



BÁRBARA ALVES CARVALHO

**O USO DO BALANCED SCORECARD NO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL: o  
que dizem as produções científicas?**

**LAVRAS - MG  
2023**

**BÁRBARA ALVES CARVALHO**

**O USO DO BALANCED SCORECARD NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA  
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL: o que dizem as produções científicas?**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal de Lavras, como parte  
das exigências do Curso de Administração  
Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira  
Orientador

**LAVRAS - MG  
2023**

**BÁRBARA ALVES CARVALHO**

**O USO DO BALANCED SCORECARD NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA  
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL: o que dizem as produções científicas?**

**THE USE OF THE BALANCED SCORECARD IN THE STRATEGIC PLANNING  
OF THE FEDERAL HIGHWAY POLICE: what do scientific productions say?**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal de Lavras, como parte  
das exigências do Curso de Administração  
Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em, 18 de julho de 2023.  
Prof. Dr. Janderson Martins Vaz UFLA

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira  
Orientador

**LAVRAS - MG  
2023**

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o impacto do Balanced Scorecard na construção do Planejamento Estratégico da Polícia Rodoviária Federal, por meio de uma revisão sistemática acerca das pesquisas científicas sobre o tema. A pesquisa foi de natureza qualitativa e descritiva, utilizando o método bibliográfico para coletar dados no período de 2013 a 2023. A busca abrangeu plataformas como Google, Google Acadêmico e SciELO, utilizando descritores como "Balanced Scorecard", "Balanced Scorecard e Polícia Rodoviária Federal" e "Planejamento Estratégico da PRF e Balanced Scorecard". Após delimitação da busca conforme a finalidade da pesquisa, foram encontradas 5 produções relevantes, incluindo 3 dissertações e 2 artigos científicos. A análise dessas publicações identificou que, apesar das diferenças nos objetivos e metodologias utilizadas, o Balanced Scorecard mostrou-se uma ferramenta de grande contribuição para o Planejamento Estratégico da Polícia Rodoviária Federal. Dentre os principais benefícios destacam-se: a construção de mapas estratégicos com objetivos bem definidos e a integração da avaliação de desempenho à estratégia. Esses resultados apontam que uma gestão eficaz influencia significativamente toda a organização. Nesse sentido, a implementação do Balanced Scorecard no Plano Estratégico da PRF revelou-se eficiente ao se adaptar à realidade institucional, aos recursos disponíveis e aos objetivos estabelecidos, possibilitando uma atuação mais assertiva e em conformidade com as competências estabelecidas pela Constituição Federal de 1988. Isso ressalta a relevância da gestão estratégica para o alcance dos objetivos institucionais e o cumprimento da missão da Polícia Rodoviária Federal. Em síntese, o estudo reforça a importância do Balanced Scorecard como uma ferramenta valiosa para nortear o Planejamento Estratégico da Polícia Rodoviária Federal, promovendo uma gestão mais eficiente e alinhada com os propósitos da instituição, contribuindo assim para o aprimoramento das atividades e o fortalecimento das ações da PRF em benefício da sociedade.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard. Polícia Rodoviária Federal. Estudo bibliográfico*

## ABSTRACT

This work aimed to analyze the impact of the Balanced Scorecard in the construction of the Strategic Planning of the Federal Highway Police, through a systematic review of scientific research on the subject. The research was of a qualitative and descriptive nature, using the bibliographic method to collect data from 2013 to 2023. The search covered platforms such as Google, Google Scholar and SciELO, using descriptors such as "Balanced Scorecard", "Balanced Scorecard and Federal Highway Police " and "PRF Strategic Planning and Balanced Scorecard". After delimiting the search according to the purpose of the research, 5 relevant productions were found, including 3 dissertations and 2 scientific articles. The analysis of these publications identified that, despite the differences in the objectives and methodologies used, the Balanced Scorecard proved to be a tool of great contribution to the Strategic Planning of the Federal Highway Police. Among the main benefits are: the construction of strategic maps with well-defined objectives and the integration of performance evaluation to the strategy. These results indicate that effective management significantly influences the entire organization. In this sense, the implementation of the Balanced Scorecard in PRF's Strategic Plan proved to be efficient in adapting to the institutional reality, available resources and established objectives, enabling a more assertive performance and in accordance with the competences established by the Federal Constitution of 1988. This underscores the importance of strategic management for achieving institutional objectives and fulfilling the mission of the Federal Highway Police. In summary, the study reinforces the importance of the Balanced Scorecard as a valuable tool to guide the Strategic Planning of the Federal Highway Police, promoting a more efficient management aligned with the institution's purposes, thus contributing to the improvement of activities and the strengthening of actions of the PRF for the benefit of society.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Federal Highway Police. Bibliographic study.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	6
2 GESTÃO ESTRATÉGICA E A IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD...8	
2.1 Gestão Estratégica no setor Público.....	8
2.2 Adoção do BSC por organizações públicas .....	10
2.3 Atribuições da Polícia Rodoviária Federal .....	12
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	15
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	18
4.1 BSC na Polícia Rodoviária Federal .....	18
4.2 Análise das produções científicas .....	21
5 CONCLUSÃO .....	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças ambientais, sejam elas culturais, sociais, econômicas ou políticas têm impactado muito a área administrativa, seja para as organizações privadas e/ou públicas. Ao longo dos anos a função gerencial foi ganhando novos desdobramentos, que ampliaram as perspectivas e modificaram os campos de atuação e também as ferramentas utilizadas pelos gestores. Essas mudanças estão relacionadas também às exigências governamentais, que influenciaram a adoção de novos modelos de gestão, sobretudo quando se diz sobre a orientação para resultados. Para que pudesse atender ao seu novo papel de indutor do desenvolvimento econômico, o Estado precisou se transformar, por meio da racionalização burocrática do serviço público (COSTA, 2008a).

Com a proposta de modernização governamental em 1995, a partir da criação do Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE), deu-se início a nova concepção de gestão denominada “*New Public Management*” ou Nova Gestão Pública. Essa disseminação foi impulsionada principalmente por um contexto de crise do Estado, que leva à necessidade de reconstruí-lo, por meio de processos de reforma (BRESSER-PEREIRA, 2001). Desta forma, o foco direciona-se para a redução dos gastos públicos e a melhoria dos resultados, tal como previa o texto constitucional com a inserção do “Princípio da Eficiência”. Segundo Maximiano (2000, p 115), “eficiência realiza tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos”.

A partir dessa Reforma Gerencial, as organizações públicas foram se aproximando de novos modelos de gestão com a transposição de técnicas e ferramentas projetadas para uma lógica mercadológica, baseada em princípios empresariais, mas que poderiam ser usadas para gerenciar organizações públicas. No seu modelo inicial, a gestão por resultados procurava, basicamente, adaptar técnicas da administração privada para a administração pública (Gray; Jenkins, 1995). Essa proposta, como uma alternativa ao modelo burocrático, teve como intuito possibilitar ao agente público uma maior capacidade de atuação, focada em mecanismos de controle gerencial mais factuais.

Dentre tais mecanismos de gestão adotadas pelas organizações públicas destacou-se o *Balanced Scorecard* (BSC), criado em 1992 pelos professores Kaplan e Norton, da *Harvard Business School*. Segundo Kaplan e Norton (1992), o BSC é um conjunto de medidas de mensurações que fornecem aos gestores uma ampla e ágil visão e compreensão dos negócios que, por sua vez, orientam o desenvolvimento da organização. A ferramenta previa a criação de indicadores estratégicos de gestão, que de forma tática, propicia a mensuração do

desempenho das organizações às metas de longo prazo. A abrangência de sua aplicação, no entanto, perpassa por diferentes perspectivas (critérios que as organizações deveriam observar) e considera a horizontalização e estruturação dos processos de gestão das organizações a partir da definição de objetivos e metas que essa precisa buscar para alcançar os resultados esperados. A ferramenta também prevê a relação de causa e efeito entre as perspectivas e a construção de um mapa estratégico que orientará as ações.

Inicialmente o BSC foi pensado para empresas privadas, no entanto, ao longo do tempo foi sendo adotado nas mais diferentes organizações públicas, e tida como uma ferramenta eficaz no controle e desempenho das organizações. Para Kaplan e Norton (2000), a utilização do BSC em organizações públicas passa a seguir uma estratégia de criação de valor ao “cidadão-cliente”. A Polícia Rodoviária Federal, por exemplo, adotou tal ferramenta para elaborar o seu Planejamento Estratégico (ciclo 2013-2020 e ciclo 2021-2028) considerando que o uso do BSC vai ao encontro dos objetivos e estratégias da instituição, uma vez que os indicadores oportunizam uma percepção geral de ativos tangíveis, mas especialmente intangíveis, e servem de apoio para monitorar os resultados de cada iniciativa.

Considerando esses pressupostos, o presente trabalho teve como objetivo analisar o uso do *Balanced Scorecard* na construção do Planejamento Estratégico da Polícia Rodoviária Federal, a partir de um estudo das principais produções científicas sobre o assunto, e buscar frente às análises, compreender a forma como a implementação da ferramenta influi na construção do planejamento e no desenvolvimento da organização.

O desenvolvimento deste trabalho se justifica à medida que é imprescindível refletir sobre as estratégias de planejamento da Polícia Rodoviária Federal, e como estas podem impactar no oferecimento do serviço à população. Ademais, em razão do levantamento das produções científicas e das discussões empregadas, esta pesquisa pode operar como referencial para outros trabalhos, para a área da administração e para interessados na temática.

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA E A IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Nesta exposição, abordaremos três temas essenciais no contexto do setor público. Primeiramente, discutiremos sobre a importância da gestão estratégica no âmbito das organizações públicas, enfatizando como a adoção de práticas estratégicas pode otimizar a eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade (tópico 2.1). Em seguida, abordaremos a aplicação do conceito de Balanced Scorecard (BSC) por organizações públicas, destacando como essa metodologia pode ser adaptada para mensurar o desempenho institucional e alinhar metas aos objetivos estratégicos (tópico 2.2). Por fim, exploraremos as atribuições da Polícia Rodoviária Federal (PRF), enfocando o papel vital da boa gestão para a garantia da segurança viária, do combate ao crime nas rodovias e proteção dos cidadãos pela malha rodoviária do país (tópico 2.3).

### 2.1 Gestão Estratégica no setor Público

A gestão está intimamente relacionada com o progresso da Administração, que surgiu no início do século XX, se preocupando principalmente com a organização do ambiente das instituições, especialmente com a realização das tarefas e com a eficiência empregada na execução do trabalho. Nos dias atuais, a área que se refere a gestão está sofrendo impactos econômicos e sociais no país, o que tem exigido com que as empresas se adequem ao novo contexto. As organizações têm implantado em sua estrutura *meios* que mantêm as instituições atualizadas e conseqüentemente, sejam procuradas pelo público alvo.

Com as intensas mudanças do mundo globalizado, especialmente no meio social e no mercado, cada vez mais empresas precisam criar estratégias a fim de alcançar/manter o desenvolvimento da instituição. Esta transformação envolveu a padronização, normatização e implementação de mecanismos de controle, como explica Costa (2008a), em um processo conhecido como reforma burocrática da administração pública. Os vários recursos organizacionais necessários para estruturar uma empresa, demanda modelos de gestão.

Ter a responsabilidade de gerir uma empresa não se configura enquanto tarefa fácil, uma vez que disso pode depender o funcionamento de qualidade e o progresso da instituição. Assim sendo, uma boa gestão influencia significativamente em toda a empresa, podendo valorizá-la no mercado ao qual está inserida e para o público-alvo. Em consonância com os pressupostos, Monteiro (et al., 2015, p.2), explicita que “as transformações são constantes num ambiente corporativo, novas tecnologias são inovadas, a economia é globalizada e nas

empresas novos conceitos administrativos estão sendo implantados, devido à grande concorrência”.

Assim, cada vez mais as diferentes instituições vêm pensando em estratégias a fim de oportunizar a melhoria da execução do serviço oferecido pela empresa. A partir deste paradigma, a administração pública passou a adotar alinhamento estratégico em busca de resultados para atender a demanda de cidadãos cada vez mais conscientes e exigentes por serviços de qualidade (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 2006). Estratégias estas que estão em alinhamento com as questões sociais, com as mudanças do mundo multinacionalizado, da economia e também da administração, que igualmente é uma área que tem sofrido transformações significativas ao longo do tempo, impactando as concepções bem como as estratégias dentro desse campo e em instituições como a Polícia Rodoviária Federal.

Nesse sentido, Brito, Kato-Cruz e Endo (2021) salientam que o planejamento estratégico é importante também para os setores públicos, uma vez que auxilia na gestão de diversos recursos que posteriormente poderão afetar um coletivo. Esse planejamento está diretamente relacionado com a gestão estratégica, que possui intenções bem definidas que vão ao encontro da missão da organização, dos valores e objetivos de uma determinada instituição. E a missão é um elemento importante, não só para as organizações em geral, mas especialmente para o setor público, que tem como uma das tarefas atender as necessidades públicas e governamentais da população.

Definir os encargos de uma instituição passa a ser ponto central, pois tem relação com escolhas, ou seja, com aquilo que se deseja atingir ou até mesmo oferecer ao outro. “Especialmente para o Setor Público, algumas destas escolhas são previamente estabelecidas na definição da Missão, ou seja, na razão de ser da organização. Isto garante foco previamente na prestação de seus serviços à Sociedade” (BRASIL, 2015, n/p). Dessa maneira é possível elaborar formas de atuação considerando os recursos disponíveis e aplicando-os eficientemente.

No entanto, tanto a implementação de gestão estratégica como a aplicação de recursos no setor público podem acontecer, mas muitas vezes não de maneira fácil, uma vez que dependem de diversas questões como salientam Almeida e Durda (2021) - o assunto precisa estar alinhado com o projeto de governo, que haja verbas orçamentárias para a finalidade que se propõe, além disso, o momento político também é um fator que influencia e que pode modificar a disposição das coisas. Superados tais aspectos, de acordo com Nogueira (2015, p.25), a gestão estratégica no setor público

tem de estabelecer prioridades, relacionar-se com o ambiente, inteirar-se com o cenário social, diagnosticar suas limitações, explorar seus pontos fortes, desenvolver-se cultura e educacionalmente, "cacifar" a negociação, obter recursos e gastá-los de forma eficiente e planejar o seu futuro e o da própria sociedade (NOGUEIRA, 2015, p.25).

A gestão e o planejamento estratégico no setor público precisam ser adaptadas conforme a esfera que serão inseridas, a finalidade e objetivo de um determinado setor, mas sempre tendo como ponto central que é destinado à sociedade. Assim como instituições privadas, organizações públicas possuem dificuldades em executar as estratégias, que são muitas vezes agravadas pela estruturação complexa da própria instituição. Diante disso, na intenção de vencer essa problemática, as organizações públicas têm adotado o *Balanced Scorecard* e sua filosofia de organização estratégica.

## 2.2 Adoção do BSC por organizações públicas

Em 1995 foi instaurado na reforma do aparelho do Estado no Brasil o modelo *New Public Management*, que passou a introduzir uma nova concepção de administração gerencial, focando a sistematização e eficiência dos serviços públicos, mas também com mais ênfase no cidadão. Integra este modelo a gestão de resultados, que conforme Lemos e Barbosa (2018, p.1) configura-se como sendo “caracterizada pelo estabelecimento de indicadores de desempenho e metas, na qual modelos de mensuração de desempenho organizacional foram desenvolvidos, dos quais destaca-se o *Balanced Scorecard*”. Este é considerado como um sistema de gestão estratégica que contém perspectivas financeiras e não financeiras, sendo implementado nas mais variadas instituições, inclusive na Polícia Rodoviária Federal – PRF.

O *Balanced Scorecard* (BSC) se destaca por ser um sistema de gestão estratégica que abrange o desempenho de uma organização a partir de quatro perspectivas, sendo estas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (LEMOS; BARBOSA, 2018) – representado na Quadro 1.

**Quadro 1** – Adaptação do BSC ao setor público

Perspectiva	Características no setor público
Missão	Deve ser colocada no topo do sistema como a proposta maior da organização. A estratégia permanece como o cerne do sistema gerencial, estabelecendo prioridades e objetivos para alcançar a missão.

Cliente	Deve ser elevada de patamar, pois é a definição de quem a organização deve servir que determinará o seu orçamento.
Financeiro	Não é incompatível com organizações públicas e podendo ser facilitadora ou limitadora, pois nenhuma organização consegue desenvolver suas atividades sem recursos financeiros.
Processos internos	Processos mínimos necessários que geram os <i>outcomes</i> (resultados econômicos e sociais) para o cidadão.
Aprendizagem e crescimento	Base para a construção do BSC, é composta por funcionários capacitados e infraestrutura adequada para a realização dos processos.

Fonte: Niven (2011).

Era um sistema utilizado principalmente em instituições privadas, mas passou a ser inserido em instituições públicas com a finalidade expressa:

O BSC traduz a estratégia da organização para realizar sua missão e alcançar sua visão de futuro, por meio de um conjunto de objetivos estratégicos, os quais mantêm relações de causa e efeito entre si, definidos em diferentes perspectivas. O desempenho da organização na busca de seus objetivos é medido por indicadores, para os quais são definidas metas a serem alcançadas ao longo do tempo (BRASIL, 2015, p. 9).

Assim, o BSC configura como sendo um instrumento de mediação e avaliação do desempenho nas instituições, sendo um método que consegue avaliar medidas relacionadas a ativos intangíveis (GHELMAN; COSTA, 2015). No entanto, inicialmente foi uma ferramenta pensada para o setor privado, mas com o tempo e as mudanças no campo social e administrativo foi sendo inserida também nos setores públicos, o que demandou adaptações.

Adaptando o BSC ao setor público, aproxima-se as instituições públicas às privadas, aproximando da Nova Gestão Pública (LEMOS; BARBOSA, 2018). De antemão, é preciso que a instituição defina os seus objetivos para fazer uso do sistema de gestão *Balanced Scorecard*. Além disso, Fernandes, Furtado e Ferreira (2016) explicitam que a adoção do BSC na área administrativa, especialmente nas instituições públicas passou a contemplar medidas relacionadas as dimensões de efetividade, eficácia e eficiência, uma vez que, conforme Bezerra et al. (2019, p. 8), “para alcançar a excelência nos serviços públicos precisa-se realizar a função social (efetividade) com qualidade (eficácia) e com menor consumo de recursos (eficiência)”.

O Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro no documento Indicadores de Desempenho (BRASIL, 2006, n/p), explicam acerca de tais conceitos

a eficiência busca a racionalização no uso dos recursos disponíveis, ou seja, é a proporção de recursos consumidos em relação às saídas dos processos; a eficácia é medida através da qualidade, focando as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/ serviço e a efetividade mede o impacto focando as consequências da prestação dos produtos/serviços. É fazer a coisa certa da maneira certa.

Esses três pilares auxiliam na aplicabilidade do BSC no setor público, oportunizando com que as instituições alcancem resultados satisfatórios ao pautar no uso da ferramenta e tendo como foco a efetividade, eficácia e a eficiência. Uma gestão do setor público que visa tais aspectos tem a oportunidade de contribuir para uma instituição mais eficiente, que ofereça serviços de qualidade e que cumpra com o seu papel social, a efetividade.

Apesar disso, autores como Ghelman e Costa (2015), Bezerra et al. (2019), Lemos e Barbosa (2018), entre outros afirmam que adaptar o BSC para o setor público não foi uma tarefa fácil, principalmente por que a ferramenta foi pensada para o setor privado. Contudo, após aplicação nos diferentes setores da Administração Pública, a ferramenta parece trazer benefícios para as instituições públicas (BEZERRA et al., 2019). A Polícia Rodoviária Federal, após a instituição do Plano Estratégico (PE) para um período de 2013-2020, que se configura como sendo o processo de analisar uma organização a partir do seu ambiente externo e interno na intenção de diagnosticar e traçar metas e ações a longo prazo que oportunizem a sistematização e o monitoramento, utilizou da ferramenta *Balanced Scorecard* e do mapa estratégico (que será apresentado mais adiante).

### **2.3 Atribuições da Polícia Rodoviária Federal**

A PRF é uma instituição criada em 1928, por Washington Luís a partir do Decreto nº 18.323 e foi denominada inicialmente como “Polícia de Estradas”. Somente em 1935 a PRF como é conhecida hoje, com toda a sua organização e estruturação, começou a ser estabelecida. Até meados de 1939, o Sistema Rodoviário era limitado, incluindo apenas as rodovias Rio-Petrópolis, Rio-São Paulo, Rio-Bahia e União Indústria. Em 1943 criou-se um Núcleo da Polícia das Estradas a fim de que o policiamento de trânsito fosse exercido nas rodovias. A partir daí a atuação em si da Polícia Rodoviária Federal ganhou notoriedade (POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2021).

Em dezembro de 1945, a partir do Decreto nº 8.463 foi criado o Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER), que originou a denominação de Polícia Rodoviária Federal. Dois anos depois, isto é, em 1947, com o Decreto nº 74.606 criou-se a Diretoria de

Trânsito e junto a ela, a Divisão de Polícia Rodoviária Federal. No entanto, em 1958, tentou-se por meio de um Projeto de Lei a extinção da Polícia Rodoviária Federal. Este projeto arrastou-se até 1963, ano em que foi aprovado. Entre as determinações modificou-se o nome da Polícia Rodoviária Federal para Patrulha Rodoviária Federal. Contudo, com a Constituição de 1988, a Polícia Rodoviária foi institucionalizada. Em 1990, com o Decreto da Lei n° 8. 028 e posteriormente com o Decreto n° 11 de 18 de janeiro, de 1991 a PRF passou a estar vinculada ao Ministério da Justiça, atuando em todo o território nacional. Tem como finalidade a garantia de segurança nas rodovias federais e nas áreas que são de interesse da União. Possui uma estrutura que conta com uma unidade central administrativa, a Sede Nacional, que está localizada em Brasília, e unidades administrativas regionais, que estão representadas em 27 Superintendências (SÁ et al., 2016).

A PRF objetiva principalmente reduzir os incidentes no trânsito nas rodovias federais, contribuindo assim, para a redução da violência e, conseqüentemente, o aumento de segurança por parte dos cidadãos que fazem uso dessas vias. “A instituição contribui para a livre e segura circulação nas rodovias federais, oferecendo um policiamento ostensivo em cerca de 65 mil quilômetros” (SÁ et al., 2016, p. 3).

De acordo com as competências estabelecidas no § 2º do art. 144 da Constituição, no art. 20 da Lei n° 9.503, de 23 de setembro de 1997 - Código de Trânsito Brasileiro, no Decreto n° 1.655, de 3 de outubro de 1995 à Polícia Rodoviária Federal cabe:

- I - planejar, coordenar e executar o policiamento, a prevenção e a repressão de crimes nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União;
- II - exercer os poderes de autoridade de trânsito nas rodovias e nas estradas federais;
- III - executar o policiamento, a fiscalização e a inspeção do trânsito e do transporte de pessoas, cargas e bens;
- IV - planejar, coordenar e executar os serviços de prevenção de acidentes e salvamento de vítimas nas rodovias e estradas federais
- V - realizar levantamentos de locais, boletins de ocorrências, perícias de trânsito, testes de dosagem alcoólica e outros procedimentos, além de investigações imprescindíveis à elucidação dos acidentes de trânsito;
- VI - assegurar a livre circulação nas rodovias e estradas federais, especialmente em casos de acidentes de trânsito, manifestações sociais e calamidades públicas;
- VII - manter articulação com os órgãos de trânsito, transporte, segurança pública, inteligência e defesa civil, para promover o intercâmbio de informações;
- VIII - executar, promover e participar das atividades de orientação e educação para a segurança no trânsito, além de desenvolver trabalho contínuo e permanente de prevenção de acidentes de trânsito;
- IX - informar ao órgão de infraestrutura sobre as condições da via, da sinalização e do tráfego que possam comprometer a segurança do trânsito, além de solicitar e adotar medidas emergenciais à sua proteção;

X - credenciar, contratar, conveniar, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de recolhimento, remoção e guarda de veículos e animais e escolta de transporte de produtos perigosos, cargas superdimensionadas e indivisíveis;

XI - planejar e executar medidas de segurança para a escolta dos deslocamentos do Presidente da República, do Vice-Presidente da República, dos Ministros de Estado, dos Chefes de Estado, dos diplomatas estrangeiros e de outras autoridades, nas rodovias e nas estradas federais, e em outras áreas, quando solicitado pela autoridade competente;

XII - lavrar o termo circunstanciado de que trata o art. 69 da Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995 (BRASIL, 2020, S/P).

Para que tais competências sejam cumpridas são fundamentais a formulação e execução de planos estratégicos de maneira com que as metas estabelecidas sejam implementadas em toda a esfera operacional, fazendo com que as estratégias sejam transformadas em resultados, trazendo benefícios para toda a população.

Assim sendo, o planejamento estratégico se configura como sendo um instrumento importante para o funcionamento de todas as unidades e serviços da PRF, ainda mais quando uma instituição como esta possui cerca de 11 mil funcionários atuando em todo o território nacional. Nesse sentido, conforme Eduardo Sá, ex Diretor-Geral da PRF, “a Estratégia da Polícia Rodoviária Federal busca, portanto, a consolidação do conhecimento como habilitador para nosso papel estratégico nacional” (PRF, 2021, p. 6). Recebem destaque o desenvolvimento de competências e a implementação de novas tecnologias.

Conforme consta em documento revisado um ano após a publicação do “Planejamento Estratégico” pela PRF - (2021), cientes das inúmeras transformações sociais, da inserção das tecnologias no dia a dia dos indivíduos em esferas sociais, mas também econômicas e culturais, a PRF revisou suas estratégias para “melhor adaptação a um cenário volátil, incerto, complexo e ambíguo” (p. 5). Ressalta-se que essas adaptações iniciaram anos antes com a implementação de novos recursos de gestão gerencial. Explicita-se que as adaptações são importantes em meio a necessidade de elevar o nível de qualidade dos serviços prestados a sociedade. Entre estas destaca-se o novo modelo *New Public Management* (NPM) especificamente o *Balanced Scorecard*.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa se classifica como qualitativa descritiva. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem sido um método que cada vez mais tem conquistado espaços na construção das produções científicas. Realizar uma pesquisa qualitativa é adentrar o território ao qual se está pesquisando, sendo assim, não é ter um olhar de fora para dentro e sim, de dentro para fora. Em outras palavras, é entrar em contato com o campo, o meio ao qual é ou faz parte do objeto de pesquisa.

A pesquisa descritiva, por sua vez, exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (TRIÑOS, 1987). Além disso, na pesquisa descritiva ocorre a descrição do objeto por meio da observação e do levantamento de dados ou ainda pela pesquisa bibliográfica e documental (BARROS; APARECIDA, 1990). Este estudo, portanto, se trata de uma pesquisa bibliográfica por analisar as produções científicas que abarcam a temática e realizar a revisão de tal literatura.

Dessa forma, na intenção de analisar o uso do *Balanced Scorecard* na construção do Planejamento Estratégico da Polícia Rodoviária Federal a partir de um estudo de produções científicas, foi feito um levantamento das produções que versam sobre a implementação da ferramenta no referido órgão. Procedeu-se, portanto, com o levantamento de todos os trabalhos produzidos entre 2013 e 2023, ou seja, nos últimos 10 anos. A busca foi realizada em sites como *Google*, *Google Acadêmicos* e *SciElo* por meio dos seguintes descritores: “*Balanced Scorecard*”; “*Balanced Scorecard e Polícia Rodoviária Federal*”; “*Planejamento Estratégico da PRF e Balanced Scorecard*”.

A partir do uso do descritor “*Balanced Scorecard*” foram encontrados inicialmente mais de 8 mil produções que discorriam sobre a temática. No entanto, a fim de delimitar a busca especificou-se nos descritores o objeto de estudo desta pesquisa –Polícia Rodoviária Federal – e a sua relação com a temática de Planejamento Estratégico. Ao utilizar os descritores “*Balanced Scorecard e Polícia Rodoviária Federal*” e “*Planejamento Estratégico da PRF e Balanced Scorecard*” foram encontradas 457 produções.

Destas foram excluídas todas as produções que não se tratavam da aplicação do *Balanced Scorecard* na PRF, ou seja, que abordavam temáticas e áreas diferentes da pesquisa, produções escritas em língua estrangeira e cujo resumo e objetivos não eram condizentes com a proposta deste trabalho. Após essa delimitação foram encontradas 5 produções, sendo 3 dissertações e 2 artigos, listados no Quadro 2 a seguir.

**Quadro 2 – Produções Científicas (2016 – 2022)**

<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>
2016	Alinhamento para resultados na Polícia Rodoviária Federal (PRF): desdobramento da estratégia aos processos estruturantes	Eduardo Aggio de Sá; Nadja Maryelly de Oliveira Gomes; João Paulo Mota; Jean Philippe Granja Cançado	Apresenta e analisa o esforço realizado pela Polícia Rodoviária Federal (PRF) para alinhar os níveis tático-operacional, utilizando-se de instrumentos como a Cadeia de Valor e a modelagem e otimização de 22 processos organizacionais críticos e relevantes, tornando sua estratégia – materializada pelo Mapa Estratégico.	Através de uma pesquisa quantitativa por análise baseada nos instrumentos como a Cadeia de Valor e modelagem e otimização de processos.
2018	Balanced Scorecard como modelo do plano estratégico da Polícia Rodoviária Federal	Fabio Lemos e Milka Barbosa	Descrever como foi realizada a adaptação do Balanced Scorecard ao modelo de gestão por resultados no Plano Estratégico da Polícia Rodoviária Federal 2013-2020.	O método adotado foi o do estudo de caso que se caracteriza por estudar profundamente uma Unidade selecionada, permitindo amplo conhecimento do que está sendo investigado.
2019	Carta de serviços: um estudo de caso de sua aplicação na Polícia Rodoviária Federal	Edimar Antonio Nunes Junior	Avaliar a implementação da Carta de Serviços em uma organização pública de abrangência nacional, a Polícia Rodoviária Federal, e seu alinhamento com a Abordagem do Serviço Público Dominante	Por meio da realização de um estudo exploratório de natureza qualitativa e com base na metodologia de estudo de caso único incorporado. Como métodos de coleta de dados foram realizados levantamentos documentais e bibliográficos, questionário e observação participante.

2022	Estilos de liderança e implementação da estratégia na Polícia Rodoviária Federal sob a perspectiva de gestores e servidores	André Wilson Medeiros de Carneiro	Analisar estilos de liderança (transacional e transformacional) e formas de sua mobilização em gestores em processo de implementação estratégica na Polícia Rodoviária Federal (PRF).	Realizou-se uma pesquisa quantitativa utilizando-se de dois questionários (um para implementação da estratégia e outro para liderança) que foram submetidos a tratamentos estatísticos por meio de técnicas descritivas e multivariadas.
2022	O desempenho organizacional da Polícia Rodoviária Federal, no período de 2014 a 2021: um diagnóstico à luz do <i>People Analytics</i>	Nádia Zilotti Alencar	Efetuar um diagnóstico do desempenho organizacional da Polícia Rodoviária Federal, no período compreendido entre 2014 a 2021	O <i>People Analytics</i> foi utilizado como ferramenta de análise de dados, nos níveis descritivo e preditivo, de modo a prospectar a visão de futuro. Os resultados da pesquisa documental e das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, e os dados quantitativos avaliados por meio de técnicas de análise de séries temporais e aplicação da metodologia ARIMA, que possibilitou a predição do desempenho da PRF para os próximos anos

Fonte: Da autora (2023).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

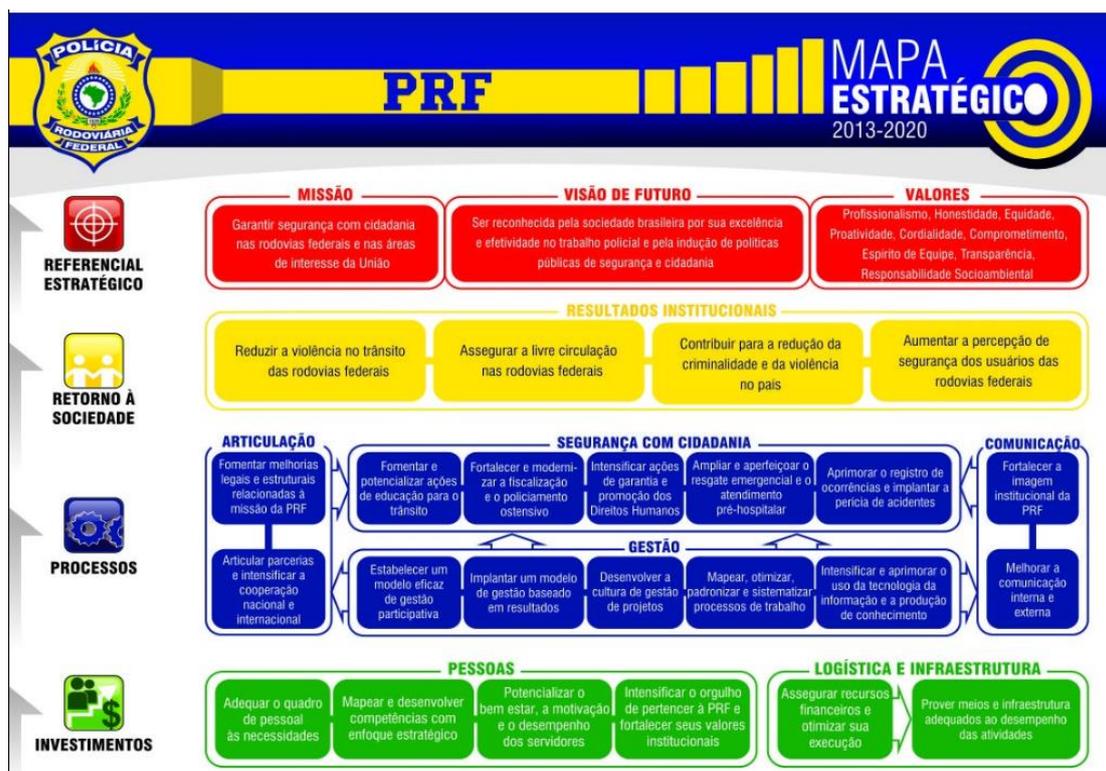
A discussão do uso do Balanced Scorecard no Planejamento Estratégico da Polícia Rodoviária Federal partiu da literatura disponível na área, no que tange o foco deste trabalho, sendo cinco produções científicas. Assim, neste tópico de apresentação e análise dos dados, serão expostos a implementação de fato do Balanced Scorecard na Polícia Rodoviária Federal e os resultados obtidos pela análise literária (tópicos 4.1 e 4.2).

### 4.1 BSC na Polícia Rodoviária Federal

O Planejamento Estratégico da Polícia Rodoviária Federal é com base no BSC e os indicadores podem ter as seguintes classificações: de desempenho *Key Performace Indicator* (KPI) associado ao esforço; sucesso *Key Sucess Indicator* (KSI), referentes aos resultados e impactos. No entanto, para ser implementado nas instituições públicas passou por adaptações, alinhando objetivos à elementos como excelência do desempenho, produtividade e satisfação dos clientes. Tudo isso considerando a falta de recursos financeiros. Conforme, Lemos e Barbosa (2018), no campo do serviço público, a BSC configura-se como um sistema que monitora questões financeiras e não financeiras.

De antemão, é preciso que a instituição defina os seus objetivos para fazer uso do sistema de gestão *Balanced Scorecard*. A PRF fez isso ao definir o seu Mapa Estratégico conforme a Figura 1.

**Figura 1 - Mapa Estratégico PRF (ciclo 2013-2020)**



Fonte: PRF (2013).

O Mapa Estratégico da PRF está dividido em quatro grandes categorias, sendo: Referencial Estratégico, onde constam a missão, visão de futuro e os valores da instituição; posteriormente, está o Retorno à Sociedade, em que se encontram os resultados institucionais que se esperam oferecer à sociedade, como por exemplo, reduzir a violência no trânsito das rodovias federais; na categoria Processos estão explicitados diversos temas como articulação, segurança e cidadania, comunicação e gestão, em que uma implica na outra. Quanto a esta categoria, Sá et al., (2016, p. 7), enunciam que “os objetivos dessa perspectiva possuem relação direta com os esforços que podem ser empreendidos pelos servidores da PRF nos temas de Articulação, Segurança com Cidadania, Gestão e Comunicação”. Por último consta a categoria Investimentos, que se configura como sendo uma espécie de base para o funcionamento de todas as outras, uma vez que sem pessoas, bem como a logística e infraestrutura não é possível que todas as outras categorias aconteçam.

Considerando o último item citado, a PRF mostra uma preocupação com as pessoas que compõem a sua organização, uma vez que são estas que atuam em prol do funcionamento da instituição. Considera, portanto, que a valorização dos indivíduos juntamente com o fortalecimento das redes são ponto significativos, uma vez que desses decorrem o

melhoramento dos processos de desenvolvimento, bem como “modelar tecnologias, de maneira a gerar inovações, resultados tangíveis e, conseqüentemente, agregar valor às entregas institucionais” (POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2021, p. 9).

O Planejamento Estratégico da PRF bem como o mapa estratégico estabelecido para os anos 2020 -2028 continua seguindo o modelo do BSC, uma vez que vai ao encontro dos objetivos e estratégias traçados pela instituição. O “novo” mapa estratégico está pautado na missão (Promover a prosperidade da Nação garantindo a segurança pública e a mobilidade no Brasil), visão (Excelência na Pronta Resposta Federal, referência em inovação, conhecimento e efetividade em Segurança Pública) e valores (Transparência Respeito Integridade Profissionalismo Excelência) (PRF, 2020-2028).

**Figura 2 - Mapa Estratégico PRF (ciclo 2020-2028)**



Fonte: PRF (2020).

Este mapa estratégico da PRF, diferentemente do publicado para os anos 2013-2020, está organizado em uma missão, representada em Sociedade e Governo – em que consta basicamente as funcionalidades e objetivo da organização pública para com a sociedade, que está intencionalmente focada em resultados específicos, estando estes divididos em 3 pilares: Finalísticos – as estratégias finalísticas da instituição, como por exemplo, qualificar a

criminalidade com o uso de tecnologias e garantir a segurança das vias federais; Em Gestão e inovação – aprimoramento da aprendizagem institucional, fortalecimento dos processos de transparência, estreitar as relações nacional e internacional; por fim em Recursos – constam o emprego de tecnologias e a valorização dos profissionais que atuam na PRF.

Do primeiro mapa estratégico para o segundo pode-se dizer que houve uma concentração das ações e metas estabelecidas pela PRF. As mudanças vão ao encontro das estratégias estabelecidas pela PRF (2020-2028) que “é viva, orgânica, na medida que seus componentes e sistemas internos impactam e são impactado” (PRF, 2020 – 2028, p. 26).

Diante de tais pressupostos, o Mapa Estratégico associado ao modelo BSC pode funcionar como um apoio as instituições públicas, como a PRF, uma vez que, de acordo com Alencar (2022, p. 27), “permite detalhar a dinâmica temporal”. Além disso, possibilita com que os objetivos e indicadores do *scorecard* sirvam de base para a formulação de estratégias e relaciona a causa e efeito com os objetivos.

#### **4.2 Análise das produções científicas**

O artigo denominado “Alinhamento para resultados na Polícia Rodoviária Federal (PRF): desdobramentos da estratégia aos processos estruturantes”, de Sá et al. (2016) aborda as funções da Polícia Rodoviária Federal e a importância do planejamento estratégico e sua organização – como por exemplo – o estabelecimento de uma agenda e o seu cumprimento. Explicitam algumas questões acerca do desdobramento estratégico da PRF, que de acordo com os autores, “são os resultados que originam as iniciativas nacionais e setoriais” (SÁ et al., 2016, p.7). Uma atividade que não se configura como uma tarefa fácil, uma vez que a PRF possui Superintendências em todos os Estados e postos distribuídos por diversas localidades, sendo algumas de difícil acesso.

Ao citar o Planejamento Estratégico da PRF, os autores apresentam uma breve discussão sobre como o Plano foi baseado no *Balanced Scorecard* e salientam que este “não somente auxilia na mensuração do desempenho, como proporciona a ligação entre a estratégia e suas relações de causa e efeito que descrevem as hipóteses estratégicas” (SÁ et al., 2016, p.5). Noção que vai ao encontro dos apontamentos expressos nesta pesquisa sobre o *Balanced Scorecard* enquanto ferramenta de estruturação e organização para o alcance de metas e resultados.

A produção científica intitulada “Balanced Scorecard como modelo do plano estratégico da Polícia Rodoviária Federal”, escrita por Lemos e Barbosa (2018), explicita

discussões significativas acerca do *Balanced Scorecard* como um modelo que auxiliou e auxilia no Planejamento Estratégico da PRF. O artigo inclusive compôs o referencial teórico deste trabalho subsidiando nas reflexões e problematizações a respeito da temática proposta.

Os autores inicialmente fizeram uma breve contextualização histórica sobre a adaptação do *Balanced Scorecard* do setor privado para o setor público; posteriormente conceituam a ferramenta expressando que esta “possibilita transformar a visão e a estratégia organizacional em medidas de desempenho para tomada de ações exequíveis” (LEMOS; BARBOSA, 2018, p.5). Apontam as quatro perspectivas do BSC para o setor privado: financeiro, do cliente, processos internos e aprendizado e conhecimento; que podem ser adaptadas de acordo com o contexto a ser empregado, no caso do setor público, no lugar do “financeiro” passou a ser “missão”, como já representado neste trabalho e apontado no Quadro 3 a seguir.

**Quadro 3** - Comparação da teoria do BSC com o PE da PRF

<b>Perspectiva</b>	<b>BSC</b>	<b>PRF</b>
Referencial estratégico	Originalmente não consta no mapa estratégico.	Descrita no topo do mapa estratégico, com a missão, visão e valores.
Financeira	Razão de existir das empresas privadas.	Não considera como perspectiva.
Cliente	Identifica a parcela do público-alvo da organização.	Não é segmentado, inclui toda a sociedade.
Processos internos	Inovação; Operação; Serviço-pós venda.	Articulação; Segurança com cidadania e gestão; Comunicação.
Aprendizado e crescimento	Estabelece a infraestrutura necessária para o crescimento da organização a longo prazo.	Denomina-se “Investimentos Estratégicos”.

Fonte: LEMOS; BARBOSA, 2018, p.13. Adaptado

No artigo os autores concluem que a implementação do BSC no Plano Estratégico da Polícia Rodoviária Federal realizou adaptações importantes, como o destaque na missão da organização, para que a realidade da instituição, bem como o estabelecimento de metas fossem condizentes com as metas a serem alcançadas de forma a atender as demandas do cliente, que no caso é a população.

A pesquisa de mestrado desenvolvida por Nunes Junior (2019) cujo o título é “Carta de serviços: um estudo de caso de sua aplicação na Polícia Rodoviária Federal”, avaliou a implementação da Carta de Serviço na Polícia Rodoviária Federal. O tema central do trabalho não vai ao encontro da temática discutida nesta pesquisa, no entanto, por empregar discussões sobre gestão, gestão de resultados, gestão de qualidade, isto é, sobre o campo gerencial, o autor

citou a implementação do modelo *Balanced Scorecard* como ferramenta de definição e mensuração de metas e resultados, aproximando, portanto, da temática da presente pesquisa.

O trabalho apresentado por Carneiro (2022) “Estilos de liderança e implementação da estratégia na Polícia Rodoviária Federal sob a perspectiva de gestores e servidores”, analisou os tipos de lideranças no processo de implementação estratégica da PRF, mensurando “fatores intervenientes nesses processos e os estilos de liderança transacional e/ou transformacional requeridos aos gestores” (CARNEIRO, 2022, p.8).

De acordo com o estudo desenvolvido há diversos fatores que influenciam no desenvolvimento da liderança e na implementação das estratégias, entre esses fatores, o autor cita o *Balanced Scorecard*. A implementação dessa ferramenta impacta a forma com que líderes e gestores exercem suas funções e visualizam as perspectivas e ações dentro da PRF. Com base nessa ferramenta o Plano Estratégico foi pensado, bem como o Mapa Estratégico (Figura 1 e 2). Segundo o autor, “nesse contexto diversos aspectos da estratégia institucional, como os principais eixos de atuação da PRF, foram aperfeiçoados para que o órgão pudesse se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente e para que pudesse prestar um melhor serviço à sociedade” (CARNEIRO, 2022, p.97). A partir disso, a instituição aperfeiçoou os eixos de atuação e os referenciais estratégicos, também já apontados na discussão deste trabalho.

A partir disso, o autor conclui em sua pesquisa que tendo a PRF baseando o seu Planejamento Estratégico no *Balanced Scorecard* “há necessidade de fortalecimento dos processos de divulgação da estratégia e do seu andamento (com ações de comunicação, feedback e percepção) para os gestores intermediários e demais servidores de ambos órgãos do poder executivo federal” (CARNEIRO, 2022, p.168). Isto é, é importante que não só o modelo seja implementado nas estratégias da PRF, mas que na prática, de forma efetiva, seja divulgado entre os funcionários da instituição no intuito de fortalecer a cultura organizacional e direcionar os esforços em prol da missão.

A última produção científica que compõe a pesquisa bibliográfica é a dissertação de mestrado de Alencar (2022) intitulada “O desempenho organizacional da Polícia Rodoviária Federal, no período de 2014 a 2021: um diagnóstico à luz do *People Analytics*”, cujo o objetivo é efetuar um diagnóstico do desempenho organizacional da Polícia Rodoviária Federal, na tentativa de compreender a perspectiva de futuro da instituição no período de 2014 a 2021. Inicialmente a autora realizou pesquisa documental, posteriormente aplicou como metodologia o uso de entrevistas semiestruturadas, depois realizou análise de conteúdo usando o *People Analytics*.

De acordo com o estudo, a partir de 2014 houve um esforço na PRF para estabelecer estratégias organizacionais e por meio destas realizar a gestão de desempenho. Alencar (2022) cita que essas estratégias foram feitas com base no *Balanced Scorecard*. Em um dos tópicos do trabalho a autora faz uma breve contextualização do modelo, explicitando, assim como nas outras produções e também nesta pesquisa, o que é a ferramenta e o seu processo de transformação e implementação no setor gerencial.

Na pesquisa é apontado que o BSC se configura como um importante indicador de desempenho organizacional, no entanto, ainda é pouco usado nas instituições de forma geral, especialmente fora do país. Sobre sua implementação nos setores públicos, mostra que sua implementação ainda é um desafio, pois apresenta dificuldades em aspectos “como vieses de julgamento, sobrecarga de informações e síntese de informações complexas” (ALENCAR, 2022, p.26). Contudo, mostra que apesar disso, a ferramenta, que tem sido usada recentemente no Brasil, especialmente nos setores públicos, cerca de 90% das organizações que compuseram o *locus* da pesquisa avaliaram que o BSC facilita a implementação de estratégias, oportunizando assim, um melhor desempenho organizacional.

A partir disso, a pesquisa vai ao encontro das discussões desenvolvidas neste trabalho, uma vez que analisa o *Balanced Scorecard* como ferramenta na implementação de estratégias que auxiliem nos indicadores de desempenho organizacional. A autora ressalta que é uma ferramenta significativa, mas não pode ser somente implementada, é preciso também pensar em formas de “adoção de medidas que incrementem a avaliação da *performance*” (ALENCAR, 2022, p.127).

Por meio da busca pelas produções científicas foi possível identificar que os artigos e dissertações, por mais que pautados em objetivos e metodologias diferentes, abordaram de alguma forma o *Balanced Scorecard*, alguns de maneira mais específica e indo ao encontro da temática deste trabalho, como por exemplo os trabalhos desenvolvidos por Carneiro (2022) e Alencar (2022) e outros de forma mais geral, mas ainda assim, citando a ferramenta dentro da Polícia Rodoviária Federal.

Ademais, se faz necessário ressaltar a dificuldade de encontrar produções que versavam sobre a temática proposta por este trabalho. Como salientado no início, ao buscar pelo descritor *Balanced Scorecard* foram encontradas diversas produções, mas ao delimitar conforme a temática – Polícia Rodoviária Federal – Estratégias na PRF – foram encontradas poucas produções.

## 5 CONCLUSÃO

São constantes as mudanças sociais e culturais vivenciadas pela sociedade e que impactam as diversas esferas sociais e também as organizações. Estas precisam se atentar para essas transformações de modo a buscar estratégias e adaptações a fim de melhorar o desempenho de uma instituição ou até mesmo o oferecimento de um determinado serviço. Por meio do desenvolvimento deste trabalho, que teve como objetivo analisar a implementação do *Balanced Scorecard* na construção do Planejamento Estratégico da Polícia Rodoviária Federal, a partir do Planejamento da PRF, bem como das produções científicas que versam sobre o assunto, foi possível identificar algumas transformações no Planejamento Estratégico da PRF.

O *Balanced Scorecard* inicialmente foi pensado para as organizações privadas, mas com o tempo passou a ser adaptado para as instituições públicas, trazendo novas formas de organizar e mensurar o funcionamento de uma empresa e a prestação de um determinado serviço. Com base no referencial que integra as discussões deste trabalho e na busca por produções científicas que versam sobre a temática, bem como sites e documentos que versam sobre a PRF – foi possível perceber que o Planejamento Estratégico da PRF a partir de 2013 sofreu modificações, estabelecendo metas e objetivos a serem alcançados, além de aperfeiçoar os principais eixos de atuação da PRF a fim de melhorar o desempenho dos serviços prestados à sociedade.

Tal reestruturação na forma de planejar e estabelecer parâmetros colaborou de modo significativo na organização haja vista que, como apresentado, uma boa gestão influencia substancialmente em toda a empresa. A construção do mapa de forma segmentada se mostrou orientada às ações ao encontro das metas a serem alcançadas de forma a atender as demandas da população, reforçando a expressão da adoção da ferramenta. A partir da implementação do BSC, nota-se a crescente desenvoltura da PRF em consonância à busca da excelência no serviço público tencionados à efetividade, eficácia e eficiência, de acordo com as competências estabelecidas na CF/88.

Nesse sentido, apesar das 5 produções científicas encontradas terem diferentes objetivos e metodologias, de alguma forma vão ao encontro das questões discutidas neste trabalho, bem como da temática proposta. É importante ressaltar a dificuldade de encontrar produções tendo como foco o tema deste trabalho, sendo necessário, portanto, mais produções com foco no *Balanced Scorecard* e o Planejamento da Polícia Rodoviária Federal.

Para superar as limitações da pesquisa, propõe-se a realização de estudos de caso em unidades regionais para avaliar os impactos da implementação do BSC na eficiência

operacional, na qualidade dos serviços prestados e no alcance dos objetivos estratégicos de forma mais aproximada. Outro aspecto relevante é analisar como a utilização do BSC influencia a cultura organizacional e a gestão de desempenho na instituição. Adicionalmente, pesquisas comparativas entre a PRF e outras agências governamentais que empregam o BSC podem fornecer *insights* valiosos para aprimorar a implementação e adaptá-la às necessidades específicas da PRF. Por fim, explorar abordagens inovadoras, como o uso de tecnologias de análise de dados e inteligência artificial, para potencializar o monitoramento e a tomada de decisão com base no BSC. O estudo dessas lacunas possibilitará um embasamento sólido para aprimorar a implementação do PSC na PRF e fornecerá contribuições importante para o campo acadêmico e para o aprimoramento das práticas de gestão na instituição.

Portanto, a temática proposta neste trabalho não termina nesta produção, podendo ser tema e foco de futuros estudos na área da administração ou de outros campos de conhecimento. Ademais, este trabalho pode configurar como fonte de estudo para essas áreas e/ou para interessados no assunto, contribuindo assim, para ampliação de saberes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Nadia Zilotti. **O desempenho organizacional da Polícia Rodoviária Federal, no período de 2014 a 2021: um diagnóstico à luz do People Analytics**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas. 2022. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/43713/1/2022\\_NadiaZilottiAlencar.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/43713/1/2022_NadiaZilottiAlencar.pdf). Acesso em: 09 set. 2022.

ALMEIDA, Marcial Miguel; DURDA, Tayguer Sthffe. **Artigo Científico** (Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO). 2020.

BEZERRA, Francisco Willian Coêlho. et al. A implantação do Balanced Scorecard em instituições públicas: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 2, e68922041, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i2.2041>. Acesso em: 01 fev. 2023.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. 2015. Disponível em: [https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/EGTI\\_20132015\\_v1\\_1.pdf](https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/EGTI_20132015_v1_1.pdf). Acesso em: 07 set. 2022.

BRASIL, **Ministério da Infraestrutura**. Gestão estratégica: um novo paradigma para o setor público. Publicado em: 17 jun. 2015. Atualizado em: 17 ago. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/gestao-estrategica-um-novo-paradigma-para-o-setor-publico-2>. Acesso em: 15 fev. 2023.

BRASIL, **Polícia Rodoviária Federal**. Competências. Publicado em: 12 ago. 2020. Atualizado em: 06 jun. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/prf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/competencias>. Acesso em: 01 fev. 2023.

BRITO, Deborah Sacramento Rodrigues; KATO-CRUZ, Erika Mayumi; ENDO, Gustavo Yuho. Gestão estratégica no setor público: revisão sistemática da literatura. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 1-14, jan./jun. 2021.

CARNEIRO, André Wilson Medeiros. **Estilos de liderança e implementação da estratégia na Polícia Rodoviária Federal sob a perspectiva de gestores e servidores** / André Wilson Medeiros Carneiro. - 2021. 255 f.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 35, n. 3, p 20 – 29. 1995.

LE MOS, Fábio; BARBOSA, Milka. Balanced Scorecard como modelo do plano estratégico da Polícia Rodoviária Federal. **XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 2018. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_264\\_515\\_35030.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_264_515_35030.pdf). Acesso em: 07 set. 2022.

MONTEIRO, Samir; MARTINS, Luciana Leao Brasil; ALVES, Raphaely Antunes; PAULISTA, Paulo Henrique. Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. **XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção**. Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_213\\_265\\_27313.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf). Acesso em: 17 de jan. de 2020.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies**, 2. Ed. Hoboken: Wiley, 2011. 384 p. Disponível em: Acesso em: 07 set. 2022.

NOGUEIRA, Fernando de Melo. **Gestão Estratégica no Setor Público**: Especificidades, Limites e Possibilidades. Disponível em: <http://revista.diretiva1.com.br/blog/artigos/19/Gestao-Estrategica-no-Setor-PublicoEspecificidades-Limites-e-Possibilidades> Acesso em: 04 fev. 2023.

NUNES JUNIOR, Edimar Antonio. **Carta de serviços** [manuscrito]: um estudo de caso de sua aplicação na polícia rodoviária federal / Edimar Antonio Nunes Junior . – 2019. 169 f.: il.

POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL. **Estratégia PRF**. Edição revisada - PORTARIA DG Nº 85, DE 09 DE FEVEREIRO DE 2021. Disponível em: [https://www.gov.br/prf/pt-br/noticias\\_anteriores/noticias-2020/noticias-agosto/prf-lanca-planejamento-estrategico-2020-2028-versao-2-0-com-foco-na-excelencia/revista\\_1\\_estrategia-100221.pdf](https://www.gov.br/prf/pt-br/noticias_anteriores/noticias-2020/noticias-agosto/prf-lanca-planejamento-estrategico-2020-2028-versao-2-0-com-foco-na-excelencia/revista_1_estrategia-100221.pdf). Acesso em: 07 set. 2022.

SÁ, Eduardo Agio. et al. Alinhamento para resultados na Polícia Rodoviária Federal (PRF): desdobramento da estratégia aos processos estruturantes. **IX Congresso Consad**. 2016. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-14-02.pdf>. Acesso em: 08 set. 2022.

SILVA, Adriano Castro da. **Polícia ostensiva federal plena**: ampliação das competências da Polícia Rodoviária Federal na consecução da ordem pública interna no Brasil / Cel PRF Adriano Castro da Silva - Rio de Janeiro: ESG, 2022.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para concursos**. 3. ed. Editora: Allumnus. 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=YGeICgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Andr%C3%A9ia+Lins+E+Salim+Ribas%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi5zdGWwqnnAhVOGLkGHSLFBkkQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 29 de jan. de 2020.