



ARTIGO ORIGINAL

Percepção dos servidores públicos sobre planejamento estratégico organizacional: o caso de uma unidade descentralizada do MPF através da implantação do *balanced scorecard*¹

Public servants' perception of organizational strategic planning: the case of a decentralized MPF unit through the implementation of the balanced scorecard

Percepción de los servidores públicos sobre la planificación estratégica organizacional: el caso de una unidad MPF descentralizada a través de la implementación del cuadro de mando integral

Herivânio Torres Bandeira², Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorin³

PALAVRAS-CHAVE

Gestão Pública;
Planejamento;
Balanced
Scorecard.

Resumo: Nos últimos anos diversas organizações públicas têm utilizado o instrumental da metodologia do *Balanced Scorecard* para formular e implantar seus planejamentos estratégicos. Seguindo esta linha de modernização da gestão, o Ministério Público Federal (MPF) instituiu o seu Planejamento Estratégico Institucional para o decênio 2011-2020, com desdobramento para todos os seus órgãos e unidades gestoras. Neste contexto, esta pesquisa teve por objetivo analisar o nível de percepção dos servidores de uma Unidade Administrativa Descentralizada do MPF em relação ao planejamento estratégico da instituição. Foi desenvolvida uma pesquisa quali-quantitativa com aplicação de questionário, aos servidores lotados na Procuradoria Regional da República - 5ª Região, unidade administrativa descentralizada do MPF. Os resultados encontrados sugerem que o nível de percepção dos pesquisados sobre o planejamento estratégico do MPF encontra-se em nível satisfatório, pois a maioria conhece e entende o que é planejamento estratégico, contribuindo assim para a consecução dos objetivos organizacionais.

KEYWORDS

Public Management;
Planning;
Balanced Scorecard

Abstract: In recent years, several public organizations have used the Balanced Scorecard methodology tool to formulate and implement their strategic planning. Following the line of thought of management modernization, the Ministério Público Federal - MPF (Federal Public Prosecution Service) established the institutional strategic planning for the period of 2011-2020, involving all its units and manager agencies. In this context, the present research aims to analyse the perception level of government employees from one of MPF Decentralised Administrative Unit related to the institution's strategic planning. It was developed a qualitative-quantitative research, with survey application to the public servers from the decentralized unit of Procuradoria Regional da República - 5ª Região (Office of Federal Circuit Prosecution - 5th Region). The results obtained suggest a satisfactory perception level of MPF's strategic planning, since the concept of strategic planning is well understood, and since this is a contributing factor for the organization's purpose achievement.

¹ Submetido em 03/09/2019. Aceito em 26/03/2020. Publicado em 30.05.2020. Artigo apresentado no IV Simpósio de Controladoria (SIMPCONT), realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco, realizado nos dias 23 e 24 de Agosto de 2019 e indicado para Fast Track.

² Mestre em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). E-mail: herivanio@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1726-5625>

³ Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora Associada da UFRPE. E-mail: tanobre@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9927-4241>

PALABRAS CLAVE
Gestión pública;
Planificación;
Cuadro de mando
integral.

Resumen: En los últimos años, varias organizaciones públicas han utilizado la herramienta de metodología Balanced Scorecard para formular e implementar su planificación estratégica. Siguiendo esta línea de modernización de la gestión, el Servicio Federal de Fiscalía (MPF) instituyó su Planificación Estratégica Institucional para la década 2011-2020, con despliegue para todos sus órganos y unidades de gestión. En este contexto, esta investigación tuvo como objetivo analizar el nivel de percepción de los empleados de una Unidad Administrativa Descentralizada del MPF en relación con la planificación estratégica de la institución. Se realizó una encuesta cualitativa y cuantitativa con un cuestionario aplicado al personal de la Oficina del Fiscal Regional - 5ª Región, unidad administrativa descentralizada del MPF. Los resultados sugieren que el nivel de percepción de los encuestados sobre la planificación estratégica del MPF se encuentra en un nivel satisfactorio, ya que la mayoría sabe y comprende qué es la planificación estratégica, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización.

Introdução

As organizações públicas e privadas desenvolvem suas operações em ambientes cada vez mais competitivos e imprevisíveis, em decorrência de diversos fatores que se sobrepõem e interferem em sua gestão, afetando seu desempenho. Crises econômicas, escassez de recursos, exigências ambientais e globalização são alguns dos fenômenos que permeiam esse ambiente de grande complexidade.

Nesse panorama, caracterizado principalmente pela escassez de recursos financeiros, as organizações do setor público têm sido pressionadas a melhorar o seu desempenho, frente a prestação de serviços à sociedade, ampliar seu processo de transparência dos gastos públicos e dar mais efetividade às políticas públicas. Muitas têm se apropriado do instrumental disponibilizado pelo *Balanced Scorecard* para implementar melhorias em seus processos internos, formular e implantar planejamento estratégico e mensurar e avaliar o seu desempenho, com o objetivo de se tornarem instituições mais eficientes. Bemfica e Callado (2016) corroboram com esse pensamento ao afirmarem que o BSC, enquanto ferramenta gerencial associada à estratégia, cada vez mais é utilizada na gestão das organizações públicas brasileiras.

Acompanhando essa tendência de busca pela melhoria da gestão, o Ministério Público Federal (MPF), com base na Portaria PGR/MPF nº 687, instituiu o seu Planejamento Estratégico Institucional para o decênio 2011-2020, estabelecendo as diretrizes estratégicas, ações, projetos, planos, indicadores e metas de gestão. A Portaria PGR/MPF nº 725 estabeleceu o desdobramento do Planejamento Estratégico 2011-2020 para todos os órgãos e unidades gestoras.

Nesse contexto, esta pesquisa teve por objetivo analisar o nível de percepção dos servidores de uma Unidade Administrativa Descentralizada do MPF em relação ao planejamento estratégico da organização, visto que para o alcance da visão declarada pela instituição e atingimento dos objetivos estratégicos, é necessário “que todas as unidades organizacionais e empregados, compreendam a estratégia e identifiquem a maneira como se alinharão com ela e contribuirão para a sua realização” (Kaplan & Norton, 2000).

Spessatto e Beuren (2013) enfatizam a importância de as pessoas possuírem conhecimentos acerca do processo de implantação de um BSC quando afirmam que os indicadores comunicam a missão e a estratégia da organização, ao mesmo tempo que informam aos empregados sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Callado e Amorim (2018) corroboram esta visão ao afirmarem que o raciocínio sistêmico gerado pelas relações de causa e efeito do BSC permite que os indivíduos da organização compreendam como o seu papel influencia o papel dos outros.

Desta forma, esta pesquisa se justifica por buscar aferir o nível de percepção dos servidores que atuam numa unidade descentralizada, distante do ponto onde foram planejadas e tomadas as decisões acerca do planejamento estratégico, devido a importância de se saber como estão chegando as informações nos pontos mais distantes da instituição e como os servidores as absorvem, visto que, quanto mais bem informados sobre o tema, maiores as

possibilidades de contribuição dos servidores para o alcance das metas estabelecidas.

Elementos Teóricos da Pesquisa

Planejamento estratégico

O planejamento é um processo organizacional desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos. É então, uma ferramenta gerencial importante, que incorpora um sistema integrado de decisões. Direciona o rumo das ações organizacionais, coordenando e integrando as unidades para harmonizar e criar sinergia de esforços rumo aos objetivos. A estratégia pode ser entendida então, como grupo de regras para a tomada de decisão e orientação do comportamento gerencial e dos membros de uma empresa (Oliveira, 2015; Pereira, 2011; Coltro & Prazzini, 2016; Silva, Araújo, Damasceno & Serralvo, 2017).

Identificam-se três níveis de planejamento: operacional, para atividades e processos mais simples e que ocorre nos níveis inferiores da estrutura organizacional; o tático, relaciona-se com objetivos de curto prazo e com estratégias e ações que afetam parte da organização em relação aos gestores intermediários e o planejamento estratégico, voltado a grandes decisões que norteiam a direção e estratégia organizacional (Oliveira, 2015). Melo e Nicolau (2017) salientam que o planejamento estratégico é um dos modelos operacionais dedicado à formulação da estratégia organizacional.

Assim, na visão de Pereira (2011) o planejamento estratégico tem caráter abrangente e maior temporalidade que os demais, o qual desenvolve estudos sobre os pontos fortes e fracos da organização, bem como oportunidades e ameaças, para subsidiarem a formulação de estratégias. Coltro e Prazzini (2016) salientam que o planejamento estratégico busca reduzir riscos e incertezas do processo de tomada de decisões, apesar de não proporcionar alternativas exatas, tenta prever e prevenir acontecimentos indesejáveis.

Na administração pública, nas últimas décadas, as práticas de planejamento estratégico passaram a ser aplicadas de maneira mais consistente, a partir das reformas orientadas sob o enfoque do modelo gerencial, com ênfase nos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade de acordo com Matias-Pereira (2010). Henn, Casagrande, Nunes, Leite & Picolli (2017) citam Pereira (2006) e concordam que a utilização do planejamento estratégico no setor público vem crescendo gradualmente nos últimos anos, embora seu emprego seja mais recente que na esfera privada, talvez pela ausência de competitividade nos monopólios estatais e de outras formas de se mensurar seu desempenho.

Matias-Pereira (2010) afirma que o planejamento estratégico é uma ferramenta e uma técnica para gerenciar o caminho que leva aos objetivos desejados por qualquer organização. E em termos de organizações públicas, Silva e Mário (2015) destacam que o planejamento estratégico as auxilia a responderem de forma efetiva às novas situações e desafios, por ser um esforço disciplinado para produzir decisões fundamentadas na direção das atividades dentro de

certos limites legais.

Balanced Scorecard - BSC

As medidas para analisarem o desempenho organizacional no começo do século XX eram basicamente financeiras. Carvalho Filho e Amorim (2016) afirmam que as organizações mais bem-sucedidas eram aquelas que conseguiram incorporar novas tecnologias e processos gerenciais aos seus ativos, a partir da produção padronizada e em larga escala. Com o tempo, nos últimos anos, iniciaram a exploração dos ativos intangíveis, principalmente em virtude do advento da Era da Informação, a qual ocasionou mudanças nos meios de produção, e isto motivou alterações na avaliação do desempenho das organizações. Galindo (2015) também destaca que a Era da Informação fez surgir demandas por um novo conjunto de premissas operacionais, ocasionando um paradigma ambiental em constante mudança, complexidade e incerteza.

A partir da publicação do artigo escrito por Robert S. Kaplan e David P. Norton intitulado “The balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, segundo Blonski, Prates, Costa e Vizeu (2017), a ênfase em medidas unicamente financeiras começou a perder força, e algumas organizações focaram esforços excessivos em ações de curto prazo, prejudicando a criação de vantagens competitivas que favoreçam a continuidade da organização. Contudo, foi o início de serem incluídos indicadores de desempenho não exclusivamente financeiros.

Em 1992, Kaplan e Norton apresentaram o resultado de um projeto de pesquisa que foi desenvolvido junto a um grupo de 12 empresas de tecnologia de ponta, durante o período de um ano, visando desenvolver um sistema de medição de desempenho para substituir os sistemas vigentes à época, os quais eram baseados em medidas financeiras e de lucro. Ao final das pesquisas, os autores informaram que haviam criado um “*balanced scorecard*”, um conjunto de medidas que dão aos altos executivos uma visão rápida, porém abrangente do negócio (Kaplan & Norton, 1992).

Assim, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado e reuniu medidas financeiras e medidas não financeiras, tais como prazos de entregas, qualidade e ciclos de produção e eficácia, no desenvolvimento de novos produtos (Carvalho Filho & Amorim, 2016).

Para Cunha e Kratz (2016), o BSC surgiu como uma proposta de mensuração estruturada e estratégica para complementar a abordagem tradicional de mensuração de desempenho, integrando indicadores, financeiros e não-financeiros. Tornou-se importante instrumento de alinhamento entre estrutura, processos, pessoas e estratégia, por meio da interligação entre os fatores impulsionadores do desempenho e medições de resultado, numa relação de causalidade entre indicadores financeiros e operacionais.

Galindo (2015) salienta que a relação de causa-efeito do BSC, proporciona melhor alinhamento organizacional com a visão e missão organizacional, porque estabelece indicadores interligados em quatro perspectivas estratégicas.

Nos estudos iniciais sobre o BSC, na visão de seus criadores, segundo Cunha e Kratz (2016), foram observados cinco princípios 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.

O BSC, na visão de Carvalho Filho e Amorim (2016), 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. Também consiste em uma ferramenta de comunicação e aprendizado que procura traduzir a visão, a missão e a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas e vetores de desempenho que interagem numa lógica de causa e efeito. Os autores corroboram com Matias-Pereira (2010, p. 141) quando afirma que 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”.

Conforme Mooraj, Oyon e Hostettler (1999, p. 482), em relação às perspectivas do BSC, afirmam que “representam três das principais partes interessadas do negócio (acionistas, clientes e funcionários), garantindo assim que uma visão holística da organização seja usada para a reflexão e implementação da estratégia.”

Assim, quando as perspectivas são vistas em conjunto, elas propiciam uma visão global da estratégia da organização, de forma clara e de fácil compreensão. Para Abdel-Kader, Moufty e Laitinen (2011) o BSC é um sistema de medição de desempenho integrado, que utiliza fatores críticos de sucesso essenciais para a estratégia organizacional.

As quatro perspectivas básicas do BSC podem ser assim resumidas, segundo Kaplan e Norton (1992, 1997, 2000, 2004, 2010), Spessatto e Beuren (2013); Carvalho Filho e Amorim (2016), Sá e Amorim (2018), dentre outros autores:

(1) Perspectiva dos clientes - orienta a organização em relação ao mercado. Com ela, os executivos identificam os segmentos de clientes e de mercados nos quais competirão e as medidas do desempenho nesses segmentos-alvo. 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;

(2) Perspectiva dos processos internos - identifica todos processos em que a empresa deve ser excelente e ter capacidade de oferecer propostas capazes de atrair e reter clientes e satisfazer às expectativas dos acionistas. As medidas dos processos internos devem ser voltadas para os processos que causarão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros. Nela os gestores identificam os processos críticos para alcançar os objetivos dos clientes e acionistas, sendo fundamental saber inovar, aperfeiçoar e aprender;

(3) 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. As fontes principais de aprendizado e crescimento são as pessoas, os sistemas e procedimentos e o que seja necessário para alcançar um desempenho inovador. Esta perspectiva inclui indicadores que permitem mensurar as habilidades e capacidade de inovação nos produtos e

processos. A finalidade é a criação de clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento;

(4) E a Perspectiva financeira - permite verificar se a estratégia, a implementação e a execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Esta perspectiva torna os objetivos financeiros explícitos e permite seu ajuste às unidades da organização. A perspectiva tem como objetivos o aumento de receitas, melhoria de produtividade, redução de custos, utilização de ativos e administração de risco.

Fernandes, Furtado e Ferreira (2016, p. 220) enfatizam que o BSC “é uma metodologia que agrupa uma gama equilibrada de indicadores permitindo aos gestores visualizar a organização sob várias perspectivas ao mesmo tempo, o que possibilita a tradução e a implementação da estratégia”.

Já Araújo (2017) salienta 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 (financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento) com relações de causa-efeito.

Callado e Amorim (2018) afirmam que o BSC assegura que todos os níveis entendam as estratégias de longo prazo e que os objetivos departamentais e individuais estejam alinhados para se alcançar os melhores resultados organizacionais.

Balanced Scorecard no Setor Público

A administração pública e as organizações do terceiro setor também têm se utilizado do BSC como instrumento de melhoria da gestão, embora os usuários pretendidos nos trabalhos originais de Kaplan e Norton (1992, 2000) tenham sido grandes bancos e empresas de tecnologia, não sendo abordadas organizações do setor público, nem pequenas e médias empresas - PME. É amplamente considerado que não existe um BSC de tamanho único, adequado a todas as organizações, sendo necessárias mudanças para implementação em PME ou em organizações públicas, seguindo as ideias de Johanson, Skoog, Backlund e Almqvist (2006), corroborado por Ghelman (2006), Matias-Pereira (2010), Bemfica e Callado (2016), dentre outros.

Matias-Pereira (2010) adverte, também, que no tocante à utilização do BSC em organizações da administração pública, exige-se que sejam observadas algumas premissas como: o foco do esforço deve estar nos conceitos de planejamento, de controle e de 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.

Rosa, Petri, Petri e Casagrande (2014) defendem que para desenvolver o BSC na esfera pública, deve-se transferir a perspectiva financeira do topo da hierarquia, porque seus indicadores não demonstram o cumprimento da missão

organizacional.

Uma das vantagens do BSC, na visão de Ghelman (2006), é a possibilidade de aplicação do método conforme as necessidades e contingências específicas de cada organização. Levando-se em consideração esta possibilidade de adaptação, algumas alterações com relação às perspectivas do BSC tradicional foram efetuadas para que o mesmo fosse aplicado na administração pública. Este autor propôs um BSC com 6 perspectivas para ser utilizado na administração pública, seguindo e correlacionando aos conceitos de efetividade, eficácia e eficiência.

Nessa proposta de BSC, a perspectiva aprendizado e crescimento é dividida em duas outras, uma perspectiva para pessoas e outra para modernização administrativa e é criada uma outra perspectiva chamada cidadão/sociedade. No modelo de BSC proposto por Ghelman (2006) a perspectiva financeira é deslocada para a base do modelo, porque isto impacta positivamente a perspectiva pessoas e a perspectiva modernização administrativa, e essas duas perspectivas acarretam uma melhoria nos processos internos.

Félix, Félix e Timóteo (2011) 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.

Com relação ao deslocamento da perspectiva financeira para a base do modelo, Fernandes, Furtado e Ferreira (2015) argumentam que no BSC voltado para as empresas privadas, o desempenho é norteado por um objetivo final que é o aumento de valor para os investidores, através da maximização do lucro, sendo o fio condutor para as outras três perspectivas. Mas esta estrutura não se adequa aos propósitos da administração pública em que o foco está nos seus clientes ou na própria sociedade, que assim ocupam o topo da hierarquia do BSC.

Para Fernandes, Furtado e Ferreira (2015) e Bemfica e Callado (2016), as ações presentes na perspectiva aprendizado e crescimento, no setor público, são bem menos flexíveis que as ações do setor privado e este fato é devido ao engessamento da gestão de pessoas, em virtude da contratação e demissão de pessoal obedecer aos preceitos legais específicos. Já em relação à perspectiva dos processos internos, no âmbito da administração pública, deve se voltar para a melhoria contínua dos processos internos, o que ocasionará eficiência nas ações públicas, as quais possibilitarão satisfazer melhor as necessidades da sociedade.

Ghelman (2006) afirma ainda que ao se analisar a perspectiva cliente, na ótica da administração pública, esta deve ser retratada de forma totalmente diferente do que na iniciativa privada. Enquanto na iniciativa privada só existe um tipo de cliente, o consumidor que paga e recebe o produto/serviço, na administração pública existem dois tipos de clientes. O cliente direto que consome o serviço e um cliente indireto, o cidadão/sociedade, que também é beneficiário do serviço. A administração pública tem que medir a melhoria da qualidade da prestação dos serviços para o cliente direto, bem como 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.

Portanto, as organizações públicas ao usarem o BSC não podem esquecer que o setor privado visa à maximização do lucro, enquanto que o setor público tem função social, é o que lembram Marengo e Diehl (2011). Mas é fundamental também que, as organizações públicas entendam a necessidade de medição de suas ações junto ao cidadão. Muitas delas, ao adotarem o BSC, mantiveram ou alteraram a perspectiva cliente para uma perspectiva voltada à sociedade, como condição para o efetivo uso da ferramenta na área pública.

Mapa Estratégico

O BSC tratava inicialmente de substituir os tradicionais indicadores financeiros utilizados para medição de desempenho por um conjunto equilibrado de indicadores que permitissem a visualização da organização em todas as suas dimensões, através da utilização das quatro perspectivas que constituiu o modelo original. A segunda geração do BSC contempla a criação do mapa estratégico, inicialmente chamado de modelo de vinculação estratégica, que passou a enfatizar relações de causa e efeito entre medidas e objetivos estratégicos (Lawrie & Cobbold, 2004; Silva; Santos & Prochnik, 2008).

O mapa estratégico, segundo Kaplan e Norton (2004) é um diagrama, uma representação gráfica das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da organização e as quatro perspectivas do BSC. 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. Certamente ao ser usado em organizações públicas exige adaptações, correlacionadas às perspectivas adotadas.

O Mapa estratégico é o detalhamento simplificado e visual do 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 (Fernandes; Furtado & Ferreira, 2015). Barino, Almeida, Shinzato, Santos & Gabionetta (2010) afirmam que os mapas estratégicos são instrumentos que possibilitam narrar, visualizar, comunicar e alinhar os participantes em torno da estratégia organizacional.

Assim, Assunção, Terêncio e Wander (2015) defendem que o mapa estratégico é o último passo da elaboração do BSC, para explicitar a estratégia, em que cada indicador é parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito conectando os resultados almejados pela estratégia.

Elementos metodológicos da pesquisa

Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos proporcionam o direcionamento para se chegar à resposta do problema de pesquisa, bem como propiciam a escolha da técnica mais apropriada para atingir os objetivos. Este estudo teve como

objetivo analisar o nível de percepção dos funcionários de uma unidade administrativa descentralizada, acerca do planejamento estratégico implantado no Ministério Público Federal (MPF) em que foi utilizada a metodologia *Balanced Scorecard*.

O protocolo utilizado neste estudo corresponde a uma adaptação do protocolo utilizado por Bergenthal (2012) em sua dissertação de mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Diante desse contexto, para viabilizar a coleta de dados, optou-se por um *survey* ou pesquisa de levantamento, o qual segundo Prodanov e Freitas (2013), envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se quer conhecer, utilizando-se de questionários. Ainda conforme esses autores, solicitam-se informações a um grupo significativo de indivíduos, e em seguida, mediante análise quantitativa, obtêm-se as conclusões acerca dos dados coletados.

Com relação à abordagem do problema de pesquisa pode-se dizer que a mesma se classifica como qualitativa, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, fazendo uso de técnicas estatísticas (Prodanov & Freitas, 2013).

Quanto ao objetivo, a pesquisa classifica-se como descritiva, à medida que retratou a opinião e a percepção dos respondentes. 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).

Assim, o objeto de análise foi constituído pelos servidores ativos da Procuradoria Regional da República - 5ª Região, os quais responderam um questionário padrão, para que suas percepções acerca do planejamento estratégico da instituição fossem analisadas, bem como verificada a consciência dos mesmos em relação ao alcance da visão declarada.

População e Amostra

De acordo com Gil (2008), universo ou população de uma pesquisa é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, corroborado por Silva e Menezes (2005), em que a população ou universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

Já a amostra, é entendida por Gil (2008), como um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as suas características. Conforme Silva e Menezes (2005), amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano, ou seja, a amostra é um subconjunto de sujeitos, extraído de uma população, por meio de alguma técnica de amostragem. A população deste estudo foi constituída pelos servidores lotados na Procuradoria Regional da República da 5ª Região (PRR - 5ª Região), formada por 138 servidores.

Coleta de Dados

A coleta de dados valeu-se da aplicação de um

questionário aos servidores lotados na Procuradoria Regional da República - 5ª Região. Para operacionalização do questionário foi utilizada a plataforma eletrônica Google Docs e foi enviado por intermédio do e-mail institucional, para todos os servidores lotados na PRR - 5ª Região.

O questionário foi composto por quatro blocos. Além de perguntas acerca do tema da pesquisa, também contou com uma apresentação contendo informações acerca da pesquisa, o caráter confidencial das respostas e agradecimentos à participação dos respondentes. No primeiro bloco, itens 1 a 4, procurou-se coletar dados sobre o perfil dos respondentes (sexo, escolaridade, faixa etária e área na qual trabalha). Em seguida, o questionário continha 19 itens, distribuídos em três blocos, com opções em escala *Likert*, nos quais o respondente deveria assinalar algum grau de concordância ou discordância (1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Concordo Parcialmente; 4 - Concordo Totalmente; 5 - Não Sei Responder).

O segundo bloco, itens 5 a 9 do questionário, procurou identificar conhecimentos prévios dos pesquisados acerca dos temas relacionados ao planejamento estratégico e BSC. O terceiro bloco, itens 10 a 17 do questionário, procurou averiguar o conhecimento dos respondentes sobre o modelo de BSC adaptado e implantado no MPF, bem como a maneira como o planejamento estratégico foi desdobrado para as unidades administrativas descentralizadas, por meio de painéis de contribuições.

O quarto e último bloco, itens 18 a 23 do questionário, procurou medir a percepção dos servidores com relação ao planejamento estratégico implantado e se este ocasionou algum impacto no desenvolvimento das atividades diárias.

Apresentação e discussão dos resultados

Discussões e Análise de Dados

Do total dos 138 e-mails enviados aos servidores, 86 abriram a mensagem no período em que o questionário esteve disponível para preenchimento. Destes, 33 acessaram o questionário e fizeram o preenchimento. Dos 33 questionários respondidos na plataforma do Google Docs, 4 não puderam ser utilizados neste estudo em virtude de terem sido enviados com preenchimento indevido, o que resultou em 29 questionários com respostas válidas.

Os dados coletados foram tabulados e tratados de forma quantitativa com a utilização de técnicas de estatística descritiva, e também de forma qualitativa, com base na literatura de apoio, em especial Bergenthal (2012) e Silva, Santos e Prochnik (2008).

O primeiro bloco do questionário tratou de levantar dados do perfil dos respondentes e evidenciou que 51,72% são do sexo feminino. Com relação à faixa etária, a maioria das servidoras pesquisadas se encontra no intervalo dos 41-50 anos (60%), entre 31-40 anos (20%) e entre 51-60 anos (13,33%). Apenas uma servidora respondente, equivalente a 6,67%, encontra-se na faixa etária dos 20-30 anos.

Com relação à faixa etária dos servidores homens, grande parte está na faixa etária dos 41-50 anos (42,86%), entre 51-60 anos (35,71%), 31-40 anos (14,29%) e um respondente mais de 60 anos (7,14%).

Tabela 1 - Perfil etário dos servidores pesquisados

Faixa etária (em anos)	Mulher (%)	Homem (%)
20-30	6,67	--
31-40	20,00	14,29
41-50	60,00	42,86
51-60	13,33	35,71
Maior que 60	--	7,14

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quando questionados sobre a área de trabalho, a maioria absoluta das respondentes mulheres (93,33%) atua na área meio. Entre os homens, também a maioria absoluta dos respondentes (78,57%) atua na área meio, embora com percentual menor que as mulheres, enquanto apenas três pesquisados informaram atuar na área-fim (21,43%).

No tocante à escolaridade das mulheres, a grande maioria informou escolaridade superior (93,33%), sendo a maior parte com pós-graduação, especialização (46,67%) e mestres (13,33%). Apenas uma servidora tem nível médio (6,67%). Em relação aos respondentes do sexo masculino, a maioria também tem nível superior (85,71%), sendo 42,86% com especialização e 7,14% mestre.

Tabela 2 - Escolaridade dos servidores pesquisados

Nível de Escolaridade	Mulher (%)	Homem (%)
Ensino Médio	6,67	14,29
Superior	33,33	35,71
Especialização	46,67	42,86
Mestrado	13,33	7,14

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em síntese, analisando os participantes em relação ao sexo, identificam-se diferenças quanto à formação que é um pouco maior entre as mulheres, a faixa etária feminina é na maioria entre 41-50 anos, o que não ocorreu entre os homens, contudo, na faixa dos 51-60, os homens são mais que o dobro das mulheres.

O segundo bloco do questionário, procurou aferir o nível de conhecimento prévio dos respondentes acerca de temas ligados ao planejamento estratégico, usando uma escala *Likert* de cinco pontos.

A questão "Você já ouviu falar de Planejamento Estratégico?" 50% respondeu que conhece totalmente, seguido de 46,43% conhece parcialmente. Apenas 1 respondente (3,57%) assinalou a opção "não sei responder" e outro não respondeu. Este nível de conhecimento pelos respondentes é considerado muito positivo, pois para que o planejamento estratégico surta os devidos efeitos, sua estratégia deve facilitar a tomada de decisão e orientação do comportamento gerencial e também dos membros de uma empresa, conforme salientado por Pereira (2011), Oliveira (2015) e Coltro e Prazzini (2016) e Silva et al. (2017), dentre outros autores.

Quando questionados se "Já ouviu falar de *Balanced Scorecard* - BSC?", grande parte respondeu que conhece parcialmente (41,38%), seguido por 20,69% conhecem totalmente. Contudo 27,59% afirmaram desconhecer totalmente ou não saber responder.

Assim, a maioria dos respondentes informou possuir conhecimento prévio acerca de *Balanced Scorecard*, o que é positivo para sua utilização na organização estudada, pois como Cunha e Kratz (2016) salientam, o BSC é um importante instrumento de alinhamento entre estrutura, processos, pessoas e estratégia, pela interligação de fatores impulsionadores do desempenho e medições de resultado, portanto, seu conhecimento facilita sua implantação e resultados.

Quando se perguntou “O que é, e para que serve um Mapa Estratégico, os Objetivos Estratégicos e os Indicadores de Desempenho de uma organização”, a maioria respondeu que conhece parcialmente (58,62%) e 34,48% conhece totalmente. Ou seja, 93,10% possuem conhecimentos prévios sobre a temática, sendo fundamental para o sucesso do planejamento estratégico, pois como Matias-Pereira (2010) adverte, a utilização do BSC em organizações da administração pública, exige que sejam observadas premissas como foco nos conceitos de planejamento, controle e estratégia.

Ao serem questionados sobre o conhecimento da Missão e Visão de Futuro de uma organização, 89,65% responderam de forma positiva, sendo que 48,27% conhece parcialmente e 41,38% conhece totalmente. Apenas 3,45% desconhece totalmente e 6,90% desconhece parcialmente. Isto foi mais um aspecto positivo para a implantação do planejamento estratégico no Ministério Público pois, como Cunha e Kratz (2016) lembram, o uso do BSC focalizado na estratégia busca transformar a visão estratégica em termos operacionais, alinhar a organização para criar sinergias e atuar com as lideranças executivas para liderar a mudança.

Conhecimentos prévios sobre o que vem a ser o *Balanced Scorecard* também foi questionado e 57,14% dos pesquisados responderam positivamente, sendo 39,28% conhecem parcialmente, 17,86% conhece totalmente. Contudo, as opções desconheço totalmente e desconheço parcialmente foram respondidas por 42,86% dos pesquisados. Isto mostra que talvez seja necessário um trabalho de divulgação e comunicação mais efetivo no Ministério Público Federal (MPF) sobre o BSC utilizado no planejamento estratégico para não vir comprometer os resultados almejados.

Em síntese, os resultados obtidos na pesquisa mostraram um nível elevado de respostas positivas quanto ao conhecimento do planejamento estratégico e em menor grau do BSC. Isto pode ter sido identificado pelo fato do planejamento estratégico ser um tema muito presente nos últimos anos, no âmbito da organização pesquisada, em virtude de estar em curso um planejamento com horizonte 2011-2020.

O terceiro bloco do questionário buscou aferir o nível de conhecimento dos respondentes sobre o planejamento estratégico implantado no MPF e 82,76% responderam positivamente, sendo 62,07% concorda parcialmente e 20,69% concorda totalmente.

O MPF criou uma página na internet para armazenar e difundir dados do seu planejamento estratégico, bem como ofertou diversos cursos na modalidade à distância sobre planejamento estratégico e também divulgou a temática internamente, através da intranet e das assessorias de comunicação. Esta preocupação com a comunicação e divulgação do planejamento estratégico é muito relevante

e influencia diretamente nos resultados alcançados, como também salientam Barino et al. (2010) a importância da divulgação e comunicação constante aos membros da organização que está implantando um planejamento estratégico.

Com relação ao conhecimento e concordância com a missão do MPF no Planejamento Estratégico 2011 - 2020, que é “promover a realização da Justiça, a bem da sociedade e em defesa do estado democrático de direito”, a maioria (68,96%) respondeu que conhece e concorda. Salienta-se que ela está claramente exposta no mapa estratégico, bem como em toda documentação de suporte ao planejamento estratégico.

Mesmo assim, 24,14% informaram não saber responder qual era a missão da instituição. Este resultado é divergente do encontrado por Bergenthal (2012) que em sua pesquisa numa organização pública, pois ela obteve 80,95% dos respondentes que não conheciam a missão do órgão.

Em termos do conhecimento sobre a visão de futuro da instituição, a maioria das respostas (79,31%) concordou que o texto contido na assertiva realmente coincide com a visão do MPF constante do planejamento estratégico. Mais uma vez, este resultado diverge do encontrado por Bergenthal (2012) quando na pesquisa desta autora, 78,57% dos respondentes não conheciam a visão do órgão. Isto pode sugerir que os mecanismos de divulgação do MPF estão atingindo seus objetivos para a maioria dos pesquisados, reforçando valores e conteúdos previstos no Planejamento estratégico, substanciais ao seu bom desempenho.

Em relação às perspectivas do BSC implantado no MPF, apesar da maioria das respostas (51,72%) concordarem com a assertiva apresentada no questionário, um percentual alto de respondentes (41,28%) marcou a opção “não sei responder”. Este resultado pode estar associado ao fato de ser um pouco difícil, para quem tem pouco conhecimento no tema, fazer a identificação visual das perspectivas no mapa estratégico do MPF, visto o mesmo conter além das 3 perspectivas, 7 temas e 25 objetivos estratégicos.

Buscou-se ainda mensurar o nível de conhecimento dos pesquisados acerca da forma como o planejamento estratégico foi desdobrado para as unidades descentralizadas e 75,86% concordaram que o desdobramento se deu através de painéis de contribuição, que foi uma metodologia considerada assim, positiva para a disseminação e fixação dos preceitos do planejamento estratégico utilizado.

Quando questionados se concordam que “todos os servidores do MPF conhecem o teor dos Painéis de Contribuições, de sua respectiva Unidade, e trabalham para atingir as metas neles estabelecidas”, esta pergunta recebeu a maior quantidade de respostas discordantes 55,17%, sendo 41,38% “discordo totalmente” e 13,79% “discordo parcialmente”, além de 13,79% “não sei responder”. Este resultado pode parecer preocupante, mas como são várias unidades descentralizadas, os respondentes focaram na sua unidade e não souberam em relação às demais, corroborado pelos índices positivos das respostas anteriores.

Bergenthal (2012) encontrou resultado semelhante nesse item, identificando que 50% dos respondentes sinalizaram negativamente. A autora elencou duas possibilidades para este achado, quais sejam: (1)

incoerência dos respondentes pelo fato dos pesquisados terem afirmado, anteriormente, que conhecem e aplicam o planejamento estratégico; e (2) maior facilidade do pesquisado em admitir que os outros não conhecem e nem aplicam o planejamento estratégico do que admitir que ele próprio não o faz.

Quanto ao O MPF utilizar indicadores não-financeiros para mensurar o atingimento de seus objetivos estratégicos, 65,51% concordaram, dos quais 37,93 % concordam totalmente e os demais parcialmente. Já quando questionados se sabiam que para operacionalizar sua estratégia, o MPF usa uma adaptação do modelo *Balanced Scorecard*, as respostas concordantes alcançaram apenas 44,83%. Este resultado é um pouco preocupante pois o entendimento do uso do BSC ajuda na consecução dos objetivos estratégicos do MPF, e assim, talvez precise ser mais reforçado, ou talvez apenas não saibam que o conteúdo distribuído em perspectivas seja por causa do BSC.

O quarto bloco do questionário foi elaborado com o objetivo de aferir o nível de percepção dos respondentes sobre o impacto do planejamento estratégico implantado no MPF em suas atividades laborais. A maioria consegue relacionar as atividades diárias na organização com o que está previsto no planejamento estratégico e acredita que seu trabalho é influenciado por ele. Este resultado é positivo, pois, conforme Bergenthal (2012), conseguir relacionar as atividades diárias com o planejamento estratégico demonstra sintonia entre a teoria e a ação, alinhamento entre o que é pensado e o que é executado no dia a dia.

Quanto à percepção de alterações no Sistema de Gestão do MPF com o Planejamento estratégico, a maioria concorda que houve. Este resultado converge na direção do resultado encontrado por Bergenthal (2012) e ao que Spessatto e Beuren (2013) enfatizam, quanto a importância de as pessoas possuírem conhecimentos acerca do processo de implantação de um planejamento estratégico organizacional e suas relações com o processo decisório organizacional.

Em termos da percepção dos pesquisados em relação às suas crenças e expectativas sobre o cumprimento da missão e visão de futuro, com base nos objetivos estratégicos e indicadores criados, a maioria também concorda com a assertiva apresentada, sendo um índice bastante positivo (72,42%).

Silva e Mário (2015) destacam que o planejamento estratégico auxilia aos servidores a responderem positivamente às novas situações e desafios, por produzir decisões fundamentadas na direção das atividades nos limites legais e previstos, e que assim, facilita o cumprimento da missão e visão organizacional.

A opinião dos pesquisados quanto à adequação do BSC para o MPF e a possível melhoria na prestação da função jurisdicional do Estado em prol da sociedade, grande parte não soube responder (48,28%) e um terço apenas sinalizou positivamente. Isto pode sugerir que os participantes tenham apenas conhecimento parcial do BSC, o que é fácil de ser entendido porque o número de indicadores e objetivos estabelecidos foi elevado, em virtude da natureza da instituição estudada.

Já a percepção dos pesquisados no tocante à implantação do planejamento estratégico, se favoreceu a

aproximação da instituição com a sociedade, a maioria concorda que sim (51,72%). E isto representa um ponto positivo para uso do planejamento estratégico na instituição, visto que Matias-Pereira (2010) lembra que o planejamento estratégico é uma ferramenta e uma técnica para gerenciar o caminho que leva aos objetivos desejados, sendo a aproximação com a sociedade um dos objetivos do MPF. Os resultados detalhados estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Percepção dos respondentes sobre o impacto do Planejamento Estratégico em suas atividades laborais

Aspectos Analisados	Distribuição de frequência (%)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Conseguo relacionar minhas atividades diárias com o previsto no Planej. Estratégico do MPF.	31,03	3,45	24,14	27,59	13,79
Meu trabalho é influenciado pelo Planej. Estratégico.	13,79	13,79	34,48	31,04	6,90
Percebi mudanças no Sistema de Gestão após implantação do Planej. Estratégico.	10,34	24,14	24,14	37,93	3,45
Acredito que o MPF conseguirá cumprir sua missão e visão de futuro com os objetivos estratégicos e indicadores	3,45	3,45	41,38	31,03	20,69
Acho o BSC adequado. Os indicadores criados facilitam adequação da prestação da função jurisdicional à sociedade.	3,45	17,24	17,24	13,79	48,28
Acho que o Planej. Estratégico promoveu a aproximação do MPF com o cidadão.	3,45	24,14	24,14	27,58	20,69

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Concordo parcialmente; (4) Concordo totalmente; e (5) Não sei responder

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em síntese, a percepção dos respondentes sobre o impacto do planejamento estratégico implantado no MPF em suas atividades laborais foi positiva, na maioria dos aspectos analisados, sendo perceptível sua influência nas atividades diárias dos servidores e a crença de que o MPF conseguirá cumprir sua missão e visão de futuro.

Apenas o termo BSC não está diretamente relacionado ao planejamento estratégico para muitos servidores, talvez por não ter sido divulgado especificamente que o BSC estava servindo de base para a elaboração e implantação do planejamento estratégico do MPF, o que aparentemente não comprometeu o nível de percepção positiva dos servidores.

Resultados e Considerações Finais

Este estudo teve por objetivo analisar o nível de percepção que os servidores lotados na Procuradoria Regional da República - 5ª Região, unidade administrativa

descentralizada do MPF, têm acerca do planejamento estratégico implantado na instituição. Para tal, foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa e a utilização de questionário na plataforma eletrônica Google Docs, enviado por e-mail institucional para todos os servidores.

A pesquisa buscou inicialmente, conhecer o perfil dos respondentes e a maioria é formada por mulheres, na faixa de 41 a 50 anos. Entre os homens, contudo, não se identificou uma maioria em qualquer das faixas etárias estabelecidas, mas na faixa dos 51-60, os homens são mais que o dobro das mulheres. Também foram identificadas diferenças quanto à formação, que é um pouco maior entre as mulheres em termos de pós-graduação, já que a grande maioria tem nível superior, independente do sexo.

Ao aferir o nível de conhecimento e familiaridade dos participantes sobre conteúdos relacionados ao tema planejamento estratégico, constatou-se que a maioria dos servidores possui conhecimento satisfatório, bem como a percepção sobre o planejamento estratégico do MPF também se encontra em nível satisfatório. Isto tomando-se por base o conceito de índice de favorabilidade utilizado por Silva, Santos e Prochnik (2008), em que este índice corresponde ao somatório das opções “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” assinaladas para cada item do questionário.

Os resultados obtidos na pesquisa mostraram um nível elevado de respostas positivas quanto ao conhecimento do planejamento estratégico utilizado no MPF, e pode ter sido identificado pelo fato do planejamento estratégico ser um tema muito presente nos últimos anos, no âmbito da organização pesquisada, em virtude de estar em curso um planejamento com horizonte 2011-2020.

A percepção dos respondentes sobre o impacto do planejamento estratégico implantado no MPF em suas atividades laborais foi positiva, na maioria dos aspectos analisados, sendo perceptível sua influência nas atividades diárias dos servidores e que o MPF cumprirá sua missão e visão de futuro, com maior efetividade nas ações coordenadas na gestão organizacional e resultados em prol da sociedade.

Em termos especificamente do BSC, este não apresentou os mesmos resultados em termos de percepção dos servidores, independente do sexo, quanto ao seu entendimento e uso no planejamento estratégico do MPF. Pode-se inferir que isto tenha ocorrido pois não foi clara e amplamente divulgado que o planejamento estratégico foi desenvolvido a partir das perspectivas e metodologia do BSC. Contudo, isto não chegou a comprometer o entendimento, envolvimento e percepção positiva sobre o planejamento estratégico da instituição, sua missão, visão, inter-relação com as atividades laborais, processo decisório organizacional e mudanças no processo de gestão a partir da implantação do planejamento estratégico.

Ademais, este estudo não teve pretensões de esgotar o tema aqui estudado. Levando-se em consideração as limitações intrínsecas às pesquisas deste tipo, sugere-se que sejam realizados outros estudos com temática semelhante para cotejar com os resultados aqui encontrados, em outras unidades do MPF ou mesmo em outras organizações públicas.

Referências

- Abdel-Kader, M., Moufty, S., & Laitinen, E. K. (2011). *Balanced Scorecard development: a review of literature and directions for future research*. In *Review of management accounting research* (Chap. 9, pp. 214-239). Palgrave Macmillan, London. Retrieved June 18, 2018, from https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230353275_9
- Araújo, R. H. M. (2017). *A adoção do BSC para a mensuração do desempenho estratégico governamental: o caso do governo de Pernambuco*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, Brasil. Recuperado em 16 Junho, 2018, de http://www.ppgc.ufrpe.br/sites/www3.ppgc.ufrpe.br/files/documentos/012_ricardo_henrique_miranda_de_araujo.pdf
- 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. Embrapa Arroz e Feijão-Artigo em periódico indexado (ALICE)*, 9(2), 89-99. Recuperado em 26 Março, 2018, de <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/handle/doc/1028109>
- Barino, B. C., Almeida, E. H., Shinzato, M., Santos, R. F. D., & Gabionetta, S. L. (2009). *Balanced scorecard: sua aplicação em um banco de varejo no Brasil*. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, 2(1), 6-21. Recuperado em 29 Junho, 2018, de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9180/balanced-scorecard-sua-aplicacao-em-um-banco-de-varejo-no-brasil/i/pt-br>
- Bemfica, M. F. C; Callado, A. A. C. (2016, agosto) *Balanced Scorecard no setor público: uma análise dos mapas estratégicos dos ministérios públicos estaduais. Anais do SIMPCONT - Simpósio de controladoria da UFRPE*, Recife, PE, Brasil, 1. Recuperado em 29 Junho, 2018, de <http://www.simpcont.ppgc.ufrpe.br/sites/simpcont.ppgc.ufrpe.br/files/Artigo%20001.pdf>
- Bergenthal, V. G. (2012). *Balanced scorecard no instituto nacional do seguro social: uma análise segundo a percepção dos servidores da linha de frente*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil. Recuperado em 22 Junho, 2018, de <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4634>
- Blonski, F., Prates, R. C., Costa, M., & Vizeu, F. (2017). *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*, 1(1), 15-30. Recuperado em 22 Junho, 2018, de <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>
- Callado, A. A. C., & Amorim, T. N. G. G. (2018). Especificidades das estruturas de Balanced Scorecard: um estudo exploratório a partir do gênero dos gestores. *Revista Conhecimento Contábil-UERN/UFERSA*, 7(2), 01-16. Recuperado em 26 Junho, 2018, de <http://periodicos.uern.br/index.php/ccontabil/articloe/view/3293/1795>
- Carvalho Filho, M., & Amorim, T. N. G. F. (2017). A Utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de controle e gestão no setor público: um estudo de caso no Ministério Público de Pernambuco. *Management Control Review*, 1(2), 2-15. Recuperado em 25 Junho, 2018, de <http://www.journals.ufrpe.br/index.php/managementcontrolreview/article/view/1172>
- Coltro, A., & Érica dos Santos, F. P. (2016). O papel do planejamento estratégico em uma organização. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 6(2), 136-156. Recuperado em 2 Julho, 2018, de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44006/o-papel-do-planejamentoestrategico-em-uma-organizaca>
- Cunha, M. R., & Kratz, L. (2016). 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*, 18(46), 96-108. Recuperado em 2 Julho, 2018, de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2016v18n46p96/pdf>
- Felix, R., do Prado Felix, P., & Timóteo, R. (2011). Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. *Revista do Serviço Público*, 62(1), 51-74. Recuperado em 2 Julho, 2018, de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/61>
- 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. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 218-244. Recuperado em 2 Julho, 2018, de <http://200.229.32.55/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n42p218/9417>
- Galindo, A. G. (2016). CONCEPÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE ALINHAMENTO E CONTROLE ESTRATÉGICO DA GESTÃO: BREVE ANÁLISE SOBRE OS CONCEITOS FUNDAMENTAIS. *Revista de Administração Geral*, 1(2), 01-20. Recuperado em 2 Julho, 2018, de <https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/1961/1184>
- Ghelman, S. (2006). Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil. Recuperado em 5 Julho, 2018, de <http://hdl.handle.net/10926/647>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Editora Atlas SA.
- Henn, S. A., Casagrande, J. L., Nunes, N. A., Leite, A. L. S., & Picolli, I. (2017). Planejamento Estratégico de uma Instituição de Ensino Superior Federal Brasileira: Uma Análise à Luz do Movimento da Governança Pública. *Revista Organizações em Contexto*, 13(25), 219-243. Recuperado em 12 Julho, 2018, de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/7395/pdf>
- Johanson, U., Skoog, M., Backlund, A., & Almqvist, R. (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 842-857. Retrieved June 28, 2018, from <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/balancing-dilemmas-of-the-balanced-scorecard-uwRveAY7H0>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 70-80. Retrieved June 19, 2018, from <https://umei007-fall10.wikispaces.com/file/view/Kaplan%26Nortonbalanced+scorecard.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios* (Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra, 12a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School
- Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective

- strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623. Retrieved June 19, 2018, from <http://doi.org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/174104004>
- Marengo, S. T., & Diehl, C. A. (2011). A divulgação de indicadores não financeiros em sites municipais gaúchos. *Gestão & Regionalidade*, 27(81), 46-58. Recuperado em 17 Julho, 2018, de https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1274/1047
- Matias-Pereira, J. (2010). *Manual de Gestão Pública Contemporânea* (3a Ed). São Paulo: Atlas.
- Melo, H. P. A., & NICOLAU, A. M. (2017). Artefatos da controladoria no processo de gestão: o uso do planejamento estratégico para tomada de decisão no brasil. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 14(3), 185-196. Recuperado em 17 Julho, 2018, de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47425/artefatos-da-controladoria-no-processo-de-gestao--o-uso-do-planejamento-estrategico-para-tomada-de-decisao-no-brasil/i/pt-br>
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?. *European Management Journal*, 17(5), 481-491. Retrieved July 18, 2018, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237399000341>
- Oliveira, D. P. R. (2005). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (22a ed.). São Paulo: Atlas.
- Pereira, M. F. (2011). *Administração Estratégica*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB.
- Prodanov, C. C.; & FREITAS, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo: Feevale.
- 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. Recuperado em 8 Junho, 2018, de <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfi/article/view/16721/10574>
- Sá, E. G. L.; & Amorim, T. N. G. F. (2018). Uso e importância de indicadores de desempenho em empresas atacadistas do ramo alimentício a partir das perspectivas do Balanced Scorecard. *Revista Custos e @gronegocio on line*, 14(3), 298-337. Recuperado em 8 Agosto, 2018, de <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numer03v14/OK%2016%20competencias.pdf>
- Silva, P. G., de Araújo, A. G., da Silva Damasceno, L. M., & Serralvo, F. A. (2017). O processo da estratégia sob a visão dos decisores. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*, 15(3), 42-58. Recuperado em 8 Junho, 2018, de <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4764>
- Silva, F. D. A., & Mário, P. D. C. (2015). O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. *Revista de administração pública*, 49(6), 1401-1427. Recuperado em 10 Junho, 2018, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/56591>
- Silva, P. D. A., Santos, O. M., & Prochnik, V. (2008). Percepções quanto aos fatores críticos à implantação e uso do Balanced Scorecard: a experiência da Petrobras. In *Congresso Brasileiro de Contabilidade* (Vol. 18). Recuperado em 8 Maio, 2018, de http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/504.pdf
- Silva, E. L.; & Menezes, E. M. (2005) *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4a ed. Rev. atual.). Florianópolis: UFSC.
- Spessatto, G., & Beuren, I. M. (2013). Percepção da Justiça Organizacional na Avaliação de Desempenho Fundamentada no Balanced Scorecard. *Revista Cesumar-Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 18(2). Recuperado em 8 Maio, 2018, de <http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/2351>