



**A IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NO MINISTÉRIO PÚBLICO  
DE SANTA CATARINA: UM ESTUDO DE CASO**

**IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD AT THE PUBLIC MINISTRY  
OF SANTA CATARINA: A CASE STUDY**

**Ana Luiza Leite**

Universidade do Estado de Santa Catarina, SC, Brasil

[anaetiel@yahoo.com.br](mailto:anaetiel@yahoo.com.br)

<https://orcid.org/0000-0003-1565-2709>

**Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda**

Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil

[rblavarda@gmail.com](mailto:rblavarda@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-1093-4486>

---

**Resumo**

O objetivo deste estudo foi analisar como ocorre a implementação da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) no serviço público. Por meio de um estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), utilizou-se de pesquisa qualitativa, ponderando um objetivo estratégico ligado à Gestão de Pessoas do BSC do MPSC. Por meio de entrevista e pesquisa documental, analisou-se os dados encontrados com as técnicas de análise de narrativas e padrão de comportamentos. Foi identificada certa flexibilidade na manutenção dos projetos e incentivos para criação e proposição de novos projetos de acordo com os objetivos da instituição. Em termos de comunicação, ainda há o distanciamento entre execução na prática e planejamento centralizado no alto escalão. A contribuição deste estudo reside na aproximação dos conceitos e usos de ferramentas estratégicas, inicialmente de natureza privada, sendo desenvolvidas pela esfera pública, expondo boas práticas de gestão, bem como o esclarecimento de como são executadas na prática.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Ferramentas Estratégicas; *Balanced Scorecard* – BSC; Administração Pública; Ministério Público.

**Abstract**

*The aim of this study was to analyze how the Balanced Scorecard (BSC) tool is implemented in the public service. Through a case study at the Public Ministry of Santa Catarina (MPSC), qualitative research was used, considering a strategic objective linked to the Human Resources Management of the MPSC's BSC. Through interviews and documentary research, the data found was analyzed with the techniques of analysis of narratives and pattern of behaviors. Some flexibility was identified in the maintenance of the projects and incentives to create and propose new projects according to the objectives of the institution. In terms of communication, there is still a gap between execution in practice and centralized planning at the top. The contribution of this study resides in the approximation of the concepts and uses of strategic tools, initially of a private nature, being developed by the public sphere, exposing good management practices, as well as clarifying how they are carried out in practice.*

**Keywords:** *Strategic Planning; Strategy tools; Balanced Scorecard – BSC; Public Administration; Public Ministry.*

**1. Introdução**

Esta pesquisa parte da necessidade de estudos que investiguem como as organizações públicas realmente aplicam estratégias e ferramentas de gestão (Hansen, 2011), bem como estudos que investigam a utilização dessas ferramentas na prática em organizações públicas (Brandt et al., 2017; Bryson et al., 2009, Elbanna, Andrews, & Pollanen, 2016; Faraco et al., 2019; Iasbech & Lavarda, 2018). De acordo com Bryson et al. (2009), a maioria dos estudos foca no planejamento estratégico e não focam na questão fundamental de vincular processos com contextos institucionais, com aspectos performativos: ações reais, por pessoas reais, em tempos e lugares específicos, como complementam Höglund et al. (2018).

As organizações públicas, com intenção de tornarem-se mais eficientes, têm aderido a diferentes ferramentas estratégicas para formalização e controle de suas estratégias (Bobe, Mihret, & Obo, 2017; Madsen et al., 2019; Taulapapa, 2012). Muitas dessas ferramentas já são mundialmente conhecidas e tornaram-se práticas de diversas empresas e organizações (Hoque, & Adams, 2011; Vuorinen et al., 2017). Jarzabkowski e Kaplan (2015) destacam a importância do estudo de estratégia sobre ferramentas (suas características, o grau em que são adotadas e institucionalizadas), e o campo (as práticas institucionalizadas, as profissões e profissionais que desenvolvem e vendem ferramentas) onde são aplicadas.

Nesse sentido, o planejamento estratégico desponta como uma ferramenta muito utilizada pelas organizações (MacLean, & MacIntosh, 2015). De acordo com Mintzberg (2006), o planejamento de ações torna possível impor decisões e ações específicas a serem adotadas em pontos específicos no tempo. Assim, as organizações criam ligações entre suas ações a fim de alcançar determinado resultado, exercendo sua função de controle. Mintzberg (2006) menciona que não há controle sem planejamento, e os planos perdem sua influência sem controle de acompanhamento, pois como plano, especifica o resultado desejado, avalia se é ou não alcançado. Desta forma, surge o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta de controle de planejamento difundida em diferentes empresas ao redor do mundo (Madsen et al., 2019).

No início dos anos 2000 a área governamental começou a vislumbrar o uso do BSC como ferramenta para aprimorar a gestão e uso de seus recursos (Afonso et al., 2015). Além disso, sua utilização começou a possibilitar às organizações públicas o alinhamento de suas iniciativas, de seus departamentos e dos indivíduos, de forma a reforçar o desempenho uns dos outros, e, por consequência, conquistar um desempenho conjunto bem melhor (Fernandes, Furtado, & Ferreira, 2016; Hoque & Adams, 2011). No entanto, é necessário que sejam realizadas adaptações no modelo original do BSC, ferramenta inicialmente concebida para o setor privado, para uma melhor adequação às particularidades da área pública (Afonso et al., 2015; Bobe et al., 2017).

Essas ferramentas estratégicas são projetadas para apoiar os gestores em todas as etapas do processo estratégico. Contudo, a atual pesquisa sobre as ferramentas estratégicas refere-se principalmente ao nível de uso e classificação (Qehaja, Kutllovci, & Pula, 2017). Neste sentido, torna-se necessário examinar como e por quê os atores usam ferramentas, e como o fato da utilização da ferramenta impõe e permite a tomada de decisão estratégica (Jarzabkowski, & Kaplan, 2015; Höglund et al., 2018). Assim, o uso das ferramentas estratégicas em organizações deve ser observado em um contexto baseado na prática (Qehaja et al., 2017; Qehaja, & Kutllovci, 2020). Ademais, Blonski et al.(2017) apresentam a importância da continuidade de estudos investigando a adoção do BSC por outros órgãos públicos, com o objetivo de se identificar se os mesmos problemas que foram identificados em seu estudo, se encontram também em outras organizações do Estado brasileiro (Blonski et al., 2017).

Observa-se, a partir dessas considerações, a importância da ferramenta BSC para a implementação da estratégia estabelecida no planejamento estratégico, instituindo controle e alinhamento para a organização. Este estudo justifica-se em consequência da necessidade da execução do processo de implementação do *Balanced Scorecard* em organizações públicas com

eficácia, para que seja possível a implementação da estratégia e sejam geradas informações capazes de auxiliar e nortear as decisões dessas organizações.

Por meio de um estudo de caso sobre o planejamento e mapa estratégico do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), objetivou-se analisar como ocorre a implementação da ferramenta BSC, de acordo com o objetivo estratégico referente a “ter pessoal qualificado e em número suficiente” da perspectiva Organizações, Pessoas e Aprendizagem do BSC no MPSC. Justifica-se o estudo deste item em específico por ser um objetivo base que possui inúmeros projetos que envolvem diferentes setores da instituição, sendo, portanto, relevante para o alcance dos demais objetivos. É o objetivo da gestão de pessoas, o qual possui fortes efeitos em seus colaboradores e nos resultados.

A seguir, passa-se a apresentar o referencial teórico sobre ferramentas estratégicas em uso, com aprofundamento no planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*. Após essa breve contextualização teórica, são expostos os procedimentos metodológicos que proporcionaram os resultados apresentados. Por fim, identifica-se nas considerações finais do estudo sua contribuição, limitação e indicação de futuras linhas de investigação.

## **2. Ferramentas estratégicas em uso**

Com o desenvolvimento do campo da administração e estratégia, inúmeras ferramentas foram criadas para auxiliar as organizações a manterem-se competitivas no mercado (Ghamdi, 2005; Höglund et al., 2018). Os gestores definem as ferramentas que julgam mais pertinentes para sua organização e as implementam (Wright, Paroutis, & Blettner, 2013). Jarzabkowski e Spee (2009) notaram que diferentes usuários empregam a mesma ferramenta de diferentes maneiras e por diversas razões (Bouty, Gomez, & Chia, 2019; Wright et al., 2013). Ao ver ferramentas de estratégia como ferramentas em uso, Jarzabkowski e Kaplan (2015) compreendem que as ferramentas não fazem com que os gestores tomem decisões certas ou erradas, mas sim, permitem-lhes participar na formação da estratégia.

Ao invés de averiguar o uso de ferramentas estratégicas em relação ao bom ou mau desempenho, as ferramentas apontam para resultados relacionados com os processos de estratégia de fazer – como o acordo sobre uma decisão, a satisfação com o resultado, a contestação no processo, a discricção do ator – que podem ser indicadores críticos de sucesso para os atores que utilizam ferramentas ou para a institucionalização da ferramenta dentro da organização (Jarzabkowski, & Kaplan, 2015; Qehaja, & Kutllovci, 2020).

Utilizar uma ferramenta é, sem dúvida, útil para permitir que os gestores transmitam racionalidade. Destaca-se que os gestores devem acompanhar a utilização dessas ferramentas

continuamente e rever a estratégia, testando e modificando dentro do contexto de suas ações e interações (Jarzabkowski, & Kaplan, 2015). Ademais, as ferramentas de estratégia podem restringir a comunicação eficaz por meio das fronteiras organizacionais (Jarzabkowski, & Spee, 2009). Desta forma, torna-se importante adequar a linguagem e o relatório feito a partir de determinada ferramenta estratégica para a compreensão de todos na organização.

No decorrer dos anos, diversas ferramentas foram criadas e difundidas globalmente. Qehaja et al.(2017) destacam as técnicas mais usadas em 2015 mundialmente: *benchmarking*, planejamento estratégico, *balanced scorecard*, terceirização, segmentação, entre outras. Vuorinen et al.(2017) abordam as ferramentas de estratégia apresentadas em publicações nos últimos 25 anos. Este estudo conduziu uma busca sistemática e revisão de 482 resumos publicados e 88 artigos em texto completo, apresentando ferramentas para auxiliar na formulação de estratégias. A revisão sugere que o panorama das ferramentas estratégicas é surpreendentemente tradicional e que os desenvolvimentos contemporâneos no pensamento estratégico ainda não foram transformados em ferramentas utilizáveis.

## **2.1 Planejamento Estratégico**

Ansoff (1977) foi um dos propulsores do planejamento estratégico como técnica efetiva de apoio à gestão. Para Ansoff (1977) o Planejamento Estratégico se define como um processo contínuo e sistemático de formulação de estratégias que possibilita tomar decisões racionais, por meio de programas formais de execução, para que haja a comparação entre os resultados alcançados e o planejado, estabelecendo assim, controle e ajustes.

As organizações se engajam em planejamento formal, não para criar estratégias, mas para programar as estratégias que já tem, isto é, elaborar e operacionalizar suas consequências formalmente (Mintzberg, 2004): primeiro se desenvolve o pensamento estratégico para depois o planejamento estratégico (Elbanna, Andrews, & Pollanen, 2016; Wolf & Floyd, 2017).

A razão da necessidade de planejamento estratégico é diferente em cada organização, pois cada uma possui suas particularidades. Mintzberg (2004) observou quatro motivos que induzem as organizações a planejar: (i) coordenar atividades, (ii) assegurar que o futuro seja levado em consideração, (iii) ser racionais, (iv) controlar. A formalização da estratégia em um plano, gera aos planejadores sensação de racionalidade, isto é, no plano é exposto o conhecimento sobre as atividades, o futuro planejado e as ferramentas hábeis para controlar o processo da estratégia (Mintzberg, 2004).

Nesse contexto, é percebido como o planejamento estratégico é ligado ao controle. O controle é relevante, geralmente oriundo de uma estratégia deliberada fortemente estabelecida,

contudo, deve-se estender a mesma importância às estratégias emergentes (Mintzberg, & Waters, 1985; Bouty et al., 2019). O planejamento estratégico deve ser flexível para ser útil à organização, não deve haver planejamento demasiado, nem de menos. Mintzberg (2004) aponta a importância de afrouxar o processo de formação de estratégia, em vez de tentar lacrá-lo por meio da formalização arbitrária. O fato de possuir uma estratégia e um plano é apenas parte do desafio. Atenção igual ou maior deve ser atribuída à implementação, ou seja, às medidas que traduzem a intenção estratégica em ações que geram resultados (Bouty et al., 2019; MacLean & MacIntosh, 2015).

Silva e Abbad (2011) destacam que a análise SWOT (fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças) serve como base para o desenvolvimento do planejamento estratégico e para a gestão de uma organização (Qehaja et al. (2017).

No âmbito das instituições públicas, o planejamento deve estar voltado à melhoria da atuação, que deve ser observada na qualidade do atendimento às demandas sociais, na precisão e transparência das informações e ações (Fernandes et al., 2016). Desta forma, com a inserção da Nova Gestão Pública, as organizações públicas paulatinamente vêm estabelecendo planejamentos estratégicos em suas gestões (Bryson et al., 2009; Elbanna et al., 2016; Elbanna, 2007; Höglund et al., 2018).

## **2.2 *Balanced Scorecard (BSC)***

O BSC é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho (Kaplan, & Norton, 2003). O BSC é construído a partir de quatro perspectivas distintas: (i) indicadores financeiros, (ii) de clientes, (iii) de processos internos e (iv) de aprendizado e crescimento, as quais produzem relação de causa e efeito.

A Perspectiva financeira indica se a estratégia, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (Kaplan, & Norton, 2003). No BSC voltado para as empresas privadas, o desempenho é norteado pelo objetivo de aumentar o valor para os investidores. Por esta razão, a perspectiva financeira é colocada no topo do BSC, servindo de fio condutor às outras três perspectivas (Pinto, 2004). Já na área pública, a sociedade não está interessada na lucratividade, e sim, na eficiência e eficácia do gestor na utilização e alocação dos recursos públicos (Afonso et al., 2015).

A Perspectiva do cliente identifica os segmentos de clientes e mercados nas unidades de negócio, nas quais será observado o desempenho das unidades nesses segmentos-alvo (Kaplan, & Norton, 2003). A capacidade de descobrir e satisfazer clientes são vitais para a continuidade de uma organização, e por este motivo, uma das regras do BSC é identificar os fatores que são

importantes na conquista de clientes (Fernandes et al., 2016). No setor público, a perspectiva cliente é denominada, geralmente, como sociedade, que passa a ter ênfase do BSC e ser o condutor principal de todas as ações (Afonso et al., 2015).

A Perspectiva dos processos internos identifica os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência (Kaplan, & Norton, 2003). Os processos internos são responsáveis pelas ações implementadas dentro da organização que valorizam as necessidades para o atendimento das diretrizes financeiras e a satisfação dos clientes (Fernandes et al., 2016). A perspectiva dos processos internos, na área pública, possui foco na eficiência com o objetivo de se implantar medidas e programas de racionalização das ações públicas, criando condições para a ampliação da prestação dos serviços públicos (Ghelamn, & Costa, 2006).

A Perspectiva do aprendizado e crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo (Kaplan, & Norton, 2003); determina as potencialidades e a capacidade da organização para elaborar processos internos capazes de gerar valor aos clientes, além de propiciar a disseminação de conhecimentos implícitos e explícitos, no intuito de aperfeiçoar a utilização dos recursos (Fernandes et al., 2016). No setor público, esta perspectiva é crucial, pois na administração pública não há autonomia sobre os meios (não se pode contratar, promover, demitir), tornando a motivação das pessoas uma tarefa árdua para os gestores públicos (Ghelman, & Costa, 2006).

As quatro perspectivas do BSC têm se mostrado adequadas em diversas empresas e setores do mercado (Kaplan, & Norton, 2003), contudo, observam-se diversas adaptações nos últimos anos, com destaque de adequação para a esfera pública (Bobe et al., 2017; Ghelman, & Costa, 2006; Madsen et al., 2019; Niven, 2003; Taulapapa, 2012).

Niven (2003) criou um BSC adaptado para o setor público e entidades sem fins lucrativos, partindo da missão da organização, tendo como primeira perspectiva a de clientes. Seguem-se as outras três perspectivas com designações e funções parecidas ao modelo do setor privado. A única exceção reside na filosofia subjacente à perspectiva financeira que é diferente no setor público: funciona como fator de restrição, associado à obrigação do controle orçamentário e à necessidade de fornecer bens e serviços aos cidadãos ao mais baixo custo.

Ghelman e Costa (2006) entendem que BSC, na esfera pública, deve contemplar medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência, pois uma organização pública, para prestar serviços com excelência, precisa realizar a sua função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possível (eficiência). Neste modelo percebe-se que um bom andamento da perspectiva financeira impacta positivamente a perspectiva das pessoas e a perspectiva de modernização

administrativa. Por sua vez, estas duas acarretam melhorias nos processos internos. As perspectivas pessoas, modernização administrativa e processos internos têm relação direta com a perspectiva cliente.

Sauerbronn et al. (2016), ao estudarem a prática do BSC no contexto do judiciário, percebem que há a necessidade de reconhecimento de que a implantação de ferramentas da estratégia empresarial, mesmo diante de adequações, não está livre de reproduzir problemas originários da área. A proposta apresentada está relacionada à adoção de uma perspectiva teórica que compreenda a estratégia como uma prática social, situada em termos contextuais e históricos, que deve ser investigada junto aos indivíduos que praticam a estratégia nas diversas instâncias de tribunais (Qehaja et al., 2017; Qehaja, & Kutllovci, 2020) .

O processo de formulação do BSC tem início com a definição da visão e missão da organização, semelhante ao que acontece com o planejamento estratégico (Northcott, & Taulapapa, 2012). Em seguida, considerando seus valores, avaliam-se as melhores estratégias para alcançar os objetivos previstos em cada uma das perspectivas que compõem esta ferramenta (Fernandes et al., 2016). Assim, é criado o mapa estratégico, uma disposição das informações, que possibilita à organização visualizar suas estratégias de maneira sistemática.

Kaplan e Norton (2003) apresentam quatro passos iniciais para implementação do BSC: (i) esclarecimento da visão e estratégia da organização, (ii) comunicação da estratégia corporativa, (iii) lançamento de iniciativas estratégicas envolvendo simultaneamente mais de uma unidade de negócios, (iv) indução de cada unidade de negócios a desenvolver sua própria estratégia, coerente com a estratégia da organização. Nesse sentido, o BSC é um instrumento de gestão, ao invés de apenas um conjunto de medidas (Madsen et al., 2019).

Como ferramenta, o BSC possui vantagens e desvantagens. Como benefícios, Kaplan e Norton (2003) ressaltam que é um instrumento flexível que: (i) possibilita o monitoramento contínuo do planejamento estratégico, (ii) alinha os objetivos da organização com a estratégia e com os indicadores, (iii) considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia, (iv) comunica a estratégia e, (v) possibilita o direcionamento e enfoque nas ações. Silva e Abbad (2011) acrescentam que é uma forma eficaz de comunicar a estratégia e possibilita o balanceamento entre medidas financeiras e não-financeiras.

Entre as dificuldades encontradas na utilização da ferramenta BSC, cita-se: (i) o processo de implementação sem reflexão referente ao processo de planejamento, (ii) falta de integração entre os processos operacionais e os objetivos estratégicos, (iii) demora excessiva na busca pelo melhor desenho do BSC, e, (iv) falta de atualização de indicadores ao longo do tempo (Beber et al., 2006). Silva e Abbad (2011) elencam ainda, como limitação do BSC: (i)



dificuldade para definir medidas de desempenho não-financeiras; (ii) criar medidas de desempenho preditivas e integrar perspectivas de desempenho e; (iii) os direcionadores do desempenho, influenciados por hipóteses incorretas, podem distorcer os indicadores de desempenho a serem adotados. Para Beber et al. (2006), a organização deve estar voltada para o aprendizado contínuo, produção e implantação do BSC, permitindo erros e aprendendo com eles, criando um banco de dados para manter disponíveis os acontecimentos da organização.

Observa-se na literatura brasileira, múltiplos estudos de caso em organizações públicas ao longo dos anos (Muscat, de Biazzi, & Miguel, 2007; Erig, & Raimundini, 2009; Sauerbronn et al., 2016; Blonski et al., 2017). Muscat et al. (2007) investigaram uma instituição pública de ensino superior brasileira no processo de formulação e implementação da estratégia apoiado pelo BSC, na qual observaram diferenças em relação à aplicação tradicional do BSC no setor privado, além de dificuldades de envolvimento dos funcionários, de desdobramento das estratégias e da medição dos indicadores sugeridos. Erig e Raimundini (2009) por sua vez, analisaram o *BSC* como ferramenta de gestão em municípios, em que verificaram que contribuiu para a elaboração do Plano Plurianual (PPA) e o Orçamento na cidade de Porto Alegre no período de 2006-2009. Sauerbronn et al. (2016) ao analisarem a implementação do BSC no âmbito do judiciário, perceberam que as práticas estratégicas e seus correspondentes resultados de gestão não são, necessariamente, aquelas pretendidas (deliberadas) nos planos formulados utilizando-se o BSC nem, tampouco, apenas um conjunto de estratégias emergentes localmente situadas.

Blonski et al. (2017), por meio de um estudo de caso na Receita Federal do Brasil, notaram o desafio em se desenvolver um processo dinâmico de ajustes das métricas e indicadores do Mapa do BSC – representado pela não descentralização e excessiva burocracia em alguns processos – o que impede que se desenvolva todo o potencial dessa ferramenta de implementação da estratégia. Verificaram, ainda, que uma grande parcela dos servidores dessa organização desconhecia importantes diretrizes estratégicas, a despeito de seu envolvimento nas atividades desenvolvidas a partir da adoção do BSC (Blonski et al., 2017).

Nessa mesma linha, diversos estudos foram identificados na literatura internacional exemplificados por Bobe et al. (2017); Hoque e Adams (2011); Madsen *et al.* (2019); Northcott e Taulapapa (2012); Taulapapa (2012).

### **3. Procedimentos metodológicos**

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa e descritiva (Denzin, & Lincoln, 2006), pois expõe as características da implementação do BSC, buscando estabelecer correlações entre os

elementos analisados. Ademais, caracteriza-se por um estudo de caso único, o qual concebe um estudo profundo e exaustivo sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco controle (Stake, 2005). Justifica-se a seleção do estudo de caso realizado no MPSC, pela especificidade do fenômeno que se buscou estudar: a implementação do BSC em uma organização pública.

A coleta de dados teve como fonte primária a entrevista semiestruturada a partir de um roteiro decorrente da questão de pesquisa. A entrevista foi respondida pela Gerente de Desenvolvimento de Pessoas, que faz parte do grupo de responsáveis pela implementação do objetivo estratégico *OEN19* (Ter pessoal qualificado e em número suficiente) da perspectiva Organizações, Pessoas e Aprendizagem do BSC do MPSC, em julho de 2018. Destaca-se que o MPSC possui 20 objetivos tratados no BSC, no entanto, optou-se pela análise em profundidade apenas do item *OEN19*, pelo seu desmembramento e complexidade, pois este é base para os demais e abrange a gestão de pessoas da instituição (Tsoukas, & Hatch, 2001).

Ainda como fonte primária, utilizou-se a observação direta, na qual foi possível encontrar alguns comportamentos e condições ambientais relevantes. A observação foi realizada em julho de 2018. Os dados foram anotados em bloco de notas e seguiram o mesmo roteiro da entrevista. Como fonte secundária, utilizou-se de documentos do próprio MPSC: o Planejamento Estratégico MPSC (2012-2022), Plano Geral de Atuação do MPSC (2018-2019) e Relatório de Gestão Institucional (2013-2016). Assim, foi estabelecida uma triangulação de fontes de evidências, tornando os resultados do estudo mais acurados.

A análise dos dados foi construída por meio da análise da narrativa, a qual contribui para compreensão da forma de atuação na organização (Godoi et al., 2006). Ainda, foi adotada a técnica de análise de padrão de comportamentos (Trochim, 1989), a partir da qual a análise dos resultados é estruturada de acordo com a coleta de dados e a aproximação teórica.

Os elementos constitutivos do estudo (ECE) (Kerlinger, 1979) a partir do marco teórico são: (i) Ferramentas estratégicas; (ii) planejamento estratégico e (iii) BSC. Esses elementos serviram de guia para a coleta e análise dos dados que são apresentados a seguir, inicialmente de forma abrangente, caracterizando o objeto de estudo (MPSC) e na sequência, conforme os quatro programas referentes ao objetivo estratégico *OEN19*: (i) Programa para o aperfeiçoamento dos Sistemas de Capacitação de Membros e Servidores do MPSC; (ii) Programa de melhoria na gestão de pessoas; (iii) Programa de humanização do ambiente de trabalho; (iv) Programa de qualidade de vida e saúde ocupacional.

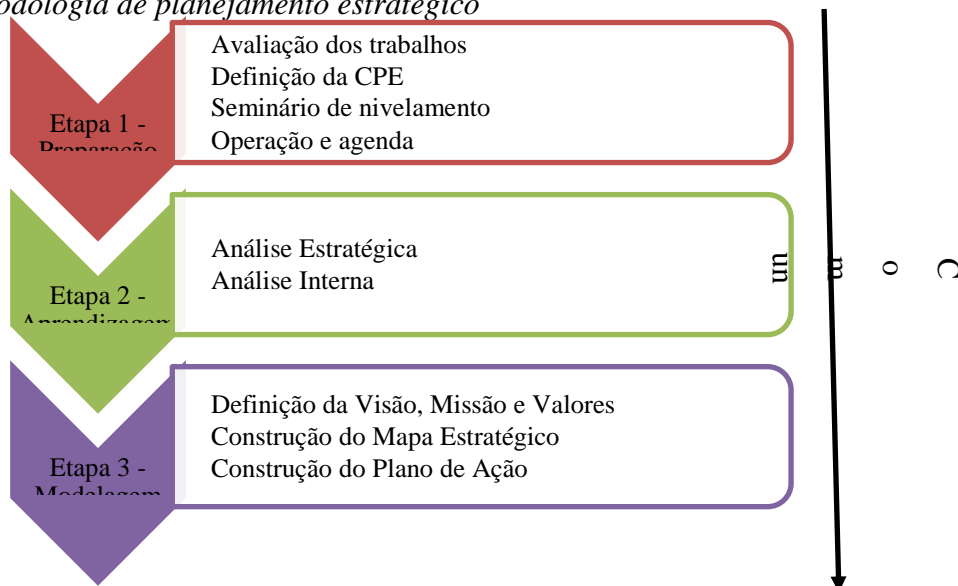
#### 4. Apresentação e análise dos resultados

O MPSC dispõe a função de defender os interesses da sociedade nos casos que envolvam órgãos, bens, serviços, verbas, áreas ou interesses do Estado. Possui estrutura organizacional abrangente e apresenta um diversificado quadro funcional. Segundo dados do Planejamento Estratégico (2012-2022) nas 102 comarcas do Estado, a organização possui aproximadamente 800 servidores, entre efetivos e comissionados, com um quadro de 375 membros, entre Procuradores e Promotores de Justiça, cerca de 500 estagiários, 160 bolsistas e 250 contratados.

O Plano Geral de Atuação – PGA (2017-2018) da instituição estabelece que a prioridade do MPSC para esse período é o combate à corrupção para transformação social. O mesmo instrumento, e também o Planejamento Estratégico (2012-2022) destacam como visão estratégica: “ser uma instituição próxima ao cidadão, que produza resultados úteis na defesa da democracia, na promoção da justiça e na proteção dos direitos fundamentais” e como missão: “Promover a efetivação dos direitos da sociedade, visando fortalecer a democracia, a cidadania e o desenvolvimento sustentável”. Por fim, os valores que norteiam as ações da instituição são: independência, ética, efetividade, transparência e justiça (MPSC, 2012, 2016, 2017).

O MPSC decidiu implantar o processo de planejamento estratégico pela primeira vez em 1999. Foi atualizado em 2004, e em 2006, quando agregou a metodologia do BSC pela primeira vez. Em 2011, por meio de parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, que atuou como facilitadora do processo, o MPSC concluiu mais um Planejamento Estratégico, no qual definiram objetivos e ações estratégicas para o período de dez anos.

O MPSC notou a importância do planejamento estratégico para uma administração pública efetiva e focada em resultados ao cidadão (Bryson et al., 2009; Elbanna et al., 2016; Elbanna, 2007). Evidenciou-se a preocupação em atingir os objetivos e resultados da instituição, que são definidos a partir das demandas da sociedade. A metodologia de planejamento estratégico utilizada no MPSC foi desenvolvida com base em dois princípios. O princípio da participação, que é considerado essencial para o desenvolvimento do planejamento, com maior envolvimento possível dos membros e servidores, tanto na elaboração das estratégias, como na implantação destas, com o objetivo de redução de falhas. E, o princípio do diálogo, em que as possíveis diferenças ou divergências entre pessoas sobre a situação atual e os possíveis futuros do MPSC foram tratadas de forma positiva. O MPSC seguiu três etapas para o processo do planejamento: preparação, aprendizagem e modelagem, Figura 1:

**Figura 1 – Metodologia de planejamento estratégico**

Fonte: Planejamento Estratégico MPSC, 2012-2022.

A primeira etapa consistiu na preparação da comissão que conduziu o processo de planejamento, formulando a operação e agenda. Na segunda etapa, utilizou-se a ferramenta SWOT para analisar as fraquezas, forças, ameaças e oportunidades referentes à organização. Para isso, a coleta de dados abrangeu todo o Estado, por meio de eventos regionais, com participação de 600 membros e servidores. Na sequência, foram realizadas reuniões para validação das informações levantadas. A terceira etapa consistiu na confecção do documento do planejamento estratégico, no qual foi especificado: visão, missão e valores; o mapa estratégico; definição das metas; e construção do plano de ação (MPSC, 2012; Neis et al., 2015). Os objetivos foram elaborados em consequência das análises dos ambientes interno e externo, e possuem o intuito de estabelecer direções a serem seguidas no longo prazo, ajudar a criar um sistema de avaliação e facilitar a implementação e o controle das iniciativas estratégicas. Os objetivos possuem relação de causa e efeito, visto que o alcance dos objetivos que se encontram em uma perspectiva no nível inferior deve contribuir para a consecução dos objetivos desenhados no mapa estratégico.

O mapa estratégico do MPSC foi construído a partir de quatro perspectivas adaptadas do BSC (Kaplan, & Norton, 2003) e em parceria com a UFSC: (i) impacto social: “para cumprir nossa missão, quais impactos sociais devemos obter?”; (ii) institucional e *stakeholders*: “para atingir os objetivos sociais, como devemos nos relacionar com os *stakeholders* e quais resultados institucionais devemos obter?”; (iii) processos internos: “para alcançar os objetivos sociais, institucionais e relacionados com os *stakeholders*, em quais processos internos devemos

ser excelentes?"; (iv) organização, pessoas e aprendizagem: "para otimizar nossos processos, como nossa organização deve aprender e inovar?"

De acordo com o Planejamento Estratégico (2012-2022), o mapa estratégico é utilizado para comunicar com clareza e transparência o foco e a estratégia de atuação definidos para o período de dez anos na instituição. Por meio da observação, foi possível identificar que há cartazes nas salas funcionais do MPSC do mapa estratégico, o que corrobora uma comunicação e disseminação da estratégia organizacional (Elbanna, Andrews, & Pollanen, 2016). Na entrevista, a gestora citou como o mapa e o OEN19 do BSC tem poder de conduzir todas as ações feitas na Gerência (Qehaja, & Kutllovci, 2020). Segundo a entrevistada: "O objetivo norteia o setor. Todas as propostas e projetos estabelecidos são relacionados ao objetivo, e assim, por sua vez, o objetivo dá suporte aos programas".

O OEN19 está relacionado à gestão de pessoas, que possui importante função dentro da estrutura do BSC, já que a primeira perspectiva possui a função de contribuir para as perspectivas superiores. A descrição do OEN19 é: "adequar o quantitativo e promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos membros e servidores, visando melhorar o clima organizacional e aumentar a efetividade dos resultados das ações do Ministério Público."

Quando questionada sobre a importância do OEN19 para a sua função, a gerente destaca sua relevância como uma peça chave: "A instituição desenhou este objetivo, fazendo com que todas as atividades se tornem relacionadas, gerando um norte para toda a Gerência de Desenvolvimento de Pessoas (GEDEP)". Todos os projetos e pré-projetos elaborados na gerência, quando são apresentados para a Administração Superior para aprovação ou não, sempre são justificados no sentido que colaboram para o atingimento do objetivo estratégico.

Dentro de cada objetivo há iniciativas estratégicas, que são desdobramentos, como: programas, projetos e atividades. Em cada programa há os projetos que possuem a função de organizar as ações e atuação dos atores envolvidos, evidenciando como atingir os objetivos e metas estabelecidos (Jarzabkowski, & Kaplan, 2015; Qehaja, & Kutllovci, 2020). Os indicadores buscam representar quantitativamente os resultados dessas iniciativas estratégicas, gerando informações para controle dos resultados organizacionais ao longo do tempo.

No portal de transparência no *site* do MPSC, estão disponíveis: metas e indicadores; resultados alcançados; e dados gerais de acompanhamento de programas, ações, projetos e obras, de 2014 a 2018. Nos itens metas e indicadores e resultados alcançados, possuem as mesmas informações, nas quais é possível visualizar o objetivo estratégico com seus indicadores, a frequência, a meta anual, o realizado, o percentual atingido e a tendência do

projeto ou atividade de crescer ou diminuir, e por fim, com círculos coloridos que representam: em andamento (cinza), meta atingida (verde), abaixo da meta (amarelo) e não disponível (vermelho).

Quanto ao OEN19, no item dados gerais de acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de 2014 a 2018, disponível no portal de transparência do MPSC, é possível verificar: o objetivo estratégico, os seus quatro programas divididos em iniciativas e ações que são caracterizados como atividade ou projetos, data de início e fim, possível prorrogação, data da finalização ou cancelamento, percentual da execução e *status*. O *status* é exposto de acordo com a referência: em andamento (cinza), concluída no prazo (verde), concluída após o prazo (amarelo), em atraso (vermelho), cancelada (ícone X).

O OEN19 foi dividido em quatro programas: (i) Programa para o aperfeiçoamento dos Sistemas de Capacitação de Membros e Servidores do MPSC; (ii) Programa de melhoria na gestão de pessoas; (iii) Programa de humanização do ambiente de trabalho; (iv) Programa de qualidade de vida e saúde ocupacional. Cada programa contém diversos projetos, nos quais são estabelecidas entregas, com prazos, observações e indicadores.

A seguir, apresenta-se cada programa com informações retiradas de Relatórios de Gestão Institucionais que o MPSC disponibiliza em seu *site*, do período de 2013 a 2016. Optou-se em produzir quadros sobre este documento por apresentar as ações e resultados em números absolutos (Figura 2). No portal de transparência é possível observar o andamento de iniciativas estratégicas de cada programa, de 2014 a 2018, os quais complementaram as informações.

**Figura 2 – Programa para o aperfeiçoamento dos sistemas de capacitação**

Objetivo: Criar as competências requeridas para os processos de trabalho da Instituição		Objetivo: Desenvolver as competências requeridas para os processos de trabalho da Instituição.	
<b>2013</b>		<b>2014</b>	
Ação	Resultado	Ação	Resultado
Promoção racional e ordenada de cursos de capacitação	Oferta e conclusão de 92 cursos, inseridos no contexto do Plano anual de Capacitação. Capacitação de 786 membros do MPSC	Credenciamento do CEAF como Escola de Governo	Capacitados 74,83% do total de membros.
Implementação do Centro de educação a distância	Capacitação de 1.689 servidores do MPSC, 37% dos quais foram cursos à distância	Estruturação e expansão dos cursos em EAD	69,47% servidores capacitados, sendo 39,66% das capacitações, realizadas a partir de cursos a distância. Dos servidores lotados no interior, 76,90% foram capacitados
		Oferta e conclusão de 199 cursos, inseridos no contexto do Plano Anual de Capacitação, sendo 5 desenvolvidos pelo CEAF	126 cursos e eventos promovidos internamente. 73 cursos e eventos externos com custeio do CEAF. 1.035 participações de membros e 2.017 participações de servidores em cursos e eventos promovidos nesses eventos. Público externo de mais de 3.000 participantes.
<b>2015</b>		<b>2016</b>	
Ação	Resultado	Ação	Resultado
Fortalecimento e Expansão de cursos voltados para atividade-fim do MPSC	1035 membros participantes em cursos promovidos. 1168 servidores participantes em cursos	Finalização da primeira pós-graduação, em nível de especialização do CEAF-MPSC, em Formação e Aperfeiçoamento na Carreira do Ministério Público.	13 disciplinas da Pós-Graduação ofertadas. 60 bolsas de Graduação e Pós-Graduação concedidas a membros e servidores.
Realização da primeira Pós-Graduação do MPSC	20 membros participantes	Expansão dos cursos presenciais nas Comarcas do interior, sendo realizado cursos nas comarcas de Chapecó, Criciúma, Blumenau, Joinville, Itajaí, Balneário Camboriú, Lages e Caçado	80 cursos promovidos internamente na modalidade presencial e a distância. 60 cursos externos com custeio do CEAF. 966 membros participantes de cursos de capacitação promovidos pelo CEAF. 1.212 servidores participantes de cursos e eventos. Realização de eventos com temas de destaque e profissionais de renome nacional
Projeto de aproximação do MPSC com a sociedade por meio de palestras dos promotores de justiça as crianças	3330 crianças em 23 municípios	Estruturação e expansão dos cursos de EAD	Criação de dois novos cursos a distância: Excelência do Atendimento ao Cidadão e Acessibilidade em Vias e Edificações Públicas

Fonte: Elaboração própria a partir do Relatório de Gestão Institucional do MPSC (2013-2016)

Quanto ao (i) Programa para o aperfeiçoamento dos Sistemas de Capacitação de Membros e Servidores, destaca-se que, no primeiro ano da execução do planejamento (2013), o objetivo era criar as competências requeridas para os processos de trabalho da Instituição. A partir de 2014, mudou-se o verbo ‘criar’ para ‘desenvolver’. Nesse programa são evidenciadas diversas ações de cursos de capacitação, palestras e turmas de pós-graduação, sendo que na Figura 2 identifica-se o desenvolvimento das ações ao longo dos anos de 2013 a 2016. Destaca-se o crescimento de oferta de cursos, assim como, a ênfase de cursos para servidores da área

fim do MPSC, com cursos de curta duração e a primeira Pós-Graduação da Instituição. O setor que fica a cargo deste programa é o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional.

O Portal de Transparência complementa essas informações em 2015, quando a atividade “adquirir sistema de gestão acadêmica” foi cancelada e em 2017 e 2018, surge o projeto pedagógico para Pós-Graduação em Gestão Pública.

O (ii) Programa de melhoria na gestão de pessoas está relacionado ao recrutamento (concurso público) e demais ações relacionadas a gestão dos servidores do MPSC. A GEDEP possui participação relevante neste programa, pois desenvolve os projetos de gestão por competências, auxilia na integração de novos servidores e acompanhamento psicológico. A gestora entrevistada afirmou que “é extremamente gratificante ver a interrelação entre os projetos, como por exemplo, a gestão por competências sendo interligada com oferta de cursos de capacitação, auxiliando na realocação de servidores e ainda, ao projeto de unificação das avaliações de desempenho”. Desta forma, à medida que os projetos vão avançando, a gerência percebe oportunidades para outros projetos complementares, buscando o desenvolvimento contínuo. Destaca-se que para cada ano são estabelecidas prioridades, e no decorrer do período, projetos são pausados e outros reiniciados ou iniciados. Visto a limitação de servidores, tempo e verba, são priorizadas as ações mais importantes. A Figura 3 evidencia as principais ações e resultados desse programa no período de 2013 a 2016.

O Portal de transparência complementa, em 2015, com uma ação envolvendo questionários de desligamentos. A gestão por competências, se prolonga de 2014 a 2018. Em 2017 e 2018 há o projeto de desenvolvimento gerencial e unificação das avaliações. Em 2018, fica evidenciado o ‘Banco de Talentos: estou aqui’ e o ‘desenvolvimento de equipes’.



**Figura 3 – Programa de melhoria na gestão de pessoas**

<b>Objetivo: Identificar, nos processos mapeados no âmbito do MPSC, as competências requeridas para o bom desempenho das respectivas funções, o número de pessoal necessário, os critérios de avaliação de desempenho, as políticas de motivação e incentivo à carreira e definir modelos de gestão por resultados.</b>			
<b>2013</b>		<b>2014</b>	
<b>Ação</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ação</b>	<b>Resultado</b>
Implementação do Programa de Gestão por Competências.	Aprovação final de 31 novos Promotores de Justiça Substitutos	Continuidade da implantação do Projeto Gestão por Competências no MPSC.	Identificação das competências organizacionais com aproximadamente 100 gestores, capacitação desses gestores sobre o tema e apresentação do projeto ao Conselho Nacional do MP. Realizado a primeira avaliação relacionada ao Programa de Gestão de Competências.
Realizado concurso público para ingresso na carreira do MPSC			
Elaboração e autorização do lançamento de edital para a realização de concurso público para servidores efetivos	Redução para 3,81% do índice de rotatividade de servidores e Membros. Manutenção do nível de rotatividade de servidores comissionados em 21,52%	Realizado concurso público de servidores, com a participação de 22.334 candidatos	Nomeação de 83 servidores. Contratação de 386 novos Assistentes de Promotores de Justiça.
Uniformização do programa de estágios no âmbito do MPSC.		Uniformizado o programa de estágios no âmbito do MPSC.	Realização de eventos de capacitação com os gestores para o mapeamento das competências individuais das equipes
Regulamentação, por ato interno, do processo de movimentação de servidores na carreira do MPSC		Regulamentado, por ato interno, o processo de movimentação de servidores na carreira do MPSC.	Índice de rotatividade de servidores comissionados do MPSC em 57,47%.
<b>2015</b>		<b>2016</b>	
<b>Ação</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ação</b>	<b>Resultado</b>
Execução do Projeto de Controle de Aposentadorias	Meta de 109 participantes	Execução das Agendas de Desenvolvimento Individual - Ciclo 2015/2016, vinculada a Gestão por Competências	Índice de rotatividade de pessoal (turnover global): • Membros: 1,01% • Servidores efetivos: 1,99% • Servidores comissionados: 21,07%
Continuidade da Implantação da Gestão Por Competências.	Índice de rotatividade de pessoal (turnover global): • Membros: 2,10% • Servidores efetivos: 3,08% • Servidores comissionados: 16,93%		
Acompanhamento psicológico aos novos promotores de justiça e servidores.		Realização das duas primeiras etapas do Concurso de membros do Ministério Público	Na primeira etapa passaram 190, e na segunda etapa 44 candidatos para a prova oral
Execução do projeto qualidade de vida no trabalho, projeto saúde ocupacional, projeto riscos ambientais ocupacionais e projeto representantes de saúde e segurança do trabalho			

Fonte: Elaboração própria a partir do Relatório de Gestão Institucional do MPSC (2013-2016)

O (iii) Programa de Humanização do Ambiente de trabalho possui forte participação da Gerência de Atenção à Saúde e da GEDEP. Percebe-se nos relatórios, algumas repetições ou ocultações de informação. Como exemplo, o resultado: Conquista da 7ª colocação estadual no *ranking* das melhores empresas para se trabalhar, em pesquisa realizada pelo Instituto *Great Place to Work*, é descrito no relatório de 2013 e 2014. Também no relatório de 2013, a ação "Vacinação coletiva, em caráter preventivo, contra a gripe" não possui a informação de que resultado trouxe para o MPSC.

Na Figura 4 apresentam-se as ações e resultados do 3º programa.

**Figura 4 – Programa de humanização do ambiente de trabalho**

<b>Objetivo: Proporcionar no ambiente de trabalho dos membros e servidores do MPSC, além da acessibilidade plena, conforto ambiental, redução de conflitos e baixo índice de afastamentos decorrentes de problemas de saúde.</b>				
<b>2013</b>		<b>2014</b>		
<b>Ação</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ação</b>	<b>Resultado</b>	
Participação nos eventos “Outubro Rosa” e “Novembro Azul”	Conquista da 7ª colocação estadual no ranking das melhores empresas para se trabalhar, pelo Instituto Great Place to Work.	Vacinação coletiva, em caráter preventivo, contra a gripe.	2.148 membros e servidores vacinados e imunizados.	
		Participação nos eventos “Outubro Rosa” e “Novembro Azul”	49 locais de trabalho envolvidos no “Outubro Rosa” e 68 no “Novembro Azul”. Índice de absenteísmo: 3,58%, para os membros do MPSC; 5,48%, para os servidores efetivos; e 0,40% servidores comissionados	
Vacinação coletiva, em caráter preventivo, contra a gripe	Manutenção de reduzido índice de absenteísmo: 2,57% para os membros do MPSC; 4,91% para os servidores efetivos e 0,29% servidores comissionados.	Visita aos postos de trabalho da Capital – Levantamento Ergonômico e de Riscos Ambientais	Visitados 1.022 postos de trabalhos visando ao levantamento ergonômico e de riscos ambientais	
		Criado o Grupo de Corrida e Caminhada do MPSC.	12 participantes inscritos no grupo de caminhada, com 20 encontros semanais	
Realização de pesquisa de clima organizacional		Fixado o Calendário Saúde	18 e-mails marketing e 35 matérias na Intranet	
		Implementado o Programa de Orientação à Aposentadoria.	Participação de 10 Membros e Servidores	
		Requerimentos de Auxílio-Saúde analisados e concedidos	2.281 requerimentos de auxílio-saúde	
		Criada a Blitz do Coração (Casa do Barão, Palas, Campos Salles)	493 membros e servidores avaliados na blitz do coração	
<b>2015</b>		<b>2016</b>		
<b>Ação</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ação</b>	<b>Resultado</b>	
Grupo de Avaliação Nutricional	2 turmas, 15 encontros e 60 participantes	Aquisição de mobiliário e equipamentos para a Gerência de Atenção à Saúde (GESAU)	Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional - 2016: • Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT): 81,4%. Acima da meta fixada de 77%. • Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP): 33,3%. • Índice de Felicidade no Trabalho (IFT): 67%. • Índice de satisfação de Membros e Servidores com a Instituição: 78,68%. Acima da meta fixada de 75%.	
Calendário saúde	16 matérias, 12 minutos saudáveis e quatro eventos realizados	Realização da Pesquisa de Clima Organizacional – 2016 (Guia Você S.A. – Melhores empresas para você trabalhar).		
Blitz do coração	11 participantes	Elaboração do plano de melhoria em relação aos resultados apontados na Pesquisa de Clima Organizacional		
Visita aos postos de trabalho na capital - levantamento ergonômico e de riscos ambientais	65 visitas ergonômicas			
Ampliação do grupo de corrida e caminhada	8 encontros e 3 participantes	Realização dos cursos de “Preparação para Aposentadoria”;		Oito participantes

Fonte: Elaboração própria a partir do Relatório de Gestão Institucional do MPSC (2013-2016)

O Portal de Transparência complementa, em 2014: implantação da Gerência de Atenção à saúde até 2016, e pesquisa de clima organizacional. Em 2015-2016 foram feitas gestão de clima organizacional e preparações para a aposentadoria. Em 2017 e 2018, estão estabelecidos como ações: gestão de clima organizacional e orientação à aposentadoria. Em 2017 foi feita a pesquisa de clima, que em 2018 foi cancelada. A gestora cita na entrevista o fato do cancelamento da pesquisa de clima em 2018: “como a pesquisa de clima vinha sendo feita

anualmente, não transcorria o tempo necessário para nossas ações e iniciativas fazerem efeito na gestão do clima organizacional, ocasionando em pouca diferença entre as pesquisas”. Dessa forma, optou-se por um período maior entre uma pesquisa e outra.

O quarto programa, (iv) Programa de vida e saúde ocupacional do MPSC, aparece apenas no Relatório de Gestão Institucional de 2016. Possui relevante participação da Gerência de Atenção à saúde. Na Figura 5 são expostas as ações e resultados deste programa em 2016.

O Portal de Transparência complementa, de 2014 a 2018, que se tem estabelecido projeto de saúde ocupacional e representantes de saúde e segurança do trabalho. De 2015 a 2018, tem sido implementado o projeto qualidade de vida e acompanhamento de riscos ambientais. O projeto-piloto do MPSC foi aprovado como Programa institucional e está em implementação até o atual ano. Por fim, o acompanhamento psicológico para novos promotores de justiça foi cancelado em 2017 e vem sendo implementado em 2018. Essa ação, anteriormente em 2014 e 2015, estava alocada no Programa de Melhoria na Gestão de pessoas, estando em 2017 e 2018, alocada no Programa de qualidade de vida e saúde ocupacional. Essas ações refletem a possibilidade de mudanças proporcionadas pela ferramenta estratégica em uso (Jarzabkowski, & Kaplan, 2015; Qehaja, & Kutllavci, 2020).

**Figura 5 – Programa de qualidade de vida e saúde ocupacional**

<b>Objetivo: Promover a qualidade de vida e a saúde ocupacional dos colaboradores do MPSC.</b>	
<b>2016</b>	
<b>Ação</b>	<b>Resultado</b>
Realização das ações mensais do “Calendário Saúde”, vinculadas ao Projeto Qualidade de Vida	Índice de Absenteísmo: Membros: 2,24% Servidores Comissionados: 0,33% Servidores Efetivos: 5,86%
Promoção, pelo Projeto Saúde Ocupacional: por meio de vídeos na Intranet com exercícios preventivos ocupacionais; e acompanhamento de membros e servidores afastados por Licença para Tratamento de Saúde	
Acompanhamento das adequações autorizadas do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)	
Designação e capacitação dos Representantes de Saúde e Segurança do Trabalho (RSST), objetivando a integridade física dos colaboradores e visitantes das unidades da Instituição	Capacitação de 36 Representantes de Saúde e Segurança do Trabalho (RSST)
Projeto-Piloto de Teletrabalho no MPSC, com acompanhamento mensal de produtividade e psicológico	A produtividade dos servidores participantes do Projeto-Piloto de Teletrabalho superou, em cerca de 30%, as metas definidas pelas chefias, as quais já eram superiores às metas presenciais.

Fonte: Elaboração própria a partir do Relatório de Gestão Institucional do MPSC (2016)

Observa-se que apenas um objetivo estratégico (OEN19) possui inúmeros projetos que envolvem diferentes setores da instituição. Destaca-se que é visível que vários projetos possuem continuidade ao longo dos anos, enquanto, alguns, são pausados ou cancelados com devida justificativa pelo setor responsável. Assim, verifica-se que há flexibilidade e autonomia aos praticantes da estratégia (Jarzabkowski, & Kaplan, 2015; Northcott, & Taulapapa, 2012; Qehaja et al., 2017; Qehaja, & Kutllovci, 2020).

Percebe-se que há diversos setores responsáveis por um único objetivo do BSC. São eles: Secretaria-Geral do MPSC, Coordenadoria de Recursos Humanos, com destaque para GEDEP e Gerência de Atenção à Saúde, e Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional. Quando questionada sobre como é feita a comunicação, a gerente esclareceu que “há bastante facilidade na troca de informações”. São utilizados meios telefônicos, *e-mail*, e, até mesmo, pessoalmente. São definidas claramente as responsabilidades de cada ação a cada setor, mas como são muito relacionados, há troca de informações quase diariamente.

Além disso, visto que ações e projetos são na área de gestão de pessoas, interessam a todos os membros e servidores da instituição. Nesse sentido, a gestora comenta:

*Há diversas medidas tomadas pela Coordenadoria de Recursos Humanos e Gerência de Desenvolvimento de Pessoas que corroboram para a comunicação a todos os servidores e membros do MP, como o Nosso RH, informativo periódico encaminhado a todos da instituição pela CORH, tratando dos projetos da área. A GEDEP também já realizou palestras e cursos de capacitação, pessoalmente e online, em relação aos projetos que vem implementando como o teletrabalho e a gestão por competências.*

A gerência tem a preocupação em sensibilizar os servidores sobre suas ações, pois são elaborados para melhorar a gestão das pessoas, sendo assim, muitas vezes antes das implementações das ações, há reuniões com gestores, setores, servidores para que se crie um projeto eficiente e de qualidade.

O acompanhamento das ações é feito por meio do *software Excel*, que é compartilhado entre todos os setores responsáveis, com visualização da meta, período, possibilidade de ajuste do período e o controle da ação. A partir deste, são repassadas as informações para a Coordenadoria do Planejamento, assim como, apresentadas as ações desenvolvidas e em desenvolvimento para a Comissão do Planejamento Estratégico. Desta forma, a área não alimenta diretamente o Sistema do BSC. De acordo com Neis et al. (2015) em sua entrevista com o Gerente de Informações e Projetos do MPSC o motivo de não serem alimentados

diretamente no sistema, é que traria maior dificuldade para as áreas, pois muitas estão tendo o primeiro contato com o BSC. Nessa pesquisa também se cita que a instituição planejava a implementação de forma gradativa e com menos indicadores, para que aos poucos fosse desenvolvida a cultura do planejamento e execução estratégica.

Neste sentido, percebeu-se que o BSC é uma ferramenta estratégica plenamente em uso (Jarzabkowski, & Kaplan, 2015; Qehaja, & Kutillovci, 2020) no MPSC e sua implementação acontece em decorrência do que está delineado no planejamento estratégico em conjunto com a atuação permanente de todos os envolvidos no processo (*practitioners*, de acordo com Jarzabkowski, & Kaplan, 2015). Os elementos que caracterizam a adoção dessas ferramentas estratégicas adaptadas da gestão de empresas em uma instituição pública de forma adequada e que vem apresentando resultados são, principalmente: a comunicação, o aprendizado contínuo, engajamento dos setores e colaboração, caracterizando a maior participação dos agentes no processo, em linha com o que se encontra na literatura que trata da implementação do BSC em setores específicos como o setor público (Bohe et al., 2017; Madsen et al., 2019; Northcott, & Taulapapa, 2012).

Assim como percebido por Sauerbronn et al. (2016) no âmbito judiciário, no MPSC as práticas estratégicas não são somente deliberadas do planejamento, nem apenas estratégias emergentes (Mintzberg, & Waters, 1985), mas sim uma combinação. Blonski et al. (2017), por meio de um estudo de caso na Receita Federal do Brasil, notaram o desafio em se desenvolver um processo dinâmico de ajustes das métricas e indicadores do Mapa do BSC, o que não foi perceptível no MPSC, pois embora possua centralização do planejamento e controle do BSC na Coordenadoria de Planejamento, os setores do MPSC possuem autonomia e flexibilidade no andamento e alterações em projetos, em linha com a perspectiva da estratégia como atividade prática em que as ações do dia a dia constroem o alcance dos resultados (Jarzabkowski, & Kaplan, 2015; Jarzabkowski, & Spee, 2009) ou ainda, com a possibilidade de alteração da ferramenta estratégica proposta por Burke e Wolf (2020).

Percebe-se nos relatórios, que algumas informações não são disponibilizadas de certos resultados de ações, ou são repetidas. Uma explicação para isso, pode estar no fato de que, quem realiza o relatório, não é o mesmo que executa e obtém os resultados das ações. O distanciamento entre os planejadores e os executores das estratégias (Mintzberg, & Waters, 1985) na implementação do BSC no MPSC, continua ocorrendo como já havia sido apontado por Neis et al. (2015). Neste sentido, a organização possui ciência que a implementação do BSC permite erros e acertos (Höglund *et al.*, 2018), e com esta ferramenta buscam o aprendizado contínuo (Beber *et al.*, 2006).

Kaplan e Norton (2003) apresentam quatro passos iniciais para implementação do BSC, os quais são perceptíveis na realidade no MPSC. Na primeira e segunda etapa, esclarecimento da estratégia da organização e comunicação da estratégia corporativa, respectivamente, são evidenciadas no MPSC pelo fato da criação do BSC e Planejamento Estratégico da instituição ter acontecido com ampla comunicação entre os setores da instituição, os informativos internos periódicos, o plano geral de atuação e o relatório de gestão anuais. A terceira etapa, iniciativas estratégicas envolvendo simultaneamente mais de uma unidade de negócios, é percebida nos programas apresentados do MPSC que há envolvimento de mais de uma gerência no mesmo projeto. Destaca-se a quarta etapa: indução de cada unidade de negócios a desenvolver sua própria estratégia coerentemente com a estratégia da organização. Esta etapa foi evidenciada na entrevista, mostrando a liberdade que a gerência possui de estudar, criar e propor projetos dentro do contexto da estratégia da organização, em consonância com os processos de formação da estratégia deliberada e emergente (Mintzberg, & Waters, 1985). Assim, torna-se visível que o BSC não é apenas uma ferramenta de controle, mas de gestão (Kaplan, & Norton, 2003) e que sua adoção está coerente com a estratégia como prática social com o claro envolvimento dos agentes no processo (Jarzabkowski, & Kaplan, 2015).

## **5. Considerações Finais**

Este estudo teve por objetivo analisar como ocorre o processo de implementação da ferramenta BSC, por meio do OEN19 (ter pessoal qualificado e em número suficiente) da perspectiva Organizações, Pessoas e Aprendizagem do BSC do MPSC. Jarzabkowski e Kaplan (2015) apontam que os estudiosos de estratégia devem considerar análises de indivíduos, de equipes ou grupos, de projetos, das ferramentas e do campo. Na presente pesquisa, mesmo em virtude de seu foco de análise restrita em um objetivo, foi possível identificar: equipes e como desenvolvem sua comunicação; projetos com ações, resultados e flexibilidade; e as ferramentas que estão bem incorporadas no setor de análise.

A partir da análise conjunta da entrevista, observação e dos documentos, levando-se em consideração os ECE's (i) ferramentas estratégicas, (ii) planejamento estratégico e (iii) BSC, foi possível perceber como o planejamento estratégico e o BSC estão interligados, constituindo-se ferramentas estratégicas em uso com diversas características semelhantes. A formulação do planejamento estratégico é feita por meio da definição do plano de ações, contendo metas e objetivos, o que também ocorre no BSC. Visto que esta pesquisa se aprofundou no OEN19 e em um dos responsáveis que é a GEDEP, verificou-se que a implementação do planejamento

estratégico oportunizou a disseminação de outras ferramentas fortalecendo a liderança, comunicação, gestão por projetos e gestão do conhecimento (Burke, & Wolf, 2020).

Observa-se que o BSC do MPSC possui perspectivas adaptadas ao cenário da administração pública, diferentemente do que foi apresentado por Niven (2003) e Ghelman e Costa (2006). Com uma perspectiva de longo prazo, possui objetivos estabelecidos que são subdivididos em programas e projetos. Foi possível perceber que o BSC exerce influência direta nas ações da gerência em destaque. Verificou-se que na implementação, o gestor necessita de comunicação com muita frequência a diversos outros setores. Não foram percebidos problemas de comunicação em razão da ferramenta estratégica no setor analisado, ou seja, é evidenciado que a gerência consegue lidar bem com a barreira da comunicação, alertada por Jarzabkowski e Spee (2009). Isto pode ser devido ao fato de a construção dos dados para a ferramenta ter sido em conjunto com os setores, como também, a gerência ser da área de gestão de pessoas, sendo que possuem diversos servidores formados em Administração ou Contabilidade, que conheciam a ferramenta do BSC.

A contribuição desta pesquisa está no sentido de divulgar boas práticas de gestão, na relevância da adoção de ferramentas estratégicas pela gestão pública brasileira, bem como o esclarecimento de como são executadas na prática, já que seu uso possibilita investigar a perspectiva da estratégia como prática social (Jarzabkowski, & Kaplan, 2015; Qehaja, & Kutllovci, 2020).

Como limitação destaca-se a análise em profundidade apenas de um objetivo estratégico, o item OEN19 e a realização da entrevista formal, embora, possa ser justificada pela adoção de outras fontes de evidências que proporcionaram a triangulação dos dados suprimindo esta limitação. O foco do trabalho foi o processo de adoção de ferramentas estratégicas em uso, no caso em análise, a implementação do BSC, não sendo abordados outros aspectos desse instrumento e de sua adoção na administração pública.

Como futuras pesquisas, indica-se a continuidade deste trabalho na análise da implementação dos demais objetivos, assim como, no processo de implementação em uma organização em que o desmembramento do BSC já tenha sido finalizado, visando evidenciar de que forma foi realizado. Ainda, pode-se explorar a maior participação, inclusão dos agentes e transparência da informação que caracteriza a estratégia aberta indicada por Hautz, Seidl e Whittington (2017) assim como, atualizar a importância e a necessidade dessa discussão no campo da administração e da administração pública, visto que não foi o objetivo do estudo.

## Referências

Afonso, R. W., Romano, M., Silva Júnior, D. S. & Portugal, G. T. (2015). Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 20 (66), 3-18.

Ansoff, I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.

Beber, S. J. N., Ribeiro, J. L. D. & Neto, F. J. K. (2006). *Análise das causas do fracasso em implantações de BSC*. Florianópolis: Produção UFSC.

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*, 9(1), 15-30.

Brandt, J. Z., Lavarda, R. A. B., & Lozano, M. S. P. E. L. (2017). Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. *Revista de Administração Pública*, 51(1), 64-87,

Bryson, J.M., Crosby, B.C., & and Bryson, J.K. (2009). Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: the contributions of actor-network theory. *International Public Management Journal*, 12(2), 172-207.

Burke, G. T., & Wolf, C. (2020). The process affordances of strategy toolmaking when addressing wicked problems. *Journal of Management Studies*. 1-March, 1-30.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed.

Elbanna, S. (2007). The nature and practice of strategic planning in Egypt. *Strategic Change*, 16(5), 227-243. doi: <https://doi.org/10.1002/jsc.797>.

Erige, R., Antunes Júnior, J. A. V., & Raimundini, S. L. (2009). Balanced Scorecard na administração pública municipal: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Porto Alegre. *Administração Pública e Gestão Social*, 1(2), 151-174.

Faraco, M. M., Lavarda, R.B., & Gelbcke, F. L. (2019). Tomada de decisão em hospitais de ensino: entre formalismo e síntese intuitiva. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 769-79.

Fernandes, A. G., Furtado, R. P. M., & Ferreira, P. (2016). A 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.

Ghelman, S. & Costa, S. R. R. (2006) Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. *Anais... III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende-RJ.

Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (2006). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo, Saraiva.



Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 30(1), 1-12.

Höglund, L., Holmgren C., M., Mårtensson, M., & Svärdesten, F. (2018). Strategic management in the public sector: How tools enable and constrain strategy making. *International Public Management Journal*, 21(5), 822-849.

Iasbech, P. & Lavarda, R. (2018). Strategy and practices: a qualitative study of a Brazilian public healthcare system of telemedicine. *International Journal of Public Sector Management*, 31(3), 347-371.

Jarzabkowski P. & Kaplan S. (2015). Strategy tools-in-use: a framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(1),537-558.

Jarzabkowski P. & Spee A. P. (2009). Ferramentas de estratégia como limite objetos. *Organização estratégica*, 7(2), 223-232.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2003). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 15.ed. Rio de Janeiro: Campus.

Kerlinger, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

MacLean, D., & MacIntosh, R. (2015). Planning reconsidered: Paradox, poetry and people at the edge of strategy. *European Management Journal*, 33(2), 72-78.

Madsen, D. Ø., Azizi, B., Rushiti, A., & Stenheim, T. (2019). The diffusion and implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian municipality sector: A descriptive analysis. *Social Sciences*, 8(5), 152.

MPSC. (2012). Ministério Público de Santa Catarina: *Planejamento Estratégico 2012-2022*. Recuperado em 20 jun 2017, de <https://www.mpsc.mp.br/o-ministerio-publico/planejamento-estrategico>

MPSC. (2016). Ministério Público de Santa Catarina. *Relatório de Gestão Institucional 2013-2016*. Recuperado em 20 jun. 2017, de <https://www.mpsc.mp.br/home/relatorio-de-gestao-institucional>

MPSC. (2017). Ministério Público de Santa Catarina. *Plano de Ação 2018-2019*. Recuperado em 20 jun. 2017, de <https://www.mpsc.mp.br/home/plano-geral-de-atuacao>

Ministério Público de Santa Catarina. *Portal da Transparência*. Recuperado em 20 jun. 2017, <https://transparencia.mpsc.mp.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=Portal%20Transparencia%2FPortal%20Transp%20MPSC.qvw&host=QVS%40qvias&anonymous=true>

Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H. (2006). *Criando organizações eficazes*. 2.ed. São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Muscat, A. R. N., de Biazzzi, M. R., & Miguel, P. A. C. (2007). Implementação da estratégia utilizando BSC: um estudo de caso no setor público brasileiro. *Revista GEPROS*, (2), 35.

Neis, D. F., Pereira M. F., Soares, M. L. & Gomes Filho, W. V. (2015). O Processo de Implementação das Estratégias: o caso Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). *Revista de Ciências da Administração*, 17(42), 22-37.

Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard step-by-step: for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Northcott, D., & Taulapapa, T. M. A. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166-191.

Pinto, F. J. S. (2004). A Avaliação da performance e o Balanced Scorecard no contexto da reforma da Administração Pública. *Anais... II Congresso Nacional da Administração Pública INA*.

Qehaja A. B., Kutllovci E., & Pula J. S. (2017). Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67-99.

Qehaja, A. B., & Kutllovci, E. (2020). Strategy tools in use: New empirical insights from the strategy-as-practice perspective. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 145-169.

Sauerbronn, F. F., Sauerbronn, J. F. R., Gangemi, P. P. T., & Fernandes, J. M. (2016). Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. *Revista do Serviço Público*, 67(1), 7-30.

Silva, A. L. & Abbad, G. S. (2011). Benefícios e limitações do balanced scorecard para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(1), 04-28.

Stake, R. (2005). *Case Studies*. In: Denzin, N.; Lincoln, T. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, 108-132.

Trochim, W. (1989). Outcome Pattern Matching and program theory. *Evolution and Program Planning*, 12(1), 355-366.

Vuorinen, T. et al. (2017). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>.

Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.