

Modelo Adotado no planejamento estratégico do Ministério Público do Estado de Pernambuco com o uso do BSC

Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
E-mail: tanobre@gmail.com

Mário de Carvalho Filho
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
E-mail: mcf2508@hotmail.com

Resumo

Este estudo teve como objetivo investigar as contribuições do *Balanced Scorecard* e do modelo de gestão estratégica adotados pelo Ministério Público do Estado de Pernambuco (MPPE), no período 2013-2016, em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos pela instituição. A natureza da pesquisa classifica-se como qualitativa. Trata-se de um estudo de caso descritivo, por meio da pesquisa documental e entrevistas. O referencial teórico, que deu suporte para responder à pergunta de pesquisa, apresentou dois grandes eixos, gestão estratégica e *Balanced Scorecard*, no setor público. Os resultados indicaram que, relativamente à descrição do planejamento adotado pelo MPPE, o modelo se adequou à realidade da instituição, porém, ainda necessita de ajustes. No que tange à análise das práticas estratégicas implantadas mostrou que, na execução da estratégia, surgiram novas ferramentas que auxiliaram a gestão estratégica da organização. No que se refere ao exame da participação do modelo de gestão adotado no monitoramento desempenho institucional, os resultados indicaram que a metodologia do BSC utilizada pela instituição, auxiliada pelos sistemas Arquimedes e *QlikView*, colaborou para o alcance dos objetivos estratégicos. Neste sentido, os resultados permitiram alcançar a conclusão de que o modelo de gestão adotado pelo MPPE, utilizando a metodologia BSC como sistema de gestão estratégica, está em evolução, mas contribuiu sobremaneira para que a instituição conseguisse alinhar o planejamento estratégico com as metas e medidas institucionais, conseguindo, efetivamente, medir o desempenho da organização.

Palavras-chave: GESTÃO ESTRATÉGICA; DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO; *BALANCED SCORECARD*.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações públicas têm mudado a sua gestão, buscando transparência na prestação de contas, qualidade nos serviços prestados, eficiência, eficácia e efetividade, além de busca pelo aperfeiçoamento e profissionalização, para atender às novas



demandas sociais. Assim, muitas passaram a adotar ferramentas e práticas gerenciais utilizadas pelo setor privado visando à geração de maior eficiência e foco em resultados (Peci, Pieranti & Rodrigues, 2008). Desta forma, o conceito de desempenho na administração pública é pensado a partir de uma visão que considera principalmente critérios de eficiência e eficácia (Brulon, Vieira & Darbilly, 2013). Segundo Marengo e Diehl (2011), a Administração Pública, ao usar o modelo de gestão da iniciativa privada, não pode perder a perspectiva de que o setor privado visa à maximização do lucro, enquanto que o setor público tem como objetivo atingir a sua função social.

O tema desempenho organizacional vem recebendo cada vez mais atenção nas últimas décadas. Contudo, é mais voltado ao setor privado, deixando lacunas na área pública (Gomes, Leal & Assis, 2013). Além de contemporânea, a medição de desempenho é um instrumento eficaz na melhoria da gestão (Barbosa & Cintra, 2012). O foco da avaliação de desempenho organizacional era estritamente financeiro, mas esta abordagem foi alvo de críticas porque os indicadores levavam a uma perspectiva de curto prazo, deixando de lado indicadores não financeiros como a satisfação do consumidor, porque informações financeiras e contábeis não são suficientes para medir o desempenho organizacional global (Galvão, 2002; Santos & Carneiro, 2013; Lavieri, Corrêa & Cunha, 2015;).

Silva e Gonçalves (2011) declaram que o planejamento estratégico encontra praticantes tanto no setor público como no privado, sendo um instrumento de redução de incertezas e norteador dos passos dos dirigentes, no sentido de obtenção de resultados superiores. Assim, o planejamento estratégico surge da necessidade das organizações se prepararem para evitar surpresas onerosas no futuro, devido à grande velocidade das mudanças ocorridas no ambiente. Fernandes, Furtado e Ferreira (2016), afirmam que na esfera pública, o planejamento estratégico deve atuar na melhoria do desempenho, do atendimento às demandas sociais, na precisão e transparência das informações e na coerência das ações dos administradores.

Assim, a partir da década de 1980, surgiram diversos estudos que integravam indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, e dentre eles, pode ser considerado um dos mais disseminados, o *Balanced Scorecard* (BSC). Criado na década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton, une medidas financeiras e não financeiras como prazo de entrega, qualidade e ciclos de produção e eficácia no desenvolvimento de novos produtos. É um sistema de avaliação de desempenho que traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas estruturados em quatro perspectivas básicas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 1997).

O BSC é talvez a ferramenta mais indicada para aprimorar a gestão estratégica e orçamentária da Administração Pública, pois proporciona instrumentos para mensuração do desempenho de seus programas (Rosa, Petri, Petri, & Casagrande, 2014). Vargas, Diehl, Ayres e Monteiro (2015) afirmam que é muito difundido para medir os indicadores de desempenho não financeiros, pois permite o desenvolvimento de relações causais entre objetivos de longo e curto prazo.

Como no setor público a prestação do serviço nem sempre tem concorrência e a medição de desempenho tem finalidade distinta da iniciativa privada, a utilidade do planejamento estratégico, em relação ao usualmente aplicado no setor privado, pode ser diferente (Silva & Gonçalves, 2011).



Para Vargas *et al.* (2015, p. 6) “O método mais difundido para identificar, medir e exibir os indicadores de desempenho não-financeiros é através do BSC, pois ele permite o rastreamento e desenvolvimento de relações causais entre objetivos de longo prazo e atividades de curto prazo implementadas”. Desta forma, torna-se possível para organização monitorar possíveis erros de trajetória, evitando uma perda de direção, em relação a seus objetivos de longo prazo.

Percebe-se que algumas organizações públicas estão inserindo modelos de gestão estratégica e avaliação de desempenho organizacional adaptados, a partir de organizações privadas. Contudo, ao se analisar o que está sendo implantado, mesmo que não se defina como determinado modelo já difundido na iniciativa privada, são seguidos seus preceitos básicos. Isto foi identificado no Ministério Público do Estado de Pernambuco, em seu planejamento estratégico para o período de 2013 a 2016, em que foram incluídas as perspectivas adaptadas do BSC para serem trabalhadas.

Assim, levando-se em consideração as dificuldades de adaptação das ferramentas de gestão do setor privado no setor público, a questão problema foi: De que forma o *Balanced Scorecard* e o modelo de gestão estratégica adotados pelo Ministério Público de Pernambuco, no período de 2013-2016, se relacionaram com os objetivos estratégicos estabelecidos pela instituição?

2. A Gestão Estratégica e o *Balanced Scorecard*

Com o advento da Era da informação, algumas premissas da concorrência industrial tornaram-se obsoletas. Não era mais possível obter vantagens competitivas apenas com rapidez na alocação de tecnologia aos ativos físicos. Com isto, as empresas passaram a explorar ativos intangíveis. De acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), o ativo intangível é um ativo não monetário identificável sem substância física (CPC 04, 2010).

A gestão estratégica representa o resultado de uma evolução nas técnicas administrativas que se iniciou com o planejamento orçamentário, passou para pelo planejamento de longo prazo, planejamento estratégico e pela administração estratégica. Este processo evolutivo ocorreu na tentativa de se acompanhar as mudanças no ambiente organizacional (Estrada & Almeida, 2007).

O maior desafio na gestão estratégica talvez consista em alinhar o planejamento estratégico às medidas, metas e iniciativas realizadas para se alcançar os objetivos organizacionais. Neste sentido, o BSC representa o instrumento que executa este alinhamento e fornece informações para monitorar o negócio e tomar decisões ágeis (Odebrecht, Giarola, Silva, Martins, & Lima, 2013). Para Kühl, Carneiro Júnior e Oliveira (2008, p. 34), “o BSC é o meio pelo qual a missão é compartilhada com toda a organização e um modelo para a descrição de estratégias que criam valor para a organização”.

Assim, o processo de gestão, através de relatórios financeiros, perdeu espaço para uma nova ferramenta de avaliação de desempenho, o BSC. Segundo Barino, Almeida, Shinzato, Santos, e Ganionetta (2010), o BSC surgiu da lacuna deixada pelos sistemas contábeis tradicionais de avaliação de desempenho e da necessidade de adoção de medidas não financeiras como ferramenta de controle e estratégia empresarial.

As definições do BSC, elaboradas por diversos autores, não apresentam muitas diferenças entre si. O que se pode perceber é uma divisão entre autores que o consideram como ferramenta de avaliação de desempenho (Padoveze, 2003; Camboim, Azevedo,



Macêdo, Queiroz, & Queiroz, 2011; e Erbele & Colauto, 2014) e outros que o classificam como um sistema de gestão estratégica (Marinho & Selig, 2000; Dalfovo & Lima, 2009; Celestino & Silva, 2011; Rosa *et al.*, 2014). E ainda há aqueles que defendem a opinião de que o BSC é as duas coisas ao mesmo tempo (Andrade & Frazão, 2011; Ferreira & Diehl, 2013).

Assim, o BSC é um sistema de avaliação de desempenho que traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas estruturados em quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Este estudo entende que a metodologia BSC adotada pelo MPPE, no período 2013-2016, atuou como uma ferramenta de avaliação de desempenho e um sistema de gestão estratégica ao mesmo tempo.

A grande novidade do BSC foi a utilização de medidores de desempenho futuros nas quatro perspectivas básicas, dentro de uma estrutura que comunica a visão e a estratégia da empresa. As quatro perspectivas do BSC são responsáveis por traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas. Elas equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados, os indicadores de desempenho desses resultados e as medidas objetivas concretas e as subjetivas mais imprecisas. O BSC permite a visualização completa da estratégia da empresa, iniciando com os objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os com as perspectivas de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Deve haver uma cadeia de relação de causa e efeito entre as medidas adotadas que termina nos objetivos financeiros, representando um tema estratégico para a empresa (Kaplan & Norton, 1997).

O mapa estratégico é um diagrama da representação gráfica das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da organização distribuídos nas quatro perspectivas do BSC. Descreve a estratégia da empresa de forma uniforme, facilitando a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. Os ativos intangíveis podem ser: capital humano; capital da informação e capital organizacional (Kaplan & Norton, 2004, p. 10). O mapa estratégico é o último passo da elaboração de um BSC segundo Assunção, Terêncio e Wander (2015) e, tem como finalidade explicitar a hipótese da estratégia, na qual cada indicador é convertido em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito conectando os resultados almejados pela estratégia. Kaplan e Norton (2000) sugerem que a quantidade de indicadores no BSC deve ficar entre 20 e 25 indicadores.

O processo de implantação do BSC representa um dos fatores mais sensíveis para se alcançar o sucesso na utilização desta ferramenta de gestão. Silva, Santos e Prochnik (2008) estimam que o percentual de fracassos na implantação do BSC chega a 70% dos projetos implementados. Entretanto, faz-se necessário, em um primeiro momento, conhecer a sistemática de sua elaboração. Como cada organização possui uma estratégia específica, é possível afirmar que não existe uma receita padronizada para a construção de um BSC.

Os autores não são uniforme quanto às etapas de implantação do BSC. Se esta ocorre antes, durante ou depois da definição da estratégia. Moreira, Pessoa, Cabral, Santos e Roldan (2012, p. 73) explicam que “O conhecimento da estratégia é vital na implementação do BSC, pois não se pode fazer com que uma equipe chegue a um resultado se essa equipe não entende qual o caminho a percorrer”. Assim, a sequência escolhida para a implantação do BSC sofre alterações dependendo da organização e equipe de trabalho.

3. O *Balanced Scorecard* no Setor Público



O processo de elaboração e implantação do BSC em órgãos do setor público não difere muito do que ocorre no setor privado. Fernandes *et al.* (2016) esclarecem que a diferença consiste na adaptação das perspectivas, reconfiguração dos objetivos estratégicos e estabelecimento de metas, que auxiliem na definição das relações de causa e efeito entre os objetivos e seus indicadores.

Northcott e Taulapapa (2012) elencaram os seguintes fatores de sucesso para a implementação do BSC no setor público: comprometimento da alta administração; ênfase na excelência do desempenho; realização de treinamentos, estratégia e metas organizacionais claras; e aplicação adequada de programas de incentivo e financiamento. Percebe-se que estes fatores não consistem em exclusividade do setor público, ocorrendo também na iniciativa privada.

Fernandes *et al.* (2016), juntamente com Silva (2016), entendem que a necessidade de estabelecer foco, prioridade, racionalização e eficiência dos programas estratégicos da Administração Pública aumentou a adoção do BSC neste setor. Com isto, o BSC ganha mais importância, uma vez que permite a visualização da instituição como um todo, destacando aquilo que é realmente significativo, por meio de cinco perspectivas propostas: perspectiva financeira; perspectiva dos clientes; perspectiva dos processos internos; perspectiva do aprendizado e crescimento e; perspectiva social.

A ferramenta oferece, a seguinte vantagem em relação às outras metodologias de planejamento e controle: utilização de indicadores e métricas para avaliar o alcance de resultados, o que torna mais objetivo o monitoramento da organização. Além disso, a utilização de indicadores atenua conflitos nas instituições públicas e estimula a utilização eficaz dos recursos financeiros empregados nas ações e iniciativas governamentais.

As dimensões estratégicas do BSC necessitam de adaptações para cada segmento da atuação estatal, de acordo com os propósitos institucionais e os valores de cada organização. Bergue (2005) explica que a utilização do modelo básico do BSC no setor público requer: foco no planejamento, controle e estratégia; observar as diretrizes organizacionais e suas interações com as ações; composição de um modelo para as dimensões e estratégias.

Ghelman e Costa (2006) propuseram um BSC com 6 (seis) perspectivas, para o setor público: financeira (orçamentos), clientes (foco na eficácia) e processos internos (foco na eficiência). A perspectiva aprendizado e crescimento seria dividida em duas: para pessoas e para modernização administrativa. Seria adicionada a perspectiva cidadão/sociedade (foco na efetividade). Pinto (2005) defende que um BSC não fica completo sem a perspectiva financeira, porque esta funciona, ao mesmo tempo, como meio de viabilizar a missão, e também, como forma de restrição, já que as realizações da administração dependem do orçamento. Em relação à perspectiva aprendizado e crescimento, o conjunto de aspectos intangíveis que dá sustentação à toda estrutura do BSC é formado pelo capital humano, capital informacional e capital organizacional. A perspectiva processos internos, no BSC adaptado ao setor público, necessita de uma reavaliação, no sentido de identificar em quais processos internos a organização precisa ser excelente para criar valor para seus clientes. E a perspectiva clientes deve assumir a posição de topo no BSC adaptado à administração pública, por estar diretamente relacionada com a missão, porque o maior desafio desta perspectiva, no setor público, consiste em identificar quem é o seu cliente.

Félix, Félix e Timóteo (2011) sugeriram um modelo de BSC para a Administração Pública Federal também com 6 (seis) perspectivas: a financeira foi renomeada para



orçamentária e deslocada para a base do modelo; a de clientes para alcançar a visão organizacional foi desmembrada em cidadão/sociedade e Administração Pública Federal; a de aprendizado e crescimento; a de relações governamentais e foi criada a perspectiva relações governamentais.

Diante do exposto, o processo de implantação do BSC no setor público não segue um roteiro pré-determinado, pois cada organização, de acordo com a sua realidade e necessidade, desenvolve uma metodologia própria. Esta etapa é considerada muito sensível devido ao alto índice de casos de insucesso (Silva, Santos & Prochnik, 2008). As instituições públicas que implantaram o BSC estudadas, iniciaram o processo buscando conhecer seus processos organizacionais, mesmo naquelas que optaram pela implantação em um setor específico da estrutura. Este fato, realça a necessidade de uma comunicação eficiente do planejamento estratégico.

4 Metodologia

A pesquisa que originou este trabalho buscou responder à seguinte pergunta: de que forma o *Balanced Scorecard* e o modelo de gestão estratégica adotados pelo Ministério Público de Pernambuco, no período de 2013-2016, se relacionaram com os objetivos estratégicos estabelecidos pela instituição?

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se classifica como um estudo de caso de natureza descritiva, pois pretende demonstrar os principais aspectos sobre o tema desempenho no setor público. Severino (2007, p. 121) conceitua o estudo de caso como uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”. Já para Vieira (2010, p. 89), “um estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa que se caracteriza por pretender estender os ensinamentos obtidos no acompanhamento sistemático de um caso individual para situações e contextos mais gerais”.

Nesta pesquisa, as informações coletadas foram analisadas por meio da análise de conteúdo, com categorização dos elementos constitutivos dos documentos organizacionais e relatos das entrevistas. Em relação às técnicas de análise de informações, no ambiente de pesquisas qualitativas, pode-se citar alguns exemplos como análise narrativa, análise do discurso e análise do conteúdo. Cada um desses exemplos utiliza-se de diferentes ferramentas para extrair significados expressos ou ocultos nos textos, na visão de Severino (2007).

A escolha dos documentos para análise foi baseada nos objetivos do trabalho, seguindo toda documentação disponível sobre o Planejamento Estratégico do MPPE. Terminada esta fase, foram detalhadamente estudados, catalogados e absorvidos os elementos essenciais dos documentos. Posteriormente foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com os gestores da área de Planejamento do MPPE, com o objetivo de compreender situações não esclarecidas pela pesquisa documental e, buscar o ponto de vista, daqueles que participaram diretamente na gestão estratégica organizacional.

O Ministério Público de Pernambuco - MPPE, lócus da pesquisa, encontra-se organizado nos termos da Lei Orgânica Estadual (Lei Complementar nº 12, de 27/12/1994, com alterações posteriores). Trabalha pela cidadania e pela Justiça Social no Estado, atuando para que os direitos da população sejam respeitados pelas empresas, agentes públicos e próprios cidadãos, assim como para que sejam cumpridas as leis, pois a Instituição é fiscal



desse cumprimento (MANUAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA 2013/2016 MPPE, 2014, P. 14).

No âmbito da instituição estudada, as informações necessárias para esta pesquisa foram basicamente obtidas na Assessoria Ministerial de Planejamento e Estratégia Organizacional (AMPEO), na Gerência de Estatística e, na Gerência de Programas e Projetos, além do *site* do MPPE.

A utilização de mais de uma técnica de coleta dos dados enriquece a pesquisa no estudo de caso, pois desta forma é possível cruzar as informações oriundas de mais de uma origem para confirmar ou não um fato, como foi utilizado neste estudo: pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

Em relação às técnicas de análise de informações, no ambiente de pesquisas qualitativas, existem diferentes ferramentas para extrair significados expressos ou ocultos nos textos. Nesta pesquisa, as informações coletadas foram analisadas por meio da análise de conteúdo. De acordo com Severino (2007, p. 121), a análise de conteúdo “É uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos”. Martins e Theóphilo (2007, p. 96) ensinam que a análise de conteúdo possui três etapas fundamentais: Pré-análise: coleta e organização do material a ser analisado; Descrição analítica ou estudo aprofundado do material; e Interpretação inferencial com os quadros de referência, a partir do apoio de um referencial teórico consistente

5. Apresentação dos Resultados

O Ministério Público de Pernambuco (MPPE), há mais de 10 anos busca a melhoria na utilização de ferramentas de gestão que possam colaborar com as áreas técnicas e operacionais. Dois documentos deram início à construção da gestão estratégica para o ciclo 2013-2016: o projeto executivo e a revisão documental, além da contratação de uma empresa de consultoria especializada.

No projeto executivo, são encontrados elementos como público alvo, escopo do trabalho, plano de trabalho e o cronograma de atividades que foi desenvolvido para a elaboração da gestão estratégica do MPPE (PROJETO EXECUTIVO MPPE, 2012).

Foram repassados para a consultoria contratada diversos documentos que demonstraram as peculiaridades internas e externas da organização, sua cultura, o perfil das lideranças e servidores e, o modelo de gestão utilizado pela instituição (MPPE em FOCO, 2012).

O resultado da análise desse material forneceu informações de projetos executados pelas áreas-fim, assim como dados relativos à estrutura administrativa do MPPE. Três trabalhos elaborados pela Comissão de Modernização contribuíram para a revisão documental. Esta comissão, formada por servidores e membros, foi criada em 2011, com o objetivo de construir um plano de modernização organizacional na instituição. O primeiro foi uma pesquisa de opinião pública acerca da percepção da sociedade sobre o MPPE; o segundo foi uma pesquisa de clima organizacional e o terceiro, um diagnóstico organizacional, que coletou informações sobre temas relacionados às funções exercidas pelos integrantes do MPPE (Revista MPPE em Foco, 2012).

De acordo com o projeto executivo MPPE (2012, p. 13) “o Mapa Estratégico é na verdade o coração da estratégia organizacional. Nele os desafios são traduzidos em forma de



objetivos estratégicos que representam grandes conquistas da instituição na direção do alcance da visão de futuro”. Em meio ao processo de construção do mapa estratégico, foi definido qual seria o referencial estratégico da instituição e estabelecida missão, visão e valores do MPPE, com a participação de membros e servidores, da capital e do interior, em conjunto com a empresa de consultoria. Já os valores institucionais foram escolhidos por meio de uma votação na *intranet* (Revista MPPE em FOCO, 2012).

O Painel de Gestão e a lista de projetos estratégicos foram considerados peças fundamentais para a implantação da gestão estratégica do MPPE, segundo o projeto executivo. O documento propõe a realização de reunião de repasse da metodologia para grupos de trabalho que tiveram a missão de: descrever os objetivos estratégicos; elaborar a ficha dos indicadores; e definir uma lista de projetos estratégicos. Todo este processo foi acompanhado pela consultoria, que pôde fazer sugestões, caso seja necessário.

Fazem parte do Painel de Gestão os indicadores de desempenho e as metas. O projeto executivo explica que a quantidade de indicadores por objetivo estratégico deve obedecer a proporção de 1,5 indicador para cada objetivo estratégico. Cada indicador possui: título do indicador; descrição do indicador; fórmula de cálculo do indicador; polaridade do indicador; fonte de dados do indicador; responsável pelo indicador; e linha de base do indicador. Em relação às metas, o projeto executivo esclarece que todo indicador possui um nível desejado de desempenho que deve ser buscado pela instituição. Estas metas devem ser elaboradas levando-se em conta fatores contextuais e a linha de base, quando houver.

A escolha dos indicadores utilizados pelo MPPE, teve a participação efetiva de membros e servidores nos mesmos moldes que definiram a missão, visão e o mapa estratégico da organização. Por meio deles será possível realizar a medição das metas e promover o controle, o acompanhamento e a revisão das ações.

O projeto executivo, elaborado pela consultoria apresenta duas ferramentas fundamentais na implantação da gestão estratégica: o Portfólio de Projetos Estratégico e as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE) para o acompanhamento e avaliação da sua estratégia.

Segundo o levantamento bibliográfico realizado para este estudo, em especial na visão de Estrada e Almeida (2007), Odebrecht *et al.* (2013) e Souza e Marinho (2014), não existe um padrão único determinado para implantação do planejamento estratégico de uma instituição. Porém, alguns autores identificaram 3 (três) princípios básicos existentes em quase todos os modelos de implementação da ferramenta: estabelecer a visão, missão e valores da instituição; analisar o ambiente interno e externo e; definir a estratégia.

Entretanto, o MPPE iniciou o seu processo de implantação do planejamento estratégico com a análise ambiental. Isto ocorreu, no momento em que a consultoria contratada para auxiliar na construção do planejamento estratégico da instituição realizou a revisão documental, na etapa 1. Para Pinto e Carpio (2011), a mediação de um consultor representa um diferencial de sucesso na implantação da ferramenta.

Em relação a algumas críticas feitas ao planejamento estratégico, Estrada e Almeida (2007) sintetizaram as mais recorrentes, quando citaram o fato de o planejamento estratégico negligenciar requisitos culturais e organizacionais de uma instituição. No planejamento estratégico elaborado pelo MPPE, identificou-se exatamente o contrário, pois, na revisão documental, a consultoria contratada analisou uma série de documentos, com a finalidade de compreender como se estabeleciam os aspectos culturais e organizacionais da instituição.



A Rede de Planejamento foi o instrumento escolhido para operacionalizar a gestão estratégica do MPPE, constituída pelo Comitê Gestor (composto pela alta administração); Núcleo de Apoio Executivo (composto por 4 membros e 4 servidores,) e; Secretaria Executiva, “é responsável por fomentar, coordenar, acompanhar e avaliar a Gestão Estratégica, visando ao aperfeiçoamento e implementação” (RES-PGJ N° 004/2016, p. 2), composta por: assessor de planejamento; gerente de planejamento e gestão; gerente de programas e projeto e; gerente de estatística. Além destes, os Coordenadores de Circunscrição, dos Centros de Apoio Operacional às Promotorias (CAOPs) e, Coordenadores Ministeriais, também deram apoio.

Compreende-se que o MPPE alcançou alinhamento entre o planejamento estratégico e os objetivos da instituição, com a utilização do BSC aliado às Reuniões de Avaliação da Estratégia. O BSC foi aplicado, não só, como uma ferramenta de gestão estratégica, mas também como um sistema de avaliação de desempenho, corroborando com o entendimento de Andrade e Frazão (2011). A utilização do BSC, como um sistema de suporte à decisão, busca o desenvolvimento de uma cultura de gestão estratégica na instituição, com a criação de uma pauta de assuntos estratégicos, que direcionem as tomadas de decisões para o alcance dos objetivos institucionais. O BSC no MPPE deve esclarecer e obter consenso em relação à estratégia; comunicar a estratégia por toda a organização; alinhar as metas organizacionais e pessoais à estratégia; associar os objetivos estratégicos com metas e orçamento; identificar e alinhar iniciativas, programas de investimento e ações estratégicas; realizar revisões periódicas e sistemáticas; aperfeiçoar a estratégia e; desenvolver o aprendizado estratégico. Outra utilização importante da metodologia BSC foi empregá-la como ferramenta interna de comunicação na implantação da estratégia organizacional, para a instituição falar a mesma língua, criando o alinhamento estratégico resultante do equilíbrio entre as perspectivas na alocação dos objetivos estratégicos, o que ocasiona a relação de causa e efeito entre elas (MANUAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA 2013/2016 MPPE, 2014, p. 21).

5.1 Os projetos estratégicos do MPPE

Na visão do manual de gestão estratégica do MPPE, o portfólio de projetos estratégicos configura-se na materialização da estratégia organizacional ao entregar produtos alinhados aos objetivos estratégicos da organização, e assim, torna-se tão importante quanto o mapa estratégico.

Os projetos dividem-se em três etapas: a proposição de ideias, a geração de uma proposta de portfólio de projetos e, a validação do portfólio. A primeira etapa possui três objetivos: o levantamento das ideias de projetos, a elaboração do termo de abertura do projeto (TAP) e, a análise da consistência do projeto. Nesta etapa, foram realizadas oficinas de trabalho, com o objetivo de captar o maior número possível de ideias, que foram formalizadas pela abertura de um TAP, no qual constou o escopo do projeto, o pessoal necessário para a realização, o tempo previsto e os custos envolvidos no projeto. Por fim, um especialista em gestão de projetos analisou a consistência do projeto com base nas informações do TAP.

Assim como a primeira, a segunda etapa também possui três objetivos: analisar o impacto dos projetos, classificar os projetos quanto ao seu índice de *performance* e, classificar os projetos quanto à intensidade de gestão. Aqui, inicialmente, não se faz uma limitação no número de projetos, todos propostos são analisados em relação ao possível impacto para a instituição. Desta análise, surge um *ranking* no qual são alocados todos os projetos em ordem



decrecente de contribuição para a estratégia. Em seguida, realiza-se uma ponderação entre o impacto do projeto com os seus riscos, ou seja, multiplica-se a probabilidade de ocorrência do risco com o seu impacto no projeto. Desta forma, obtém-se o índice de *performance* do projeto e, com isso, é possível definir a eficiência do portfólio de projetos.

A segunda etapa termina com a mensuração do esforço gerencial necessário para a execução de um projeto. Além da análise da complexidade de implantação do projeto, o fator financeiro também é levado em conta, assim como a duração do projeto. O objetivo da classificação dos projetos, quanto à intensidade de gestão, consiste em buscar um portfólio de projetos que resulte em maior impacto para a organização com menor esforço de implantação.

A terceira e última etapa do modelo de portfólio de projetos adotado pelo MPPE tem como objetivos a inclusão dos projetos escolhidos no orçamento da instituição e a aprovação do TAP dos projetos que irão compor o portfólio. O portfólio incluiu o número máximo de 06 (seis) projetos estratégicos executados simultaneamente pela instituição, que foram os seguintes projetos: Admissão Legal; Controle à Vista; Atenção Básica à Saúde; Lixo: Quem se lixa?; Pacto dos Municípios pela Segurança Pública e; Plano Institucional de Enfrentamento ao Crack e outras Drogas.

Dessa forma, o manual de gestão estratégica define as principais atividades do processo de gestão estratégica. A análise do desempenho das ações estratégicas representa uma avaliação periódica de desempenho das ações estratégicas com a finalidade de disponibilizar informações atualizadas para os tomadores de decisão. O levantamento dos dados dos indicadores e das metas estratégicas significa o levantamento das informações dos indicadores para compará-los com as metas projetadas para o período.

A apuração dos resultados dos indicadores nada mais é do que a consolidação dos resultados dos indicadores com base na maneira que cada um é calculado. Após esta apuração dos resultados, elabora-se o relatório de desempenho dos indicadores com base nas informações repassadas pela secretaria executiva, responsável pela apuração destes resultados, para difusão e análise dos responsáveis por áreas e líderes de projetos. Finalmente, cabe ao núcleo de apoio executivo a análise de desempenho dos projetos e indicadores com base nas informações oriundas da secretaria executiva, realizando, desta forma, uma avaliação preliminar acerca das metas e resultados da instituição.

5.2 As reuniões de avaliação da estratégia do MPPE

Para o Manual de Gestão Estratégica 2013/2016 MPPE (2014, p. 78), a Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) representa a forma mais clara de uso da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e tem como objetivos: Exercitar o pensamento estratégico por meio do BSC (“por a máquina para funcionar”); Introduzir a Organização ao aprendizado contínuo: conhecer seu negócio, testar e reformular as hipóteses; Alinhar o entendimento sobre o BSC e a estratégia da Organização; Tomar decisões estratégicas e definir responsabilidades; Consolidar o aprendizado.

A RAE se inicia com a preparação das atividades que são realizadas, faz-se uma análise do ambiente externo, estudos de tendências, avaliação do cenário atual e se comunica a análise realizada às lideranças da organização. Terminada esta atividade, são monitorados os indicadores estratégicos, a partir dos dados dos projetos, coletados e validados e, em seguida, consolidados no painel de gestão, ferramenta que se constitui na imagem da instituição naquele instante. A última fase da preparação da RAE consiste em realizar uma análise,



baseada nos cenários interno e externo, assim como nas trilhas estratégicas adotadas, que facilite a tomada de decisão e melhore os resultados da estratégia implantada. Durante o período estudado, foram realizadas 11 RAEs,

Uma grande utilidade identificada nesta pesquisa em relação às RAEs, trata de um de seus objetivos, qual seja, alinhar o entendimento sobre o BSC e a estratégia da Organização. Este objetivo mostra a relevância das RAEs, na tentativa de alinhar o planejamento estratégico às medidas, metas e iniciativas utilizadas para alcançar os objetivos da instituição, conforme declararam Odecrecht et al. (2013).

Não obstante a eficiência encontrada na utilização das RAEs como uma das formas de monitoramento da execução estratégica, alguns de seus objetivos elencados no manual de gestão estratégica, não foram alcançados. O setor de planejamento estratégico, ao analisar as lições negativas, em relação ao ciclo 2013-2017, declarou a ausência de análise crítica das RAEs, o que caracterizou uma não utilização das informações da gestão estratégica para tomada de decisão. Com isto, entende-se que os objetivos das RAEs: exercitar o pensamento estratégico, consolidar o aprendizado estratégico e tomar decisões estratégicas não foram completamente alcançados.

Por fim, a análise das atas das RAEs revelou a inclusão de mais uma ferramenta para o desdobramento da estratégia 2013-2017, que não estava prevista no planejamento estratégico do MPPE e foi sugerida pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), que foi o painel de contribuição, que permitiu visualizar e identificar as iniciativas que as áreas buscaram desenvolver para o alcance dos objetivos estratégicos, assegurando o alinhamento entre objetivo, metas e iniciativas. A equipe de gestão do planejamento do MPPE, ao analisar as lições positivas e negativas aprendidas com o ciclo, considerou a utilização desta ferramenta, tanto na atividade meio quanto na atividade fim, um fato positivo na gestão estratégica 2013-2017 da instituição.

5.3 O painel de gestão do MPPE

O painel de gestão é uma ferramenta que mostra o desempenho da instituição de maneira estática. Mostra os vinte e oito objetivos estratégicos que compõem a gestão estratégica do período 2013-2016. Cada um dos objetivos é acompanhado de seus indicadores de desempenho. Mostra o período de cálculo de cada indicador, que pode ser: mensal, trimestral ou anual. Explica o método de cálculo utilizado para se chegar ao valor de cada indicador. Utiliza como apoio o Sistema de Gestão de Autos do Ministério Público - o Arquimedes, alimentado por membros e servidores, e se encontram informações como: notícia de fato, documentos extrajudiciais, procedimentos preparatórios, procedimentos administrativos, inquérito civil, processo judicial, entre outros.

A adoção de uma tabela unificada com a taxonomia que deve ser usada por todos os Ministérios Públicos no Brasil, via o Arquimedes, facilitou a metodologia de cálculo, assim como, a comparação do desempenho entre as instituições, já que todos os MPs estão utilizando a mesma “linguagem”.

Cada indicador traz a informação necessária para o seu cálculo do Arquimedes, mas não significa que esses cálculos são realizados com facilidade, porque, cada indicador utiliza-se de várias iniciativas, ações e critérios para realizar o seu cálculo.

Kaplan e Norton (2000) sugerem que a quantidade de indicadores do BSC fique entre 20 e 25 indicadores. Entretanto, o painel de gestão utilizado pelo MPPE apresenta 72



indicadores no nível estratégico, sendo 43 relacionados aos objetivos finalísticos (estratégicos) e 29 aos objetivos estruturantes. Uma solução para tentar diminuir esta diferença, poderia ser a revisão dos objetivos estratégicos da perspectiva resultados institucionais. Uma vez que dos 11 (onze) objetivos existentes, 2 (dois) não foram monitorados pelo MPPE, sem prejuízo aparente para o resultado da instituição.

5.4 Monitoramento dos indicadores de desempenho

Os indicadores finalísticos utilizados pelo MPPE, para aferir o desempenho dos objetivos estratégicos da perspectiva resultados institucionais, foram acompanhados por meio da aplicação de uma ferramenta de *Business Intelligence* (BI) *QlikView* e avaliados nas Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE). O *QlikView* consiste em uma solução de BI que possibilita a criação de aplicativos e painéis de análise, com a finalidade de avaliar dados que fundamentem as tomadas de decisão, os dados e os relatórios passaram a ser on-line.

Dessa forma, as apresentações das RAEs passaram a ser iniciadas pelo mapa estratégico, o que auxiliou as pessoas a se acostumarem com o modelo de gerenciamento adotado e, tornou as apresentações dinâmicas. Assim, o usuário passou a controlar a visualização dos dados, podendo escolher no mapa um objetivo e avaliar seus resultados (APRESENTAÇÃO QLIKVIEW, 2014). Outra vantagem que a ferramenta de BI proporcionou consistiu na agilidade em realizar mudanças. Antes, qualquer mudança representava um custo muito elevado para o MPPE, porque exigia tempo e pessoal para implementá-la. Após a implementação da ferramenta, a inclusão de uma nova dimensão ou alteração da regra de um indicador, tornou-se rápida, fácil e de baixo custo (APRESENTAÇÃO QLIKVIEW, 2014).

Finalmente, com a utilização da ferramenta de BI as informações ganharam mais confiabilidade, pois, antes eram utilizadas planilhas, mais suscetíveis a falhas. Com esta evolução, o MPPE passou a extrair dados, calcular indicadores e construir gráficos e tabelas de forma sistemática, melhorando o processo de monitoramento (APRESENTAÇÃO QLIKVIEW, 2014).

Conforme explicação anterior, de acordo com matéria publicada no Blog do Planejamento em 2014, foram desenvolvidas duas aplicações após a implantação da ferramenta de BI. Trata-se de dois painéis. O primeiro, consiste em um painel de indicadores da área fim, que extrai os dados do Sistema de Gerenciamento de Autos Arquimedes. Com ele, tornou-se possível visualizar os indicadores de atuação ministerial em todas as promotorias do estado. O segundo, é um painel com a capacidade de analisar os dados dos indicadores do mapa estratégico do MPPE, de forma rápida e fácil. Desta forma, passou a ser possível responder várias perguntas acerca da atuação do MPPE. A partir disto, os indicadores passaram a ser atualizados diariamente e não mais trimestralmente.

O processo de obtenção dos dados inicia-se com a inclusão das informações no Arquimedes. Esta inclusão é feita pelos membros do MPPE, promotores e procuradores de justiça, além dos servidores do quadro técnico, que alimentam o sistema de autos com informações como quantidade de palestras, audiências públicas, sentenças, acórdãos favoráveis e termos de ajustamento de conduta.

Esses dados fazem parte da metodologia de cálculo dos indicadores finalísticos utilizados pelo MPPE. Desse modo, quando se analisa o desempenho de um objetivo do mapa estratégico da instituição nas RAEs, o *QlikView* capta os dados do Arquimedes, calcula o



resultado dos indicadores de desempenho e apresenta em forma de gráficos ou painéis com luzes que indicam a performance do indicador.

A agilidade, uma das vantagens da ferramenta de BI destacada anteriormente, reside exatamente nesta possibilidade de se alterar os parâmetros de busca dos dados e apresentar nas RAEs uma visão do desempenho da organização, que pode ser mostrado de forma geral, por circunscrição, por município ou, até mesmo, por critério do indicador.

Na época da construção da gestão estratégica do MPPE, o representante da consultoria contratada declarou que a Gestão Estratégica da instituição consistiria no monitoramento dos projetos. Apesar de ser uma das ferramentas mais importantes no modelo adotado pelo MPPE, o acompanhamento do desempenho da organização se deu, também, por meio dos objetivos estratégicos, conforme se pôde perceber nas análises das atas das RAEs.

Para se certificar de que estava na direção correta para atingir seus objetivos estratégicos, o MPPE fez uso dos indicadores de desempenho, como preconizaram os criadores do BSC, na década de 90. Sobre estes, o Manual de Gestão Estratégica 2013/2016 MPPE revelou que o grande desafio para as instituições que adotam esta sistemática, seria a adequação de um número limitado de indicadores que fosse suficiente para comunicar o desempenho da organização. Contudo, o que se constatou foi a utilização de 72 (setenta e dois) indicadores utilizados na gestão estratégica somando-se os relacionados aos objetivos finalísticos com os vinculados aos objetivos estruturantes. Ou seja, um número bastante elevado, que contraria o preconizado pela maioria dos autores estudados.

O manual de gestão do MPPE afirma que os indicadores de desempenho funcionariam como “veículos de comunicação”, sendo utilizados pelos gestores para comunicar aos seus colaboradores o seu desempenho dentro de um período. Foi identificada essa funcionalidade dos indicadores de desempenho, por meio da declaração, na ata da terceira RAE, de que os membros da instituição haviam demonstrado interesse em relação aos gráficos gerados pela ferramenta de BI, com base nos indicadores. Evidenciando, com isso, a preocupação destes com seu desempenho individual comunicado pela gestão. Isto foi salientado por Kaplan e Norton (1997), que evidenciaram a importância não só de serem definidos os indicadores, mas também a importância da comunicação interna entre os membros da organização e o que está sendo realizado no planejamento estratégico e BSC.

Foi possível perceber que o grande salto no monitoramento dos indicadores de desempenho utilizados pelo MPPE, se deu com a utilização da ferramenta de BI (*Business Intelligence*) denominada *QlikView*. A aplicação da ferramenta adaptou-se tão bem com o modelo de gestão adotado pelo MPPE que o gerente de estatística da instituição, juntamente com o coordenador da área de TI apresentaram a aplicação na exposição global da Conferência Mundial de Aplicações *QlikView*, em 2014, nos Estados Unidos.

Os benefícios gerados com a utilização das duas aplicações desenvolvidas em conjunto, entre a equipe de planejamento estratégico e a de tecnologia da informação, no geral, foram dois: possibilidade de visualizar os indicadores de atuação ministerial em todas as promotorias do estado e, atualização diária, de forma rápida e fácil, dos mesmos. Outras vantagens, para gestão, conseguidas com a ferramenta foram: maior agilidade na preparação das RAEs; menor custo e maior agilidade em realizar mudanças; maior confiabilidade nas informações geradas e; apresentações mais dinâmicas e detalhadas.

Toda essa eficiência constatada na utilização do *QlikView* dependeu sobremaneira da base de dados do Arquimedes, sistema de gestão de autos do MPPE, em que são captados os



parâmetros para o cálculo dos indicadores. Na visão de Costa (2006), um dos grandes desafios ao implantar o BSC consiste na integração da ferramenta a um banco de dados. Para a autora, quanto mais organizado o banco e mais sintetizada a coleta, mesmo que de várias fontes, pode-se extrair informações mais rapidamente e com mais precisão.

Assim, entende-se que, a participação de todos os envolvidos, tanto na alimentação do sistema quanto na captação dos dados, é relevante para gestão estratégica, como sugeriram Litvac, Calhau, Neto, e Oliva (2010) e Moreira *et al.* (2012) ao afirmarem que o envolvimento de poucas pessoas na implantação do BSC, assim como a centralização do BSC no topo da organização podem representar fatores que contribuem para o insucesso da ferramenta.

6. Conclusões do estudo

O objetivo geral deste estudo de caso consistiu em investigar as contribuições do *Balanced Scorecard* e do modelo de gestão estratégica adotados pelo MPPE, no período 2013-2016, em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos pela instituição. Para tanto, a coleta de informações foi feita por meio da pesquisa documental e entrevista semiestruturada, para analisá-las, utilizou-se a análise de conteúdo.

Os resultados indicaram que o padrão adotado pelo MPPE para a implantação do planejamento estratégico, não seguiu a sequência utilizada na literatura estudada. Outro fato relacionado à consultoria utilizada pelo MPPE, revela que esta, não negligenciou os aspectos culturais e organizacionais da instituição, contrariando os críticos do planejamento estratégico.

As entrevistas realizadas com a equipe de planejamento, permitiram entender que, no MPPE, a utilização do BSC foi como ferramenta de avaliação de desempenho e como sistema de gestão estratégica. Pois, de acordo com a gerência de estatística, a metodologia adotada permitiu avaliar o desempenho e auxiliou na tomada de decisão.

Os resultados permitiram identificar que, a comunicação da estratégia por toda organização foi realizada de forma intensa, pois o MPPE utilizou diversos meios de comunicação (portal da *internet*, blog do planejamento, *intranet* e *banners*). Mesmo com esta diversidade de meios de comunicação, a equipe de planejamento afirmou, nas entrevistas que, foi preciso um esforço contínuo na divulgação do modelo de gestão adotado e sua evolução, porque, em algumas ocasiões surgiram servidores do quadro do MPPE que afirmaram desconhecer o planejamento estratégico da instituição.

A falta de apoio da alta administração das organizações tem sido destacada, por diversos pesquisadores, como uma das principais razões para o insucesso na implantação do BSC. No MPPE, mesmo passando por 3 (três) Procuradores Gerais diferentes, durante o ciclo 2013-2016, a execução da estratégia não foi prejudicada.

Ao examinar a participação do modelo de gestão adotado no monitoramento do desempenho da instituição para o período 2013-2016 foi possível identificar duas ocorrências: a primeira, a análise documental demonstrou que a quantidade de objetivos estratégicos pertencentes à perspectiva Resultados Institucionais, do mapa da instituição, parecia estar elevada. Pois, dos onze objetivos elencados, dois não foram acompanhados pelo MPPE. E a segunda o elevado número de indicadores utilizados, que para o próximo ciclo estratégico, a equipe pretende reduzir, por reconhecerem o excesso de indicadores utilizados.



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

Em relação à contribuição deste estudo, pode-se afirmar que ele demonstrou que o MPPE utilizou para efetivar a relação, entre o BSC e o modelo de gestão adotados, com os objetivos estratégicos estabelecidos: o painel de contribuição; o Arquimedes, o QlikView, as RAEs e, os projetos estratégicos.

No que se refere aos desdobramentos deste estudo, algumas opções seriam. Realizar um estudo de caso, utilizando todos os 6 (seis) projetos estratégicos executados pela instituição em todo estado. Analisar o desempenho do MPPE, durante o ciclo 2013-2016, com base nos indicadores de desempenho utilizados. Fazer um estudo comparado entre o MPPE e qualquer outra unidade do Ministério Público brasileiro. Analisar a evolução do planejamento estratégico do MPPE, utilizando os ciclos 2005-2008, 2009-2012 e, 2013-2016. Finalmente, é certo que o estudo possui suas limitações por ser um estudo de caso em uma única organização, mas pode servir de base para novas análises em outras realidades, especialmente no tocante ao estudo do planejamento estratégico em organizações públicas, utilizando diversas ferramentas, com destaque para o uso do BSC.

7. REFERÊNCIAS

- Andrade, I. R. S., & Frazão, M. de F. A. (2011). Estratégia em ação: planejamento estratégico e *Balanced Scorecard* na OSID. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 1(1), 18-34.
- Assunção, P. E. V., Terêncio, J. P., & Wander, A. E. (2015). *Balanced Scorecard* na análise de desempenho de uma empresa de produção de frutas no Estado de Goiás. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(2), 89-99.
- Barbosa, A. C. Q., & Cintra, L. P. (2012). Inovação, competências e desempenho organizacional- Articulando construtos e sua operacionalidade. *Future Studies Research Journal*, 4(1), 31-60.
- Barino, B. C., Almeida, E. H. de, Shinzato, M., Santos, R. F. dos, & Gabionetta, S. L. (2010). *Balanced Scorecard*: sua aplicação em um banco de varejo no Brasil. *RAUnP*, 2(1), 6-21.
- Bergue, S. T. (2005). Gestão estratégica de pessoas e *balanced scorecard* em organizações públicas. *Revista Análise- PUC*, 16(2), 1-15.
- Brulon, V., Vieira, M. M. F., & Darbilly, L. (2013). Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. *REAd*, 74(1), 1-34.
- Camboim, V. S. da C., Azevedo, L. A. de, Macêdo, S. A. S. de, Queiroz, J. V., & Queiroz, F. C. B. P. (2011). Diagnóstico para implantação do *balanced scorecard*: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, 4(3), 245-255.
- Celestino, M. dos S., & Silva, J. D. G. da. (2011). O *Balanced Scorecard* como framework a ação estratégica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia- RIAE*, 10(3), 147-172.
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis. *CPC 04 (R1) Ativo Intangíveis*. Recuperado em 15 de outubro, 2016, de <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=35>.
- Costa, A. P. P. da. (2006). *Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação*. São Paulo: Atlas.
- Dalfovo, O., & Lima, M. P. de. (2009). Estudo para implantação do *Balanced Scorecard* em uma IES como um observatório da educação. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ* (online), 14(3), 60-77.



- Erbele, V., & Colauto, R. D. (2014). Pressões institucionais e adoção do *Balanced Scorecard*: o caso de uma organização do setor elétrico do sul do Brasil. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 25(3), 95-120.
- Estrada, R. J. S., & Almeida, M. I. R. de. (2007). A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19), 147-178.
- Felix, R., Felix, do P., & Timóteo, R. (2011). *Balanced Scorecard*: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. *Revista do Serviço Público*, 62(1), 51-74.
- Fernandes, A. G., Furtado, R. P. M., & Ferreira, P. A. (2016). Aplicação do *balanced scorecard* no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. *E&G Economia e Gestão*. 16(42).
- Ferreira, F., & Diehl, C. A. (2013). Perfil da produção científica brasileira sobre *Balanced Scorecard*. *Revista eletrônica Estratégia e Negócios*. 6(1), 54-88.
- Galvão, L. L. (2002, outubro). Medidas de desempenho organizacional em organizações públicas brasileiras. *Anais do Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal.
- Ghelman, S., & Costa, S. R. R. da. (2006, novembro). Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. *Anais do XII SIMPEP*, Bauru, São Paulo, Brasil.
- Gomes, R. C., Leal, A. C. dos S., & Assis, V. A. de. (2013) Indicadores para avaliar o desempenho de prefeituras municipais. *TAC* 3(1), 1-15.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (2000). *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kühl, C. A., Carneiro Júnior, J. B. A., & Oliveira, J. R. de. (2008). Análise de adequabilidade do *balanced scorecard* a um plano estratégico. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 3(2), 28-43.
- Lavieri, C. A., Corrêa, H. L., & Cunha, J. A. C. da. (2015). Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. *REGE*, 22(3), 339-357.
- Litvac, B. T. C., Calhau, C. de F. S., Neto, O. L. S., & Oliva, F. L. (2010). Avaliação do processo de implementação do *balanced scorecard*: um estudo de caso na indústria do cimento. *Ver. Ciênc. Admin.*, 16(1), 33-53.
- Marengo, S. T., & Diehl, C. A. (2011). A divulgação de indicadores não financeiros em sites municipais gaúchos. *Gestão & Regionalidade*, 27(81), 46-58.
- Marinho, S. V., & Selig, P. M. (2000, julho). Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do *Balanced Scorecard*. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, Recife, Brasil.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Moreira, F. A. de L., Pessoa, M. N. M., Cabral, A. C. de A., Santos, S. M. dos, & Roldan, V. P. S. (2012). Fatores críticos na implantação do *Balanced Scorecard*-BSC. *R. eletr. strat. neg.* 5(3), 57-89.



- Northcott, D., & Taulapapa, T. M. (2012). Using the *balanced scorecard* to manage performance in public sector organizations: issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166-191.
- Odebrecht, G. V., Giarola, P. G., Silva, J. D. da, Martins, C., & Lima, C. R. M. de. (2013). *Balanced Scorecard* em uma clínica de cirurgia plástica: uma proposta de ferramenta para gestão estratégica. *Revista de Administração Hospitalar*, 10(2), 13-29.
- Padoveze, C. L. (2003). *Controladoria Estratégica e Operacional, Conceitos, Estrutura, Aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Revista O&S*, 15(46), 39-55.
- Pernambuco. Ministério Público do Estado. (2014). Apresentação *Monitoring the Strategy Map with QlikView*, Assessoria de Planejamento e Estratégia Organizacional, Recife.
- Pernambuco. Ministério Público do Estado. (2012). MPPE em FOCO, ano III, edição extra – Planejamento Estratégico, Recife.
- Pernambuco. Ministério Público do Estado. (2012). Projeto Executivo: gestão estratégica 2013-2016; GDconsult – Recife: Procuradoria Geral de Justiça.
- Pernambuco. Ministério Público do Estado. (2014) Manual de gestão estratégica 2013/2016: Ministério Público de Estado de Pernambuco; Recife: Procuradoria Geral de Justiça.
- Pernambuco. Ministério Público do Estado. (2012). Termo de Abertura de Projeto, Fiscalizando a Atenção Básica à Saúde, Assessoria de Planejamento e Estratégia Organizacional, Recife.
- Pernambuco. Ministério Público do Estado. (2012). Termo de Abertura de Projeto, Lixo: Quem se Lixa?, Assessoria de Planejamento e Estratégia Organizacional, Recife.
- Pernambuco. Ministério Público do Estado. (2013). Termo de Abertura de Projeto, Pacto dos Municípios pela Segurança Pública, Assessoria de Planejamento e Estratégia Organizacional, Recife.
- Pernambuco. Ministério Público do Estado. (2016). *Resolução RES-PGJ N° 004/2016*; - Recife: Procuradoria Geral de Justiça.
- Pinto, F. J. S. (2005). *Balanced Scorecard* – Adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos. *Anais do III Seminário Internacional Gestão e Estratégia no Século XXI*. ESGHT, Universidade de Algarve.
- Pinto, S. R. da R., & Carpio, G. R. A. M. D. (2001). Fatores críticos para a implantação do *balanced scorecard*: a visão de consultores organizacionais. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 8(4), 311-324.
- Rosa, M. M., Petri, S. M., Petri, L. R. F., & Casagrande, M. D. H. (2014). O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e orçamentária da Fundação Cultural de Florianópolis. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 2(1), 39-58.
- Santos, W. R. dos, & Carneiro, T. C. J. (2013). Inovação e desempenho organizacional: um estudo das publicações científicas da base web of knowledge. *RPCA*, 7(4), 58-76.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23 ed.). São Paulo: Cortez Editora.
- Silva, F. de A., & Gonçalves, C. A. (2011). O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. *Rev. Adm. UFSM*, 4(3), 458-476.
- Silva, L. F. da. (2016, dezembro). Planejamento estratégico em organizações públicas: o modelo no Ministério Público do Tocantins. *Anais do I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública*. PROFIAP, Curitiba, PR, Brasil.



Silva, P. D., Santos, O. M., & Prochnik, V. (2008, março). Percepções quanto aos fatores críticos à implantação e uso do *Balanced Scorecard*: a experiência da Petrobras. *Anais do congresso brasileiro de contabilidade*, Gramado: CFC. Recuperado em 28 mar. 2017.: http://www.congressocfc.org.br/hotsite/tranahos_1/504.pdf.

Souza, S. C. de, & Marinho, S. V. (2014). Planejamento estratégico baseado no *balanced scorecard*: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. *Gestão & Planejamento*, 15(2), 213-237.

Vargas, S. B. de, Diehl, C. A., Ayres, P. R. R., & Monteiro, A. F. (2015, julho). Indicadores não-financeiros de avaliação de desempenho. *Anais XV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil.

Vieira, J. G. S. (2010). *Metodologia de pesquisa científica na prática*. Curitiba: Editora Fael.