

Administração Pública dos Serviços de Saneamento Básico: Uma análise da aplicabilidade da Gestão Estratégica com o uso do *Balanced Scorecard* – BSC NA Empresa Baiana de Águas e Saneamento – EMBASA

*Aline Alves Teixeira*¹; *Janete Araújo da Cruz*²; *Platini Gomes Fonseca*³

Resumo: O presente estudo teve como objetivo principal analisar a aplicabilidade da gestão estratégica alinhada pelo *Balanced Scorecard* – BSC e, para o alcance deste foram estipulados objetivos específicos que consistiram em identificar a importância da gestão pública dos serviços de saneamento, diagnosticar qual tipo de administração pública predomina na organização em estudo e verificar a contribuição da metodologia *Balanced Scorecard* – BSC para a gestão estratégica. Utilizou-se como fonte de pesquisa a bibliográfica, sendo esta (pesquisa) do tipo exploratória. A investigação foi conduzida por meio de questionários aplicados a gestores da EMBASA na Unidade Regional de Paulo Afonso – UNP e através da apreciação de documentos oficiais da empresa. A análise desta deu-se através do método qualitativo. E, os resultados obtidos identificaram a superação da administração pública burocrática pela gerencial no ambiente organizacional, tornando-o propício para atuar segundo os princípios da gestão estratégica. Constatou-se que a metodologia de gestão *Balanced Scorecard* contribui significativamente para a eficiência da gestão pública dos serviços de saneamento básico promovidos pela empresa em estudo.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica, Saneamento Básico.

Public Administration of Basic Sanitation Services: An analysis of the applicability of Strategic Management with the use of the *Balanced Scorecard* - BSC IN Bahia Company of Water and Sanitation - EMBASA

Abstract: This study aimed to analyze the applicability of strategic management aligned with the *Balanced Scorecard* - BSC and to achieve this were set specific objectives which consisted in identifying the importance of public management of sanitation services, diagnose what kind of government prevails the organization under study and determine the contribution of the *Balanced Scorecard* - BSC for strategic management. It was used as a source of the literature, and this (research) of the exploratory type. The investigation was conducted through questionnaires given to EMBASA managers in the Unidade Regional de Paulo Afonso - UNP and through the examination of official documents of the company. The analysis of this was given by the qualitative method. And the results show the overcoming of bureaucratic public administration by the management in the organizational environment, making it conducive to act according to the principles of strategic management. It was found that the *Balanced Scorecard* management methodology contributes significantly to the efficiency of public management of water and sewage services offered by the company under investigation.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Strategic Management, Sanitation.

¹ Pós-graduanda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, 2015. E-mail: Aline.teixeira@embasa.ba.gov.br;

² Pós-graduanda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, 2015F;

³ Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA, 2014.



Introdução

Com a evolução da administração pública burocrática para a gerencial, esta passou a utilizar ferramentas de gestão antes só utilizadas, principalmente, pelas empresas do setor privado. Assim, passaram a possuir as mesmas características de empresas privadas, porém, mantendo suas particularidades do setor público, como a rígida obrigação de cumprir normas e leis, a dependência política, a herança patrimonialista que ainda insiste em existir, entre outras diversas peculiaridades. Valendo ressaltar que a missão das empresas do setor público é atender as necessidades da sociedade de forma eficiente, ou seja, este setor não possui apenas clientes que decidem comprar ou não o serviço, mas clientes que, compulsoriamente, dão uma contrapartida pela disponibilidade dos serviços públicos, face o caráter essencial dos mesmos.

Delimitando a administração pública para os serviços de saneamento, apresenta-se um novo contexto que contempla novos desafios para as empresas prestadoras dos serviços públicos de saneamento. Esta nova conjuntura deve-se, principalmente, à Lei Nacional de Saneamento Básico, n.º 11.445, promulgada em 05 de janeiro de 2007, que constituiu princípios e diretrizes desafiadores para o setor, como a universalização, o controle social, a eficiência, a sustentabilidade econômica, entre outros, como também a definição de políticas públicas para o planejamento, regulação e fiscalização.

Desta forma, o trabalho aborda a importância da gestão estratégica alinhada ao uso da metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC como forma de contribuir para a melhoria da gestão pública dos serviços de saneamento básico, mediante a realização de um estudo numa empresa de administração pública indireta, a Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. – EMBASA, especificamente na Unidade Regional de Paulo Afonso, que abrange os municípios de Paulo Afonso, Glória, Santa Brígida, Jeremoabo, Coronel João Sá, Pedro Alexandre, Abaré, Chorrochó, Canudos e seus respectivos povoados, considerando que a gestão estratégica de uma organização objetiva, principalmente, formular e implementar estratégias que gerem valor para todos os seus públicos de interesses (*stakeholders*), no intuito de se obter vantagem competitiva frente ao mercado.

O mundo contemporâneo e globalizado no qual vivemos exige que organizações públicas ou privadas apresentem-se cada vez mais eficientes e competitivas naquilo que ofertam para a sociedade. Isso implica em grande desafio face às transformações, adaptação, e à necessidade de mudança, principalmente na esfera pública, pois, essas são dotadas de paradigmas que fazem parte de sua cultura organizacional.

A pesquisa justifica-se em virtude da administração pública diferenciar-se dos outros setores da economia (o privado e o das organizações da sociedade civil de interesse público sem fins lucrativos) por ser mais afetada quanto ao cumprimento de leis, à influência política, ao apego às



regras, aos resquícios ainda existentes da era patrimonialista, entre outros fatores, pelo dever de atender à sociedade de forma eficaz.

E, na prestação dos serviços públicos de saneamento, com o advento da Lei Nacional de Saneamento Básico em 2007, ficou mais bem evidenciada a essencialidade destes, portanto, caracterizam-se como direito de todos, e, por conseguinte, a sua universalização como um dever do Estado.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a aplicabilidade da gestão estratégica alinhada pelo *Balanced Scorecard* – BSC para aprimorar a gestão dos serviços públicos de saneamento básico na Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. – Embasa, Unidade Regional de Paulo Afonso; e de forma específica, identificar a importância da gestão pública dos serviços de saneamento, diagnosticar qual tipo de administração pública predomina na referida empresa e averiguar a contribuição da metodologia *Balanced Scorecard* – BSC para a gestão estratégica.

Método

Com o intuito de atender aos anseios da pesquisa, realizou-se, na Embasa (Unidade Paulo Afonso), pesquisa exploratória, visto que, procurou-se explorar um problema ou uma situação futura para uma melhor compreensão. Gil (1999, p. 43), esclarece que o objetivo deste tipo de pesquisa é de “proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Como também, a pesquisa se caracteriza ainda como descritiva, pois também descreve as características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre diversas variáveis (VERGARA, 2000); e explicativa, com a finalidade de aprofundar o conhecimento, uma vez que, esta “vai além do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos em estudo, procurando identificar quais são seus fatores determinantes” (PRESTES, 2002, p. 26).

Quanto aos meios, além do bibliográfico, o delineamento da pesquisa foi documental e de estudo de caso. Documental porque se explorou documentos oficiais, relatórios da empresa, tabelas estatísticas, entre outros, e envolveu a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se desejou conhecer (GIL, 1999). Sendo os principais documentos (oficiais da empresa) de pesquisa utilizados: Planejamento Estratégico e o Relatório Anual de Administração.

E o estudo de caso, visto que, consistiu numa “investigação em que o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto de vida real”, conforme bem o define Yin *apud* Santana (2008, p. 40).



O instrumento de coleta de dados foi um questionário com perguntas abertas aplicado a cinco gestores da Embasa, Unidade Regional de Paulo Afonso, tendo este, portanto, a análise qualitativa de dados.

Gestão Pública dos Serviços de Saneamento

Para o ser humano habitar e/ou desenvolver atividades para o sustento da família longe deste precioso recurso, água, tornou-se necessário o desenvolvimento de técnicas de captação e distribuição de água.

Com a constituição de aglomerados urbanos, o abastecimento de água, inicialmente, foi realizado por pessoas físicas. À medida que estes aglomerados urbanos foram crescendo, o abastecimento passou a ser realizados por empresas. E também, surgiu a necessidade de realizar a coleta de esgoto em virtude da disposição inadequada dos dejetos humanos.

As empresas distribuidoras de água no Brasil entregavam, ainda em carroças, a água vendida em cântaros ou em pequenos tanques aos compradores (ROCHA, 1997).

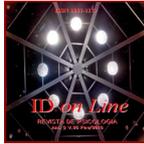
Quanto à administração pública deste serviço no Brasil, Cristiane Oliveira (2005, p. 02) descreve:

A iniciativa pública passou a atuar no Brasil, em alguns municípios, na área do saneamento entre o final do século XIX e início do XX com a ampliação do acesso à água através de distribuições de chafarizes e bicas públicas e, principalmente na implantação das primeiras estruturas sanitárias destinadas à coleta de esgotos, com fins a solucionar problemas de epidemias advindas das precárias condições urbanas.

Destarte, com o decorrer do tempo, passou a ser necessário não somente a captação e distribuição da água e a coleta de esgoto, mas sim a inclusão do processo de tratamento para a água e para o esgoto, pois a prestação dos serviços de saneamento está estritamente relacionada à qualidade de vida, visto que, a ausência de água ou o consumo de água inapropriada pode ocasionar sérias doenças, levando até mesmo a morte. Assim como, a destinação inadequada para os dejetos humanos.

Nos anos 70, instituiu-se a Política Nacional de Saneamento e o Conselho Nacional de Saneamento, órgão ao qual se atribuiu a competência para editar o Plano Nacional de Saneamento (PLANASA). O financiamento para os serviços de saneamento ficaram centralizados por intermédio da criação do Banco Nacional da Habitação (BNH), que era o gestor dos recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), conforme ratifica Cristiane Oliveira (2005, p. 04):

Neste período [década de 70] foi criado o PLANASA – Plano Nacional de Saneamento – em que o poder federal concentrou o poder de decisão e financeiro



no Banco Nacional da Habitação, através do referido plano, direcionando grandes investimentos para o setor de saneamento. Caberia, portanto, ao Estado e aos Municípios aderirem ou não a este Plano para obterem recursos, que por sua vez tinha origem no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS. Neste sentido, foram criadas em todos os Estados, Companhias de Saneamento Básico, tais como a SABESP, [a EMBASA], que estariam responsáveis pelo planejamento, execução e operação dos serviços de saneamento, através da concessão dos municípios.

A década de 1980 é marcada por crises econômicas que reduziram grandemente o abundante fluxo de capitais que impulsionava o setor do saneamento. Este “[...] foi perdendo força, culminando com a extinção do órgão central do sistema – o Banco Nacional da Habitação e com a pulverização das funções exercidas pelo PLANASA” (OLIVEIRA, C., 2005, p. 04). Estes fatores contribuíram para uma desregulamentação dos serviços de saneamento, já que, nenhum dos entes federados se responsabilizou adequadamente. A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabeleceu diretrizes para os serviços de saneamento por meio de alguns artigos. Vale ressaltar os artigos 21, 30, e 241 e os respectivos incisos:

Art. 21 – Compete à União:

IX – elaborar e executar planos nacionais e regionais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social;

XX – instituir diretrizes para o desenvolvimento urbano, inclusive habitação, saneamento básico e transporte urbanos;

Art. 30 – Compete aos Municípios:

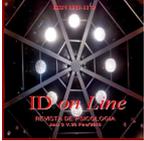
V – organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial;

Art. 241 – A União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios disciplinarão por meio de lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos.

Estes deixam clara a responsabilidade da administração pública em prestar os serviços de saneamento, sendo a titularidade pertencente aos municípios que podem prestá-los de forma direta ou indireta.

Em meados da década de 1990, com a reforma do aparelho do Estado, as privatizações foram amplamente estimuladas, o que ameaçou a sobrevivência das empresas públicas prestadoras dos serviços de saneamento:

A década de 1990, por sua vez, concretiza a possibilidade da privatização dos serviços de saneamento básico aos moldes das grandes empresas. A princípio este modelo de gestão era opcional, surgindo no primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso. Porém, no segundo mandato, a imposição de reajuste econômico do FMI, como lembra Brito (2001) induziu o governo federal a impedir a contratação de novos financiamentos por parte de empresas públicas e a disponibilizar grandes somas às empresas privadas no setor de saneamento básico.



Com isto as empresas públicas estaduais e municipais que já se encontravam enfraquecidas pela queda de investimentos, teriam que assumir sozinhas o ônus de novos investimentos necessários ou ceder às pressões pela concessão dos serviços à iniciativa privada (OLIVEIRA, C., 2005, p. 04).

Essa abertura para a privatização definiu uma nova conjuntura para o setor, uma vez que, para permanecerem no mercado, as empresas públicas precisaram rever suas formas de gestão e adotar estratégias para melhor gerir os recursos financeiros (tão escassos), obter resultados satisfatórios, enfim, melhorar a eficiência empresarial em meio à crise.

E, em 05 de janeiro de 2007, promulgou-se a Lei Nacional de Saneamento Básico, n.º 11.445, que consistiu no marco regulatório do setor ao estabelecer princípios e diretrizes para o saneamento básico no Brasil: universalização, eficiência, sustentabilidade econômica, controle social, transparência das ações e integralidade são alguns dos princípios desta lei, que subordina a prestação dos serviços e a definição de políticas públicas ao planejamento, regulação e fiscalização.

A partir desta lei, o conceito de saneamento básico (Art. 3.º) compreende amplamente quatro vertentes:

I – saneamento básico: conjunto de serviços, infra-estrutura e instalações operacionais de:

- a) abastecimento de água potável: constituído pelas atividades, infra-estruturas e instalações necessárias ao abastecimento público de água potável, desde a captação até as ligações prediais e respectivos instrumentos de medição;
- b) esgotamento sanitário: constituído pelas atividades, infra-estruturas e instalações operacionais de coleta, transporte, tratamento e disposição final adequados dos esgotos sanitários, desde as ligações prediais até o seu lançamento final no meio ambiente;
- c) limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos: conjunto de atividades, infra-estruturas e instalações operacionais de coleta, transporte, transbordo, tratamento e destino final do lixo doméstico e do lixo originário da varrição e limpeza de logradouros e vias públicas;
- d) drenagem e manejo das águas pluviais urbanas: conjunto de atividades, infra-estruturas e instalações operacionais de drenagem urbana de águas pluviais, de transporte, detenção ou retenção para o amortecimento de vazões de cheias, tratamento e disposição final das águas pluviais drenadas nas áreas urbanas;

A referida Lei também instituiu a necessidade da elaboração de planos de saneamento básico (Art. 9º, Inc. I), da articulação das políticas de habitação, de combate e erradicação da pobreza, de proteção ambiental, de promoção da saúde e outras com o saneamento básico (Art. 48, Parágrafo Único). Entre tantas outras diretrizes que objetivam a melhoria dos serviços do setor, que ainda tem muito que expandir:

Se a maior parte dos brasileiros tem acesso a água encanada e coleta de esgoto em casa, moradores de 9,2 milhões de residências ainda dependem de poços, nascentes, carros-pipa ou da chuva para beber, cozinhar e tomar banho. Já cerca de 2,2 milhões



de casas não contam com nenhum tipo de escoamento para o esgoto. (SALLES, 2009, p. 01)

E, ao se observar os princípios desta Lei Federal apreende-se que a busca pela efetividade na administração pública dos serviços de saneamento objetiva inclusão social, melhor qualidade de vida, promoção e conservação de saúde, entre outros, visto que, Peganini *apud* Salles (2009, p. 01) afirma:

No Brasil, 60% das interações de crianças de zero a 10 anos são causadas pela falta de água potável ou de esgotamento sanitário. Os jovens chegam aos hospitais com diarreia, disenteria, vermes, tifo e hepatite. Se a combinação de chuva, esgoto e ratos estiver presente, há o risco grande de contrair leptospirose.

Assim, a Lei reconhece a essencialidade dos serviços de saneamento para o desenvolvimento do país, estabelecendo um novo desafio, quanto à eficiência da gestão, para as empresas prestadoras destes.

Gestão Estratégica

À medida que foi se estabelecendo um ambiente de competitividade no mercado, as empresas deixaram de se preocupar tão somente com os seus fatores internos, como a eficiência de seus mecanismos de produção, e passaram a vislumbrar todo o ambiente em que estão inseridas.

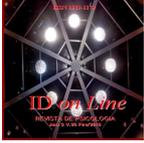
E, com a evolução do planejamento estratégico, a administração estratégica surgiu com um arcabouço teórico mais extenso, propondo-se a consolidação da visão estratégica global da organização por todos os seus níveis funcionais (GONÇALVES & MEIRELLES, 2001).

Segundo Ansoff & McDonnell (1993, p. 15):

A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

Com base nesta definição, além de planejar estrategicamente, faz-se necessário que a empresa organize, dirija, coordene e controle de forma estratégica. O que também Djalma Oliveira (2005, p. 94) evidencia ao relacionar estes componentes em seu conceito de administração estratégica:

Administração estratégica é uma administração moderna que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, todo o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa, e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem



como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, sustentada pela maximização das relações interpessoais. [...] Ela é evolutiva, porque seus princípios estão em constante evolução, seja de maneira global, seja conceituada por cada um de seus cinco componentes (planejamento, organização, processo diretivo, avaliação e interações pessoais).

O grande desafio da administração estratégica consiste em alcançar competitividade estratégica (vantagem competitiva). As organizações que falham na tentativa de alcançar ou preservar a competitividade estratégica demonstram que não foram capazes de conduzir eficientemente o processo de administração estratégica (HITT, 2005).

Balanced Scorecard - BSC

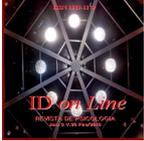
As medidas contábeis e financeiras foram os principais meios utilizados pelos gestores com o intuito de avaliar o desempenho da empresa. Desta forma, os gestores se empenhavam em administrar recursos exclusivamente tangíveis, não valorizando os recursos intangíveis: pessoas, tecnologia da informação, relacionamento com clientes, imagem da organização, a estrutura e os processos organizacionais, entre outros.

Observando-se a insuficiência dos indicadores tangíveis para medir as atividades de valor relacionadas aos ativos intangíveis, os professores Robert Kaplan e David Norton, de Harvard, no ano de 1990, realizaram um estudo para verificar como seria o método de avaliação de desempenho das organizações para o ano 2000 e, mediante este, demonstraram a importância de indicadores ligados à estratégia do negócio da empresa e criaram um sistema de desdobramento da estratégia, o *Balanced Scorecard*, conforme corrobora Francischini (2002, p. 08):

O *Balanced Scorecard* – BSC, originou-se de um estudo patrocinado pela empresa de consultoria KPMG, intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, elaborado por Robert S. Kaplan e David P. Norton. A ideia principal do *Balanced Scorecard* é traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica. A adoção do BSC possibilita:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Assim, o BSC se apresenta como uma metodologia de avaliação de desempenho de áreas estratégicas, propondo-se a informar a quantidade e qualidade do desempenho da organização e a identificar onde há necessidade de melhoria e quais devem ser as prioridades. Sendo esta medição de



desempenho feita sob quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

De acordo com Kaplan e Norton (2000) *apud* Sandro Bergue (2005, p. 08):

(...) o conceito do *balanced scorecard* passou por um processo de refinamento, convertendo-se de um sistema de mensuração do desempenho em um referencial organizacional do sistema gerencial estratégico. Nesse aspecto o *BSC* constitui-se em uma ferramenta integradora das funções administrativas de planejamento, direção e de controle, que passa a permitir a efetiva retroalimentação de cada uma dessas fases para produzir um ciclo gerencial virtuoso.

Desta forma, a implementação da estratégia de forma adequada consiste num processo crucial para o sucesso organizacional. No Brasil, uma pesquisa realizada pela Symnetics, em 1999, com 100 empresas mostrou que somente 10% das estratégias são implementadas com sucesso. Ou seja, as falhas, em sua maioria, não ocorrem na formulação das estratégias, mas na implementação destas. Esta dificuldade não é específica para empresas brasileiras, mas ocorre em empresas de todo o mundo (KALLÁS, 2005).

O BSC define cinco princípios de gestão para a implementação bem sucedida da estratégia:

- *Mobilização*: orquestrar a mudança por meio da liderança executiva.
- *Tradução da estratégia*: desenvolver Mapas Estratégicos, indicadores balanceados, metas e iniciativas.
- *Alinhamento da organização*: alinhar a corporação, as unidades de negócio, as unidades de apoio, os parceiros externos e o conselho de administração com a estratégia.
- *Motivação dos empregados*: proporcionar capacitação, comunicação, definição clara de objetivos, remuneração variável e treinamento.
- *Gerenciamento*: integrar a estratégia ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatórios e às reuniões gerenciais. (KAPLAN & NORTON, 2001, *apud* KAPLAN & NORTON, 2006, p. 03).

E, para o alcance dos objetivos, indicadores, iniciativas, entre outros que compõem o BSC, a organização também necessita responder as questões que integram cada perspectiva, objetivando a geração contínua de valor para a organização, conforme Kaplan & Norton (2006, p. 07):

Perspectiva financeira – Quais são as expectativas de nossos acionistas, em termos de desempenho financeiro?

Perspectiva do cliente – Para atingir nossos objetivos financeiros, como criamos valor para os clientes?

Perspectiva de aprendizado e crescimento – Como alinhamos nossos ativos intangíveis – pessoas, sistemas e cultura – para melhorar os processos críticos?

Perspectiva dos processos internos – Em que processos devemos ser excelentes para satisfazer nossos clientes e acionistas?



O reconhecimento da importância destas perspectivas eleva o BSC a um nível superior quando comparado a outras metodologias de avaliação do desempenho:

O fato de que a maioria das empresas faz gestão a partir de valores históricos ou puramente financeiros dão ao *Balanced Scorecard* um *status* diferente, pois ele abriga no seu conceito a dimensão de avaliação de eventos não financeiros, fazendo com que tudo na organização passe a ser medido (PRADO, 2002, p. 02).

As quatro perspectivas fazem parte de uma cadeia de relação de causa e efeito. Assim como todos os objetivos do BSC devem fazer parte, para que não se tornem isolados, sem propiciar geração de valor.

Kaplan & Norton (2006, p. 07-08) citam um exemplo para identificar a cadeia de relações de causa e efeito:

[...] um programa de treinamento para aprimorar as habilidades dos empregados (perspectiva de aprendizado e crescimento) contribui para a melhoria dos serviços aos clientes (perspectiva dos processos internos), o que, por sua vez, resulta em maior satisfação e lealdade dos clientes (perspectivas dos clientes) e, por fim, aumenta a receita e as margens (perspectiva financeira).

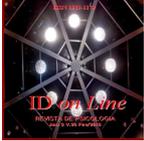
Deste modo, torna-se evidente a forte influência do resultado de cada indicador sobre os demais, objetivando o alinhamento destes para fins do atingimento das estratégias estabelecidas pelas empresas.

Por meio de um Mapa Estratégico, que é uma ferramenta que utiliza as perspectivas do *Balanced Scorecard* e fornece um modelo para uma representação simples da organização, podem-se visualizar claramente as relações de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas.

Além do mais, o mapa estratégico delinea a dinâmica temporal da estratégia, ao mesmo tempo em que o *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Entretanto, faz-se necessário que as organizações lancem um conjunto de programas que visem à criação de valor e promovam condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores (KAPLAN & NORTON, 2004).

A eficácia do modelo BSC decorre de duas habilidades: a de traduzir com clareza a estratégia e a de conectar a estratégia a um sistema de gestão. O resultado obtido deve ser a habilidade de alinhar toda a organização à sua própria estratégia. Visto que, a efetivação da estratégia exige a integração entre unidades organizacionais e seus processos. (KAPLAN & NORTON, 2006).

Conforme corrobora José Maria Pedro (2004), o BSC consiste numa construção interativa feita pelos gestores da organização que devem ser orientados por consultores externos com considerável conhecimento e experiência na área. Ou seja, todos os membros são responsáveis pela



execução da estratégia global da empresa, o que requer o envolvimento e compromisso dos mesmos para a implementação desta.

E, para a tradução da estratégia em termos operacionais, a empresa deve-se utilizar do Mapa Estratégico, visto que, este tem como função comunicar claramente as estratégias propostas pela organização, mostrando as relações de causa e efeito entre elas, conforme corrobora Kaplan & Norton (2000, p. 81):

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do *Balanced Scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências.

Desta forma, cada indicador definido pela empresa deve pertencer a um objetivo estratégico, que, por conseguinte, deve fazer parte de uma das quatro Perspectivas propostas pela metodologia do BSC, fazendo com que os responsáveis pelo alcance de determinado indicador compreendam qual o objetivo maior a ser atingido, ou seja, entendam como contribuem para o alcance dos resultados da empresa.

Assim, o alinhamento do nível operacional ao estratégico é um atributo para as empresas que querem se tornar uma organização orientada para a estratégia, que valorizam o pensamento estratégico em suas ações.

A criação do alinhamento total da estratégia, segundo Kaplan & Norton (2006, p. 294), abrange quatro aspectos:

Consistência estratégica – Será que o conjunto de direcionadores de desempenho interno está alinhado com a proposta de valor para os clientes e para os acionistas?

Alinhamento organizacional – Será que as várias unidades, departamentos e outros componentes estão alinhados com a proposta de valor da organização?

Alinhamento do capital humano – Será que os objetivos individuais, os programas de treinamento e a remuneração dos colaboradores estão alinhados com a estratégia de negócios?

Alinhamento dos sistemas de planejamento e controle – Será que os sistemas de gestão para planejamento, operações e controle estão interligados com a estratégia?

Deste modo, as respostas a estas questões permitirão a análise de uma empresa em relação ao alinhamento total de suas estratégias.

José Maria Pedro (2004) ainda chama a atenção de que o BSC é um modelo apropriado a trazer inovação também para os serviços públicos. A esfera pública é dotada de paradigmas que fazem parte de sua cultura, e, tradicionalmente, guiada pela infinidade de normas legais, além de estar atada à escassez de recursos financeiros, e ainda, colocada perante a necessidade de adotar novos instrumentos de gestão. Portanto, as organizações públicas precisam compreender que os projetos de sucesso não



dependem unicamente de recursos financeiros, mas sim, de organizações flexíveis e empreendedoras, com gestores qualificados para liderar e uma noção mais ampla do ambiente onde o departamento ou a organização está inserida, além das exigências inerentes a cada projeto. Assim, a estratégia organizacional deve estar em concordância com a cultura, o clima organizacional e em sintonia com os aspectos externos à empresa (OLIVERIA, 1999, *apud* FELIX *et al*, 2011).

Estudo de Caso

A Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. foi criada em 1971 através da Lei Estadual 2.929 e instituída como sociedade de economia mista de capital autorizado e pessoa jurídica de direito privado, tendo como acionista majoritário, detentor de mais de 99% (noventa e nove por cento) de suas ações o Estado da Bahia.

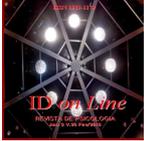
Nos últimos dez anos, a empresa adotou os processos de Gestão pela Qualidade Total – GQT, obtendo bons resultados institucionais e reconhecimentos externos. A partir do ano de 2007, a EMBASA focou sua energia na captação de recursos do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC – para o saneamento e de outros agentes financiadores, assim como na atualização de projetos de abastecimento de água e esgotamento sanitário visando à universalização dos serviços prevista pelo Programa *Água para Todos* do Governo do Estado. A Empresa tornou-se a principal executora das ações deste com uma carteira de 282 obras de ampliação e implantação de sistemas de água e esgoto, em todas as regiões do estado, recursos no valor de R\$1,82 bilhão, 221 municípios e 3,5 milhões de baianos beneficiados.

A EMBASA se tornou uma das maiores executoras do PAC beneficiando assim grande parte dos municípios da Bahia. Sendo que, para vencer esse desafio é imprescindível que toda a organização esteja comprometida na execução de ações relacionadas ao seu planejamento estratégico.

A Unidade Regional de Paulo Afonso - UNP é uma das sete Unidades pertencentes à Superintendência de Operação Norte – NO e possui uma Gerência Regional (gerência geral da Unidade), cinco gerentes de Divisões (Administrativa e Financeira, Comercial, Manutenção, Operação e de Esgotamento Sanitário), e quatro gerentes de Escritórios Locais (Abaré, Canudos, Jeremoabo e Paulo Afonso).

As Divisões atuam em todos os Escritórios Locais, sendo o maior deles o de Paulo Afonso que atende ao município sede e a outros como Glória, Santa Brígida e seus respectivos povoados.

Destarte, a pesquisa de campo foi realizada com os gestores da sede da Unidade (Gerência Regional e de Divisões).



A metodologia adotada para a realização do Planejamento Estratégico da EMBASA referente aos anos de 2008 a 2011 fundou-se no modelo do *Balanced Scorecard* - BSC formulado por Robert Kaplan e David Norton. Assim, a empresa definiu suas estratégias através de quatro perspectivas: Sociedade, Financeira, Processos Internos e Pessoas e Tecnologia. Desde então, a empresa manteve a utilização da metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC. Para o período de 2012 a 2015, estabeleceu sua Missão, Visão e Valores conforme:

- Missão: Garantir o acesso aos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, em cooperação com os municípios, buscando a universalização de modo sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento do Estado;
- Visão 2015: Estar entre as três empresas do Brasil que mais avançaram na universalização dos serviços de água e esgotamento sanitário de modo sustentável;
- Visão 2030: Universalizar os serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário na área de atuação da empresa de modo sustentável;
- Valores: A EMBASA pauta suas ações baseada na Relação Ética e Transparente com todos os públicos com os quais se relaciona; no fortalecimento de sua unidade através da Sinergia interpessoal e intersetorial; na Valorização dos Seus Colaboradores, investindo na sua inclusão, saúde, segurança e equidade de oportunidades; e na transversalidade da Responsabilidade Socioambiental, permeando a organização na busca do desenvolvimento sustentável.

A figura 01, a seguir, mostra o Mapa Estratégico da EMBASA, uma representação gráfica que tem como objetivo comunicar claramente a estratégia da alta administração para todos os níveis da empresa.

No Mapa, apresentam-se 20 (vinte) objetivos estratégicos interligados nas quatro perspectivas (Sociedade, Usuários e Titulares, Processos Internos e Pessoas e Tecnologia), demonstrando suas relações de causa e efeito. Sendo que, para estes objetivos, foram definidos os indicadores estratégicos.

O mesmo foi desenvolvido no nível estratégico da empresa, a Diretoria da Presidência desdobrou seus indicadores para cada Diretoria. No caso em estudo, a Diretoria de Operações Norte – DN desdobrou as metas de cada indicador para o nível tático, correspondente as Superintendências, que por sua vez, desdobraram as metas para cada Unidade Regional (nível operacional).

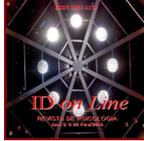
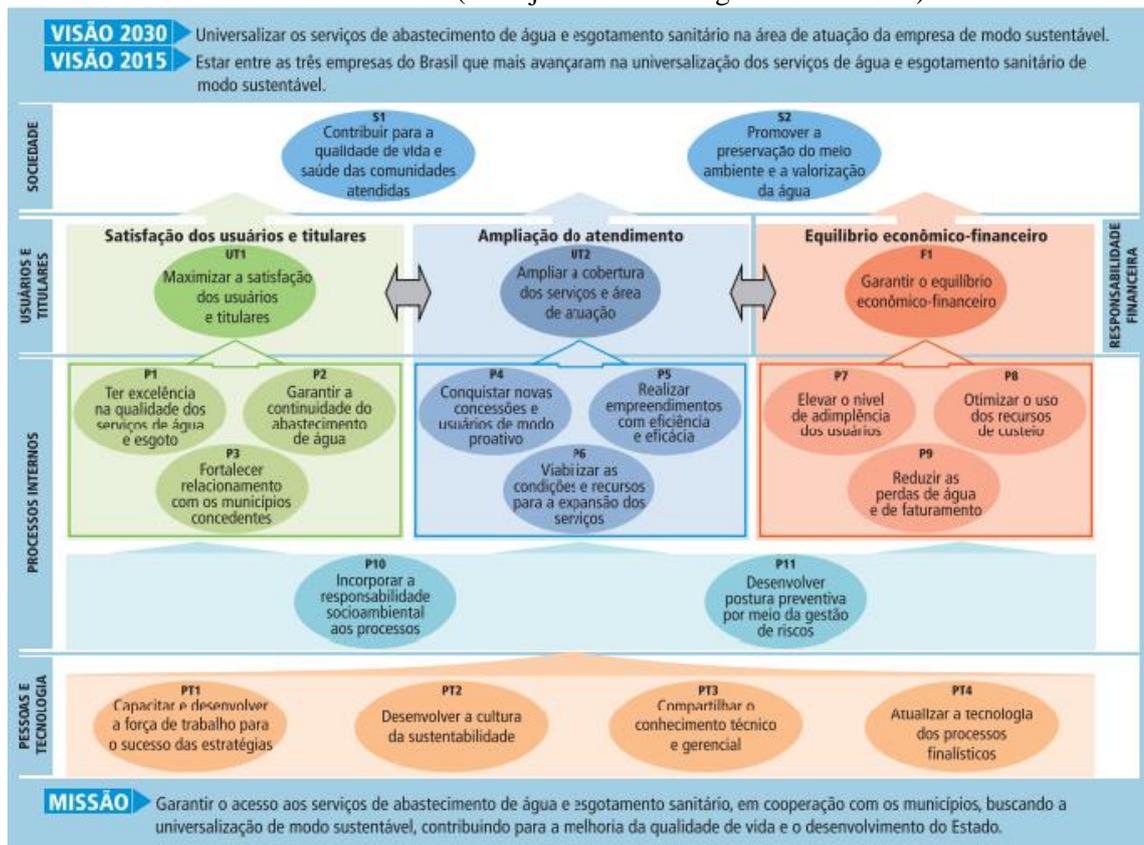


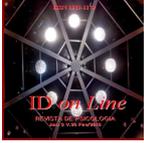
Figura 01 – Mapa Estratégico da EMBASA
Fonte: EMBASA (Planejamento Estratégico 2012 - 2015)



Estas são acompanhadas mensalmente nas UR's por um quadro de gestão, que consiste numa planilha contendo os indicadores e suas específicas metas mensais e anuais. Seguem os principais indicadores:

Água não contabilizada - ANC, Água não faturada – ANF, Índice de Perdas por Ligação – IPL, Índice de Qualidade de Esgoto – IQE, Índice de Qualidade de Água – IQA, Acréscimo de ligações de água/esgoto, Faturamento particular, Arrecadação particular, Eficiência da Cobrança, Índice de Ligações Inativas, Índice da DEX (despesas de exploração) sobre o Faturamento.

Os resultados destes são aferidos e analisados pelos respectivos responsáveis mensalmente.



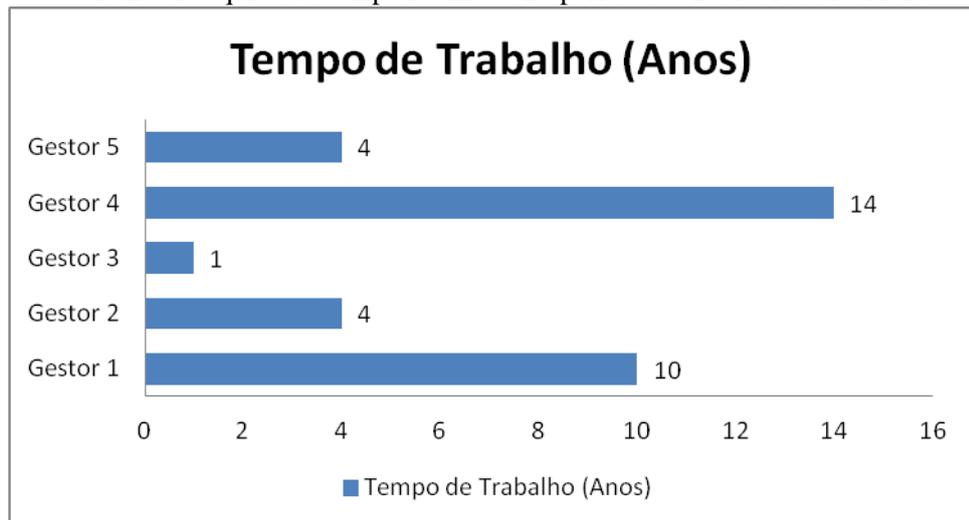
Discussão dos Resultados

Perfil dos gestores

A pesquisa foi realizada com cinco gestores da EMBASA no município de Paulo Afonso (sendo 04 homens e 01 mulher), a saber: gerência regional da Unidade, gerência da divisão comercial, gerência da divisão de manutenção, gerência da divisão operacional e gerência da divisão de esgotamento sanitário. Excetuou-se apenas a gerência da Divisão Administrativa e Financeira, por ser uma das autoras deste trabalho. Destes, todos são funcionários do quadro próprio da EMBASA e possuem o nível superior de escolaridade.

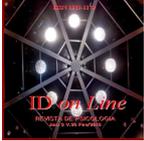
Gráfico 01 – Tempo de Trabalho (Anos)

Fonte: Pesquisa de campo realizada no período de 28/10/14 à 10/11/14



O gráfico 01 apresenta o tempo em que os atuais gestores trabalham na EMBASA, que representa em média 6,6 anos. Percebe-se que todos já entraram na empresa quando a administração pública gerencial já estava se solidificando. Valendo salientar que estes gestores para pertencer ao quadro próprio da empresa passaram pelo crivo do concurso público, obrigatório a partir da Constituição de 1988.

Perfil da Gestão Estratégica



A parte II do questionário respondido pelos gestores contemplou sete perguntas abertas referentes à formulação, implementação, comunicação e execução da estratégia.

Em relação a estes itens, apreendeu-se que são levadas em consideração no momento da elaboração de ações estratégicas as informações referentes às metas que foram estabelecidas nos níveis estratégico e tático da empresa, para então, traçar ações para fins de alcance das mesmas, objetivando os melhores resultados para a empresa. Segue alguns trechos das entrevistas para uma melhor compreensão:

“O primeiro ponto a se considerar no momento da elaboração de ações para o atingimento das metas são os recursos disponibilizados (financeiros, mão de obra, equipamentos etc.), procura-se fazer o melhor com o que se tem em mãos, sempre visando o atendimento adequado à população”.

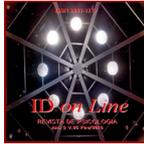
Todos os gestores salientaram que os funcionários exercem papel fundamental na execução das estratégias, pois estes detêm vasto conhecimento e contribuem tanto sugerindo melhores proposições quanto apontando as possíveis dificuldades. Como corrobora o seguinte trecho da entrevista: *“Tenho que me reunir com os coordenadores dos processos para elaborar os planos de ações, pois eles e os demais colaboradores de suas equipes é que irão executá-los diretamente, então, preciso da participação deles desde o início”.*

Em relação à análise dos resultados alcançados, os instrumentos citados foram os indicadores de cada processo, os planos de ações e Relatórios de 03 Gerações – R3G: *“Os resultados alcançados são analisados através dos planos de ações, e, em não atingindo o esperado, fazemos o R3G, identificando os pontos problemáticos e as proposições corretivas para o alcance da meta”;* *“[...] Através das reuniões com os colaboradores, analisamos os indicadores [...]”.*

Ainda acerca dos resultados alcançados, estes são divulgados nos quadros de gestão de cada Divisão e Escritório Local. Bem como, nas reuniões gerenciais, os resultados são discutidos.

O planejamento das ações para o alcance dos resultados é realizado em reuniões durante todo o ano, sendo as mesmas (ações) avaliadas mensalmente através de reuniões: *“As metas da Unidade são desdobradas para as Divisões e Escritórios Locais, para que estes possam definir as ações para o atingimento das mesmas”;* *“As ações são planejadas nas reuniões com os colaboradores envolvidos, nas quais se estabelecem os planos de ações [...]”;* *“No início de um ano, elaboramos as ações macro, levando em consideração o resultado obtido no ano anterior e as perspectivas para o atual [...]”.*

Quando questionado acerca da ocorrência de resultados negativos, os gestores informaram que acontecem. Sendo que, algumas ações são adotadas para tentar reverter esse tipo de resultado. Foram citadas como exemplos: contratação de mão de obra (muitas das vezes terceirizada), locação de veículo, ou para ações mais simples, apenas alterações nos procedimentos que estavam sendo adotados.



Já a motivação dos funcionários próprios para o alcance dos resultados, de acordo com os gestores, a empresa procura motivá-los extrinsecamente através do Programa de Participação dos Resultados – PPR que é calculado para cada Unidade de acordo com as metas atingidas. Pelo histórico, tem-se uma média de uma folha de pagamento e meia a mais geralmente no mês de abril. No ano de 2013, consistiu em 1,6 da remuneração.

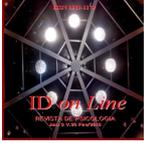
Entretanto, em relação aos funcionários terceirizados, estes não recebem nenhum tipo de participação nos resultados, ou seja, estes não possuem nenhuma motivação extrínseca por parte da Embasa ou de sua empresa.

Observou-se também, pelas respostas dos entrevistados, em relação às Perspectivas, que para a *financeira*, a Embasa adota outro termo, *sociedade*, visto que, por se tratar de uma organização pública, seu foco não está no lucro, mas na qualidade de vida da sociedade. Fato este bastante abordado nas entrevistas quando os gestores respondiam que “*objetivavam a qualidade dos serviços*”, “*o atendimento adequado à população*” etc.

Para a Perspectiva do *cliente*, denominada de *usuários e titulares* pela organização, pôde-se compreender que a mesma objetiva criar valor para estes também com a qualidade na prestação dos serviços, otimizando o uso dos recursos disponibilizados para atendimento das metas estabelecidas (onde já se percebe os objetivos estratégicos da Perspectiva dos *processos internos*), uma vez que, com a medição e acompanhamento dos resultados obtidos, a empresa tem conhecimento de como está evoluindo o atendimento à população em termos de abastecimento de água e tratamento de esgoto, bem como, a satisfação dos titulares (poder municipal) desses serviços.

E, por fim, na Perspectiva de *pessoas e tecnologia*, assim denominada pela empresa, percebe-se que os colaboradores são envolvidos no planejamento e execução das ações para o alcance das metas, como também que os resultados obtidos são divulgados e tratados, entretanto, cabe salientar que apenas os funcionários próprios participam dos resultados da organização, enquanto que os terceirizados, apesar de também atuarem para o alcance das metas, não possuem nenhuma motivação extrínseca.

Ressalta-se, então, para a importância da empresa repartir seus resultados alcançados com os mesmos, mediante cláusulas contratuais junto às empresas prestadoras de serviços, ou mediante outras formas legais que porventura existam, para que, futuramente a ausência deste compartilhamento não passe a comprometer o alcance dos objetivos estratégicos definidos pela empresa, pois todos os colaboradores são responsáveis pela implementação de suas estratégias, e deveriam, portanto, estarem motivados intrínseca e extrinsecamente para o atingimento das metas estabelecidas, conforme corrobora Herzberg (*apud* CHIAVENATO, 2008), os fatores extrínsecos da motivação quando são precários provocam a insatisfação das pessoas; e os intrínsecos, evitam a satisfação.



Assim, apreende-se que são realizadas reuniões periodicamente para traçar ações a serem executadas e para analisar os resultados alcançados e, ao obter um resultado negativo, procura-se analisar o ocorrido e adotar ações para alcançar o resultado esperado (positivo). Demonstrando, também, que os objetivos e medidas estratégicas são divulgados, que as metas são estabelecidas e alinhadas de acordo com as diretrizes estratégicas da organização, propiciando o esclarecimento e tradução da estratégia para a força de trabalho, como reza a metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC.

Desta forma, pode-se dizer que os gestores estimulam o trabalho em equipe, a eficiência na execução das atividades, disseminando as ações estratégicas da Unidade e permitindo que os coordenadores participem ativamente da execução de seu planejamento operacional, reconhecendo assim a importância do envolvimento destes para o alcance dos resultados almejados, fazendo com que a administração pública gerencial predomine sobre a burocrática no ambiente da organização.

Considerações Finais

A EMBASA, pertencente à administração pública indireta, criada após o Decreto-lei 200/67, que defendia a descentralização através da autonomia da administração indireta, já nasceu com as diretrizes de planejamento, orçamento, controle de resultados, entre outros.

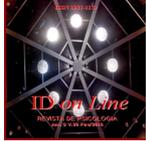
No entanto, não houve avanços significativos. E, já na década de 1980 os ideais da administração pública burocrática retornaram fortemente, deixando as novas diretrizes administrativas propostas em 1967 de lado.

Na década de 1990, iniciou-se a reforma do aparelho do Estado inserindo na administração pública técnicas gerenciais de qualidade, produtividade, resultados, comprometimento e responsabilidade dos funcionários, entre outras.

A partir do estudo realizado, pôde-se apreender que a EMBASA acompanhou os avanços da administração pública. Na década de 90, a empresa adotou o Programa de Desenvolvimento do Setor de Saneamento, passou a trabalhar com a certificação ISO 9001, com as técnicas da Gestão da Qualidade Total, entre várias outras técnicas gerenciais. O que a ajudou a ser hoje uma das principais executoras das obras do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento).

Promovendo, assim, o desenvolvimento da região (baiana), já que, a prestação dos serviços de abastecimento de água tratada está relacionada à saúde, à qualidade de vida, e à economia nos gastos com os serviços de prestação de saúde medicinal, entre outros.

Destarte, percebe-se que a EMBASA está atenta ao ambiente desafiador em que atua, e, esta visão é percebida mediante a adoção de metodologias que visam à geração de valor para seus



stakeholders, ao alcance de vantagem competitiva, enfim, ao sucesso organizacional, como a administração estratégica, pautada pela ferramenta do planejamento estratégico e da metodologia do *Balanced Scorecard*, com o intuito de permear seus interesses estratégicos por todas as áreas da empresa. Demonstrando assim, que na EMBASA a administração pública gerencial predomina sobre a burocrática.

Mediante as pesquisas realizadas na Unidade Regional de Paulo Afonso, verificou-se que a liderança desta está trabalhando de acordo com as diretrizes da metodologia do *Balanced Scorecard*. E que esta se constitui como ferramenta de aprimoramento da gestão dos serviços de saneamento, pois tem permitido que não só a elaboração de estratégias, mas principalmente, a execução destas estratégias, fazendo com que a Unidade meça seu desempenho, propiciando melhorias nos resultados.

Uma vez que, os indicadores de responsabilidade da Unidade são acompanhados e controlados, ou seja, seu planejamento operacional objetiva atender aos objetivos dos planejamentos tático e estratégico da empresa.

Em virtude dos fatos mencionados, percebe-se que os objetivos geral e específicos deste estudo foram alcançados, tornando o mesmo de grande valia para futuras pesquisas, inclusive, de campo, na qual sugere-se que abarque também os demais funcionários como forma de enriquecer os resultados da mesma, visto que, em relação às limitações da pesquisa tem-se a realização apenas com os gestores da sede da Unidade Regional de Paulo Afonso, excetuando-se uma gestora por ser uma das autoras deste, como também, não contemplou outros níveis gerenciais, nem os demais funcionários (que não exercem função gerencial).

Referências

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas. **Revista Análise** – PUCRS. Porto Alegre. V. 16, n. 2. p. 265 – 284. Ago/Dez, 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/download/274/223>>. Acesso em 30 ago. 2014.

BRASIL. Constituição Federal (1988). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/civil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 20 jun. 2014.

_____. Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967: **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/De10200.htm>>. Acesso em 22 jun. 2014.



_____. Lei Federal n.º 11.445, de 05 de janeiro de 2007: **Estabelece Diretrizes Nacionais para o Saneamento Básico**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 20 jun. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

EMBASA. Planejamento Estratégico 2012 – 2015. Disponível em <http://www.embasa.intranet/images/planejamento_2012_2015/files/publication.pdf>. Acesso em 10 set. 2014.

FELIX, Rozelito; FELIX, Patrícia do Prado; TIMÓTEO, Rafael. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 62 (I): 51-74, Jan/Mar, 2011. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3661>. Acesso em 30 ago. 2014.

FRANCISCHINI, P. G. **Balanced Scorecard: Integrando estratégia e medidas de desempenho**. Conectivo, n. 50, São Paulo, abr./2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; *et al.* (Org.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. p. 21-33.

KALLÁS, David. **O que é o Balanced Scorecard**. 2005. Disponível em: <http://www.mp.pr.gov.br/arquivos/File/o_que_e_bsc.pdf>. Acesso em 06 jul. 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)**. Tradução: Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

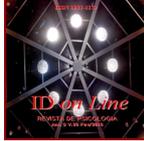
_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, C. F. **A gestão dos serviços de saneamento básico no Brasil**. (publicado na Revista Electrónica de Geografía Y Ciencias Sociales vol. IX, n. 194, Barcelona, 2005). Disponível em: <<http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&q=hist%C3%B3rico+saneamento+no+brasil&meta=&aq=o&oq>>. Acesso em 26 mar. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2005.

PEDRO, José Maria. O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público. **Informação e Informática**, n. 28, p. 14 – 23, 2004. Disponível em: <http://www.rcc.gov.pt/sitecollectiondocuments/bsc_sector_publico_2004.pdf>. Acesso em 30 ago. 2014.

PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**. São Paulo: Respel, 2002.



ROCHA, A. A. **Fatos Históricos do Saneamento**. São Paulo: Scortecci, 1997.

SALLES, Silvana. **Brasileiros ainda enfrentam doenças por falta de água e rede de esgoto deficitária**. UOL Ciência e Saúde, São Paulo, 18 set. 2009. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ultnot/cienciaesauade/ultnot/2009/09/18/ult4477u2049.jhtm>>. Acesso em 18 set. 2009.

SANTANA, L. J. **A implementação da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) no planejamento estratégico da Companhia Pernambucana de Saneamento**. 154 f. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal de Pernambuco, UFPE. Recife-PE: disponível em: <http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/48949118.html> Acesso em 27 nov. 2014.
VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

TEIXEIRA, A.A.; CRUZ, J.A.; FONSECA, P.G. Administração Pública dos Serviços de saneamento Básico: Uma análise da aplicabilidade da Gestão Estratégica com o uso do Balanced Scorecard – BSC na Empresa Baiana de Águas e Saneamento - EMBASA. **Id on Line Revista de Psicologia**, Fevereiro de 2015, vol.9, n.25, p. 159- 179. ISSN 1981-1189.

Recebido: 10/01/2015

Aceito:22/01/2015