

## **O BALANCED SCORECARD DOS QUATRO MINISTÉRIOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO: PECULIARIDADES E INTER- RELAÇÕES DOS MAPAS ESTRATÉGICOS.**

**Herivânio Torres Bandeira**

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: [herivanio@hotmail.com](mailto:herivanio@hotmail.com)

**Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim**

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: [tanobre@gmail.com](mailto:tanobre@gmail.com)

Linha Temática: Controladoria no Setor Público

### **RESUMO**

Buscando aprimorar a gestão estratégica, proporcionando instrumentos capazes de mensurar o desempenho organizacional, no final do Século XX, diversos órgãos da administração pública passaram a elaborar e implementar planejamentos estratégicos. Na esteira da modernização da gestão, o Ministério Público da União (MPU), sob a orientação do Conselho Nacional do Ministério Público e utilizando-se da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), passou a implementar Planejamentos Estratégicos nos seus ramos institucionais compostos da seguinte forma: Ministério Público Federal (MPF), Ministério Público do Trabalho (MPT), Ministério Público Militar (MPM) e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPFDT). A pesquisa que originou este estudo buscou investigar as peculiaridades dos mapas estratégicos construídos pelos diversos ramos do MPU. Foi realizada análise do conteúdo de cada mapa estratégico coletado, abordando 5 grandes questões: se o mapa apresenta o período definido para o alcance dos objetivos; se apresenta missão, visão e valores da instituição bem definidos; as perspectivas do mapa; as adaptações feitas à perspectiva financeira do BSC? e se houve substituição/adaptação da perspectiva clientes. Ao final das análises, restou evidenciado que os mapas estratégicos foram elaborados conforme recomendações e preceitos da literatura acerca do tema, a maioria dos resultados foram alcançados e houve a devida adaptação das perspectivas do BSC para a realidade das instituições públicas estudadas. Apesar das limitações do estudo ter abordado apenas os ramos do Ministério Público da União seus achados podem servir de base para estudos que abordem a temática, por terem evidenciado peculiaridades dos mapas estratégicos estudados.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; Gestão Estratégica; Administração pública.

### **1. INTRODUÇÃO**

A partir do surgimento do Estado moderno a administração pública apresentou em sua trajetória três diferentes formas de atuação, a Administração Pública Patrimonialista; a Administração Pública Burocrática; e a Administração Pública Gerencial. Conforme Matias-Pereira (2010, p. 113), “na vigência do modelo de administração pública patrimonialista, o

aparelho de Estado funciona como uma extensão do poder do monarca”. Nesse modelo, a vontade do monarca é tida como a vontade da própria administração pública.

A administração pública burocrática surgiu na segunda metade do século XIX, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo presentes na administração patrimonialista. Para Matias-Pereira (2010, p. 114), “quando no século XX o Estado passa a ser democrático e tem como responsabilidade gerar o bem comum, por meio do atendimento das crescentes demandas da população, o Estado burocrático mostra-se incapaz de atendê-las de maneira satisfatória”. A partir daí, tem início o processo de introdução da reforma da administração pública que visa transformar o modelo de Estado burocrático em Estado gerencial.

De acordo com Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013), em 1980 emergiu a New Public Administration ou Nova Administração Pública (NAP), nos Estados Unidos, a qual foi disseminada em 1990 através do livro de Osborne e Gaebler, em que foram apresentados os dez mandamentos para transformar a administração pública burocrática em uma organização racional e eficaz.

Assim, a administração pública gerencial nasceu diante da expansão progressiva das funções econômicas e sociais do Estado, do desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia. Esse modelo foi implantado no Brasil a partir da Reforma do Estado executada a partir de 1995. De acordo com Santos (1997, p. 51), a concepção teórica da proposta de Reforma do Estado brasileiro parte de duas premissas básicas, quais sejam:

- A crise do Estado e a falência da administração burocrática no Brasil, resultante da crise financeira e do engessamento produzido pela Constituição de 1988; e
- Que a administração pública no Brasil já ultrapassara a fase patrimonialista, já cumpriu as etapas da fase burocrática e se acha pronta para ingressar na fase da administração gerencial, onde a administração pública se liberta dos controles formais a priori e parte para o controle por resultados a posteriori.

Nesse novo modelo, o papel do Estado passa a ser o de promotor e regulador do desenvolvimento econômico e social e não mais o de executor deste desenvolvimento, as ações do governo voltam-se para o atendimento das crescentes demandas sociais. O ponto estratégico para o modelo de administração gerencial passa a ser a profissionalização da administração pública. Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013) salientam que o modelo gerencial proposto implicava em adaptar e transferir os conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público.

Nesse contexto, no final do Século XX, diversos órgãos públicos já elaboravam planejamentos estratégicos com o objetivo de estabelecer as diretrizes a serem seguidas pelos gestores. Carvalho Filho e Amorim (2016) afirmam que o Balanced Scorecard (BSC) é uma das ferramentas utilizadas para aprimorar a gestão estratégica na administração pública ao proporcionar instrumentos para mensuração do desempenho organizacional.

O Ministério Público da União (MPU), sob a orientação do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) passou a implementar Planejamentos Estratégicos no âmbito dos seus ramos com a finalidade de estabelecer objetivos estratégicos convergentes e programas de atuação prioritários. Os ramos do MPU compõem-se de: Ministério Público Federal (MPF), Ministério Público do Trabalho (MPT), Ministério Público Militar (MPM) e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPFDT). Esta instituição é de fundamental importância para o bom funcionamento da administração pública do Brasil.

A pesquisa que originou este artigo objetivou investigar as peculiaridades dos mapas estratégicos construídos pelos diversos ramos do Ministério Público da União, a partir da adoção da metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

## PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Planejar consiste em preparar e organizar uma ação, acompanhá-la e revisá-la com vistas a alcançar um objetivo. Para Coltro e Prazzini (2016), o planejamento é considerado

uma ferramenta gerencial primordial e consiste no estudo e escolha de alternativas utilizadas por uma empresa para chegar a um objetivo de maneira eficaz e eficiente. Pereira (2012) defende que o planejamento pode ser entendido como um processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões. Já para Oliveira (2012), o planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de modo eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos. Contudo, não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano.

Spee e Jarzabkowski (2009) defendem que a implantação do planejamento estratégico ajuda a relacionar as diversas unidades organizacionais e isto promove uma interligação que é de suma importância para facilitar as interações sociais, que por sua vez facilitam a prática e a execução das estratégias.

Considerando os grandes níveis hierárquicos organizacionais, Oliveira (2012) distingue-os em três níveis de planejamento: operacional, tático e estratégico. O planejamento operacional normalmente é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, o tático relaciona-se com objetivos de curto prazo e com estratégias e ações da média gerência e o planejamento estratégico é o processo administrativo, normalmente de responsabilidade dos níveis hierárquicos superiores que proporciona sustentação para estabelecer a melhor direção a ser seguida, de forma inovadora, diferenciada e de longo prazo. Amitabh e Gupta (2010) afirmam que a estrutura organizacional é um dos fatores fundamentais para a implantação de uma estratégia de sucesso, defendendo que há uma relação entre estrutura, estratégia e desempenho organizacional.

Pereira (2012, p.47) salienta o caráter abrangente e temporalidade são características do planejamento estratégico que desenvolve

“análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.”

Assim, o planejamento estratégico busca reduzir os riscos e incertezas do processo de tomada de decisões, apesar de não proporcionar alternativas exatas, auxiliando a minimizar a possibilidade de acontecimentos indesejáveis (COLTRO; PRAZZINI, 2016).

Resumindo, Oliveira (2012, p. 17) aponta o planejamento estratégico como “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”.

Na administração pública, de acordo com Matias-Pereira (2010), verifica-se que nas últimas décadas as práticas de planejamento estratégico passaram a ser aplicadas de maneira mais consistentes, a partir das reformas orientadas sob o enfoque do modelo gerencial, com ênfase nos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.

Então, a utilização do planejamento estratégico no setor público vem crescendo gradualmente nos últimos anos, embora seu emprego seja mais recente que na esfera privada, em virtude da ausência de competitividade nos monopólios estatais e de outras formas de se mensurar desempenho (PEREIRA, 2006; HENN et al., 2017).

Portanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta que envolve técnicas para gerenciar o caminho que leva aos objetivos desejados por qualquer organização, especialmente para ajudar as organizações públicas a responderem de forma efetiva às novas situações, sendo um esforço disciplinado para produzir decisões fundamentadas para moldar a natureza e a direção das atividades dentro dos limites legais (MATIAS-PEREIRA, 2010; SILVA; MÁRIO, 2015).

## **2 BALANCED SCORECARD**

No começo do Século XX a prática gerencial das organizações era baseada majoritariamente em medidas financeiras, tendo essas medidas se consolidado como instrumentos de gestão. Carvalho Filho e Amorim (2016) afirmam que as organizações mais bem sucedidas eram aquelas que conseguiam incorporar novas tecnologias aos ativos físicos permitindo a produção de produtos padronizados em larga escala.

Contudo, a ênfase em medidas unicamente financeiras começou a perder força a partir da publicação do artigo de Robert Kaplan e David Norton (1990) intitulado “The balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, quando afirmaram que a ênfase em medidas financeiras pode levar a organização a focar esforços em ações de curto prazo, prejudicando a criação de vantagens competitivas que favoreçam a continuidade da organização, na visão de Blonski et al. (2017).

Em virtude do advento da Era da Informação, a qual ocasionou mudanças nos meios de produção e gestão organizacional, também motivou alterações na forma de avaliar o desempenho das organizações. O processo de gestão passou a exigir novos controles de custos e financeiros associados a novas ferramentas de avaliação de desempenho como o uso do Balanced Scorecard (BSC), o qual reuniu medidas financeiras e não financeiras tais como prazos de entregas, qualidade e ciclos de produção e eficácia no desenvolvimento de novos produtos (CARVALHO FILHO; AMORIM, 2016).

O BSC surgiu como uma proposta de mensuração estratégica, estruturada para complementar a abordagem tradicional de mensuração de desempenho, integrando todos os indicadores, financeiros e não-financeiros. Logo se tornou um importante instrumento de alinhamento entre estrutura, processos, pessoas e estratégia, alinhados aos fatores impulsionadores do desempenho e as medições de resultado. Aglutinou cinco princípios comuns da organização focalizados na estratégia: (1) transformar a visão estratégica em termos operacionais; (2) alinhar a organização para criar sinergias; (3) transformar a visão estratégica em tarefa cotidiana de todos; (4) transformar a visão estratégica em processo contínuo; e (5) atuar com lideranças executivas para liderar a mudança (CUNHA; KRATZ, 2016).

O BSC é um instrumento de gestão organizacional relevante, capaz de fornecer um referencial de análise da estratégia orientada para a criação de valor futuro. Oferece a estrutura necessária para a tradução das estratégias organizacionais em objetivos operacionais e possibilita a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo, com as ações de curto prazo (BERRY, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Também pode ser entendido como uma metodologia que agrupa uma gama equilibrada de indicadores, permitindo aos gestores visualizar a organização sob várias perspectivas ao mesmo tempo (FERNANDES; FURTADO; FERREIRA, 2016). Araújo (2017) destaca que o BSC é um instrumento que traduz a visão e a estratégia da organização em objetivos de curto e longo prazos, estruturados em quatro perspectivas organizacionais internas e externas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, com relações de causa-efeito.

Para Kaplan e Norton (2006, p. 44), idealizadores do BSC:

As quatro perspectivas do Balanced Scorecard fornecem uma maneira natural para classificar os vários tipos de propostas valor, capazes de contribuir para as sinergias corporativas que são: sinergias financeiras, sinergias em clientes, sinergias em processos internos e sinergias em aprendizado e crescimento.

Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos como também os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da visão e o cumprimento da missão organizacional. Quando as perspectivas são vistas em conjunto, elas propiciam uma visão

global da estratégia da organização, de forma clara e de fácil compreensão (BEMFICA; PRATES e CALLADO, 2016).

Carvalho Filho e Amorim (2016) destacam que a perspectiva dos clientes orienta a organização em relação ao mercado e inclui várias medidas essenciais de resultados como retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade de clientes e a participação em contas nos segmentos-alvo. Na perspectiva dos processos internos são identificados os processos nos quais a empresa deve ser excelente, relacionados com a capacidade de oferecer propostas capazes de atrair e reter clientes e satisfazer às expectativas dos acionistas.

A perspectiva do aprendizado e crescimento é a base para que a empresa atinja os objetivos nas demais perspectivas, gerando crescimento e melhoria a longo prazo, incluindo indicadores que permitam mensurar as habilidades e capacidade de inovação nos produtos e processos. E a perspectiva financeira permite verificar se a estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados, e tem como objetivos financeiros, o aumento de receitas, melhoria de produtividade, redução de custos, utilização de ativos e administração de risco.

Com os resultados positivos que o BSC alcançou, sua utilização abrangeu diversas empresas multinacionais, tornando-o muito mais conhecido. Sua amplitude, hoje, faz-se presente não somente em organizações privadas, mas também em setores públicos e ONG's (ARAÚJO et al., 2017).

Assim, a partir da popularização do BSC, a administração pública passou a utilizá-lo, mas com adaptações, tendo em vista as especificidades da administração pública (POISTER, 2010; BEMFICA; PRATES e CALLADO, 2016). Uma das vantagens do BSC é a possibilidade de aplicação do método conforme as necessidades e contingências específicas de cada organização. Levando-se em consideração essa possibilidade de adaptação, algumas alterações com relação às perspectivas do BSC tradicional foram efetuadas para que o mesmo fosse aplicado na administração pública.

Matias-Pereira (2010) adverte, que a utilização do BSC na administração pública, exige que sejam observadas premissas como: o foco do esforço deve estar nos conceitos de planejamento, controle e estratégia; observar as diretrizes institucionais já existentes e as interações entre as ações; as dimensões gerenciais propostas no BSC tradicional devem ser tomadas como uma orientação básica para a composição de um modelo para a administração pública, incorporando os devidos desdobramentos e transformações das dimensões estratégicas originais; e cada organização deve transformar o modelo e traduzi-lo em sistemas corporativos aderentes à sua realidade. Ou seja, deve levar em consideração as diversas peculiaridades envolvidas, tendo em vista o fato de o BSC ter sido originalmente desenvolvido para uso em empresas privadas cujo objetivo é o lucro, enquanto a administração pública visa atender às necessidades da sociedade.

Ghelman e Costa (2006), propuseram um BSC com 6 perspectivas para ser utilizado na administração pública, utilizando-se dos conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. Nesta proposta, a perspectiva de aprendizado e crescimento é dividida em duas outras: uma perspectiva para pessoas e outra para modernização administrativa, além de ser criada uma outra perspectiva chamada cidadão/sociedade. Os autores ainda deslocaram a perspectiva financeira para a base do modelo, porque entendem que um bom andamento da perspectiva financeira impacta positivamente a perspectiva pessoas e a perspectiva modernização administrativa, e essas duas perspectivas acarretam uma melhoria nos processos internos. Já Niven (2005, p. 353), afirma que “as empresas do setor público e as sem fins lucrativos não buscam compensações financeiras como demonstração final de sucesso”.

Félix, Félix e Timóteo (2011), citados por Carvalho Filho e Amorim (2016), também sugeriram um BSC para uso na administração pública com 6 perspectivas, quais sejam: a perspectiva clientes foi dividida em cidadão/sociedade e Administração Pública Federal, foi

criada a perspectiva relações governamentais e a perspectiva financeira foi renomeada para orçamentária e deslocada para a base do modelo.

Para Fernandes (2013) citado por Bemfica, Prates e Callado (2016), pelo fato das organizações públicas entenderem a necessidade de medição do alcance de suas ações junto ao cidadão, ao adotarem o BSC, mantiveram a perspectiva cliente e criaram uma perspectiva para a sociedade.

O mapa estratégico, segundo Kaplan e Norton (2006) é um diagrama das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da organização distribuídos nas perspectivas do BSC. Trata-se de uma representação visual que insere os diferentes itens do BSC numa cadeia de causa e efeito. Possibilita a organização descrever e demonstrar, de forma gráfica e de simples compreensão, a visão de futuro, os objetivos, iniciativas e metas, os indicadores utilizados na avaliação de desempenho e as conexões estratégicas.

Não é possível afirmar que a organização utiliza a metodologia do BSC se ela não elabora um mapa estratégico, segundo Kallas (2003) citado por Bemfica, Prates e Callado (2016), pois ele traduz a missão, a visão, e a estratégia num conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais.

O Mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao BSC na medida em que ilustra a dinâmica temporal da estratégia além de adicionar um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que traduz os objetivos em indicadores e metas (KAPLAN; NORTON, 2006; FERNANDES; FURTADO; FERREIRA, 2015; BLONSKI et al. (2017).

## A GESTÃO ESTRATÉGICA NO MINISTÉRIO PÚBLICO

A gestão estratégica tem sido uma das ferramentas utilizadas pelo Ministério Público Brasileiro, constituído pelo Ministério Público da União (MPU) e por 26 Ministérios Públicos Estaduais, um em cada unidade da federação, em busca de maior efetividade da atuação ministerial. O Ministério Público da União (MPU), visando buscar maior efetividade de atuação, sob a orientação do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) iniciou a implementação de planejamentos estratégicos no âmbito dos seus ramos, a fim de estabelecer objetivos estratégicos comuns e programas de atuação.

O objeto de interesse deste estudo foi o Ministério Público da União (MPU), órgão independente, não pertencente a nenhum dos três poderes da República (Executivo, Legislativo e Judiciário). Possui autonomia funcional, administrativa e financeira na estrutura do Estado e não pode ser extinto ou ter as atribuições repassadas a outra instituição. Seu papel é fiscalizar o cumprimento das leis que defendem o patrimônio nacional e os interesses sociais e individuais; fazer o controle externo da atividade policial, promover a ação penal pública e expedir recomendações sugerindo melhoria de serviços públicos.

O MPU é composto por quatro ramos: (a) Ministério Público Federal (MPF); (b) Ministério Público do Trabalho (MPT); (c) Ministério Público Militar; e (d) Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT).

### Ministério Público Federal (MPF)

O MPF atua em defesa da democracia em respeito aos princípios e normas que salvaguardam a participação popular. Ao MPF compete preservar os direitos sociais e individuais indisponíveis dos cidadãos perante o Supremo Tribunal Federal (STF), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunais Regionais Federais (TRF's) e Juízes Federais e Eleitorais. Ainda supervisiona e controla o efetivo cumprimento das leis editadas no país e as resultantes de tratados internacionais assinados pelo Brasil.

Em 2011 o MPF implementou o seu Planejamento Estratégico Institucional (PEI), para o decênio 2011-2020, com desdobramentos para todos os seus órgãos e unidades gestoras. O PEI tem como objetivo servir de norte para as decisões do novo Sistema Integrado de Gestão Estratégica e Governança (SIGE). A construção do PEI teve como base metodológica o

sistema gerencial Balanced Scorecard (BSC), visando traduzir os direcionamentos estratégicos explicitados pela missão e pela visão em objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

A identidade estratégica em que se baseia o Planejamento Estratégico do MPF é constituída pelos seguintes componentes:

- Missão: promover a realização da justiça, a bem da sociedade e em defesa do Estado Democrático de Direito;
- Visão de futuro: até 2020, ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção;
- Atributos de valor para a sociedade: Autonomia institucional, Compromisso, Transparência, Ética, Independência funcional, Unidade, Iniciativa e Efetividade; e
- Vinte e cinco objetivos estratégicos.

Os objetivos estratégicos do MPF estão distribuídos em três perspectivas:

I - Perspectiva Aprendizado e Crescimento;

II - Perspectiva Processos Internos com tema 1 - Sustentabilidade orçamentária, no tema 2 - Comunicação e conhecimento, no tema 3 - Modelo de gestão, no tema 4 – Estrutura, no tema 5 - Modelo de atuação, e por último, no tema 6 - Fortalecimento da Instituição.

III - Perspectiva Sociedade, com o tema Ser percebida com uma Instituição que atue efetivamente na defesa da sociedade.

### **3 O MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT)**

O MPT é o ramo do MPU que tem como atribuição fiscalizar o cumprimento da legislação trabalhista, quando houver interesse público, procurando regularizar e mediar as relações entre empregados e empregadores. Cabe ao MPT promover a ação civil pública no âmbito da Justiça do Trabalho para defesa de interesses coletivos, quando desrespeitados direitos sociais constitucionalmente garantidos aos trabalhadores. Também pode manifestar-se em qualquer fase do processo trabalhista, quando entender existente interesse público que justifique.

O MPT pode ser árbitro ou mediador em dissídios coletivos e pode fiscalizar o direito de greve nas atividades essenciais. Compete, ainda, ao MPT propor as ações necessárias à defesa dos direitos e interesses dos menores, incapazes e índios, decorrentes de relações de trabalho, além de recorrer das decisões da Justiça do Trabalho tanto nos processos em que for parte como naqueles em que officie como fiscal da lei.

A modernização do MPT busca tornar a instituição uma estrutura sistêmica integrada e organizada com agilidade na tomada de decisões, a fim de aprimorar e adequar a gestão de pessoas, de materiais, de recursos orçamentários e financeiros às necessidades da atividade institucional. O MPT ao definir seu mapa estratégico em 2011, assumiu o compromisso de aprimorar suas práticas administrativas e institucionais para garantir o cumprimento de sua missão constitucional e alcançar sua visão de futuro, seguindo o que os principais autores que estudam recomendam, a exemplo de Silva e Mário (2015).

O planejamento estratégico do MPT é constituído pelos seguintes componentes:

Missão – Defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis no âmbito das relações do trabalho, contribuindo para a proteção dos interesses difusos, coletivos e individuais indisponíveis e para a concretização dos ideais democráticos e da cidadania.

Visão – Instituição indispensável para a garantia dos interesses sociais, da cidadania e do regime democrático.

Valores – Legalidade, Probidade, Imparcialidade, Transparência, Comprometimento, Eficiência, Eficácia, Efetividade, Visão Prospectiva, Coragem, Perseverança, Unidade, Indivisibilidade e Independência Funcional.

Os 28 objetivos estratégicos do MPT estão distribuídos em seis perspectivas, conforme elencados abaixo:

- I – Perspectiva Pessoas.
  - II – Perspectiva Estrutura e Tecnologia.
  - III – Perspectiva Orçamentária e Financeira.
  - IV – Perspectiva Processos Institucionais.
  - V – Perspectiva Resultados Institucionais.
  - VI – Perspectiva Contribuição para a Sociedade.
- O Ministério Público Militar (MPM)

O MPM trabalha na investigação de crimes militares, no controle externo da atividade policial judiciária militar e na instauração do inquérito civil também para a proteção dos direitos constitucionais no âmbito da administração militar, objetivando:

A proteção, a prevenção e a reparação de dano ao patrimônio público, ao meio ambiente e aos bens e direitos de valor histórico e cultural;

A proteção dos interesses individuais indisponíveis, difusos e coletivos;

A proteção dos direitos constitucionais no âmbito da administração militar.

A primeira iniciativa para um planejamento estratégico para o MPM foi em 2010 quando foi elaborado o Plano Estratégico adotado pela instituição para o quinquênio 2011 – 2015. Encerrado aquele ciclo, o MPM propõe agora o Plano Estratégico 2016 – 2020 com adoção da metodologia do BSC. O mapa estratégico do MPM está estruturado em três perspectivas, quais sejam: Perspectiva, pessoas e meio; perspectivas processos; e perspectiva resultados.

O planejamento estratégico do MPM é constituído pelos seguintes componentes:

Missão – Promover a justiça, a democracia e a cidadania, observando as especificidades das forças armadas.

Visão – Ser reconhecido pela essencialidade na promoção da Justiça Militar da União e pela excelência na gestão.

Valores – Conduta ética, Eficiência, Eficácia e Efetividade, Comprometimento, Valorização das pessoas, Independência funcional, Probidade, Imparcialidade, Transparência, Credibilidade e Excelência.

Os 28 objetivos estratégicos do MPT estão distribuídos em seis perspectivas, conforme elencados abaixo:

- I – Perspectiva Pessoas e Meios (Pessoas, Orçamentos, Tecnologia e Infraestrutura).
- III – Perspectiva Resultados para a Sociedade.
- III – Perspectiva Orçamentária e Financeira.
- IV – Perspectiva Processos Institucionais.
- V – Perspectiva Resultados Institucionais.
- VI – Perspectiva Contribuição para a Sociedade:

O Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT)

O MPDFT integra o Ministério Público da União e trabalha para garantir o respeito à Lei e aos interesses da sociedade do Distrito Federal. Apesar de pertencer à estrutura do MPU, o MPDFT não cuida de matérias da competência da Justiça Federal, mas sim das que competem as Justiças Estaduais. Seus integrantes atuam perante o Poder Judiciário do Distrito Federal. Para esse fim, o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios atua em diversas áreas, tais como: criminal, meio ambiente, patrimônio público, saúde, educação, infância e juventude e filiação.

O projeto Gestão Estratégica 2010 – 2020 representa o planejamento estratégico da instituição para o período 2010 – 2020, e foi construído usando a metodologia do BSC.

Para construção do mapa estratégico do MPDFT foram consideradas três perspectivas, quais sejam: Pessoas, Clima Organizacional e Tecnologia; Atividades Internas; e Resultados para a Sociedade.

O planejamento estratégico do MPDFT é constituído pelos seguintes componentes:

Missão – Promover a justiça, a democracia a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em realidade os direitos da sociedade.

Visão – Consolidar-se como referência na proteção dos direitos do cidadão e na promoção da justiça, atuando com eficiência e transparência, a partir ad integração com a sociedade.

Valores – Facilidade de acesso, Agilidade, Disponibilidade e cordialidade no atendimento, Eficiência, Eficácia, Imparcialidade, Transparência, e Proatividade.

Os 28 objetivos estratégicos do MPDFT estão distribuídos em três perspectivas, conforme elencados abaixo:

I – Perspectiva Pessoas, Clima Organizacional e Tecnologia.

II – Perspectiva Atividades internas.

III – Perspectiva Resultados para a sociedade.

## MÉTODO

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa tiveram por base uma adaptação da metodologia empregada no trabalho de Bemfica, Prates e Callado (2016), os quais investigaram as peculiaridades e adaptações dos mapas estratégicos utilizados pelos Ministérios Públicos estaduais, a partir da adoção da metodologia Balanced Scorecard.

Assim, a abordagem do problema de pesquisa deste estudo se classifica como exploratória, visto que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2008). A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007).

Também tem caráter descritivo em virtude de que foi feita visando descrever as características presentes nos mapas estratégicos das organizações estudadas. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008).

Também teve como principal característica a utilização de documentos, informações e evidências como fontes de dados. Para Gil (2008) uma pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, diferindo desta pelo fato de se utilizar de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

O universo da pesquisa foi constituído por quatro organizações. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada análise de conteúdo das peculiaridades de cada mapa estratégico coletado, abordando 5 grandes questões:

(1ª) O mapa apresenta o período definido para o alcance dos objetivos?

(2ª) O mapa apresenta missão, visão e valores da instituição?

(3ª) Quantas perspectivas contém o mapa?

(4ª) Quais adaptações foram feitas à perspectiva financeira?

(5ª) Houve substituição/adaptação da perspectiva clientes?

As questões serão analisadas individualmente e detalhadamente na seção seguinte, com discussão a partir do levantamento bibliográfico realizado.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Inicialmente verificou-se que os quatro ramos componentes do Ministério Público da União (MPF, MPT, MPM e MPDFT), disponibilizaram o Mapa Estratégico por meio de suas respectivas páginas de internet com livre acesso a qualquer usuário.

Assim, a postura está em consonância com o que Bemfica, Prates e Callado (2016) e Blonski et al. (2017) salientam, da importância para as organizações públicas em divulgarem internamente os mapas estratégicos com a finalidade de aumentar o comprometimento dos colaboradores no alcance dos objetivos e externamente como forma de prestação de contas à sociedade.

A análise dos dados da pesquisa concentrou-se nas cinco questões citadas anteriormente, envolvendo configurações e adaptações realizadas nos mapas estratégicos para atenderem às necessidades de cada o.

A primeira questão teve por objetivo verificar se os mapas estratégicos apresentavam a informação do período a que se refere o planejamento da organização. Analisando o conteúdo dos mapas estratégicos do MPF, MPT, MPM e MPDFT é possível verificar que em todos os mapas consta o período a que se refere o planejamento. O horizonte definido para o alcance dos objetivos são os seguintes: MPF (2011 – 2020); MPT (2011 – 2017); MPM (2016 – 2020); e MPDFT (2010 – 2020). Nota-se que apenas o MPT elaborou o planejamento estratégico para um período inferior à 10 anos.

Carvalho Filho e Amorim (2016) e Bemfica, Prates e Callado (2016) salientam que a delimitação temporal em um mapa estratégico é um aspecto importante pois melhor comunica o período definido para avaliação do cumprimento dos objetivos.

A segunda questão procurou investigar a apresentação da missão, visão e valores no mapa estratégico de cada organização. Os quatro mapas analisados apresentam a missão, visão e valores de forma clara e específica par cada um deles, mas com pontos em comum. Para Penha et al (2008), com o objetivo de direcionar os esforços e agir estrategicamente, as organizações desenvolvem declarações de missão, visão e valores para serem utilizados como base para as ações de longo prazo. Para os autores a missão fornece o ponto de partida, sendo acompanhada pelos valores essenciais que norteiam a organização, como foi identificado neste estudo.

Também foi identificado que, concordando com Santos (2014), a declaração da missão deve se situar no início do Scorecard para que todas as pessoas saibam a razão da existência da organização e o que ela está lutando para conseguir.

Mais uma vez foi identificada concordância com Bemfica, Prates e Callado (2016), quando foi identificada que a missão corresponde à razão da existência da organização e os quatro mapas estratégicos analisados refletem este conceito. São mapas estratégicos de distintas Unidades do Ministério Público com atribuições específicas.

Assim, a análise detectou que a declaração da missão de cada uma das Unidades reflete a razão de sua existência como pode ser visto: em todas as declarações de missão encontrou-se o termo promover e defender a justiça, democracia e cidadania, pois essa é a razão de existência do Ministério Público.

Esses termos são acompanhados de adjetivos que especificam a área de atuação de cada um dos ramos do MPU. O MPT deixa bem claro que atua no âmbito das relações do trabalho. O MPM esclarece que sua atuação observa as especificidades das forças armadas. Já o MPF e o MPDFT atuam na área classificada como justiça comum em defesa da sociedade e do estado democrático de direito. O MPF na esfera federal e o MPDFT tem atuação no âmbito do Distrito Federal, ou seja, tem atuação idêntica ao Ministério Público Estadual.

Para Niven (2007) e Bemfica, Prates e Callado (2016), a visão é a expectativa de futuro da organização. Esclarece onde a organização pretende chegar e o lugar ou espaço que

pretende ocupar. Para que a missão e a visão sejam alcançadas, a organização tem por base determinados valores que podem ser estabelecidos formalmente ou não.

Alinhados com esses ensinamentos, nos quatro mapas estratégicos analisados, as organizações declaram a visão de cada uma delas, afirmando a missão que cada uma tem, constitucionalmente definidas. Ou seja, todas têm a visão de, ao final do horizonte de aplicação do atual planejamento estratégico, serem reconhecidas pela excelência na promoção da justiça e da cidadania e na defesa do estado democrático de direito. Ressalta-se que os valores institucionais foram formalmente declarados em todos os mapas estratégicos analisados, concordando com o que os autores pregam, a exemplo de Penha et al (2008).

A terceira questão analisada procurou investigar quantas perspectivas do BSC contém cada mapa estratégico estudado. Da análise dos mapas estratégicos pode-se evidenciar que em três deles foram utilizadas 3 perspectivas do Balanced Scorecard original proposto por Kaplan e Norton (2006), embora que com algumas adaptações necessárias à administração pública.

As Unidades que apresentaram mapa estratégico com 3 perspectivas foram o MPF, o MPM e o MPDFT. Já no mapa estratégico do MPT pode-se verificar a presença de seis perspectivas, seguindo o modelo de Ghelman e Costa (2006), que propuseram um BSC com 6 perspectivas para ser definido na administração pública, utilizando-se dos conceitos de efetividade, eficácia e eficiência.

Essa flexibilização sobre as perspectivas do mapa estratégico vai ao encontro do que afirmam Carvalho Filho e Amorim (2016), ou seja, que a utilização do mapa estratégico na administração pública deve ser feita mediante algumas alterações, levando-se em consideração as diferenças entre os objetivos das organizações participantes de cada setor.

Ainda nesse contexto Bemfica, Prates e Callado (2016) e Blonski et al. (2017) afirmam que as quatro perspectivas apresentadas no mapa estratégico inicialmente desenvolvido por Kaplan e Norton são suscetíveis de adaptações, podendo ser adicionadas novas perspectivas mais diretamente relacionadas com a organização em elaboração do planejamento estratégico ou até suprimidas.

O quarto item de pesquisa procurou investigar quais adaptações foram feitas à perspectiva financeira do BSC, uma vez que muitos autores como Blonski et al. (2017) recomendam sua adaptação para a administração pública. Analisando os mapas estratégicos foi possível observar que em todos houve alteração na perspectiva financeira.

No mapa estratégico do MPF a perspectiva financeira virou o tema 1 definido como Sustentabilidade orçamentária e está inserido na perspectiva Processos Internos.

No mapa do MPT a perspectiva Financeira foi adaptada para a Perspectiva Orçamentária-Financeira e deslocada para a base do mapa estratégico junto com as Perspectiva Pessoas e Perspectiva Estrutura e Tecnologia.

No MPM a perspectiva financeira passou a ser orçamento, foi incluída na Perspectiva Pessoas e Meios e deslocada para a base do mapa estratégico junto com Pessoas, Tecnologia e Infraestrutura.

Por fim, no mapa estratégico do MPDFT a Perspectiva Financeira passou a ser uma sub perspectiva denominada de Gestão Financeira, inserida na Perspectiva Atividades Internas.

As adaptações feitas na perspectiva financeira dos mapas estratégicos analisados estão de acordo com o modelo de BSC proposto por Ghelman e Costa (2006), no qual a perspectiva financeira é deslocada para a base do modelo. Os autores justificam o deslocamento afirmando que um bom andamento da perspectiva financeira impacta positivamente a perspectiva pessoas e a perspectiva modernização administrativa, e essas duas perspectivas acarretam uma melhoria nos processos internos.

Fernandes, Furtado e Ferreira (2015) argumentam que no modelo de BSC em que a perspectiva financeira serve de fio condutor para as outras três perspectivas, não se adéqua

aos propósitos da administração pública em que o foco está nos clientes das instituições ou na própria sociedade, que no caso, ocupam o topo da hierarquia do BSC.

No Setor público, a perspectiva financeira, “está relacionada com os objetivos que a organização deve atingir para otimizar os recursos financeiros e/ou contribuir para a satisfação dos clientes”, na visão de Caldeira (2008, p. 48), que foram atendidos no presente estudo.

O quinto e último item de pesquisa procurou saber se houve substituição/adaptação da perspectiva clientes. Nos 4 mapas analisados a perspectiva clientes foi substituída.

No mapa do MPF a perspectiva clientes foi substituída pela Perspectiva Sociedade. No caso do MPT a perspectiva foi substituída pela Perspectiva Contribuições para a Sociedade. Nos mapas estratégicos do MPM e MPDFT a perspectiva clientes foi substituída pela Perspectiva Resultados para a Sociedade.

Essa adaptação na perspectiva clientes é também identificada com o que Ghelman e Costa (2006) defendem, ao se analisarem a perspectiva cliente na ótica da administração pública, relatando que esta deve ser retratada de forma totalmente diferente do que na iniciativa privada, porque a administração pública deve aferir se o cidadão/sociedade está satisfeito com a prestação de um serviço público, sendo dessa forma necessário demonstrar os benefícios, efeitos ou impactos diretos e indiretos do exercício da atividade pública para o cidadão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa que originou este estudo teve como principal objetivo analisar os mapas estratégicos, elaborados em função da adoção da metodologia do Balanced Scorecard, resultante do planejamento estratégico, utilizados pelos quatro ramos componentes do Ministério Público da União (MPU): Ministério Público federal (MPF), Ministério Público do Trabalho (MPT), Ministério Público Militar (MPM) e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT).

A análise dos mapas estratégicos das supracitadas organizações teve por meta investigar as possíveis peculiaridades e adaptações, feitas ao BSC original proposto por Kaplan e Norton (2006), durante o processo de implantação do planejamento estratégico no MPU. Foram analisadas questões acerca do conteúdo e da arquitetura dos mapas estratégicos, a partir de cinco questões que orientaram a investigação: (1ª) O mapa apresenta o período definido para o alcance dos objetivos? (2ª) O mapa apresenta missão, visão e valores da instituição? (3ª) Quantas perspectivas contém o mapa? (4ª) Quais adaptações foram feitas à perspectiva financeira? (5ª) Houve substituição/adaptação da perspectiva clientes?

Os resultados da pesquisa demonstraram que todos os mapas estratégicos analisados apresentam o horizonte previsto para alcance dos objetivos, bem como apresentam a declaração da missão, visão e atributos de valores das instituições. A quantidade de perspectivas, bem como as adaptações implementadas nas perspectivas financeira e clientes se mostraram compatíveis com a literatura acerca do tema.

Dessa maneira a pesquisa evidenciou que é possível implementar as adaptações ao modelo original de BSC proposto originalmente por Kaplan e Norton (2006), pois ao final da pesquisa restou evidenciado que os diversos ramos do MPU, ao implementarem o seu planejamento estratégico conseguiram adaptar seus mapas estratégicos e suas perspectivas para atendimento das características específicas de cada público interno e externo a cada instituição.

Este estudo não teve por escopo esgotar o tema aqui abordado, devido às limitações naturais, mas analisar intrinsecamente as realidades e proposições do planejamento estratégico

em organizações públicas, a partir da inserção do Balanced Scorecard, com suas devidas adaptações às realidades estudadas. Assim, espera-se ter contribuído para o entendimento da problemática proposta e que possa servir de referência para outras pesquisas de natureza semelhante.

## REFERÊNCIAS

AMITABH, M.; GUPTA, R. K. Research in strategy-structure performance construct: Review of trends, paradigms and methodologies. *Journal of Management and Organization*, v. 16, n. 5, p. 757-776, 2010.

ARAÚJO, R. H. M. A adoção do BSC para a mensuração do desempenho estratégico governamental: o caso do governo de Pernambuco. 2017. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife. Disponível em: [http://www.ppgc.ufrpe.br/sites/ww3.ppgc.ufrpe.br/files/documentos/012\\_ricardo\\_henrique\\_miranda\\_de\\_araujo.pdf](http://www.ppgc.ufrpe.br/sites/ww3.ppgc.ufrpe.br/files/documentos/012_ricardo_henrique_miranda_de_araujo.pdf). Acesso em: 16 jun. 2017.

ARAÚJO, J. S. de; MORAES, R. R.; PETROLA, S.; VIANNA, K.; GONÇALVES, E. Gestão estratégica organizacional a partir do Balanced Scorecard: um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Pará. *Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará – Belém*, v. 4, n. 7, p. 64-83, jun 2017.

BEMFICA, M. F. C.; PRATES, R. C.; CALLADO, A. A. C. Balanced Scorecard no setor público: uma análise dos mapas estratégicos dos ministérios públicos estaduais. In: SIMPCONT – Simpósio de controladoria da UFRPE, 1, 2016, Recife. Anais eletrônicos ... Recife: UFRPE, 2016. Disponível em: < <http://www.simpcont.ppgc.ufrpe.br/sites/simpcont.ppgc.ufrpe.br/files/Artigo%20001.pdf> >. Acesso em: 16 jun. 2017.

BERRY, Andrew J. et al. Emerging themes in management control: a review of recent literature. *The British Accounting Review*, v. 41, n. 1, p. 2-20, 2009.

BLONSKI, F.; PRATES, R. C.; COSTA, M.; VIZEU, F. O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do balanced scorecard na Receita Federal do Brasil. *Administração pública e gestão social*, v. 9, n. 1, p. 15–30, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44219/o-controle-gerencial-na-perspectiva-do-newpublic-management--o-caso-da-adocao-do-balanced-scorecard-na-receita-federal-do-brasil>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

CALDEIRA, Jorge. Implementação do Balanced Scorecard no Estado. Coimbra. Almedina: 2009.

CARVALHO FILHO, M. C.; AMORIM, T. N. G. F. A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de controle e gestão: um estudo de caso no Ministério Público de Pernambuco. *Revista Management Control Review*, v. 1, n. 2, p. 02–15, 2016. Disponível em: < <http://www.journals.ufrpe.br/index.php/managementcontrolreview/article/view/1172> >. Acesso em: 16 jun. 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; e SILVA, R. Metodologia científica. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLTRO, M. R.; PAZZINI, E. S. F. O papel do planejamento estratégico em uma organização. *Caderno profissional de administração - UNIMEP*, v. 6, n. 2, p. 136–156, 2016. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44006/o-papel-do-planejamentoestrategico-em-uma-organizaca> >. Acesso em: 14 jun. 2017.

CUNHA, A.; KRATZ, L. Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do Balanced Scorecard: um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior. *Revista de ciências da administração*, v. 18, n. 46, p. 96–108, 2016. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44042/fatores-criticos-de-sucesso-no-processo-deimplementacao-do-balanced-scorecard--um-estudo-de-caso-nas-instituicoes-federais-de-ensinosuperior-> >. Acesso em: 16 jun. 2017.

- FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. *Revista economia e gestão*, v. 16, n. 42, p. 218–244, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40998/aplicacao-do-balanced-scorecard-no-auxilio-a-formulacao-do-planejamento-estrategico-no-setor-publico--o-caso-dae-ufla-/i/pt-br>>. Acesso em: 04 jun. 2017.
- GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: SIMPEP – Simpósio de engenharia de produção, 13, 2006, Bauru. *Anais eletrônicos ... Bauru: UNESP, 2006*. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/137.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/137.pdf)>. Acesso em: 26 jun. 2017.
- HENN, S. A.; CASAGRANDE, J. L.; NUNES, N. A.; LEITE, A. L. S. PICOLLI, I. Planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior federal brasileira: uma análise à luz do movimento de governança pública. *Revista Organizações em Contexto*, v. 13, n. 25, p. 219–243, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/45570/planejamento-estrategico-de-uma-instituicaode-ensino-superior-federal-brasileira--uma-analise-a-luz-do-movimento-da-governancapublica->>. Acesso em: 16 jun. 2017.
- KAPLAN, Robert; S.NORTON, David P. *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultado*. 1ª ed. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PENHA, R. S. B.; COSTA, J. A. F.; SILVA JÚNIOR, L. L.; OLIVEIRA, A. A.; LIMA, J. E. D. R. Gestão estratégica: formulação de mapa estratégico para um hospital com uso do Balanced Scorecard. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28, 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos ... Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008*. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_stp\\_075\\_530\\_11821.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_075_530_11821.pdf)>. Acesso em: 16 jul. 2017.
- PEREIRA, M. F. *Administração Estratégica*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.
- POISTER, Theodore. H. The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, v. 70, n. esp.; p. 246-254, dez. 2010.
- RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C. As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. In: EnANPAD – Encontro da ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013*. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=68&cod\\_edicao\\_subsecao=966&cod\\_edicao\\_trabalho=15677](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_subsecao=966&cod_edicao_trabalho=15677)>. Acesso em: 26 jun. 2017.
- SANTOS, G. M. A. Desempenho organizacional no setor público e Balanced Scorecard: um estudo de caso. *Revista científica semana acadêmica*, v. 01, n. 60, p. 01–16, 2014. Disponível em: <<http://semanaacademica.org.br/artigo/desempenho-organizacional-no-setor-publico-ebalanced-scorecard-um-estudo-de-caso>>. Acesso em: 16 jul. 2017.
- SANTOS, L. A. *Reforma Administrativa no Contexto da Democracia: a PEC nº 173/95 e sua adequação ao Estado brasileiro*. Brasília: DIAP, 1997.
- SILVA, F. A.; MÁRIO, P. C. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de tribunais de contas sob a ótica da nova sociologia institucional. *Revista de administração pública*, v. 49, n. 6, p. 1401–1427, 2015. Disponível em: <

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37918/o-processo-de-formulacao-e-monitoramento-do-planejamento-estrategico-de-tribunais-de-contas-sob-a-otica-da-nova-sociologia-institucional>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, v. 7, p. 223-232, 2009.