DOI: http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n42p22

Artigo recebido em: 15/01/2015
Aceito em 06/06/2015

O Processo de Implementação das Estratégias: o caso do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC)

The Process of Strategies Implementation: the case of the Public Minstério of Santa Catarina

Dyogo Felype Neis
Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil. *E-mail*: dyogoneis@hotmail.com

Maurício Fernandes Pereira
Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil. *E-mail*: mfp.cris@gmail.com

Marison Luiz Soares
Docente da Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, ES, Brasil. *E-mail*: marison16@hotmail.com

Walter Vicente Gomes Filho
Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil. *E-mail*: professor.wg@gmail.com

Resumo

Este artigo tem por objetivo analisar o processo de implementação das estratégias na realidade do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). A pesquisa se configura a partir da estratégia de pesquisa de estudo de caso único, e os dados foram coletados por meio dos seguintes instrumentos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista semiestruturada e observação sistemática. A conclusão destaca determinadas práticas que tendem a promover a implementação das estratégias, como o engajamento da coalizão dominante da Instituição com o processo de implementação das estratégias formuladas a partir do planejamento estratégico e emprega processos legais já existentes para incorporar novas diretrizes na cultura organizacional; e práticas que tendem a dificultar o processo de implementação, como o distanciamento entre os planejadores e os executores das estratégias e a falta da visão simultânea entre o planejamento e a execução.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento Estratégico. Implementação.

Abstract

This article aims to analyze the process of implementing strategies in reality the Public Minstério of Santa Catarina. The research is configured from the single case study research strategy and data were collected through the following instruments: bibliographical research, documentary research, semi-structured interviews and systematic observation. The conclusion highlights practices that tend to promote the implementation of strategies such as the engagement of the institution's strategic summit with the process of implementation of the strategies and employs lawsuits that already existed to incorporate new features in the organizational culture; and certain practices that tend to hinder the implementation process, as the gap between the planners and executors of strategies and the lack of simultaneous vision between planning and execution.

Keywords: Strategie. Strategic Planning. Implementation.

Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

1 Introdução

Toda organização possui uma estratégia, que pode ser resultado de processos deliberados ou emergentes, pode estar formal ou informalmente definidas, podem ser corretas ou incorretas, consistentes ou inconsistentes, mas ela faz parte da realidade de qualquer organização. (HAMBRICK; FREDRICKSON, 2001; PEREIRA, 2010)

Existem ao menos duas formas de compreender o processo estratégico. Na primeira, a implementação da estratégia é entendida como a pós-formulação, ou seja, é o momento de mobilizar os recursos da organização para se colocar as estratégias planejadas em prática. Geralmente este modo se configura em metodologias de processos deliberados, como o planejamento estratégico, por exemplo. Já na segunda, a implementação da estratégia é vista como um processo emergente, que ocorre à medida que novos elementos surgem e são incorporados no processo estratégico da organização. (WHITTINGTON, 2002; VOLBERDA, 2004)

Os estudos sobre estratégia organizacional estão bastante desenvolvidos. Entretanto, é possível constatar que ainda existe um desequilíbrio entre a excessiva atenção na formulação da estratégia e uma relativa precariedade na sua implementação (SPEE; JARZABKOWSKI, 2009; KICH, PEREIRA, 2011). Jick (2001) afirma que desde o início da evolução dos estudos sobre estratégia, os pesquisadores focalizam o seu esforço no processo de formulação, mas se esquecem de que sem a execução plena das ações planejadas, todo este esforço não gera qualquer resultado prático.

A implementação das estratégias é discutida há mais de trinta anos e mesmo assim a problemática permanece em aberto. O próprio precursor do planejamento estratégico, Igor Ansoff (1965), reconheceu a dificuldade da implementação das estratégias, tanto que estudou este tema durante cerca de quinze anos, problemática que denominou como Paralisia por Análise. Também nesta época, Ackoff (1982), outro expoente do planejamento estratégico, afirmou que o plano será efetivo somente se a organização for capaz de executá-lo.

Portanto, parece evidente que por mais que as estratégias tenham sido bem escolhidas e estruturadas, irão fracassar se não forem efetivamente implementadas (WHITTINGTON, 2002; ESTRADA; ALMEIDA, 2007). Contudo, Jick (2001) indica que o esforço do processo de implementação das estratégias é nove vezes maior que o empenho de formulá-la, ou seja, o processo de implementação torna-se mais complexo do que a própria formulação. (Bossidy; Charan, 2002; Hrebiniak, 2006; Brenes; Mena; Molina, 2008)

Mesmo diante destas dificuldades, existe uma atenção maior, tanto pelos autores da área quanto pelos executivos, no processo de formulação do planejamento estratégico, deixando de lado a sua implementação. Os administradores já conhecem uma gama de técnicas e modelos de planejamento, contudo, "[...] o problema se apresenta quando chega o momento de agir e colocar as estratégias definidas em prática, ou seja, o momento de implantar o plano estratégico". (KICH; PEREIRA, 2011, p. 1.046)

Visando abordar esta lacuna, esta pesquisa visa compreender como ocorre a implementação das estratégias na realidade do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC).

2 Referencial Teórico

Na concepção de Bossidy e Charan (2002), a execução é um processo sistemático que aborda os *comos* e *quês*. Assim, coloca-se em prática o que foi decidido e garante-se que os indivíduos terão responsabilidades na execução da estratégia. Esse processo inclui a elaboração de hipóteses acerca do ambiente, a avaliação de habilidades organizacionais, a relação entre estratégia e operação, além das pessoas que irão implementá-las.

Ela deve ser tratada como um processo contínuo e constante. Entretanto, como se constitui por um período de tempo maior que a formulação, o entendimento da implementação como um processo torna-se mais complexo e difícil (HOMBURG; KROHMER; WORKMAN, 2004). Um dos principais estudiosos sobre a implementação das estratégias organizacionais, Lawrence G. Hrebiniak (2006, p. 23) concebe que:

> A execução é essencial para o sucesso. Ela representa um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar. Sem uma abordagem cuidadosa e

planejada para a execução, as metas estratégicas não podem ser obtidas.

Portanto, a implementação não é o resultado de uma decisão ou ação isolada, mas sim "[...] resulta de uma série de decisões ou ações integradas ao longo do tempo" (HREBINIAK, 2006, p. 30). Para Bossidy e Charan (2002), na maioria dos casos as estratégias não obtêm sucesso porque são mal executadas, no entanto, outros motivos aumentam o nível de dificuldade deste processo.

Nesse sentido, Hrebiniak (2006) desenvolveu dois projetos de pesquisa com o objetivo de identificar os principais obstáculos para a execução da estratégia. O primeiro projeto envolveu a *Wharton-Gartner Survey* e o segundo a *Wharton Executive Education*. A amostra é constituída por 443 gerentes envolvidos na formulação e na execução de estratégias de empresas de grande porte. Os resultados indicam que há oito desafios principais para a execução da estratégia bem-sucedida:

a) desenvolver um modelo de orientação das decisões ou ações da execução;
b) compreender como a criação da estratégia influencia a sua execução;
c) gerenciar as mudanças de forma efetiva, inclusive as mudanças culturais;
d) entender o poder ou a influência de determinados membros ou grupos e utilizá-lo para o sucesso da execução;
e) proporcionar estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e definir claramente as responsabilidades;
f) elaborar controles efetivos e mecanismos que proporcionem *feedback*;
g) conhecer o processo de criação da cultura de suporte à execução;
h) utilizar a liderança focalizada na execução.

Desse modo, Hrebiniak (2006) profere que abordar essas áreas de forma correta facilitará a execução das estratégias.

Beer e Eisenstat (2001) também dão especial atenção à fase de implementação das estratégias. Os pesquisadores identificaram que o estilo gerencial *top-down* ou de não interferência, a formulação de estratégias confusas e prioridades conflitantes, a ineficiência dos gerentes, as falhas de comunicação, a inadequada coordenação entre funções, divisões ou fronteiras, e a falta de desenvolvimento das habilidades de liderança e do desenvolvimento dos níveis hierárquicos inferiores dificultam à execução das estratégias.

Utilizando uma analogia com o colesterol na vida humana, Beer e Eisenstat (2001) concebem que os elementos supracitados são chamados de assassinos silenciosos nas organizações. Enquanto o colesterol obstrui as artérias sem manifestar sintomas mais aparentes no exterior do organismo humano e apresenta alto risco de mortalidade, no ambiente organizacional estes seis elementos atuam abaixo da superfície, fortalecendo as barreiras que bloqueiam a execução da estratégia e a aprendizagem da organização, pois raramente são reconhecidas ou direcionadas de forma explicita. Portanto, os assassinos silenciosos são os principais responsáveis pelo insucesso da implementação das estratégias na maioria das organizações.

As pesquisas sobre implementação estratégica de Hussey (1996) também merecem destaque. Esse pesquisador constatou que determinados elementos são fundamentais para o início de qualquer implementação, a saber:

a) as estratégias devem estar definidas de forma clara;
b) as possíveis atividades que a organização será capaz de desenvolver para implementar as estratégias;
c) as habilidades, a motivação e as competências necessárias, devem ser identificadas e desenvolvidas nos recursos humanos da organização;
d) a estrutura deve estar adequada para a implementação da estratégia e, caso não esteja, deve ser modificada anteriormente;
e) assim como a estrutura, a cultura organizacional deve suportar a estratégia, caso contrário pode agir negativamente;
f) o processo de tomada de decisão deve ser ágil e responsável;
g) a informação correta deve chegar até as pessoas certas, por isso é de suma importância um sistema de informação eficaz;
h) o processo de controle deve estar relacionado aos elementos fundamentais da estratégia e deve considerar as peculiaridades de cada organização;

i) os sistemas de recompensas ajudam a orientar o comportamento dos funcionários no processo de implementação das estratégias.

Para Whittington (2002), há duas explicações que podem explicar a dificuldade do processo de implementação das estratégias: os acontecimentos não ocorreram como previsto porque as companhias não tiveram capacidade suficiente para fazer com que tais ações realmente se concretizassem ou os líderes não realizaram de forma correta os desafios que as organizações iriam enfrentar na prática.

No entendimento de Hrebiniak (2006), a dificuldade em abordar a execução da estratégia, tanto na teoria como na prática, pode ser explicada por algumas questões. Primeiramente, porque fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que criá-la, até mesmo por isso, grande parte dos pesquisadores prefere focalizar no processo de formulação. Não obstante, o autor afirma que muitos planejadores não consideram que o planejamento e a execução são interdependentes, sendo que esse entendimento é imprescindível para o sucesso da sua execução. Ainda que, na realidade, possa haver uma distinção entre as tarefas de planejamento e execução, essas duas variáveis apresentam uma forte interdependência. Nesse sentido, Bossidy e Charan (2002) declaram que um processo de formulação estratégica é umas das melhores maneiras de se ensinar o processo de execução, justamente porque eles são totalmente relacionados.

Sobre essa questão, há dois pontos críticos que podem auxiliar o sucesso ou induzir ao fracasso. Primeiro, é mais fácil alcançar os resultados almejados com as estratégias quando os responsáveis pela execução também participaram do processo de planejamento e formulação. Segundo, os planejadores devem pensar simultaneamente no planejamento e na realização, ou seja, a implementação torna-se menos complexa quando existe a visão planejamento-implementação no momento da própria formulação das estratégias (HREBINIAK, 2006). Nessa mesma linha de raciocínio, Mintzberg e Quinn (2001) expõem que um dos principais problemas do processo deliberado de formulação estratégica é justamente o distanciamento entre os planejadores e os executores. Esta crítica inclusive foi uma das prerrogativas básicas do célebre artigo "*The Fall and Rise of Strategic Planning*" de Mintzberg (1994), que influenciou grande parte dos mais recentes referenciais metodológicos de planejamento estratégico.

Ademais, Hrebiniak (2006) enfatiza que a execução leva mais tempo do que a formulação. Enquanto a formulação pode ser realizada em meses ou até mesmo em semanas, a sua implementação geralmente é aplicada em um período de tempo muito maior. Por isso, o autor entende que a formulação é mais fácil do que a execução das estratégias, pois ao longo do tempo as rotinas administrativas e inclusive o próprio ambiente pode desafiar e desviar foco do processo de execução e controle.

Justamente por ter um período de tempo maior, a possibilidade de outros fatores afetarem a implementação das estratégias aumenta. Sobre esta questão, o estudo de caso de Kich e Pereira (2011) merece destaque. Esses pesquisadores identificaram que a estrutura, a liderança, a cultura e a comunicação podem dificultar ou promover o processo de implementação das estratégias advindas do processo de planejamento estratégico.

Kich e Pereira (2011) constataram que a estrutura influenciou o processo de planejamento estratégico uma vez que grande parte das decisões é tomada pelos indivíduos que compõe a alta administração, assim como foi influenciada, tendo em vista a criação de um departamento que é responsável exclusivamente para as questões estratégicas da organização. Ademais, o processo de planejamento estratégico aumentou a integração entre os setores, principalmente devido à busca dos mesmos objetivos.

Kich e Pereira (2011) também concluíram que a liderança impactou no processo de planejamento estratégico principalmente por ter sido desenvolvido e acompanhado pelos lideres da organização, o que por um lado pode caracterizar o envolvimento da liderança no processo, mas, por outro, pode configurar o distanciamento entre os planejadores e os executores, crítica acentuada por Mintzberg e Quinn (2001). Em contrapartida, o planejamento estratégico também influenciou esse fator organizacional, principalmente quando a coalizão dominante passou a buscar alinhar suas ações ao conteúdo do planejamento estratégico.

Referente à comunicação organizacional, Kich e Pereira (2011) expõem que ela influenciou o planejamento estratégico à medida que seus canais foram os principais responsáveis pela divulgação de todo o processo, além de ser impactada, principalmente

no momento em que os funcionários se mostraram satisfeitos em compreender o rumo que a organização pretendia seguir através da comunicação. Importante citar que "[...] as informações se tornaram mais transparentes e a coalizão dominante passou a se preocupar em preparar seus colaboradores para receberem mais informações". (KICH; PEREIRA, 2011, p. 1.060)

Por fim, Kich e Pereira (2011) destacam que a cultura impactou no processo de planejamento estratégico por meio da forte presença dos valores do principal líder, o fundador e proprietário da organização estudada. Além disso, impactou no alinhamento das estratégias e formas de executá-las por meio destes valores. Em contrapartida, o processo de planejamento estratégico influenciou na cultura a partir do momento que auxiliou o desenvolvimento do pensamento sistêmico dos funcionários. Nesse sentido, Hussey (1996), Hrebiniak (2006) e Beppler e Pereira (2013) concebem que a cultura organizacional deve ser capaz de suportar as consequências das estratégias implementadas, caso contrário pode atuar no sentido oposto.

Sob outra perspectiva, Mintzberg (1998) alega que, na maioria das vezes, quando as estratégias não são realizadas sem sua plenitude, geralmente, coloca-se a culpa no processo de implementação. Contudo, na visão do autor, é necessário ir além e buscar a causa na formulação das estratégias, uma vez que os planejadores deveriam ter formulado estratégias que se desenvolvessem gradativamente, por meio de experiências, ações e aprendizados da organização. Esse é um dos principais argumentos da abordagem das estratégias emergentes, capitaneadas pelo próprio Henry Mintzberg, que critica alguns pressupostos do planejamento estratégico.

Não obstante, Hrebiniak (2006) declara que os administradores são treinados para planejar e não para executar, pois, na maioria dos programas de Graduação e de MBA, os estudantes aprendem muito sobre formulação da estratégia e planejamento funcional, entretanto, não há qualquer disciplina que aborde o processo de execução. Assim, a tendência é a de que os administradores aprendem a implementar com a prática, o que aumenta a possibilidade de falhas.

Além disso, a implementação das estratégias envolve mais pessoas que a formulação. Desse modo, a comunicação, a quantidade de pessoas envolvidas, a diferença de níveis hierárquicos, dentre outros são fatores que podem aumentar o desafio de executar a estratégia em sua plenitude. (Brenes; Mena; Molina, 2008; KICH; PEREIRA, 2011)

Brenes, Mena e Molina (2008), realizando uma pesquisa com 300 organizações localizadas na América Latina, concluíram que 90% da amostra declararam que a existência de uma estratégia clara, que possa ser transmitida e entendida por todos os funcionários da organização, é um fator essencial para o sucesso da execução da estratégia. Nesse sentido, Rukstad e Collis (2008) expõem que grande parte dos executivos não sabe quais são os elementos que devem compor uma estratégia clara e consistente. French (2009) corrobora com essa prerrogativa quando concebe que a clareza e a simplicidade nas palavras utilizadas na formalização das estratégias são de suma importância tanto para a sua execução quanto para o sucesso de todo o processo.

De acordo com Hussey (1996), os funcionários atuam de forma direta no sucesso da execução das estratégias. Por isso, o autor sugere que, caso os recursos humanos da organização não tenham competências suficientes para o processo de implementação, é necessário desenvolvê-los, do contrário, a estratégia tende a ficar somente no papel. Além disso, Hussey (1996), Bossidy e Charan (2002), Hrebiniak (2006) e Dye e Sibony (2007) concordam que o sistema de recompensa auxilia na implementação de estratégias bem-sucedidas.

Outro fator de suma importância para a implementação das estratégias é o sistema de controle. Hussey (1996), Hrebiniak (2006), Estrada e Almeida (2007) e Pereira (2010) demonstram a importância de controlar e avaliar de forma eficaz as estratégias, que pode ser realizado por de meio de um *software*, de uma planilha, de bilhetes, dentre outras opções. Independente da metodologia que será utilizada, o mais importante é que o controle auxilie no acompanhamento e consequentemente na execução das ações planejadas. (PEREIRA, 2010)

Os estudos de Hrebiniak (2006) indicam, ainda, que há quatro princípios altamente problemáticos no processo de implementação da estratégia, a saber:

a) os funcionários não compreendem como as suas atividades contribuem para os resultados no processo de execução da estratégia;

b) há desperdício de tempo e de dinheiro devido

ao excesso de burocracia ou à ineficiência na execução da estratégia;

c) as decisões no momento da execução levam muito tempo para serem tomadas;

d) as empresas atuam de forma lenta ou inapropriada, basicamente de modo reativo frente às pressões competitivas.

Essas questões estão intimamente relacionadas com a concepção de Aglomerados de Iniciativas Estratégicas concebidas por Brenes, Mena e Molina (2008). Esses autores concluíram que os funcionários, principalmente aqueles que não participam do processo de formulação da estratégia, não compreendem como a sua atividade pode contribuir com a implementação das estratégias. Destarte Brenes, Mena e Molina (2008) fazem questão de ressaltar que o sucesso da execução das estratégias não é somente um Aglomerado de Iniciativas Estratégicas, muito pelo contrário, ela deve ser compreendida como a criação de uma vantagem competitiva, que por meio de diversos elementos da organização e do seu ambiente, desenvolvem ações de forma coordenada e consciente.

Diante do exposto, percebe-se que a implementação das estratégias não é tarefa simples, muito menos tarefa fácil. Muitas organizações conseguem formular estratégias consistentes, entretanto, não são capazes de colocá-la em prática (AMITABH; GUPTA, 2010). Como relata Pereira (2010), um plano estratégico impecável não passará de um bloco de rascunho caso não seja colocado em prática. Assim, este artigo visa contribuir com a literatura e com a prática estratégica, disponibilizando uma experiência de sucesso no que diz respeito à implementação das estratégias. Determinados procedimentos metodológicos foram utilizados para alcançar este objetivo, conteúdo que será apresentado no próximo capítulo.

3 Procedimentos Metodológicos

Este artigo é resultado de uma pesquisa qualitativa, com objetivo de caráter descritivo, delineada pela estratégia de pesquisa de estudo de caso. O processo de pesquisa se embasa nas cinco etapas do referencial metodológico de Yin (2009), a saber: delineamento da pesquisa; desenho da pesquisa; preparação e coleta dos dados; análise dos casos; e elaboração dos relatórios. Embora não estejam apresentadas em tópicos, as principais atividades desenvolvidas em cada etapa estão detalhadas no decorrer deste capítulo.

Com base no referencial teórico foram desenvolvidas as categorias de análise referentes à implementação das estratégias, principal constructo da pesquisa. Inicialmente, foram definidas seis categorias de análise, a citar: formulação das estratégias; acompanhamento e controle das estratégias; avaliação das estratégias; relação entre os formuladores e executores das estratégias; engajamento da coalizão dominante formal; e visão entre planejar e implementar. Contudo, no decorrer do processo de pesquisa foram incluídas três categorias de análise complementar, a saber: histórico do planejamento estratégico do MPSC; sistema de informação; e documentos legais. Essas categorias de análise embasaram a coleta de dados e estão pautadas nas concepções de Hussey (1996), Beer e Eisenstat (2001), Bossidy e Charan (2002), Hrebiniak (2006), Spee e Jarzabkowski (2009), Rukstad e Collis (2008) e Kich e Pereira (2011).

Após a delimitação das categorias de análise, definiu-se o caso a ser estudado. A escolha pelo MPSC se embasa em três premissas: a organização está em fase de implementação do Planejamento Estratégico MPSC 2012-2022; trata-se de um órgão público, com alto nível de formalização e transparência, o que tende a facilitar o acesso aos dados; a Instituição aceitou participar desta pesquisa e permitiu livre acesso dos pesquisadores aos documentos e membros e servidores envolvidos com o tema da pesquisa.

O próximo passo foi desenvolver o protocolo de pesquisa que orientou o processo de coleta de dados. Além dos instrumentos de coleta de dados, este protocolo determina as regras e procedimentos seguidos antes, durante e depois da coleta (YIN, 2009). A pesquisa teve como principal fonte a entrevista semiestruturada, além da utilização da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação direta sistemática.

Entre os documentos e registros do MPSC analisados, destacam-se: Guia do Ministério Público de Santa Catarina; Organograma; Lei Orgânica Nacional do Ministério Público n. 8.625; Planejamento Estratégico MP 2000; Planejamento Estratégico do Ministério Público de Santa Catarina 2004-2009; Planejamento Estratégico MPSC 2012-2022; Relatórios de acompanhamento da formulação do Planejamento Estratégico MPSC

2012-2022; Plano Geral de Atuação 2013; Relatório de Gestão Institucional 2012; Pesquisa – Percepção da população catarinense sobre o Ministério Público de Santa Catarina; *Site* do MPSC; Site do Ministério Público Federal (MPF). O conteúdo relacionado com as categorias de análise da pesquisa foi incluído na base de dados do estudo de caso, armazenado no Atlas.ti.

Posterior à pesquisa bibliográfica e documental, realizou-se as entrevistas com os sujeitos de pesquisa, que foram definidos de forma intencional levando em consideração o objetivo da pesquisa. A ótica da coalizão dominante formal foi entendida a partir das entrevistas com o Procurador-Geral de Justiça, com o Subprocurador-Geral de Justiça Para Assuntos Administrativos, com o Secretário-Geral do Ministério Público, com o Coordenador-Geral dos Centros de Apoio Operacional e com a Corregedora-Geral do Ministério Público. As premissas vinculadas aos servidores tiveram como base as entrevistas com o Coordenador-Geral Administrativo, com a Coordenadora de Planejamento e com o Gerente de Informações e Projetos. Foram entrevistados, também, um Promotor de Justiça e um Procurador de Justiça que atualmente exercem o papel de execução do MPSC. Após a realização de todas as entrevistas, que ocorreram entre agosto e dezembro de 2013, o conteúdo foi transcrito e incluído na base de dados do estudo de caso.

Não obstante, a observação direta sistemática foi utilizada como fonte de validação dos dados coletados. Esse processo foi realizado durante cinco meses ininterruptos e consistiu no acompanhamento frequente dos processos internos e na participação como ouvinte em reuniões da Comissão de Planejamento Estratégico. Nessa oportunidade foi possível constatar determinados comportamentos e condições do ambiente que contribuíram para o entendimento do fenômeno. Tais análises foram incluídas no Atlas.ti no decorrer do processo de coleta, totalizando onze *Memos*.

A coleta de dados em base de dados diferentes e com indivíduos de distintos níveis hierárquicos foi importante para o alcance dos critérios de validade do constructo (YIN, 2009; Gerring; MCDERMOTT, 2010), principalmente em decorrência da triangulação dos dados (AMIS; SILK, 2008; YIN, 2009). A triangulação foi realizada a partir da relação entre os dados formalizados nos documentos, relatados nas entrevistas e percebidos na observação direta sistemática, bem como na associação entre os dados informados por diferentes níveis hierárquicos, cargos e funções.

Desse modo, os dados primários e secundários constituíram a base de dados do estudo de caso, que por sua vez, como recomenda Kelle (2004), foi armazenada no Atlas.ti. Posteriormente, foram identificados os trechos e imagens relacionados com as categorias de análise da pesquisa (BARDIN, 1977). Portanto, iniciou-se o processo de análise de conteúdo utilizando como apoio o *software* Atlas.ti, que foi utilizado como uma forma complementar para aperfeiçoar a análise dos dados.

Esse processo possibilitou a identificação de trinta e sete citações delineadas em cinco categorias de análise, que juntas auxiliam no entendimento do processo de implementação das estratégias organizacionais no caso do MPSC. Vale destacar que para compreender este fenômeno, foi necessário analisar com profundidade o processo estratégico desenvolvido no MPSC ao longo dos últimos quinze anos.

4 Análise dos Dados

O MPSC formulou suas estratégias por meio do Planejamento Estratégico MPSC 2012-2022 e está em fase de implementação. Este é o terceiro planejamento estratégico desenvolvido no MPSC, sendo que o primeiro foi desenvolvido em 1999 e o segundo em 2004. O processo de formulação do Planejamento Estratégico MPSC 2012-2022 ocorreu entre os meses de novembro de 2011 e maio de 2012, sendo que o evento que apresentou a versão final deste planejamento foi realizado em 22 de junho de 2012. (MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA, 2012)

No documento oficial do Planejamento Estratégico MPSC 2012-2022 consta que a atual missão do MPSC é "Promover a efetivação dos direitos da sociedade, visando fortalecer a democracia, a cidadania e o desenvolvimento sustentável" (MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA, 2012, p. 17) e a visão é "Ser uma instituição próxima ao cidadão, que produza resultados úteis na defesa da democracia, na promoção da justiça e na proteção dos direitos fundamentais" (MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA, 2012, p. 19). Para exercer sua missão e alcançar esta visão, o processo estratégico é composto

por vinte objetivos estratégicos, que se dividem em quatro perspectivas: impacto social; institucional e *stakeholders*; processos internos; e organização, pessoas e aprendizagem. Os objetivos estratégicos da perspectiva de impacto social estão intimamente vinculados à atividade-fim e as demais à atividade meio. Cada objetivo estratégico se detalha em iniciativas estratégicas, que podem ser constituídas por programas, projetos e ações.

Essas estratégias previamente formuladas estão sendo implementadas por intermédio do *Balanced Score Card* – BSC. Desenvolvida por Kaplan e Norton em 1992, o BSC é um sistema online que permite medir e gerir o desempenho da implementação das estratégias, portanto, pode ser entendido como um sistema de gestão estratégica customizado pelos próprios gestores. (KAPLAN; NORTON, 2007)

Além de estruturar o mapa estratégico, esta ferramenta gerencial permite definir indicadores e metas para cada objetivo estratégico, iniciativas estratégicas ou programas, projetos e ações. Nesse sentido, o Coordenador-Geral Administrativo detalha como o sistema está sendo utilizado pela Instituição: "A implementação é realizada em dois níveis: acompanhamento de prazo e resultado dos indicadores". Abrindo o BSC no seu computador, o Coordenador-Geral Administrativo relatou que:

> Quem tem acesso a este sistema é a Administração Superior, a Coordenadoria de Planejamento e eu. Aqui nós temos o mapa estratégico e os indicadores vinculados a cada objetivo estratégico. Por exemplo, dentro do objetivo 1, nós temos 3 programas e aqui eu posso verificar como cada um deles está acontecendo e ele vai detalhando cada ação até o nível de tarefa. Esse sistema vem com uma estrutura em branco e, de acordo com o que foi formulado no planejamento estratégico, a Coordenadoria de Planejamento e as áreas afins constroem este modelo. Em qualquer lugar que o Procurador-Geral estiver ele pode ver todos estes dados e com uma vantagem: ele é aberto. O MPSC tem muitas atividades que são realizadas por atores externos e eles mesmos podem alimentar os indicadores. Por exemplo, na área de Meio Ambiente tem a Polícia Ambiental, que hoje eles ainda enviam os dados para a Coordenadoria de Planejamento, mas em breve eles mesmos vão alimentar o sistema.

Desse modo, ao longo deste capítulo serão apresentadas as principais telas do BSC, ou seja, imagens que ilustram como o MPSC está utilizando esta ferramenta para implementar seus objetivos estratégicos.

A primeira tela do BSC refere-se ao panorama geral de todos os objetivos estratégicos do MPSC. Nesta tela, é possível filtrar por Perspectiva do mapa estratégico e por período. Abaixo destes dados, a ferramenta apresenta o objetivo estratégico e os respectivos indicadores dos programas relacionados a este objetivo, conforme pode ser visto na Figura 1:

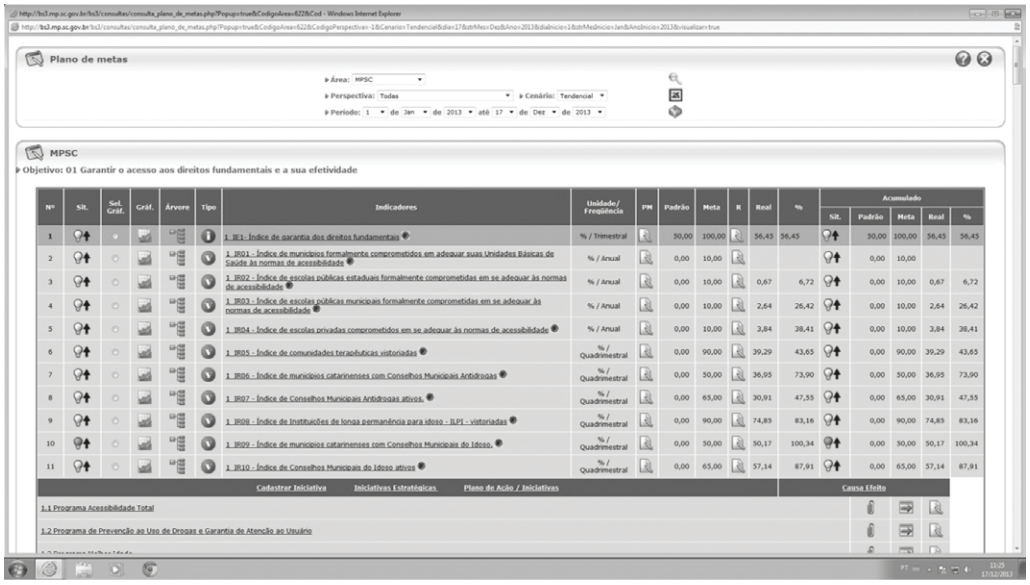


Figura 1: BSC Tela 1
Fonte: Adaptado do Balanced Scorecard (2013)

Caso se opte pela opção "Todas" no filtro Perspectiva, nesta mesma página, o BSC apresenta todos os objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores.

O segundo *print screen* detalha o objetivo estratégico que será utilizado como exemplo para auxiliar a explicação do desdobramento de cada objetivo em programas, projetos e ações. Trata-se do objetivo estratégico n. 5: Promover e defender os direitos e garantias infantojuvenis.

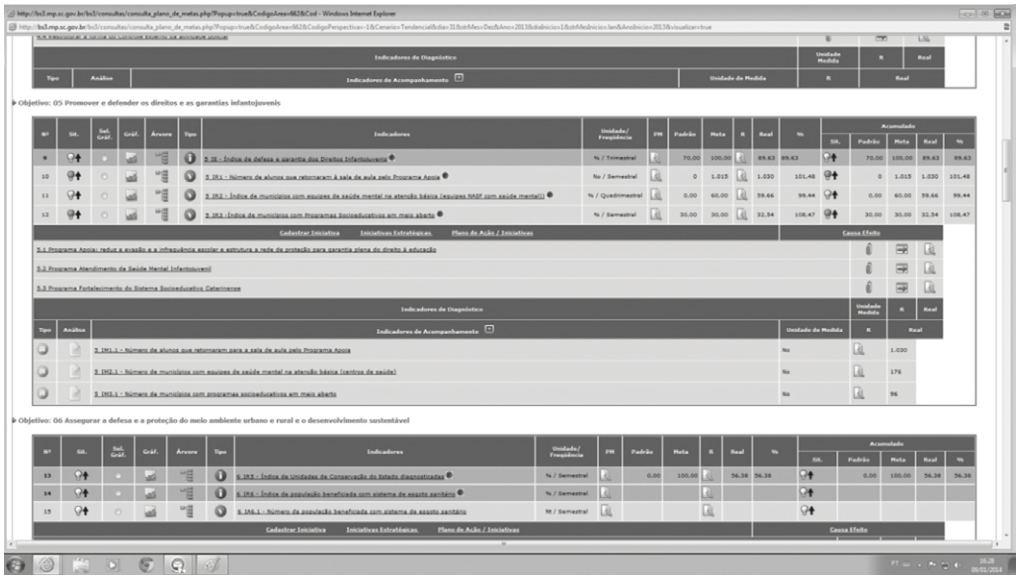


Figura 2: BSC Tela 2
Fonte: Adaptada do Balanced Scorecard (2013)

O objetivo estratégico em questão possui quatro indicadores e três programas. Como acontece com a maioria dos objetivos estratégicos, o objetivo estratégico n. 5 possui um indicador para cada programa e um indicador de desempenho relacionado ao próprio objetivo estratégico, que por sua vez é gerado pelo conjunto dos indicadores de desempenho dos programas. Destarte, o índice de defesa e garantia dos Direitos Infantojuvenis é o indicador de desempenho do objetivo estratégico no âmbito geral e a relação dos programas e seus respectivos indicadores podem ser assim sintetizados:

a) Programa Apoia – número de alunos que retornaram à sala de aula pelo Programa Apoia.
b) Programa Atendimento da Saúde Mental Infantojuvenil – índice de municípios com equipes de saúde mental na atenção básica (centros de saúde).
c) Programa Fortalecimento do Sistema Socioeducativo Catarinense – índice de municípios com programas socioeducativos em meio aberto.

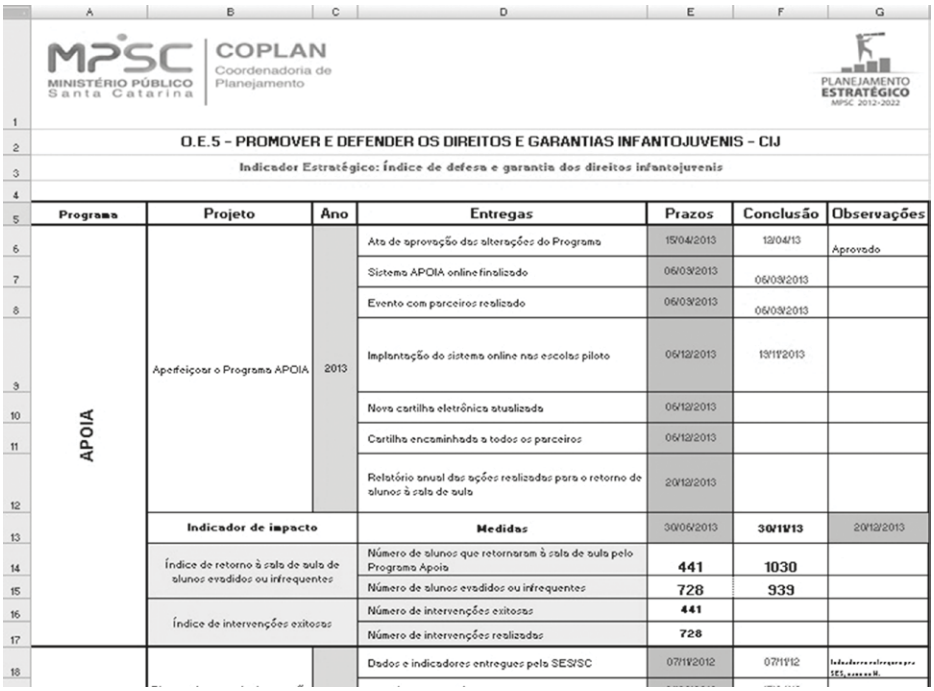
Nesta tela apresenta-se também a unidade de frequência na qual os dados serão coletados. Sobre essa questão, o Coordenador-Geral Administrativo explica que:

> A periodicidade do acompanhamento foi definida pelos envolvidos e está formalizada no sistema. Mas a avaliação deste acompanhamento é realizada pela Comissão do Planejamento Estratégico. Na prática nós já tivemos uma avaliação no meio do ano e agora estamos preparando a segunda avaliação. Na primeira avaliação nós tentamos mostrar para as áreas que as coisas têm que estar acontecendo, que estão sendo observadas, que nós não poderíamos esperar o último mês do ano pra pôr a casa em dia. Este ano as reuniões de avaliação foram semestrais, mas eu quero ver se a gente consegue futuramente diminuir este período entre uma reunião e outra. Hoje ainda é difícil para os Promotores fixar metas mensais. Ele pode ter uma meta anual, mas é necessário que se tenha submetas mensais pra gente poder acompanhar o andamento da ação. Eles não estão acostumados com isto. Então por enquanto nós estamos dando uma liberdade um pouco maior para os Promotores indicarem suas metas, mas como elas ainda são compostas de um período de tempo um

> pouco longo, fica inviável a gente fazer reuniões trimestrais de acompanhamento.

Cabe destacar que essa liberdade promovida aos membros é uma estratégia para impulsionar uma nova cultura de planejamento e mensuração de resultados. Isso porque o MPSC já tentou implementar esse processo em anos anteriores, especificamente no decorrer de 2006 e 2007, e o resultado não foi o esperado. Na ocasião, a implementação do BSC foi basicamente imposta e havia mais de 3.000 indicadores e, portanto, sua execução não foi efetivamente realizada. Assim, a atual estratégia é começar a utilizar essa ferramenta de forma gradativa e com menos indicadores.

Na última Reunião da Comissão de Planejamento Estratégico, na qual foram apresentados e avaliados os indicadores de todos os objetivos estratégicos de impacto social, certificou-se que os Coordenadores dos Centros de Apoio Operacional se surpreenderam quando viram as telas do BSC, ou seja, eles nunca haviam visto a ferramenta. Isso ocorre porque cada área envolvida encaminha os dados referentes aos seus respectivos programas à Coordenadoria de Planejamento por meio de uma planilha, conforme ilustra a Figura 3. Nesta planilha constam todos os dados necessários para inclusão no BSC, como prazos das atividades e indicadores de desempenho.



MPSC MINISTÉRIO PÚBLICO Santa Catarina | COPLAN Coordenadoria de Planejamento | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MPSC 2012-2022

O.E.5 – PROMOVER E DEFENDER OS DIREITOS E GARANTIAS INFANTOJUVENIS – CIJ

Indicador Estratégico: Índice de defesa e garantia dos direitos infantojuvenis

Programa	Projeto	Ano	Entregas	Prazos	Conclusão	Observações
APOIA	Aperfeiçoar o Programa APOIA	2013	Ata de aprovação das alterações do Programa	15/04/2013	12/04/13	Aprovado
			Sistema APOIA online finalizado	06/03/2013	06/03/2013	
			Evento com parceiros realizado	06/03/2013	06/03/2013	
			Implantação do sistema online nas escolas piloto	06/12/2013	13/11/2013	
			Nova cartilha eletrônica atualizada	06/12/2013		
			Cartilha encaminhada a todos os parceiros	06/12/2013		
			Relatório anual das ações realizadas para o retorno de alunos à sala de aula	20/12/2013		
	Indicador de impacto		Medidas	30/06/2013	30/11/13	20/12/2013
	Índice de retorno à sala de aula de alunos evadidos ou infrequentes		Número de alunos que retornaram à sala de aula pelo Programa Apoia	441	1030	
			Número de alunos evadidos ou infrequentes	728	939	
	Índice de intervenções exitosas		Número de intervenções exitosas	441		
			Número de intervenções realizadas	728		
			Dados e indicadores entregues pela SES/SC	07/11/2012	07/11/12	[illegible]

Figura 3: Planilha de Acompanhamento
Fonte: Dados de Pesquisa (2013)

O Gerente de Informações e Projetos detalha o motivo das áreas ainda não alimentarem diretamente o BSC:

> Nós definimos que no primeiro ano nós não abriríamos para o pessoal já alimentar o sistema porque nós queremos criar uma rotina e um padrão. Nós achamos que seria difícil já deixar na mão das áreas no primeiro momento. Então hoje eles nos encaminham os dados e a gente os insere no sistema. A nossa expectativa é que em 2014 as próprias áreas responsáveis pelas ações já alimentem os indicadores diretamente no sistema.

Ainda, na segunda tela do sistema, está disponível a unidade de medida padrão, meta e real. A avaliação ocorre basicamente com base nas sinalizações da coluna denominada como "Sit.", no percentual da relação planejado *versus* executado e nas Reuniões da Comissão de Planejamento Estratégico.

A terceira tela do BSC diz respeito ao detalhamento dos programas, isto é, clicando em um determinado programa na tela anterior abre-se uma imagem similar a Figura 4:

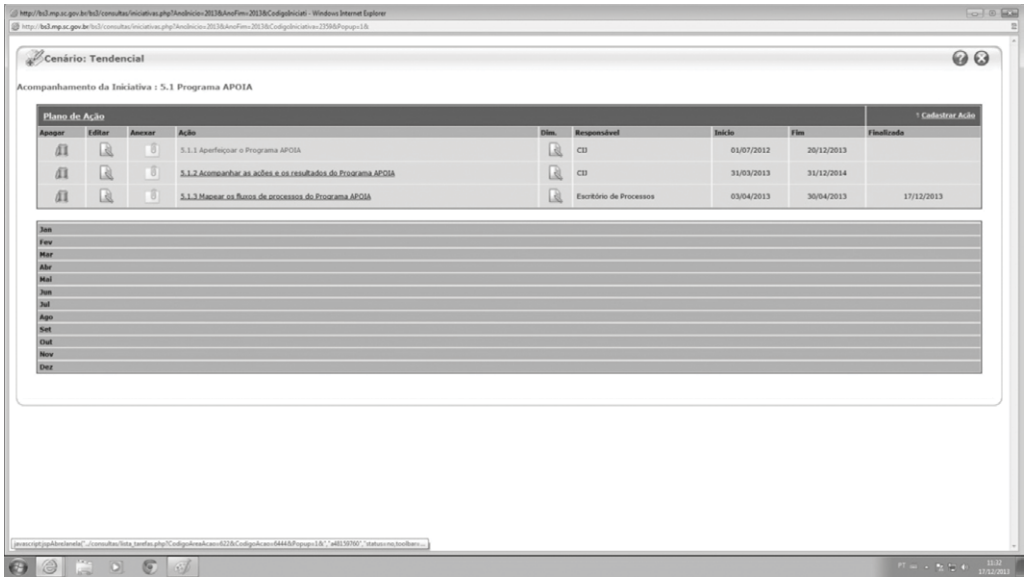


Figura 4: BSC Tela 3
Fonte: Adaptada do Balanced Scorecard (2013)

Nesta tela é possível verificar os projetos a serem desenvolvidos no Programa APOIA, o qual detalha o responsável, a data prevista para iniciar e finalizar determinada atividade e a data que ela foi efetivamente concluída. Importante destacar que os programas são desdobrados em projetos, que por sua vez são detalhados por diversas tarefas ou ações, como ilustra a Figura 5:

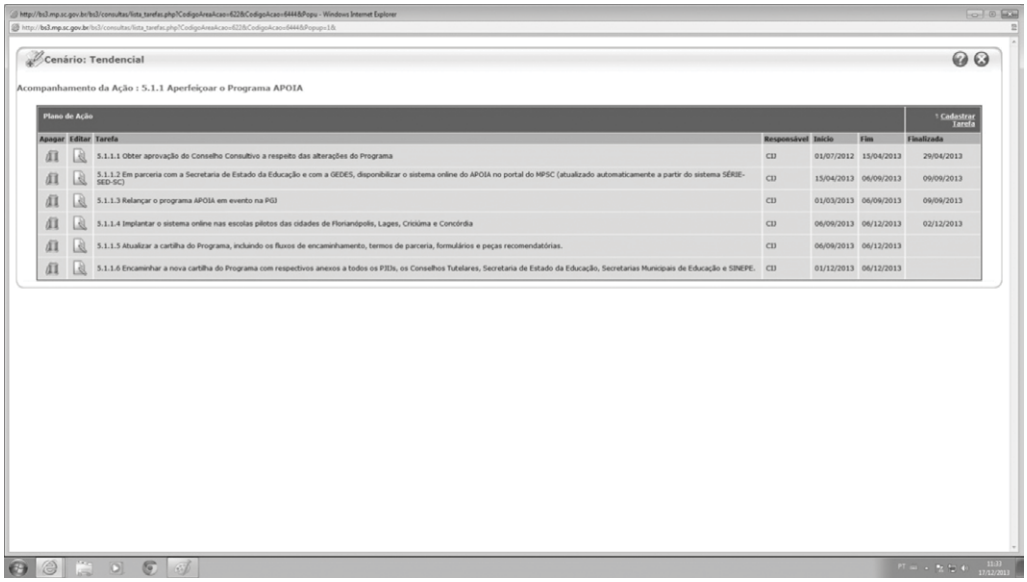


Figura 5: BSC Tela 4
Fonte: Adaptada do Balanced Scorecard (2013)

O sistema permite que cada projeto seja desdobrado em ações específicas, sendo que cada uma dessas ações possui também um responsável, a data inicial e final prevista e o dia em que ela realmente foi concluída. Caso ainda não tenha sido concluída, a última coluna permanece em branco.

Após a alimentação do sistema, os resultados são apresentados para a Comissão de Planejamento Estratégico, que avalia o andamento dos programas. O comentário do Subprocurador-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos segue justamente neste sentido:

> Os programas estão sendo acompanhados pela ferramenta BSC. Os próprios Centros de Apoio precisam alimentar este sistema, então é feito o acompanhamento pela Coordenadoria de Planejamento e é submetido à Comissão de Planejamento Estratégico. Na realidade esta Comissão mais avalia, o acompanhamento é realizado pela Coordenadoria de Planejamento com o auxílio do BSC.

Essa Comissão teve algumas alterações em relação à Comissão que atuou na formulação do processo de planejamento estratégico. Além disso, constatou-se que, apesar do grande número de participantes no processo de formulação do Planejamento Estratégico MPSC 2012-2022 – cerca de seiscentos indivíduos – e da busca do pensamento coletivo da Instituição, em termos percentuais a participação dos membros e servidores ainda é considerada baixa. Desse modo, é possível constatar que existe certo distanciamento entre os planejadores e os executores das estratégias na realidade do MPSC, fato que, como apontam Mintzberg (1994), Mintzberg e Quinn (2001) e Hrebiniak (2006), tende a dificultar o processo de implementação das estratégias.

Contudo, o Secretário-Geral do Ministério Público destaca a preocupação em manter a coalizão dominante na composição desta equipe.

> A Comissão é composta por pessoas que participaram ativamente da formulação do planejamento estratégico, mas são pessoas estratégicas na Instituição. Por exemplo, o Procurador-Geral, o Coordenador-Geral dos Centros de Apoio, o Secretário-Geral, a Coordenadora de Planejamento, um representante dos Promotores e outro dos Procuradores, a Corregedoria, enfim, são pessoas que compõe a cúpula estratégica do MPSC. Ali nós vamos acompanhar a efetivação do nosso MPSC, se nós identificarmos alguma coisa que não está adequada, nós vamos precisar adequar o rumo, tentar ver o que está acontecendo para colocar o trem no trilho novamente ou até mesmo cobrar os resultados. E essas pessoas que compõe esta Comissão são pessoas que podem fazer isto.

Portanto, percebe-se a intenção em unir membros e servidores que não fazem parte da coalizão dominante formal, mas que podem contribuir com a implementação, acompanhamento e controle do planejamento estratégico da Instituição, o que vai ao encontro da sugestão de Pereira (2010) no que diz respeito à forma de montar a Equipe de Acompanhamento e Controle.

Oportuno acentuar a participação dos pesquisadores na Reunião da Comissão de Planejamento Estratégico, oportunidade na qual esta comissão avaliou a execução das estratégias do ano de 2013. De acordo com a Coordenadora de Planejamento, nesta reunião, foi apresentada "a fotografia da execução do planejamento estratégico", ou seja, foram exibidas as telas do BSC e o status dos indicadores de cada programa.

Essa avaliação refere-se basicamente ao desenvolvimento do Relatório de Gestão Institucional (RGI), um documento que exibe os resultados alcançados pela Instituição no último ano. Atendendo ao disposto no art. 101 da Constituição Catarinense, o MPSC apresenta seu RGI à Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina no início de cada ano, sendo que as informações ali contidas dizem respeito ao ano anterior. (MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA, 2013a)

Além do RGI, outro documento legal está sendo utilizado na implementação das estratégias do MPSC: o Plano Geral de Atuação (PGA). Esse documento orienta as ações relacionadas à atividade fim do MPSC e seu conteúdo expõe aos *stakeholders*, principalmente a sociedade, as prioridades nas quais a Instituição focalizará suas forças no próximo ano.

> O Plano Geral de Atuação 2013 contempla a execução prioritária dos programas e projetos definidos no planejamento estratégico realizado pela Instituição, sendo ouvidos na definição das prioridades os membros do Ministério Público e o Conselho Consultivo de Políticas e Prioridades Institucionais. (MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA, 2013b, p. 9)

Antes mesmo do primeiro processo de planejamento estratégico, o MPSC já o desenvolvia, contudo, este é o primeiro ano que o PGA está efetivamente vinculado ao planejamento estratégico da Instituição. O Procurador-Geral do Ministério Público esclarece esta relação: "O planejamento estratégico é mais amplo que o PGA, pois traça o caminho dos próximos 10 anos e também contempla as atividades meio. Já o PGA está relacionado à atividade fim do MPSC para o ano seguinte". Ele complementa enfatizando a relação do PGA com os Centros de Apoio Operacional, Co-

ordenadorias do MPSC que conduzem os Programas Estratégicos:

> É por este caminho que a gente tenta mostrar aos colegas, inclusive para os próprios Centros de Apoio Operacional, que é onde nós temos as políticas das atividades fins do MPSC, da importância do nosso PGA manter a linha do planejamento estratégico, porque não tem sentido ter um planejamento de longo prazo e o PGA seguir uma linha totalmente diferente. Então nós entendemos que isto tudo é uma engrenagem, tem que funcionar de forma adequada, caso contrário, as coisas vão se perder no meio do caminho.

Dentre outras premissas, o PGA expõe a prioridade institucional do MPSC e as prioridades vinculadas aos objetivos estratégicos de impacto social, segundo o Ministério Público do Estado de Santa Catarina (2013b), a saber:

a) institucional: saneamento básico;
b) direitos humanos e terceiro setor: melhor idade;
c) consumidor: alimento sem risco;
d) controle da constitucionalidade: efetividade de decisões em ADIs propostas pelo MPSC;
e) criminal: reestruturação do controle externo;
f) infância e juventude: saúde mental infanto-juvenil;
g) meio ambiente: saneamento básico;
h) moralidade administrativa: LIMPE;
i) ordem tributária: saúde fiscal dos municípios.

Com exceção da prioridade institucional, cada programa prioritário está sob a responsabilidade de um determinado Centro de Apoio Operacional do MPSC. No caso do objetivo estratégico relacionado à Infância e Juventude, os programas são exatamente àqueles que constam na Figura 2. Em cada programa é detalhado o objetivo, o público-alvo, as ações, o resultado esperado com a iniciativa e os indicadores, que em alguns casos já possui o histórico dos últimos dois anos e a meta para o ano em questão.

Desse modo, denota-se que dois documentos legais da Instituição estão embasados no planejamento estratégico. Enquanto o RGI auxilia no acompanhamento e controle das ações executadas no último ano, o PGA define em quais temáticas os MPSC vai atuar de forma prioritária no ano seguinte. No período da coleta de dados desta pesquisa foi possível acompanhar a elaboração do RGI 2013 e do PGA 2014 e, com base nisto, constatar que dois relatórios oficiais do MPSC estão sendo utilizados na implementação do Planejamento Estratégico MPSC 2012-2022. Essa é uma prerrogativa entendida como primordial por Hussey (1996), pois a organização está utilizando processos já existentes para implementar uma nova cultura, pautada pelo planejamento e pela mensuração de resultados.

Conforme apontam Hussey (1996), Dye e Sibony (2007) e Kich e Pereira (2011), é importante mencionar que a coalizão dominante está engajada com o processo de implementação das estratégias formuladas no Planejamento Estratégico MPSC 2012-2022. No relato do Secretário-Geral do Ministério Público é possível constatar esta prerrogativa:

> [...] E também penso que não é só o ter o planejamento estratégico devidamente construído, o mais importante é o acompanhamento dele. É saber se o que nós estamos fazendo hoje, nós vamos conseguir implementar naquele prazo no qual ele se refere. [...] Hoje nós temos um acompanhamento de cada uma das metas do planejamento exatamente para isto.

Por fim, foi possível verificar que não houve uma visão simultânea entre o processo de planejamento e execução. O relato do Secretário-Geral ilustra a resposta de diversos sujeitos de pesquisa: "Eu te confesso que eu não tive a preocupação com a execução quando estávamos formulando as estratégias, a minha preocupação foi apontar aquilo que era primordial para a Instituição". Desse modo, percebe-se que um dos motivos que tendem a dificultar o processo de implementação das estratégias, como concebe Hrebiniak (2006), faz parte da realidade do MPSC.

5 Conclusão

Esta pesquisa visou analisar o processo de implementação das estratégias na realidade do MPSC. Para alcançar este objetivo, optou-se pela estratégia de pesquisa de estudo de caso, que foi delineada a partir do referencial metodológico de Yin (2009). A pesquisa teve como principal fonte a entrevista semiestruturada, além da utilização da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação direta sistemática. Com base

neste procedimento metodológico foi possível abordar as nove categorias de análise da pesquisa.

Desse modo, constatou-se que a Instituição desenvolveu suas atuais estratégias por meio do Planejamento Estratégico MPSC 2012-2022. Portanto, foi necessário compreender o histórico do processo estratégico do MPSC e, mais especificamente, a formulação do atual planejamento estratégico. Após este entendimento, o esforço de pesquisa se aprofundou na implementação das estratégias da Instituição.

Sobre esse constructo, foi possível identificar que o MPSC utiliza o BSC para gerenciar suas estratégias. Com base nesse sistema de informação, a Coordenadoria de Planejamento e a Coordenadoria-Geral Administrativa acompanham e controlam a execução das iniciativas planejadas. Esses dados são apresentados periodicamente à Comissão de Planejamento Estratégico, uma equipe constituída por membros e servidores do alto escalão do MPSC que avalia o andamento da implementação das estratégias e, caso necessário, determina novos rumos. Percebe-se, portanto, que a avaliação, o acompanhamento e o controle das estratégias seguem as prerrogativas apresentadas por Hussey (1996), Hrebiniak (2006), Estrada e Almeida (2007) e Pereira (2010).

Não obstante, o processo de pesquisa permitiu identificar algumas práticas que tendem a promover e outras dificultar a implementação das estratégias na realidade do MPSC. Neste sentido, vale destacar que a coalizão dominante da Instituição está engajada com o processo de implementação das estratégias formuladas no planejamento estratégico (HUSSEY, 1996; DYE; SIBONY, 2007; KICH; PEREIRA, 2011) e emprega dois documentos legais e já existentes para incorporar novas diretrizes na cultura organizacional (HUSSEY, 1996; HREBINIAK, 2006), o que tende a promover a implementação das estratégias. Por outro lado, percebe-se o distanciamento entre os planejadores e os executores das estratégias (MINTZBERG, 1994; MINTZBERG; QUINN, 2001; HREBINIAK, 2006) e a falta da visão simultânea entre o planejamento e a execução (HREBINIAK, 2006), ocorrências que tendem a dificultar o processo de implementação.

Cabe mencionar que esses achados são frutos da aproximação da literatura com a realidade do MPSC, entretanto, são apenas alguns apontamentos diante das interessantes práticas que a Instituição vem adotando, tanto na formulação quanto na implementação de suas estratégias. Inclusive, tais práticas podem servir de exemplo para as organizações que não conseguem efetivamente executar seu plano estratégico.

Considerando que a principal limitação deste estudo de caso corresponde à impossibilidade de generalização, recomenda-se o desenvolvimento de outras pesquisas em organizações que também estejam em fase de implementação do processo estratégico, buscando observar similaridades ou discrepâncias em relação a esta pesquisa e, assim, contribuir com o desenvolvimento do conhecimento sobre esta temática.

Por fim, recomenda-se analisar outras diretrizes que podem influenciar a implementação das estratégias, como as relações de poder ou influência de grupos (HREBINIAK, 2006), a existência de estratégias confusas e prioridades conflitantes (HUSSEY, 1996; BEER; EISENSTAT, 2001; FRENCH, 2009; RUKSTAD; COLLIS, 2008), a ineficiência dos líderes e dos liderados no processo de execução das ações (BEER; EISENSTAT, 2001; KICH; PEREIRA, 2011), o emprego de sistemas de recompensas (HUSSEY, 1996; BOSSYDY; CHARAN, 2002; HRENIAK, 2006; DYE; SIBONY, 2007), dentre diversos outros fatores.

Referências

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

AMIS, J. M.; SILK, M. L. The Philosophy and Politics of Quality in Qualitative Organizational Research. **Organizational Research Methods**, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 456-480, 2008.

AMITABH, M.; GUPTA, R. K. Research in strategy-structureperformance construct: review of trends, paradigms and methodologies. **Journal of Management and Organization**, [S.l.], v. 16, n. 5, p. 757-776, 2010. Disponível em: <http://au.vlex.com/vid/structure-construct-paradigms-methodologies-254386710>. Acesso em: 15 jun. 2013.

ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, [S.l.], v. 41, n. 4, p. 29-40, Summer, 2000. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b1094100-1a81-4f99-8835-c9ab2c1d9224%40sessionmgr11&vid=5&hid=10>. Acesso em: 5 jul 2013.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio**: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

BRENES, E.; MENA, M.; MOLINA, G. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, [S.l.], n. 61, p. 590-598, 2008.

DYE, R.; SIBONY, O. How to improve strategic planning. **Mckinsey Quarterly**, [S.l.], v. 3, p. 40-49, 2007. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=16c149a6-5e05-4d11-9722-a0402854eaba%40sessionmgr4&vid=2&hid=9&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=26295836>. Acesso em: 13 jul. 2013.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R.; A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, [S.l.], Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set.-dez, 2007.

FRENCH, S. Critiquing the language of strategic management. **Journal of Management Development**, [S.l.], v. 28, n. 1, p. 6-16, 2009.

GERRING, J.; MCDERMOTT, R. An experimental template for case study research. **American Journal of Political Science**, [S.l.], v. 51, n. 3, p. 688-701, 2010.

HAMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. Are you sure you have strategy? **Academy of Management Executive**, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 48-59, nov. 2001. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=757d887a-a9df-4d52-b65d-0df99e797afe%40sessionmgr10&vid=5&hid=9>. Acesso em: 11 jun. 2013.

HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN, J. P. A strategy implementation perspective of market orientation. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 57, p. 1.331-1.340, 2004. Disponível em: <https://people.creighton.edu/~jpw60034/Research/JBR%202004%20Implementation%20of%20Market%20Orientation.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2013.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HUSSEY, D. **The Implementation Challenge**. Chichester, England: John Wiley &Sons, 1996.

JICK, T. D. Vision is 10%, Implementation the Rest. **Business Strategy Review**, London, v. 12, n. 4, p. 36-38, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 85, p. 150-161, 2007.

KELLE, U. Análise com auxílio de computador: codificação e indexação. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 393-415.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, artigo 6, p. 1.045-1.065, 2011.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, [S.l.], p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. 4. reimpressão, São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA. **Planejamento Estratégico MPSC 2012-2022:** construindo nosso futuro. Florianópolis: Procuradoria-Geral de Justiça, 2012.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA. **Relatório de gestão institucional 2012**. Florianópolis: MPSC, 2013a.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA. **Plano geral de atuação 2013**. Florianópolis: Procuradoria-Geral de Justiça, 2013b.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

RUKSTAD, M. G.; COLLIS, D. J. Can You Say What Your Strategy Is? **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 86, p. 82-90, 2008. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=32c10d50-c772-40b8-8c38-6a2fcdf4be3e%40sessionmgr12&vid=5&hid=11>. Acesso em: 22 jul. 2013.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategy tools as boundary objects. **Strategic Organization**, [S.l.], v. 7, p. 223-232, 2009. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=15&sid=12152826-2358-4d1f-b16b-a27f10809111%40sessionmgr114&hid=118&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=38508610>. Acesso em: 26 jun. 2013.

VOLBERDA, H. W. Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. **European Management Review**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 35-42, 2004.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

YIN, R. K. **Case study research, design and methods**. Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2009.