o PAINT/ 2021	
		Realizar o II Fórum de boas práticas de Contratações	
Estruturar a implementação da LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados			Implementar as ações previstas na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 pela Comissão LGPD/ANA em articulação com a encarregada pelo tratamento de dados pessoais na ANA.
Transparência ativa			Divulgar 100% dos itens da transparência ativa requeridos pela CGU no site institucional da ANA

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Interessante pontuar que o POC “gestão da cooperação internacional”, para o ano 2021, apresenta a meta idêntica a meta do IE “projeto de cooperação internacional” presente no OE6 para o ano de 2023. Indicado o ajuste inclusive no trânsito das metas dentro dos OE para o ajuste no planejamento estratégico.

Quadro 22 Evolução POC para o OE8

OE 8			
POC	Metas		
	2020	2021	2022
Gestão e governança em TI		Implementar ferramentas para avaliação da satisfação dos usuários com os serviços prestados pela ANA	
Gestão da segurança da informação		Manter níveis adequados de segurança da informação e comunicação, no âmbito da TIC	
Correição		Implementar duas ações de correição e integridade	Aprovar o manual de procedimentos correicionais
			Divulgar 8 mensagens mensalmente sobre o valor de integridade em múltiplas plataformas
Gestão da cooperação internacional		Implementar parcerias com a Universidade das Nações Unidas	
Auditoria interna			Realizar um fórum: “III Fórum de Boas Práticas em Contratações e Gestão de Contratos”. Acompanhar 100% dos prazos de demandas de órgãos de controle interno e externo que passarem pela AUD.
			Realizar 100% das ações de auditoria previstas no Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna - PAINT/2022.
			Implementar 30% das ações do Programa de Melhoria de Qualidade da Auditoria Interna
Processo decisório			Elaborar e atualizar manuais de procedimentos das reuniões da Diretoria Colegiada e do sistema de consultas e audiências públicas
Relacionamento com o congresso nacional			Realizar a gestão parlamentar e divulgar,

			em média, 8 informativos por mês a partir do mês de fevereiro
--	--	--	---

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

No OE8 o ano de 2022 trouxe os itens “Auditoria”, “processo decisório” da categoria de IE, onde estavam em 2021, para a categoria POC, imprimindo a personalidade contínua das metas. Também em 2022 o item “gestão de conteúdo” que nos anos anteriores figurava como IE, agora se junta ao grupo dos itens mistos, em que lhe é atribuído a denominação tanto de IE quanto de POC, e suas metas também foram ampliadas, sendo elas: \*Atualizar código de classificação e tabela de temporalidade de documentos das atividades-fim da ANA com as novas atribuições da ANA e com os prazos de guarda e destinação dos dados pessoais de acordo com a LGPD; \*Realizar 3 estudos relativos à gestão de conteúdos.

Quadro 23 Monitoramento das IE para o OE 9

OE9	
IE	Metas
	2020
Avaliação da PNRH	Incluir macroindicadores da PNRH na revisão do Plano Nacional de Recursos Hídricos 2020-2040
Gestão do estoque regulatório	Definir metodologia para gestão do estoque regulatório
Avaliação de planos de recursos hídricos	Monitorar e avaliar a implementação de 3 planos de bacia prioritários
Gestão de riscos	Elaborar plano de gestão de riscos e monitoramento à implementação

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Sobre o OE9, para o ano de 2020 ele é composto apenas por IE, não apresentando nenhuma POC, além disso, o OE9 foi descontinuado, por isso não apresenta dados para os anos 2021 e 2022. Contudo, é possível localizar metas que remetem à gestão de estoques no OE10, representando, portanto, uma repetição que posteriormente, com a descontinuação do OE 9 foi considerada desnecessária.

Quadro 24 Acompanhamento das IE para o OE10

OE10			
IE	Metas		
	2020	2021	2022
Gestão da estratégia	Monitorar as iniciativas estratégicas por meio de indicadores e implementação das reuniões de avaliação da estratégia		
Integração Plano estratégico de tecnologia	Alocar os recursos orçamentários		

da informação e planejamento estratégico institucional	disponíveis para TI a fim de atender prioritariamente os sistemas priorizados no planejamento estratégico 2019-2022		
	Rever a metodologia de priorização de sistemas, incorporando como critérios de maior peso a demanda estar prevista no Planejamento estratégico 2019-2022 e a urgência das entregas		
Governança e gestão de TI		Implementar 75% do plano de Ação Anual do PDTI relacionado a sistemas	

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

O OE10 não apresenta IE para o ano de 2022, contudo apresenta uma quantidade maior de metas para o POC deste ano.

Quadro 25 POC para o OE10

OE10			
POC	Metas		
	2020	2021	2022
Orçamento e Finanças	Alocar 75% do orçamento em iniciativas estratégicas em relação ao orçamento total	Empenhar 92% da dotação orçamentária relativa a fonte 183	Concluir processo licitatório de 50% dos novos projetos previstos no orçamento até junho/2022 e iniciar o processo licitatório de 90% novos projetos até setembro/2022
			Emitir notas técnicas com as análises de conformidade do planejamento e orçamento em até 72h.
			Empenhar 50% da dotação orçamentária da Fonte 183 até junho/2022 e 95% até o final do ano
Execução orçamentária, finanças e Análise contábil	Empenhar 95% da despesas com relação à dotação orçamentária		
	Reduzir 5% dos restos a pagar com relação ao ano anterior		
Gestão de Logística Licitação, contratos e convênios	Reduzir o tempo médio entre a formalização da demanda e a assinatura do contrato para menos de 100 dias para	Reduzir 5% de restos a pagar em relação ao exercício anterior, observada a relação restos a pagar versus	Reduzir 5% de restos a pagar em relação ao exercício anterior, observada a relação restos a pagar versus

	modalidade de pregão eletrônico	dotação orçamentária do atual atualizada;	dotação orçamentária do atual atualizada.
	Manter Índice de Satisfação dos Usuários com Serviços de TI acima 75% (STI)	Contratar serviço de tradução para as ações da agenda internacional;	Atualizar o manual de licitação e contratos.
	Implementar a Gestão Estratégica de Riscos de TI (PDTIC e PETIC)/(STI)	Reduzir o tempo médio entre a formalização da demanda e a assinatura do contrato para menos de 100 dias para a modalidade pregão eletrônico	Reduzir em 15% o estoque e a necessidade de áreas de armazenamento (Almoxarifado Virtual).
	Criar pesquisa de satisfação dos servidores em relação ao serviço de infraestrutura predial e mobiliário	Criar pesquisa de satisfação dos servidores em relação ao serviço de infraestrutura predial e mobiliário	Implementar o projeto de gerenciamento de acesso e segurança do complexo pelo uso de câmera
Gestão da infraestrutura de TI		Manter índice de satisfação dos usuários com os serviços de TI acima de 75%	*Atingir 85% do índice de satisfação dos usuários com os serviços de TIC
			Implementar 75% do plano de ação anual do PDTIC relacionado a sistemas
		Manter e atualizar a infraestrutura tecnológica, para assegurar os recursos básicos de TICs para o funcionamento da Agência	Alcançar no mínimo 51 pontos do indicador de Segurança Cibernética (iSegCiber) segundo a metodologia do TCU. Indicador atual: 40

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Portanto, o objetivo de alocação mais eficiente dos recursos institucionais está melhor disposto em ações POC, com perspectiva de longa duração e manutenção ao longo do período.

Quadro 26 IE para o OE11

OE11			
IE	Metas		
	2020	2021	2022
Dimensionamento da força de trabalho	Dimensionar a força de trabalho em 25% as UORGs	Dimensionar a força de trabalho em 25% das UORGs	Dimensionar 100% da força de trabalho no âmbito da ANA
Teletrabalho		Implementar o programa de gestão na modalidade de teletrabalho na ANA	

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

O OE11, compõe a perspectiva de processos internos, e está voltado para a gestão das pessoas, bem se vê no IE “dimensionamento da força de trabalho” que está presente em

todos os anos analisados. Especificamente para o ano de 2020 o OE11 não apresenta ações exclusivas POC, mas sim ações mistas POC/IE como descritas no quadro abaixo, contudo tal característica se limita ao ano 2020.

Quadro 27 Ações mistas para o OE11

OE11	
POC/IE	Metas
	2020
Administração de pessoal, capacitação e desenvolvimento de servidores / DesenvolveRH	Disponibilizar 75% de temas identificados no DesenvolveRH com conteúdo disponível no SOPHIA ou ConheceRH
	Avaliar porcentagem de servidores com desempenho adequado no DesenvolveRH.
Administração de pessoal / Qualidade de vida no trabalho	Promover um evento por semestre relacionado à qualidade de vida no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Para os anos posteriores as ações mistas foram segregadas, a ação mista “Administração de pessoal / Qualidade de vida no trabalho” foi convertida em POC em 2021 e foi acrescida de mais uma meta, a de “Avaliar a porcentagem de servidores com desempenho adequado no DesenvolveRH” que no ano anterior pertencia a ação mista “Administração de pessoal, capacitação e desenvolvimento de servidores / DesenvolveRH”. Contudo, nenhuma das metas aparece em 2022. A ausência de metas de capacitação e desenvolvimento de servidores para 2022 está em desacordo com Froelich, Santos e Junior (2021), que considera que o processo de capacitação dos funcionários deve ser constante e deve trazer atualizações que possibilitem ao profissional ser cada vez mais assertivo.

Quadro 28 POC para o OE11

OE11			
POC	Metas		
	2020	2021	2022
Programa de Gestão			Implementar o Programa de Gestão no âmbito da ANA.
Administração de pessoal / Capacitação e desenvolvimento de servidores		Avaliar a porcentagem de servidores com desempenho adequado no DesenvolveRH	
		Promover um evento por semestre relacionado a qualidade de vida no trabalho	

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Contemplando a última perspectiva, aprendizagem e crescimento, apresentam-se os OE 12 e OE 13, que se relaciona com a infraestrutura da instituição. As metas contidas aqui buscam o crescimento e a melhoria contínua porque a infraestrutura, decorrente das pessoas, dos sistemas e das técnicas empresariais, apoia os objetivos organizacionais (Galas; Forte, 2021). O OE12 pertence ao grupo de objetivos que foi utilizado apenas no ano de 2020, primeiro ano de utilização do PGA. Sendo assim, ele só apresenta dados para o ano de 2020 e todos identificados como IE conforme quadro abaixo.

Quadro 29 POC para o OE12

OE 12	
POC	Metas
	2020
Gestão do Conhecimento e Inovação	Promover 2 eventos para disseminar a cultura de gestão do conhecimento e inovação.
	Desenvolver pelo menos um projeto piloto inovador em gestão do conhecimento.
	Incluir os termos do Thesaurus da ANA no vocabulário controlado do SOPHIA.
Memória Institucional de Temas Relevantes	Realizar exposição em comemoração aos 20 anos da ANA e 100 anos da Rede Hidrometeorológica Nacional (RHN)

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

A omissão ou descontinuidade do OE 12 implica que a perspectiva Aprendizagem e conhecimento ficou com apenas um objetivo estratégico, a partir de 2021, considerando o mapa estratégico inicial do PGE 2019-2022. Ressalta-se o fato de o OE12 ser constituído apenas de ações do tipo POC que implicam em atividades contínuas. Embora o OE12 tenha sido encerrado após o ano de 2020, as características das ações permanecem válidas, por esse motivo as POC originárias do OE12 foram realocadas.

Os dois POCs foram convertidos em IE, enquanto a “Gestão do Conhecimento e Inovação” vai aparecer no OE13 no ano de 2021 a “Memória Institucional de Temas Relevantes” aparece compondo o OE8 nos anos de 2021 e 2022

Quadro 30 IE para o OE13

OE13			
IE	Metas		
	2020	2021	2022
Automação de Processos de Trabalho Internos e Serviços (TI)	Implementar a ferramenta de automação em pelo menos um processo.		
	Migrar 50% dos sistemas computacionais elegíveis para o processo automatizado de desenvolvimento de sistemas (DevOps)		
	Elaborar o Plano de Implantação da Lei Geral		

	de Proteção de Dados (LGPD) no âmbito da TI.		
	Operacionalizar a atuação da Equipe de Tratamento e Resposta a Incidentes em Redes Computacionais (ETIR), com a definição e adoção dos processos e ferramentas para registro, análise, tratamento e compartilhamento de informações dos incidentes de segurança computacionais		
	Propor inovações para o processo de fiscalização		
Gestão do Conhecimento e Inovação		Implementar 03 projetos no âmbito do Programa de Inovação	
Projeto de inovação, pesquisa e desenvolvimento tecnológico		Implementar novo sistema de informações hidrológico	Implementar 2 projetos de inovação no âmbito do laboratório de inovação da ANA.
		Implementar o projeto modelo de gestão na bacia de São Marcos	
Novas tecnologias no processo de fiscalização		Implantar monitoramento remoto por telemetria em 90% das captações regularizadas no Javaés (TO) e Verde Grande (BA/MG);	
		Implantar o automonitoramento do uso de recursos hídricos pelo aplicativo DeclaraÁgua em 3 sistemas hídricos/bacias considerados críticos: Verde Grande (MG/BA), Pardo (Machado Mineiro, MG/BA) e Baixo Açu	Aprimorar o sistema Regla, no módulo de pedidos de Declaração de Reserva de Disponibilidade Hídrica - DRDH e outorgas de direito de uso de recursos hídricos (Regla São Marcos, Goiás e 4.0).
Gestão da Infraestrutura de TI		Implementar um sistema inteiramente no ambiente de nuvem	Implementar o uso do login único do Governo Federal no sistema de regulação de usos (REGLA)
			Implementar a integração entre o sistema Próton e o barramento de processos do PEN, visando a implantação de novo sistema de documentação na ANA e integração com outros órgãos da Administração Pública Federal.

			Implementar a redundância de telecomunicações - Link Backup
			Implementar 100% da Infraestrutura do Data Center em ambiente seguro (Container/Cofre)
			Implementar 10 novos serviços no ambiente de infraestrutura de nuvem.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

O OE 13 assumiu como IE a “Gestão do Conhecimento e Inovação” que estava no início do planejamento alocada no OE12. Além das IE, o quadro 30 contém a POC do OE13.

Quadro 31 Ações POC do OE13

OE13			
POC	Metas		
	2020	2021	2022
Gestão dos documentos e publicações		Implementar a integração entre o Sistema Próton e o Barramento de Processos do PEN, visando a implantação de novo sistema de documentação na ANA e integração com outros órgãos da Administração Pública federal	
Gestão da segurança da informação		Implementar o uso de login único do Governo Federal no sistema de participação social da ANA e no sistema de regulação de Usos	
Novas tecnologias no processo de fiscalização			Ampliar a implantação do monitoramento remoto por telemetria nos usuários que representam 50% da demanda total outorgada pela ANA no Baixo Açu (RN) e concluir a implantação ao longo do rio Verde Grande (MG/BA).

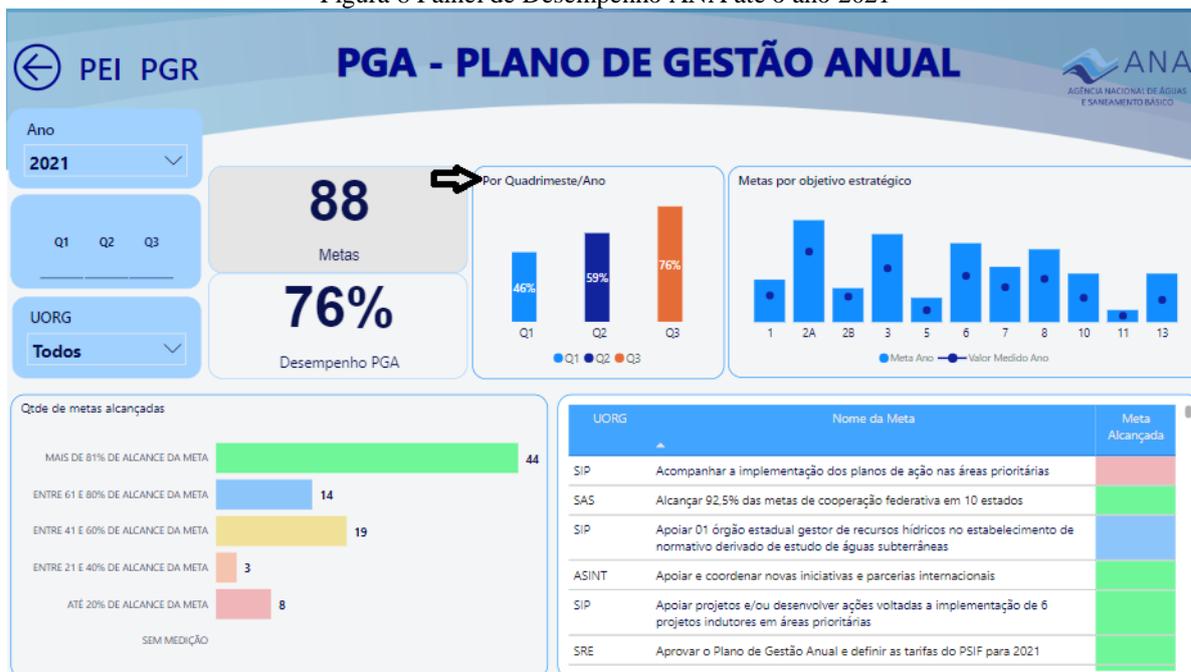
			Ampliar a implantação do automonitoramento do uso de recursos hídricos pelo aplicativo DeclaraÁgua em 3 sistemas hídricos/ bacias considerados críticos: Piranhas-Açu (PB/RN), São Francisco (MG/BA) e São Marcos (MG/GO).
--	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Para o OE13 percebe-se a migração da meta de instituir um login único do POC em 2021 para IE em 2022. Outra modificação foi na IE " Projeto de inovação, pesquisa e desenvolvimento tecnológico" presente em 2021, mas que em 2022 se apresentou apenas como "Programa de inovação", contudo ainda apresenta metas compatíveis. A preocupação com os processos que envolvem TI estão presentes nesse OE e tal atenção converge com a necessidade de manutenção de ferramentas de sistema que são citadas por Thomaz, Cardoso e Maia (2023) como necessárias para o adequado acompanhamento dos resultados e o constante monitoramento do desempenho das metas e dos indicadores.

Para tanto, a ANA mantém em sua página da internet um painel de metas da gestão, de acesso público, que possibilita uma visualização sistematizada e dinâmica dos resultados alcançados no quadrimestre. Bem como toda a gestão da ANA, o painel de planejamento também passou por atualizações, dentro do recorte temporal analisado houve uma mudança considerável na forma de apresentação dos resultados institucionais após o ano de 2021, inclusive com a mudança da plataforma utilizada pela Agência. A página disponibilizada até o ano de 2021 era mais enxuta, conforme apresentado na figura 8.

Figura 8 Painel de Desempenho ANA até o ano 2021



Fonte: Painel ANA

Posteriormente, já para o acompanhamento do desempenho no ano de 2022 o painel tomou uma forma mais robusta, embora muitas funcionalidades tenham sido implementadas, a principal diferença inserida foi a percepção visual da vinculação de cada OE com seu grupo de indicadores, e dos indicadores com suas respectivas metas. Atendendo assim ao proposto por Kaplan e Norton (2004) que ressalta a necessidade de se implementar um modelo que mostre explicitamente as conexões e interações dentro do planejamento. Tal exposição pode ser identificada na figura

Figura 9 Recorte Painel Estratégico da ANA para o ano 2022



Fonte: Recorte painel da ANA

Por outra ótica, analisando os dados dispersos PGA foi possível mensurar o desempenho dos objetivos estratégicos ao longo do período, portanto a tabela 1 abaixo permite uma visualização mais acertada do desempenho geral para o período:

Tabela 1 Percentual de alcance dos OE por ano

OE	2020	2021	2022
OE1	96,67%	62,67%	43%
OE2	72,00%		
OE 2 a		69,17%	69%
OE 2 b		75,00%	60%
OE 3	77,14%	61,20%	94%
OE 4	100%	Excluído	Excluído
OE 5	100%	42,14%	75%
OE 6	70%	58,67%	85%
OE 7	82%	63,37%	100%
OE 8	90,00%	56,44%	85%
OE 9	90,00%	Excluído	Excluído
OE 10	82,00%	46,67%	80%
OE 11	46,67%	52,50%	100%
OE 12	100,00%	Excluído	Excluído
OE 13	80,00%	45,83%	44%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Os ajustes percebidos nos objetivos estratégicos podem ser atribuídos, em partes, ao processo de feedback. O processo de aprendizagem empresarial e o processo de feedback, juntos, constituem a essência do BSC, pois lhes confere a capacidade de mudança e a possibilidade de estabelecer o alinhamento dos projetos durante sua execução (Dantas, 2021).

#### 4.3 INDICADORES DE DESEMPENHO DA GESTÃO

Os indicadores, segundo o PEI 2019-2022, são ferramentas necessárias para o correto acompanhamento e verificação dos resultados organizacionais. Descrição compatível com a de Ribeiro (2023) quando computa aos indicadores a atribuição de transcrever a realidade medida, minimizando a ocorrência de erros e decisões equivocadas.

Portanto, os indicadores, que são as métricas utilizadas para monitorar o alcance dos objetivos, devem ser minuciosamente elaborados, sendo assim cada OE possui seu conjunto de indicadores conforme descritos no anexo 2. Importante ressaltar que o quadro constante no anexo 2 contém os indicadores inicialmente propostos no primeiro ano do PEI, começo da sua vigência.

Para o PEI 2019/2022 encontram-se elencadas quatro perspectivas, 13 objetivos estratégicos e 47 indicadores de desempenho. Esse padrão se repete para os anos de 2019 e 2020, que embora tenha ajustado os OE o quantitativo numérico permaneceu igual. No ano de 2021 os OE reduziram, passando dos 13 OE para apenas 11 OE, e os indicadores nesse ano saltaram para 88, número ainda inferior do apresentado no ano de 2022. O qual, embora tenha permanecido com 11 OE, trouxe o maior número de indicadores do período analisado, 112 indicadores. Conforme disposto na tabela 2.

Tabela 2 Elementos do painel estratégico da ANA.

	Quantidade			
	2019	2020	2021	2022
Perspectivas	4	4	4	4
Objetivos estratégicos	13	13	11	11
Indicadores	47	47	88	112

Fonte: PEI ANA 2019-2022

Retomando o que foi citado por Tawse e Tabesh (2023), o uso do BSC ativa a consciência gerencial do desempenho resultando na aprendizagem organizacional. Dessa

forma, identifica-se que anualmente o planejamento é revisto e essas revisões alteram a estrutura inicialmente prevista no PEI, que é elaborado para o período de quatro anos.

Sendo assim, durante a análise dos relatórios de gestão anual os ajustes são percebidos, então, para o ano de 2021 houve um acréscimo e a quantidade de indicadores saltou de 47 para 88, lembrando a já mencionada alteração no OE 2 que foi segregado em OE 2a e OE 2b, mudando a quantidade de objetivos, no ano de 2021. Bem como a exclusão dos OE4, OE9 e OE12 que reduziu a quantidade de objetivos de 13 para 11 nos anos de 2021 e 2022. Os ajustes são naturais e inerentes à capacidade de adaptação do BSC à realidade do negócio. Esses ajustes são refletidos nos indicadores, por que eles são a representação da estratégia organizacional, e as reavaliações regulares são necessárias para organizar os novos padrões em ascensão (Dantas, 2021).

Os números presentes na tabela 2 são bem semelhantes ao estudo de caso desenvolvido por Thomaz, Cardoso e Maia (2023) em que o ente público estudado, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN, apresentava 4 perspectivas, 20 objetivos estratégicos e 79 indicadores.

Com o acompanhamento dos relatórios analisados percebe-se um implemento gradual na quantidade de indicadores utilizados na ANA, tal observação condiz com o observado por Leite e Lavarda (2021) quando estudaram o Ministério Público de Santa Catarina, no caso deles a gestão planejou um aumento gradual dos indicadores, sendo eles acrescidos à medida em que a cultura organizacional era desenvolvida. Diferentemente, os relatórios da ANA não declaram que tal aumento tenha sido programado. Portanto, os ajustes organizacionais podem ser relacionados com a aprendizagem organizacional proporcionada pelo BSC, como sugerem Tawse e Tabesh (2023).

Os dados constantes nos relatórios de gestão são complementados pelos dados divulgados nos relatórios de avaliação da estratégia - RAE. Neles é possível medir a abrangência das metas do PGA, esta medição é realizada em uma escala composta por cinco pontos que necessariamente acompanham as realizações alcançadas. Isto é, anualmente a ANA mede o percentual alcançado de cada indicador e essa porcentagem é enquadrada numa escala de desempenho.

Assim, se o percentual verificado foi igual ou inferior a 20% considera-se essa meta como NÃO ALCANÇADA, caso o percentual medido esteja entre 21% e 40% esta meta foi alcançada PRECARIAMENTE. Mas, se o percentual aferido ficar dentro do intervalo entre 61% e 80% a meta é apontada como alcançada SATISFATÒRIAMENTE, por fim, caso esse percentual ultrapasse os 81% a meta é classificada como alcançada TOTALMENTE. Esta

categorização utilizada pela ANA, ao medir os desempenhos dos seus indicadores, está descrita na tabela 3.

Tabela 3 Escala de desempenho dos indicadores

Desempenho da meta	Percentual alcançado
Meta NÃO ALCANÇADA	0 – 20%
Meta alcançada PRECARIAMENTE	21 – 40%
Meta alcançada PARCIALMENTE	41 – 60%
Meta alcançada SATISFATORIAMENTE	61 – 80%
Meta alcançada TOTALMENTE	81 – 100%

Fonte: RAE, 2021.

A partir da tabela 3, que traduz o percentual de alcance da meta relativa a cada categoria utilizada pela ANA, é possível monitorar o desempenho dos indicadores no recorte temporal pretendido. Alocando-se os valores dentro dos seis resultados possíveis, foi construída a tabela 4, na qual estão dispostas as quantidades de indicadores agrupados pelo desempenho apresentado. Assim, identificamos que no ano de 2019 dois indicadores tiveram desempenho inferior aos 20% mínimos e por isso foram classificadas como meta NÃO ALCANÇADA, no ano de 2020 nenhum indicador ficou nessa classificação, em 2021 foram 8 indicadores e no ano de 2022 foram 9 indicadores que receberam esta classificação.

A categoria meta alcançada PRECARIAMENTE, que apresentam desempenho entre 21 e 40%, acolheu dois indicadores no ano de 2019, cinco indicadores no ano de 2020, 3 indicadores no ano de 2021 e doze indicadores no ano de 2022. Enquanto que a meta alcançada PARCIALMENTE abrigou 1, 5, 19 e 29 indicadores para os anos de 2019, 2020, 2021, 2022 respectivamente.

O grupo que teve a meta alcançada SATISFATORIAMENTE foi composto por 4 indicadores no ano de 2019, 4 indicadores em 2020, 14 indicadores em 2021 e 25 indicadores no ano 2022. Considerando o desempenho superior a 81%, dos indicadores que tiveram suas metas alcançadas TOTALMENTE, estão descritos 18 indicadores no ano 2019, quantidade que se repetiu em 2020, também 18 indicadores, no ano de 2021 foram 44 indicadores e a quantidade foi reduzida para 34 indicadores que atingiram o desempenho superior no ano de 2022. Conforme disposto na tabela 4.

Tabela 4 Desempenho anual dos indicadores

	2019	2020	2021	2022	Total
Meta NÃO ALCANÇADA	2	0	8	9	19
Meta alcançada PRECARIAMENTE	2	5	3	12	22
Meta alcançada PARCIALMENTE	1	5	19	29	54

Meta alcançada SATISFATORIAMENTE	4	4	14	25	47
Meta alcançada TOTALMENTE	18	18	44	34	114
Sem medição	20	15	0	3	38
Quantidade de indicadores no ano	47	47	88	112	

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Assim, cada indicador recebe um resultado específico, suas possibilidades transitam entre uma meta não atingida, uma meta atingida totalmente e até os indicadores que ainda estejam sem medição, entre outras. Na tabela 4 uma das mais importantes informações está na classificação “sem medição” esta evoluiu no sentido de que em 2019 eram 20 indicadores nesta classificação, esse número foi reduzido para 15 em 2020 e conseguiu ser zerado em 2021, tal feito foi realizado mesmo considerando que a quantidade de indicadores no ano de 2021 foi maior que nos anos anteriores. E para o ano de 2022 aparecem apenas 3 indicadores nesta classificação, valor atribuído ao implemento de indicadores ocorrido nesse ano.

Ainda na tabela 4, é possível ver que a quantidade de indicadores variou com o tempo, passando de 47, nos anos de 2019 e 2020 para 88 indicadores no ano de 2021, valor inferior aos 112 indicadores apresentados no ano de 2022. A progressão representa o refinamento da estratégia e a efetividade dos serviços públicos prestados. Pois, é através do estabelecimento de metas verificáveis que se consegue perceber a ligação entre a visão, a missão e a estratégia da organização bem como seu vínculo com as atividades desenvolvidas no curto prazo e também no longo prazo (Galas; Forte, 2021). Denotando a busca pelo aperfeiçoamento constante e evolução do sistema.

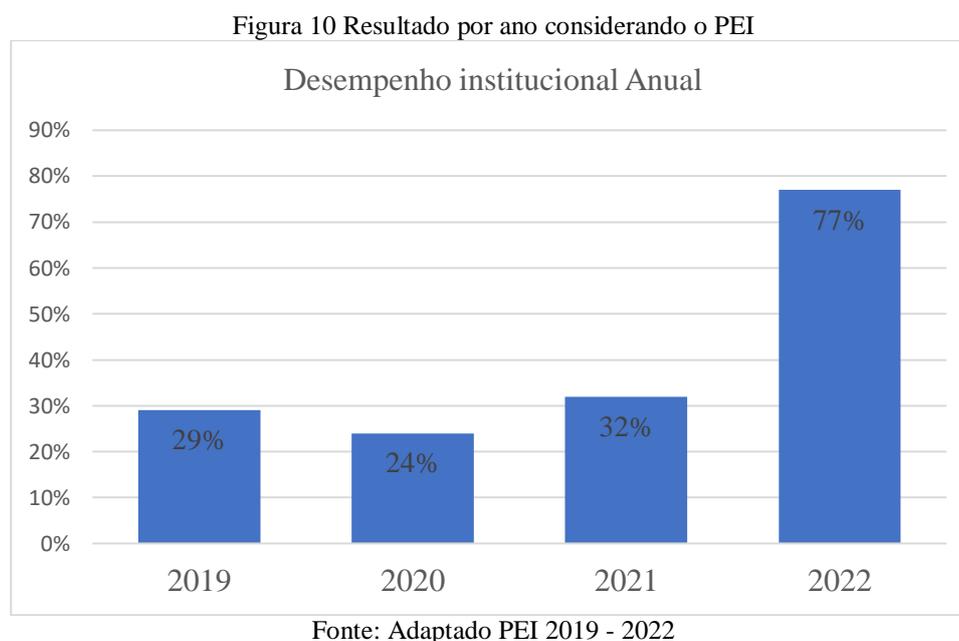
#### 4.5 DEMPENHO NÃO FINANCEIRO

Ampliando o leque de documentos consultados deve-se incluir os relatórios de gestão e os relatórios de avaliação da estratégia.

Em última análise os relatórios trazem consigo a generalização dos resultados considerando o desempenho da instituição para cada ano analisado. As informações estão representadas na figura 10. Reiterando o que já foi dito anteriormente, o BSC, que foi implementado na ANA em 2019 é uma metodologia dinâmica e vem passando por constantes atualizações e ajustes no sentido de tornar-se uma ferramenta cada vez mais eficiente e eficaz.

A qualidade do planejamento representa o alcance das metas e dos objetivos institucionais. Em linha com a análise temporal recomenda por Pinto et al. (2020), que deve acontecer anterior, concomitante e posteriormente a implantação, para que haja a adequada disseminação do BSC pela organização.

Sendo assim, o avanço progressivo no desempenho da ANA pode ser percebido na análise gráfica da figura 10.



A figura 10 exibe o desempenho anual da ANA para o recorte temporal desejado. No ano de 2019 a agência apresentou um desempenho referente a 29% das metas pretendidas, contudo em 2020 esse percentual caiu para 24%, considerando que 2019 foi o primeiro ano de implementação da metodologia e que vários ajustes foram realizados ao longo de sua utilização, sendo o mais importante na transição 2019-2020 a aplicação do PGA, talvez esta ferramenta tenha proporcionado à gestão meios mais claros de mensurar suas atividades, por esse motivo o desempenho teve uma queda sensível, remetendo ao período de adaptações inicial. Segue-se no tempo com a melhora gradual do seu desempenho, que cresceu em 2021 e cresceu em 2022.

O percentual alcançado em 2022 destoa completamente dos anos anteriores, sendo este o ano com mais indicadores de desempenho disponíveis, provavelmente seja este um indício de amadurecimento do uso das estratégias do BSC. Contudo, embora o período de utilização da ferramenta seja relativamente curto o beneficiamento da gestão ficam evidenciados. Mais uma vez, os resultados aqui elencados são condizentes com as descobertas de Tawse e Tabesh (2023), percebe-se que entre a utilização do BSC e o desempenho global da organização existe uma relação positiva, ou seja, o BSC contribui para o alcance dos resultados pretendidos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No texto apresentado, percebe-se que o BSC na ANA demonstra ser uma ferramenta dinâmica, o que é percebido ao longo das análises, por exemplo nos ajustes dos indicadores ou até mesmo na inclusão da nova plataforma de dados abertos, na qual estão disponibilizados os resultados da gestão, de maneira melhorada em relação à plataforma anterior, a partir do ano de 2022. Destacando-se, na nova plataforma, a exposição direta da correlação entre as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas. O realce no planejamento recai sobre os processos de feedback e retroalimentação de informações que acontece de maneira quadrimestral, também está presente nas avaliações anuais e mais efetivamente reconhecida no planejamento do quadriênio, quando todos os interessados, internos ou externos, tem a oportunidade de contribuir.

Embora, a falta do PGA para o ano de 2019 tenha sido um fator limitante na análise linear das informações contidas nos planos, para o período pretendido de 2019 até 2022, os documentos disponíveis para o recorte dos anos 2020, 2021 e 2022 mostraram-se satisfatórios. Através deles foram verificadas as quatro perspectivas do BSC adaptadas para a ANA, as adaptações são condizentes com a literatura, que ressalta a capacidade adaptativa do BSC. Contudo, as adaptações de nomenclatura foram mínimas, sendo sua principal mudança na perspectiva financeira que foi migrada para resultados, atendendo ao princípio básico de aplicação do BSC na esfera pública.

Cumpriu-se também o propósito de analisar os objetivos estratégicos da ANA, nesse campo a uniformidade prevaleceu, pois dos 13 objetivos inicialmente propostos apenas quatro necessitaram de ajustes, sobressaindo-se o objetivo estratégico nº 4 que foi 100% satisfeito logo no ano de 2020. Os Objetivos estratégicos nº 2 e nº 12 que tiveram suas metas redistribuídas para outros indicadores, enquanto que o objetivo estratégico nº9 teve apenas uma de suas metas redistribuída e as demais tiveram sua efetividade suspensa, mostrando-se desnecessárias após o ano de 2020. Por fim, os objetivos estratégicos, em sua maioria, apresentaram-se alinhados tanto com as dimensões do BSC da ANA, quanto com o planejamento estratégico da Agência.

O objetivo de analisar os indicadores de desempenho também foi satisfeito, os relatórios são muito claros ao expor os indicadores e também as metas utilizadas para cada grupo. Considerando que, a meta é o que se quer atingir, e o que o indicador é a medida do que se pretende alcançar, ou seja, que o indicador é a dimensão da meta, foi possível analisar

o alcance das metas contidas nos objetivos estratégicos. Outro ponto importante, foi a adaptação do planejamento estratégico, onde este necessita de atenção e não se apresenta como algo fácil. Contudo, a gestão adequada permite que os ajustes sejam implementados de maneira natural, tal processo está refletido nos ajustes constantes identificados ao longo das análises anuais dos indicadores e das metas da ANA.

Por fim, a avaliação do desempenho não financeiro da ANA, com base nos relatórios da Agência demonstrou que, embora tenha havido uma queda no desempenho na transição do ano 2019 para o ano de 2020, após esse período, que coincidiu com a inclusão do PGA e o fechamento do primeiro ano de utilização do BSC, o desempenho assumiu uma trajetória crescente. Tal observação permitiu concluir que o BSC tem alavancado positivamente os resultados da Agência.

Um ponto crucial para a utilização adequada do BSC é que a visão institucional, as perspectivas e os objetivos estratégicos estejam orientados na mesma direção, após a análise dos resultados foi possível demonstrar que as perspectivas estão adequadamente alinhadas com a visão da ANA, bem como os objetivos estratégicos aqui desenhados representam subdivisões detalhadas das perspectivas traçadas. Sendo assim, após a análise detalhada das perspectivas, dos objetivos estratégicos, dos indicadores e das metas do BSC na ANA é possível considerar que BSC funciona satisfatoriamente na incumbência de definir, criar e transmitir a estratégia organizacional da ANA.

Portanto, em face ao exposto ao longo deste trabalho, foi possível identificar que seu objetivo principal de Analisar o desempenho da ANA, para o período de 2019 até 2022, partindo da utilização do *Balanced Scorecard*, foi alcançado, bem como seus objetivos específicos de identificar as perspectivas do BSC utilizadas pela ANA; analisar como os indicadores de desempenho utilizados pela ANA permitem mensurar os objetivos estratégicos em cada dimensão; analisar os objetivos estratégicos da ANA de acordo com as dimensões do BSC adotado e avaliar o desempenho não financeiro da ANA.

Esta pesquisa contribuiu para a divulgação das práticas de gestão exitosas, trazendo o esclarecimento da execução prática do BSC, bem como reforçou a importância da utilização de ferramentas de cunho estratégicos na esfera pública (Leite; Lavarda, 2021). Contribuindo para que outras instituições públicas implantem instrumentos de gestão estratégica que os auxiliem a melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados (Galas; Forte, 2021). Bem como, enalteceu a disposição das instituições em manter um fluxo de informações atualizado sobre as suas ações, tal atitude beneficia tanto pesquisadores como o cidadão e, principalmente, o órgão, que se torna mais acessível ao público em geral.

Como sugestão de futuras pesquisas incentiva-se a análise do BSC após sua implementação em outras instituições, buscando evidenciar a forma como está se dando sua usabilidade e seu progresso em adentrar na cultura organizacional (Leite; Lavarda, 2021). Fica, então, o incentivo para que outros estudos ultrapassem a barreira da implementação do BSC nas instituições e passem a analisar as práticas e usos efetivos da ferramenta tanto no curto, como é o caso da pesquisa em tela, como no longo prazo.

A análise dos documentos trouxe uma visão abrangente do negócio, pois os relatórios disponíveis foram abundantes e a presteza da Agência em responder aos questionamentos por meio da ouvidoria foram pertinentes. Contudo, o desenvolvimento desse estudo enfrentou alguns contratempos, inicialmente, quando foi desenvolvido o projeto, o estudo de caso seria realizado na CPRH – Companhia Pernambucana do Meio Ambiente, porém houve a troca de governo no estado de Pernambuco e a nova gestão não demonstrou interesse em dar continuidade ao projeto, o qual era de conhecimento e consenso da gestão anterior. Posteriormente, houve uma tratativa, na tentativa de estudar o IBAMA- Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, porém de início o órgão se posicionou contrário à realização das entrevistas e desenvolvimento dos trabalhos teóricos.

Quando a negativa para realização de entrevistas se tornou comum, a possibilidade de realizar uma pesquisa documental se apresentou. Sendo assim, na sequência, o Ministério do Meio Ambiente – MMA se mostrou uma alternativa viável, pois faz uso do BSC e está na esfera pública, entretanto ao analisar os documentos públicos da instituição percebeu-se a existência de várias lacunas e inconsistências, a precariedade de dados inviabilizou o desenvolvimento da inspeção pretendida.

Por último foi iniciada a verificação de viabilidade da ANA, essa se apresentou satisfatória. A agência disponibiliza um banco de dados bem completo, o que favoreceu a pesquisa documental, no entanto não foi solicitado a possibilidade realização de entrevistas, pois o tempo que restou disponível não comportaria o prazo para apreciação do conselho de ética da UFRPE, etapa necessária para realização desse tipo de pesquisa. Portanto, como limitação ao estudo proposto entende-se que a realização de entrevistas com os servidores da instituição, servidores das mais diversas categorias, traria o acréscimo de mais um prisma à análise o que proporcionaria uma análise multifocal do objeto em questão.

## REFERÊNCIAS

AGBANU, P. G.; NAYRKO, I. K.; AGBEMAVA, E.; SDZRA, E.; SELASE, E. Measuring Strategic Performance in State-owned Organizations: An Evaluation of Five Proposed Contemporary Metrics. *International Journal of Scientific and Research Publications*, v. 6, n. 3, 2016

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS (ANA). Acesso à informação. Brasília: ANA, 2023. Disponível em: < <https://www.gov.br/ana/pt-br/acesso-a-informacao>>

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS (ANA). Relatórios de Avaliação Estratégica. Brasília: ANA, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/ana/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-avaliacao-estrategica>

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS (ANA). Relatórios de Gestão. Brasília: ANA, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/ana/pt-br/todos-os-documentos-do-portal/documentos-aud/relatorio-de-gestao>

ALANI, F. S.; KHAN, M. F. R.; MANUEL, D. F. University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study–Sohar University, Oman. *International Journal of Educational Management*, 2018.

ALEIXO, D.; MOREIRA, L.; OLIVEIRA, E. de. A Elaboração do Mapa Estratégico como Forma de Medir o Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso no SEBRAE Caruaru–PE. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 16, 2006.

ANDRADE, A. G.; MORAES, Y. G. da S.; MANGINI, E. R. O balanced scorecard aplicado à administração pública municipal: um estudo na prefeitura de biúna, Estado de São Paulo. *Revista Gestão em Análise*, v. 9, n. 1, p. 123-135, 2020.

ANDRADE, M. M. de. Introdução a metodologia do trabalho científico. 10 ed, São Paulo: Atlas, 2018

ARAÚJO, R. H. M. de. A adoção do BSC para a mensuração do desempenho estratégico governamental: o caso do governo de Pernambuco. 2017. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, Pernambuco, 2016. Disponível em: [http://www.ppgc.ufrpe.br/dissertacoes?field\\_ano\\_value=&page=4](http://www.ppgc.ufrpe.br/dissertacoes?field_ano_value=&page=4). Acesso em: 14/10/2022

AWADALLAH, E. New Performance Measurement Models and Management Control Systems: A Critique of the Literature. In Conferência Europeia de Pesquisa Empresarial, 4, 2015, Reino Unido, Anais eletrônicos. Disponível em: [http://zantworldpress.com/wp-content/uploads/2015/05/413-Emad\\_Awadallah.pdf](http://zantworldpress.com/wp-content/uploads/2015/05/413-Emad_Awadallah.pdf). Acesso em: 07 set. 2022

BANDEIRA, H. T.; AMORIM, T. N. G. F. O Balanced Scorecard do Ministério Público da União: peculiaridades e inter-relações dos mapas estratégicos. *Sistemas & Gestão*, v. 13, n. 3, p. 345-356, 2018.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. de. Metodologia da pesquisa em ciências: análise quantitativa e qualitativa. Rio d Janeiro: LTC, 2007

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. Revista eletrônica de contabilidade, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.

BARRA, Geraldo Magela Jardim; DA SILVA, Rodrigo Oliveira; SCHOCAIR, Marília Medeiros. Gestão educacional com enfoque em indicadores de desempenho do balanced scorecard. Revista de Gestão e Avaliação Educacional, p. e63849-17, 2021.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. Fundamentos da Metodologia científica, 3ª ed, São Paulo – Pearson Prentice Hall, 2007

BEZERRA, F. W. C.; SILVA, F. E. M. da; LEMOS, P. B. S.; SOUSA, R. L. de; PAIVA, R. F. de; ROCHA, P. T.; PINHEIRO, J. L. Implementation of Balanced Scorecard in public institutions: a brief bibliographic review. Research, Society and Development, [S. l.], v. 9, n. 2, p. e68922041, 2020.

BEMFICA, M. F. C.; CALLADO, A. A. C. Mapas Estratégicos do Balanced Scorecard nos Ministérios Públicos Estaduais. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, 2019

BLONSKI, F.; PRATES, R. C.; COSTA, M.; VIZEU, F. O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. Administração Pública e Gestão Social, v. 9, n. 1, p. 15-30, 2017.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000. Dispõe sobre a criação da Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA), entidade federal de implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos, integrante do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (Singreh) e responsável pela instituição de normas de referência para a regulação dos serviços públicos de saneamento básico. Presidência da República:DF Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9984.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9984.htm), Acesso em 07 de Setembro de 2023

BRASIL. Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, altera a Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, a Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, a Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, a Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, a Medida Provisória nº 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, a Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, e a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Presidência da República:DF Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Lei/L13848.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13848.htm) Acesso em 22 de setembro de 2023

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. Reforma do Estado e administração pública gerencial, v. 1, p. 21-38, 1998.

CAMILLERI, Mark Anthony. Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. Management in Education, v. 35, n. 1, p. 10-21, 2021.

CARPES, A. M. da S.; PERTUZATTI, E.; MERLO, R. A. As melhores práticas de controladoria: o balanced scorecard como ferramenta de gestão. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 6, n. 18, p. 09-24, 2007.

CARVALHO FILHO, M. de; AMORIM, T. N. G. F. A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de controle e gestão no setor público: um estudo de caso no ministério público de Pernambuco. *Management Control Review*, v. 1, n. 2, p. 2-15, 2016.

CARVALHO FILHO, M. de; AMORIM, T. N. G. F. Inovação da Gestão Estratégica com a Implantação do Balanced Scorecard. *Management Control Review*, v. 5, n. 1, p. 19-33, 2020.

CERVI, A. P.; CANDIDO, A. C. APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO SETOR PÚBLICO: Estudo de Caso em uma Assessoria Jurídica da Administração Pública. *Ponto de Acesso*, v. 13, n. 1, p. 154-170, 2019.

CESAR, A. M. R.; ANTUNES, M. T. P.; VIDAL, P. G. Método do estudo de caso em pesquisas da área de Contabilidade: uma comparação do seu rigor Metodológico em publicações nacionais e Internacionais *Revista de Informação Contábil*, v. 4, n. 4, p. 42-64, 2010.

CISLAGHI, R.; FILHO, S. S. L. Balanced Scorecard em Instituições Públicas do Ensino Superior: Benefícios, Limitações e Desafios. In: *Vi Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul*, 4., 2006, Blumenau. Anais [...]. Blumenau: SC, 2006.

COSTA, J. H.; SOUZA, R. J.; PETRI, S. M. Balanced Scorecard: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 10, n. 1, p. 77-88, 2019.

CORRÊA, C. da S.; SCHIO, E.; SANTOS, L. A. dos S. O desempenho organizacional por meio da contabilidade gerencial quanto à utilização de ferramentas de gestão. *Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas*, v. 13, n. 1, p. 43-63, 2017.

DANTAS, Amilton César Cardoso. BALANCED SCORECARD: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA MEDIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL. *REVISTA FATEC DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS*, v. 6, n. 1, 2021.

DENZIN, N. K. LINCOLN, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006;

ERIG, R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; RAIMUNDINI, L.S. Balanced Scorecard na administração pública municipal: um estudo de caso na prefeitura municipal de porto alegre. *Administração Pública e Gestão Social*, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 151–174, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4002>. Acesso em: 6 maio. 2022.

FARIAS, L. N. de A., SILVA, R. P. A, DIENG, M.; TEIXEIRA, V. V. N. O Balanced Scorecard Aplicado ao Setor Público: O Caso dos Tribunais de Justiça dos Estados do Brasil e do Distrito Federal. *Revista Ciências Administrativas*, v. 27, n. 1, 2021.

FELIX, R.; FELIX, P. do P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão

estratégica nas organizações públicas. *Revista do Serviço Público*, v.62, n.1, p.51-74, 2011

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

FERREIRA, B. N.; SOGABE, V. P. Análise da aplicação da ferramenta BSC na gestão pública em municípios de Mato Grosso sob a perspectiva dos gestores de planejamento. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 5, n. 1, 2021

FLICK, U. *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes – Porto Alegre: Penso, 2013*

FREITAS, J. V. de; OLIVEIRA, M. A.; VERONEZE, G. M.; PEREIRA, M. S. The Use of the Balanced Scorecard as a Strategic Tool in Public Institutions: A Systematic Review. *European Journal of Business and Management Research*, v. 6, n. 4, p. 26-33, 2021.

FREITAS, W. R. de S.; JABBOUR, C. J. C. O estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: fundamentos, roteiro de aplicação e pressupostos de excelência. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, v. 30, p. 1-12, 2010.

FROELICH, Wilson; SANTOS, Wellington Furtado; JUNIOR, Ronaldo Bernardo. Indicadores do Balanced Scorecard: Um estudo sobre as percepções de gestores. *UNIFESO-Humanas e Sociais*, v. 7, n. 7, p. 4-15, 2021.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 6, p. 88-112, 2021.

GARENCO, Patrizia; SARDI, Alberto. Performance measurement and management in the public sector: state of the art and research opportunities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 70, n. 7, p. 1629-1654, 2021.

GELAN, E. Debel. The Impact of Balanced Scorecard (BSC) on Performance of Public Organization: The Case of Dire Dawa City Government Communication Affairs Bureau. *Public Policy and Administration Research*, v. 10, n. 4, p. 27-59, 2020.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. da. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. *XIII SIMPEP-Bauru, SP, Brasil*, v. 6, 2006.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa - 4.ed. – São Paulo: Atlas, 2002*

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social- 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.*

GIUSTINA, K. A. D.; PETRI, S. M.; LUNKES, R. J. Elaboração de Mapa Estratégico e Painel de Desempenho Baseado nas Perspectivas do Balanced Scorecard para uma Distribuidora de Produtos Naturais. In: *XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019 – São Paulo - SP*

GOMES, J. C. A. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação. 2019. Tese de Doutorado.

GOMES, N. G.; OLIVEIRA, A. S. de; SOUZA, F. F. de. Proposta de implantação do Balanced Scorecard como ferramenta estratégica de apoio a decisão em um batalhão da polícia militar do estado da Paraíba. *Management Control Review, [S. l.]*, v. 4, n. 2, p. 46–62, 2020.

IRWIN, D. Strategy mapping in the public sector. *Long Range Planning*, v. 35, n. 6, p. 637-647, 2002.

IVO, A. D. A. O.; BARBOSA, F. D. O. O BALANCED SCORECARD: UMA ADAPTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Ideias e Inovação-Lato Sensu*, v. 6, n. 1, p. 89-89, 2020.

KAPLAN, R. S.; *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Handbooks of Management Accounting Research, Elsevier, Volume 3, 2009*

KAPLAN, R. S. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Gulf Professional Publishing, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 21ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. Metodologia da pesquisa: guia prático. – Ita-buna: Via Litterarum, 2010.

KOCHE, J. C. Fundamentos da Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

LAVILLE, C.; DIONE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEITE, A. L.; LAVARDA, R. A. B. A implementação do balanced scorecard no Ministério Público de Santa Catarina: um estudo de caso. *Desafio Online*, v. 9, n. 2, 2021.

LOURENÇO, R. L.; PETENUCCI, M. E. Balanced Scorecard como modelo para implementar a internacionalização na universidade pública: um olhar interpretativo a partir da pesquisa participante. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 19, n. 50, p. 122-142, 2022.

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Desafios da implementação da nova gestão pública. *Lex Humana (ISSN 2175-0947)*, v. 14, n. 2, p. 121-138, 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos da metodologia científica. 5 ed - São Paulo: Atlas, 2003

MARTINS, E.; REIS, D.; FORNARI, M. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica para o administrador público. *Revista Calafiori*, v. 3, n. 2, p. 27-48, 2019.

MATIAS, F. M. Análise e avaliação de indicadores de desempenho para instituição pública

de ensino: o caso do IFMT Várzea Grande. 2020. 137 p. Dissertação (mestrado profissional), Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2020.

MAZUCATO, T. (Org.). Metodologia da pesquisa e do trabalho científico. Penápolis: FUNEPE, 2018.

MCNAIR, C. J.; WATTS, E. W. The performance wheel and the small business pyramid: The next generation of performance scorecards. 2010,

MEDEIROS, B. M. V. de; PRAZERES, J. A. dos. O BALANCED SCORECARD E A GESTÃO ESTRATÉGICA NO SISTEMA DE PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO. Revista Ipanec, v. 1, n. 2, p. 94-115, 2020

MENDES, Thiago Augusto et al. Avaliação de diferentes técnicas de medição do oxigênio dissolvido para o saneamento básico. Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science, v. 10, n. 1, p. 406-426, 2021

MENDONÇA, A. W.; MOELLWALD, M. C. E.; MAGO, D. D. Metodologia para estudo de caso: livro didático – Palhoça: UnisulVirtual, 2014 Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21932/1/fulltext.pdf> Acesso em: Out. 2022

MINAYO, M. C. de S. (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOHAMMED, Y. N.; SALMAN, W. H.; MOHAMMED, B. H.; FLAYYIH, H. H. The Role of Balanced Scorecard in the Integration of Management Control System and the Strategy of Economic Unity. International Journal of Innovation, Creativity and Change. Vol. 13, Issue 7, 2020 Disponível em: [https://ww.ijicc.net/images/vol\\_13/Iss\\_7/13735\\_Mohammed\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://ww.ijicc.net/images/vol_13/Iss_7/13735_Mohammed_2020_E_R.pdf) Acesso em Set. 2022

MOREIRA, P. F. P.. “Indicadores de desempenho e sua medição” Contribuições do Balanced Scorecard. Tese Mestrado em Administração - Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas São Paulo. São Paulo. 2002

MOREIRA, F. A. de L., PESSOA, M. N. M., CABRAL, A. C. de A., SANTOS, S. M., ROLDAN, V. P. S. . Fatores críticos na implantação do Balanced Scorecard-BSC. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 5, n. 3, p. 57-89, 2012.

MONTEIRO, O. H. C.; CALLADO, A. A. C. Sistemas de mensuração de desempenho: um estudo empírico sobre a percepção de gestores públicos. Congresso UFSC de Controladoria e Finanças; 8º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 2018. Disponível em: <https://conferencias.ufsc.br/index.php/cconfi/ed2018/paper/view/1656>, Acesso em: 13 maio 2022

NOGUEIRA, L.; FERREIRA, J. V.; SILVA, S. W.; PIURCOSKY, F. P.; Junior, P. D. S. P. Fatores de insucesso do Balanced Scorecard e possíveis soluções: um estudo de caso em uma empresa do setor varejista. Revista Conbrad, v. 4, n. 1, 2019.

OLIVEIRA, J. M. de; IZELLI, R. C. Indicadores de desempenho baseados no balanced scorecard: um modelo adaptado à administração pública. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, v. 4, n. 2, p. 37-51, 2018.

OLIVEIRA, M. F. de. Metodologia científica: um manual para realização de pesquisa em administração – Catalão: UFG, 2011

PAINEL DE METAS E GESTÃO. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMzFkMjJjY2MtOTU0YS00MTg3LWI2ODUtNWU0OTJhMTNiOGQ0IiwidCI6ImUwYmI0MDEyLTgxMGItNDY5YS04YjRkLTY2N2ZjZDFiYWY4OCJ9&pageName=ReportSectiond7b1c0f90b3d701334e7>

PEDRO, J. M. O balanced Scorecard (BSC) no sector público. *Informação e Informática*, v. 28, p. 14-23, 2004.

PEREIRA, A. S.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F.J.; SHITSUKA, R. Metodologia da pesquisa científica – 1. Ed. – Santa Maria, RS : UFSM, NTE – 2018 Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1). Acesso em: jun 2022

PHAM, C. D., VU, S. T., PHAM, Y. T. K., & VU, N. T. Evaluating performance of Vietnamese public hospitals based on balanced scorecard. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, v. 7, n. 6, p. 339-349, 2020.

PINTO, S. H. B.; TONINI, A. C.; YOO, N. S. L.; KATAYOSE, E. M. Gestão estratégica através do balanced scorecard (BSC): implantação em empresas brasileiras. *Brazilian Journal of Business*, v.2, nº 1,p. 564-580, 2020.

PRODANOV, C. C. Metodologia do trabalho científico: método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2. Ed.- Novo Hamburgo: Feevale, 2013

QUESADO, P. R.; COSTA, C. S. O. de. O balanced scorecard e a gestão estratégica numa empresa pública. 2019. Disponível em: <https://gestin.ipcb.pt/wp-content/uploads/2022/02/2019Gestin18-19art18.pdf> Acesso em: Out. 2022

QUESADO, P.; MARQUES, Salomé. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica no setor têxtil. XIX Encuentro AECA, 2020.

RAMANNA, Vishwanath. Using the balanced scorecard to improve the performance of city and county councils. Available at SSRN 1417743, 2009.

RAO, D.; SREELAKSHMI, G., Balance Scorecard-Strategy Mapping Tool: A Case Study. *Asian Journal of Applied Science and Technology (AJAST)*, Volume 1, Issue 1, Pages 117-121, February 2017

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

RIBEIRO, ANDREIA DE CASSIA ALVES. INDICADORES DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO SETOR PÚBLICO. *Multifaces: Revista de Ciência, Tecnologia e Educação*, v. 5, n. 1, p. 98-111, 2023.

RICHARDSON, R. J.. *Pesquisa Social: métodos e técnicas* – 3 ed. – São Paulo : Atlas, 2012

ROSSI, G. B.; SERRALVO, F. A.; JOAO, B. N. Análise de conteúdo. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 4, p. 39-48, 2014.

RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo. *RAE - eletrônica*, v. 2, n.1, Jan/Jun 2003. STERN, C. W.; STALK JR, G. *Estratégia em perspectiva do The Boston Consulting Group*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SANTOS, A. P. dos; LUZ, C. N. M.. Crise da gestão pública: o gspública é a solução?. *Humanidades & Inovação*, v. 7, n. 16, p. 517-526, 2020.

SAYED, N.; LENTO, C.; HENDERSON, M. Application of the Balanced Scorecard for strategy reformulation: Perspectives from a Canadian municipality. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 2021.

SECCHI, L., FARRANHA, A. C., RODRIGUES, K. F., BERGUE, S. T.; MEDEIROS-COSTA, C. C. Reforma administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 26, n. 83, 2021.

SEVERINO, A. J.. *Metodologia do trabalho científico*. 1. ed - São Paulo : Cortez, 2013

SOUSA, J. R. de; SANTOS, S. C. M. dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. *Pesquisa e Debate em Educação*, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020.

SILVA, A. R. da; CALLADO, A. L. C. Aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do Balanced Scorecard no setor de construção civil do município de João Pessoa (PB). *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 8, n. 2, p. 23-34, 2018.

SILVA, C. A. B. da; MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; MORENO AÑEZ, M. E. Mapa estratégico do Balanced Scorecard como ferramenta de apoio ao programa de responsabilidade ambiental na justiça federal do rio grande do norte. *Gestão e Sociedade*, [S. l.], v. 5, n. 10, p. 28–41, 2011. Disponível em: <https://gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1342>. Acesso em: 7 maio. 2022.

Silva, C. A., Rocha, A.S., Barreto, A. S., Policarpo, A. R., Gonçalves, L. G., Geremias, R. G. Balanced Scorecard no setor público: Um estudo de caso na Prefeitura de Osasco. *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*, v. 1, n. 18, p. 331-347, 2016.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4 ed - rev atual. - Florianópolis: UFSC, 2005

SILVA, Gilson Rodrigues da, Wanderley, V. P. C., Pereira, D. M. V. G., & do Amaral Carneiro, L. M. M. Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do

balanced scorecard em cooperativas de créditos. *Escritos Contables y de Administración*, v. 11, n. 1, p. 24-47, 2020.

SILVA, J. B.. Accountability e Gestão Pública: possibilidades e limites da participação no aperfeiçoamento das políticas públicas. *Desenvolvimento Socioeconômico em Debate*, v. 4, n. 1, p. 41-59, 2018.

SILVA, L. C. da. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, nº 4, p.61-73, outubro/dezembro, 2003

TAFARREL, M., O Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para pequenos municípios. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, João Pessoa, v.3, n.2,Dezembro/2018, pp.59-80.

TAWSE, Alex; TABESH, Pooya. Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, v. 66, n. 1, p. 123-132, 2023.

TEIXEIRA, A. P.; JUVENAL, D. S. F.; COSTA FILHO, O. V. R; COSTA, O. V. R.; COSTA, C. de A. P. R.; RUSSO, P. T. A contribuição do mapa estratégico para o atingimento da missão e visão na gestão. In: *Encontro dos Programas de pós-graduação profissionais em administração- EMPRAD*. FEA-USP – São Paulo. 2016

TOMACHEVSKI, E.; LEPCHAK, A. O estado da arte da contabilidade gerencial no Brasil: um comparativo com resultados internacionais contemporâneos. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 38, n. 1, p. 15-31, 2018

THOMAZ, Solange Marlene; CARDOSO, Monique Fonseca; MAIA, Patricia de Albuquerque. BALANCED SCORECARD NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO FAROL DE DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL. *NOMOS*, p. 29. 2023

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação* – São Paulo: Atlas, 1987

VANZELA, R.; OLIVEIRA, E. D. de. Uma reflexão do Balanced Scorecard como uma ferramenta metodológica nas organizações contemporâneas. *Revista da FAE*, v. 24, n. 1, 2021.

VASCONCELLOS FILHO, P. de. Afinal, o que é planejamento estratégico?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 18, n. 2, p. 07-14, 197

VENTURA, M. M.. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VITEZIĆ, Neda; CANKAR, Stanka Setnikar; LINŠAK, Željko. Effectiveness measurement using DEA & BSC methods in public health services. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, v. 12, n. 1, p. 199-216, 2019.

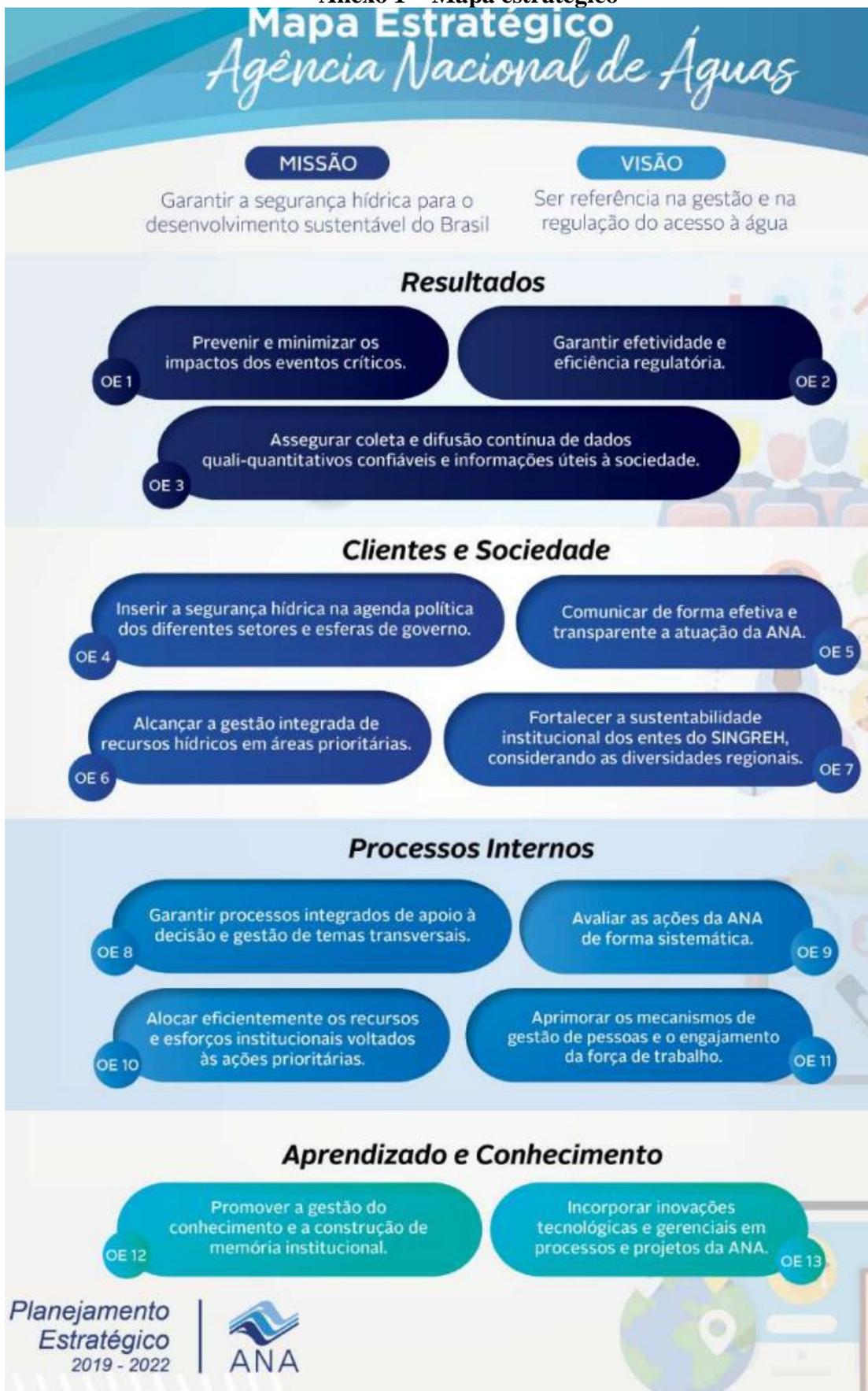
WANDERLEY, C. de S.; SOUZA, G. H. C. As Lógicas Institucionais Incorporadas ao Balanced Scorecard (BSC): Um Modelo para Estudar a Adaptação do BSC. *Revista Universo Contábil*, v. 14, n. 1, p. 112-134, 2019.

YANG, Chih-Hao; LEE, Kuen-Chang. Developing a strategy map for forensic accounting with fraud risk management: An integrated balanced scorecard-based decision model. *Evaluation and Program Planning*, v. 80, p. 101780, 2020.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos Tradução Daniel Grassi - 2 ed – Porto Alegre: Bookman, 2001

ZANELLA, L. C. H. Metodologia de pesquisa – 2 ed. Reimp. – Florianópolis: UFSC, 2013

## Anexo 1 – Mapa estratégico



## Anexo 2 - Indicadores de desempenho para o ano de 2019

Objetivo estratégico	Indicador	Descrição
OE 1	Ind 1.1	% barragens com plano de ação de emergência elaborado em relação ao número
	Ind 1.2	% de estações da rede de alerta a inundações com cotas de referência para inundação definidas
	Ind 1.3	% da população em elevado risco hídrico com planejamento e acompanhamento da infraestrutura hídrica estratégica
	Ind 1.4	Número de atos emitidos em virtude de secas ou estiagens que alteram ou restringem temporariamente as condições de uso e de operação de sistemas hídricos.
OE 2	Ind 2.1	% de Sistemas hídricos locais prioritários com regras definidas
	Ind 2.2	% de Sistemas hídricos com condições de operação definidas.
	Ind 2.3	% de Usos consuntivos regularizados em sistemas hídricos prioritários.
	Ind 2.4	% de Usos consuntivos fiscalizados em sistemas hídricos prioritários.
	Ind 2.5	% de barragens fiscalizadas pela ANA em conformidade com a PNSB.
	Ind 2.6	% atos normativos com AIR realizada
OE 3	Ind 3.1	% da RHNR em operação.
	Ind 3.2	% de estações da RNQA em operação.
	Ind 3.3	% de dados e informações atualizados e disponíveis à sociedade no SNIRH.
OE 4	Ind 4.1	% de ações (obras, projetos e estudos) do Plano Nacional de Segurança Hídrica alocadas na LOA.
	Ind 4.2	Quantidade de barragens com alto potencial consideradas em situação crítica em termos de segurança de barragens.
	Ind 4.3	% das ações relacionadas com oferta de água, tratamento de esgotos e controle de cheias de manuais operativos dos Planos de Bacia Interestaduais alocadas em peças orçamentárias da União, das Unidades da Federação, dos Setores Usuários e da respectiva Bacia
OE 5	Ind 5.1	Índice de divulgação das atividades institucionais na imprensa (IDI)
	Ind 5.2	Índice de engajamento nas mídias sociais (IENG)
	Ind 5.3	Índice de satisfação com as plataformas de informação - transparência ativa (ISPI)
	Ind 5.4	Índice de satisfação com o atendimento - transparência passiva (ISA)
OE 6	Ind 6.1	% de áreas prioritárias com balanço hídrico de referência
	Ind 6.2	Metas de cooperação federativa do Progestão alcançadas.
	Ind 6.3	Número de projetos indutores apoiados pela ANA previstos nos PRHs Interestaduais em áreas prioritárias.
	Ind 6.4	% de áreas prioritárias com planos de recursos hídricos atualizados
OE 7	Ind 7.1	Metas de fortalecimento da gestão de recursos hídricos no âmbito estadual do Progestão alcançadas.
	Ind 7.2	Avanços dos CBHs estaduais com o Programa Procomitês.
	Ind 7.3	Sustentabilidade financeira das Entidades Delegatárias
	Ind 7.4	Percentual de implementação do Plano de desenvolvimento de competências para o SINGREH.
	Ind 7.5	Recursos financeiros para o financiamento dos programas e intervenções contemplados nos planos de recursos hídricos.
OE 8	Ind 8.1	% dos processos de trabalhos internos mapeados e/ou atualizados.
OE 9	Ind 9.1	% atos normativos previstos na Agenda Regulatória.
	Ind 9.2	% de programas e projetos monitorados e avaliados de forma sistemática.
	Ind 9.3	% de estoque regulatório revogado

	Ind 9.4	Número de PRHs Interestaduais Monitorados
OE 10	Ind 10.1	% do orçamento alocado em em relação ao orçamento total (Fonte 183).
	Ind 10.2	% do orçamento destinado ao desenvolvimento e manutenção evolutiva de sistemas alocados em ações prioritárias.
	Ind 10.3	% de satisfação sobre os recursos tecnológicos e logísticos.
	Ind 10.4	Desempenho do PETIC.
	Ind 10.5	Desempenho das ações do PDTI nos sistemas prioritários definidos no PEI.
OE 11	Ind 11.1	% de UORGs com quantidade adequada de servidores
	Ind 11.2	% de servidores com desempenho adequado na avaliação do DesenvolveRH.
	Ind 11.3	Índice de Qualidade de Vida no Trabalho
OE 12	Ind 12.1	% de temas identificados no DesenvolveRH com conteúdo disponível no SOPHIA ou ConheceRH
	Ind 12.2	% de temas identificados no DesenvolveRH com trilhas de aprendizagem desenvolvidas e disponibilizadas
	Ind 12.3	Quantidade de informações tratadas e disponibilizadas no portal do SNIRH.
OE 13	Ind 13.1	% dos processos de trabalhos internos automatizados
	Ind 13.2	% dos serviços da carta de serviços ao cidadão automatizados