

Balanced Scorecard: Um Estudo Sobre Sua Aplicação Nos Tribunais de Contas Estaduais

Balanced Scorecard: A Study About The Use In The State Courts of Auditors

Livia Vilar Lemos¹, Luiz Carlos Miranda², Jeronymo José Libonati², Cláudio de Araújo Wanderley²

¹Universidade de Pernambuco, Brasil, ²Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

Correspondência: Livia Vilar Lemos, Endereço: Rua Amaro Maltez, 201, Centro, Nazaré da Mata, PE, Brasil.

Tel: 55 81 3633-4600. E-mail: livia27.07@gmail.com

Recebido: 31 de Julho de 2012 Aceito: 23 de Setembro de 2015 Publicado: 01 de Dezembro de 2015

Resumo

A Reforma Gerencial trouxe para o setor público práticas e sistemas de gestão utilizados, tradicionalmente, nas empresas privadas, com o objetivo de melhorar a qualidade da prestação de serviços à sociedade. Desta forma, o objetivo desta pesquisa foi o de verificar como está sendo utilizado o Balanced Scorecard (BSC) pelos Tribunais de Contas Estaduais brasileiros como metodologia para execução de seus planejamentos estratégicos. O instrumento de coleta de dados foi os planejamentos estratégicos dos Tribunais de Contas; analisaram-se os relatórios das cortes de contas dos seguintes Estados: Ceará (CE), Pernambuco (PE), Pará (PA), Minas Gerais (MG), Rio Grande do Sul (RS) e Santa Catarina (SC). A amostra selecionada é não paramétrica, intencional e foi selecionada a partir do Relatório de Cumprimento de Metas do PROMOEX. Conclui-se que os Tribunais de Contas Estaduais, da amostra estudada, possuem uma estrutura semelhante na utilização do BSC. O desenvolvimento de perspectivas e indicadores ocorreu de forma semelhante, visto que do total dos indicadores desenvolvidos pelos seis tribunais 83% se repetem entre as cortes de contas, com frequências que variam de 33,3% a 100%; bem como se identificou a mesma deficiência em todos os tribunais estudados: a não evidenciação das metas a serem seguidas.

Palavras-chave: Reforma gerencial, balanced scorecard (BSC), tribunais de contas estaduais.

Abstract

Managerial Reform has brought to the public sector management practices and systems used traditionally in private companies, in order to improve the quality of service to society. Thus, the objective of this research was to determine how the Balanced Scorecard (BSC) has been used by Brazilian State Audit Courts as a methodology for implementation of their strategic plans. The data collection instrument was the strategic plans of the Audit Courts; analyzed the reports of the following accounts of cuts states: Ceará (CE), Pernambuco (PE), Pará (PA), Minas Gerais (MG), Rio Grande do Sul (RS) and Santa Catarina (SC). The selected sample is non-parametric, intentional and was selected from PROMOEX Goals Compliance Report. In conclusion, the State Audit Courts studied, have a similar structure in the use of BSC. The development prospects and indicators was similar, as the total of the indicators developed by the six courts 83% are repeated between accounts cuts with frequencies ranging from 33.3% to 100%; and identified the same deficiency in all studied courts: the non-disclosure of targets to be followed.

Keywords: Managerial Reform, balanced scorecard (BSC), state courts of auditors.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

1. Introdução

Da década de 1980 para 1990 foi observada, em alguns países como Inglaterra e Nova Zelândia, uma mudança no regime administrativo utilizado na gestão pública. As entidades públicas eram administradas sob o modelo burocrático de Weber que tinha como foco a impessoalidade dos atos administrativos e prioridade aos processos. No entanto, a população encontrava-se insatisfeita com o serviço oferecido por estas entidades, gerando o ambiente favorável para críticas ao regime adotado à época (HEYER, 2011).

Os governos eram cobrados por melhoria no atendimento, o uso eficiente dos recursos públicos, transparência na

gestão e pela responsabilização dos administradores públicos, segundo Heyer (2011) a filosofia da Nova Gestão Pública (NGP) pregava tais exigências. A partir dessa mudança, começaram a ser adotadas por este setor práticas de gestão utilizadas na área privada com o objetivo de atender a este novo entendimento da população relativo à conduta dos gestores públicos.

Já no Brasil, a Reforma Gerencial foi incorporada, em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso e baseada na experiência dos países da Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), especialmente a Inglaterra. Conforme expõe Bresser-Pereira (2001a) esta reforma do governo brasileiro, em 1995, teve as seguintes dimensões: institucional, cultural e de gestão.

O Balanced Scorecard (BSC) foi um dos sistemas de gestão estratégica, desenvolvido e utilizado pelo setor privado que sofreu adaptações para ser incorporado à administração pública. Neste sistema são desenvolvidos indicadores de desempenho divididos em quatro grupos: aprendizado e crescimento; processos internos; clientes e financeiro. Estes grupos possuem uma relação de causa e efeito entre si buscando atingir o objetivo fim da organização (privada) que é o lucro. Já no contexto das entidades públicas o objetivo é a satisfação do cidadão com o serviço público, esta é a principal alteração para adaptar este sistema ao setor governamental.

Dentro deste contexto, estão inseridos os Tribunais de Contas da União, dos Estados e Municípios, visto que como entidades públicas também devem ter como objetivo prestar seus serviços com maior qualidade aos cidadãos. Para consolidar as ações dos tribunais de contas e atender o objetivo da reforma gerencial foi criado o Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Municípios e do Distrito Federal - PROMOEX.

Este programa consiste no fortalecimento institucional do sistema de controle externo baseado nas atividades dos tribunais de contas e contempla com isso o desenvolvimento do planejamento estratégico dos tribunais de forma a atingir seus objetivos (BRASIL, 2005).

Sendo assim, emerge a seguinte problemática: Como está sendo utilizado o Balanced Scorecard pelos Tribunais de Contas Estaduais brasileiros como metodologia para execução de seus planejamentos estratégicos?

O objetivo geral foi verificar como está sendo utilizado o Balanced Scorecard pelos Tribunais de Contas Estaduais brasileiros como metodologia para execução de seus planejamentos estratégicos.

A relevância desta pesquisa encontra-se em contribuir para a literatura existente sobre a utilização do Balanced Scorecard em entidades públicas, visto que ainda são encontrados poucos estudos sobre esta temática. Grande parte da literatura sobre o BSC refere-se à sua aplicação nas entidades privadas, no tocante, às organizações públicas os estudos ainda são incipientes e em menor número (NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012).

Decorrente da embrionária aplicabilidade deste sistema na área pública, esta pesquisa visa também auxiliar os gestores públicos na aplicação desta metodologia de gestão apresentando à experiência em distintos tribunais de contas através dos seus relatórios de planejamento estratégico.

2 Referencial Teórico

2.1 Reformas na Administração: O Enfoque da Nova Gestão Pública

Diversos regimes administrativos foram aplicados na área pública, podendo citar o patrimonialista, burocrático e gerencial. As alterações ocorridas nestes regimes retratam a forma como a sociedade se organiza. Bresser-Pereira (2001a) caracteriza os planos administrativos e classifica-os, no Brasil, em três formas históricas e em cada fase é disposto o regime social, a organização política do estado e a prática administrativa. De 1821 a 1995, o país passou por três regimes, do patrimonialista ao gerencial, passando pelo regime burocrático em 1930.

Tais mudanças não só ocorreram no Brasil, mas em outros países, primeiramente os europeus em 1980, com a Nova Gestão Pública. Preceitos baseados na administração burocrática de Weber foram substituídos por práticas que priorizavam o atendimento competente ao cidadão. Iniciou-se uma mudança cultural no ambiente público pautada na maior eficiência na execução dos procedimentos e processos, gerando impactos na estrutura organizacional, sistemas, funções, procedimentos e processos da administração pública (AWORTWI, 2010).

O modelo administrativo de Weber era baseado em regras e procedimentos que visavam garantir a legalidade das ações no domínio público. As funções eram especializadas, baseadas na impessoalidade, obedecendo à hierarquia dos cargos com o objetivo de viabilizar o atendimento igualitário aos cidadãos. No entanto, como a ênfase era dada aos processos, nem sempre garantiam eficiência nas atividades (AWORTWI, 2010).

Corroborando com esta elucidação, Coutinho (2000) retrata que a mudança do regime administrativo da área pública almejou abandonar às práticas da administração burocrática que não favoreciam ao atendimento da

população e estavam mais voltadas, de certa forma, para o atendimento dos interesses do aparelho estatal.

Para a prática das políticas públicas, sob o regime gerencial, pondera-se, se necessário conceder à iniciativa privada a execução das atividades. O Estado passa a ter um caráter regulador e fiscalizador, contrário ao modelo Weberiano, o qual era executor. Além, deste aspecto são ressaltadas a autonomia e responsabilização pelos resultados, incorpora no ambiente público, práticas gerenciais comumente utilizadas na iniciativa privada, necessitando uma mudança de cultura organizacional (BRESSER-PEREIRA, 2001b).

A Nova Gestão Pública iniciou no Brasil, em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso que principiou no país, a reforma do aparelho estatal consistindo na criação de um ambiente mais favorável ao desenvolvimento econômico, trazendo para o Estado novas visões e metas. As orientações desta reforma estavam embasadas na gestão por resultados - prática atribuída ao setor privado -, pode-se entender que o setor privado mostrou para o setor público as boas práticas administrativas a serem adotadas, em vista, às mudanças sociais ocorridas, sendo assim, o setor privado é usado como benchmark para a esfera pública (CORRÊA, 2007; SECCHI, 2009).

As principais medidas adotadas pelo governo, em 1995, são elencadas por Gaetani (2005, apud CORRÊA, 2007, 491), sejam algumas delas: a introdução no governo à gestão por resultados, fortalecimento das carreiras gerenciais, alteração da postura do Estado de Empreendedor para Fiscalizador/Regulador com a privatização de alguns setores.

A orientação adotada para o desenvolvimento dos preceitos acima estabelecidos teve como razão a insatisfação dos cidadãos com os serviços oferecidos pelo Estado, bem como com a falta de transparência e responsabilização dos gestores públicos relativos aos seus atos administrativos, tais questões foram identificadas como um fator crítico da atuação estatal em diversos países. A alternativa para solucionar estas questões foi reduzir os procedimentos burocráticos viabilizando a flexibilidade na gestão pública e promover uma maior transparência dos atos administrativos (COUTINHO, 2000; SANO; ABRUCIO, 2008).

O cidadão passa a ser visto como cliente em contraponto com o que ocorria no regime weberiano, com isto a visão de departamentalização foi quebrada e priorizaram-se os resultados globais (COUTINHO, 2000; GARCES; SILVEIRA, 2002).

Desta forma, se faz necessária à incorporação ao setor público de instrumentos de gestão e a promoção de mudanças, tais como: o início da confecção e utilização de informações para a tomada de decisão, gerenciamento de resultados, estipulação de metas e indicadores, responsabilização de gestores, transparência das ações governamentais para viabilizar o controle da gestão pública pela população, inserção de prestadores de serviços públicos não estatais estabelecidos por contratos de gestão (SANO; ABRUCIO, 2008).

Alguns instrumentos de gestão sinalizados anteriormente são identificados no sistema gerencial denominado Balanced Scorecard, desenvolvido para as entidades privadas e inserido na esfera pública.

2.2 Balanced Scorecard: Um Sistema de Gestão

Em 1990, os pesquisadores Kaplan e Norton desenvolveram um sistema de gestão por meio de indicadores que visa o auxílio à administração empresarial, chamando de Balanced Scorecard (BSC). Inicialmente, os autores pensaram em criar um sistema de mensuração que não dependessem exclusivamente de indicadores financeiros, mas que estes complementassem a informação junto a outros indicadores.

Kaplan e Norton observaram que os sistemas de execução das estratégias estavam desatualizados perante o contexto econômico; por volta de 1980 para 1990 a participação dos ativos intangíveis nas empresas aumentou, porém não houve modificação na forma de geri-los. Por isso, os indicadores financeiros, utilizados isoladamente, tornaram-se insuficientes para a gestão empresarial (KAPLAN; NORTON, 2000). No entanto, para realizar uma gestão eficiente não se deve excluir esse ou aquele indicador, e sim utilizá-los em conjunto, harmonizando os indicadores financeiros e não financeiros. Kaplan e Norton (1992) verificaram que, ao realizar estudos observando diversas empresas, os gerentes necessitavam de uma gestão equilibrada dos indicadores que na verdade reproduzissem a estratégia da empresa para que esta fosse alcançada efetivamente.

O BSC dispõe de indicadores financeiros e complementou estas medidas clássicas com indicadores não financeiros, que são agrupados nas seguintes perspectivas: Aprendizagem e crescimento - preza-se pelo preparo da equipe na capacidade de melhoria contínua, a partir do aperfeiçoamento do pessoal através de treinamentos, espera-se, também, que os funcionários melhorem os processos através da identificação de oportunidades de aprimoramento; Processos internos - atividades desenvolvidas internamente para atender às necessidades dos clientes; Cliente: a estratégia desenvolvida tem o foco da criação de valor para o cliente, portanto, deverá ser identificado se os clientes reconhecem o valor que a empresa busca gerar para eles, ou seja, o diferencial da empresa; Financeiro: o retorno financeiro é alcançado quando a empresa consegue agregar valor ao atendimento ao cliente (KAPLAN; NORTON, 2000, 2007; HERNANES; CRUZ; FALCÃO, 2000).

Relativo a estes indicadores Chavan (2009) explica que viabilizam a integração de toda a organização para o atendimento da estratégia delimitada. As quatro perspectivas têm uma relação de causa e efeito entre si, em conjunto elas possibilitam a execução da estratégia da empresa e a identificação de falhas em áreas específicas. Em cada perspectiva serão desenvolvidos indicadores que possibilitem o controle das ações e a avaliação de desempenho dos gestores (KAPLAN; NORTON, 1992).

O número de indicadores não deve ser estipulado em demasia, devem ser desenvolvidos com o foco na estratégia e no poder de gerenciamento dos administradores. Não adianta estabelecer indicadores que não podem ser medidos ou alcançados, o BSC força os gestores a desenvolverem um número limitado de indicadores, logo delimitando a estratégia traçada (KAPLAN; NORTON, 1993).

O sucesso do BSC depende de como ele foi divulgado na entidade, que instrumentos de avaliação serão utilizados, se os gestores possuem conhecimento dos instrumentos e se há o alinhamento das metas empresariais com as metas pessoais para estimular os funcionários a atenderem às primeiras metas.

A partir de 1996, modificações foram realizadas para adaptar o BSC às entidades sem finalidade lucrativa, entre elas estão às públicas. A primeira observação feita por Kaplan e Norton (2000) foi em relação como as entidades governamentais definiam a estratégia, que parecia ser sem foco e demasiadamente longa. Para aplicar o BSC nestas entidades é necessário determinar o foco dado à estratégia, visto que nas entidades privadas o objetivo é o lucro. Nas organizações públicas existem dois públicos interessados, aquele que fornece os recursos e os que recebem os serviços prestados pelo Estado.

Devem-se contemplar no mesmo scorecard, objetivos estratégicos que possibilitem a todos os interessados avaliarem o desempenho da entidade (KAPLAN; NORTON, 2000). Assim, as mudanças são necessárias para uma adequada utilização do sistema, segundo Greatbanks e Tapp (2007) há um consenso, entre vários pesquisadores, acerca das adaptações realizadas em modelos de gestão, entre eles o BSC, de setores privados quando aplicados nas entidades públicas.

2.3 O Papel do Tribunal de Contas e a Nova Gestão Pública

No art. 71 da Constituição Federal de 1988 estão definidas as competências do Tribunal de Contas da União: auxiliar o Congresso Nacional no controle externo. O controle consiste na fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União. Estas atribuições devem ser atendidas pelos tribunais de contas estaduais e municipais, conforme suas respectivas competências (BRASIL, 1988).

O Tribunal de Contas avalia a utilização dos recursos públicos pela administração direta e indireta e por entidades privadas com participação de recursos públicos no capital social, o objetivo é de verificar a correta utilização do erário público e a legalidade dos atos administrativos. Caso alguma irregularidade seja encontrada, cabe ao Tribunal de Contas reportarem às autoridades para a aplicação das penalidades previstas em lei, ou se necessário, o próprio Tribunal poderá aplicar tais penalidades. (BRASIL, 1988).

O caráter fiscalizador do Tribunal de Contas contribui para a responsabilização da gestão por parte dos administradores públicos, garantindo que os atos administrativos dos gestores públicos sejam executados de acordo com a lei, portanto favorecendo o atendimento ao cidadão de forma correta e eficiente. Tais pontos são contemplados pela reforma gerencial.

Para que a responsabilização seja gerada, é necessário que os órgãos de controle divulguem para a sociedade o fruto de suas atividades, fornecendo à mesma o resultado da gestão (SANO; ABRUCIO, 2008). Segundo Silva (2009), os tribunais de contas devem ter a capacidade de responder à sociedade sobre os seus atos e os atos dos gestores, de impor sanções e fornecer a sociedade subsídios viabilizadores de prestação de contas.

Segundo os preceitos do controle social, a sociedade deve ter conhecimento dos atos da administração pública. A fiscalização ocorre para promover a responsabilidade sobre o gerenciamento público, no entanto, para esta ser eficaz cobra-se da sociedade uma participação ativa sobre a administração pública (SILVA, 2009).

Em 2005, obteve-se um empréstimo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para criar o Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Municípios e do Distrito Federal – PROMOEX, seu objetivo é fortalecer o sistema de controle externo no governo, ao consolidar as ações dos tribunais de contas, contribuir para o controle social e fortalecê-los na sua estrutura.

A integração das ações ocorrerá com discussões entre os técnicos dos tribunais de contas participantes do programa sobre: Auditorias Operacionais, Normas de Auditorias Governamentais (NAGs) e debates sobre pontos da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Um dos resultados foi a distribuição do software para a formatação do Planejamento Estratégico, grande parte dos tribunais participantes do programa já recebeu este programa (BRASIL, 2011).

O planejamento estratégico consiste na preparação para o longo prazo, de acordo com a estratégia organizacional; missão e visão, cenários internos e externos, levantamento de riscos e oportunidades são fatores avaliados na estratégia (MIRANDA; LIBONATI, 2002).

Foram definidos, pelo PROMOEX, alguns padrões para o estabelecimento do planejamento estratégico: a criação de equipes de planejamento com competências de atribuições determinadas; a participação de todos os servidores no processo de análise de ambiente; participação dos clientes externos na análise do ambiente externo relativo ao grau de satisfação com os serviços prestados pelo Tribunal; alinhamento do plano estratégico com as determinações orçamentárias cabíveis a corte de contas e desenvolvimento ou aquisição de software para auxílio no desenvolvimento e execução do Planejamento Estratégico (GOIÁS, 2006).

3. Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva quanto aos seus objetivos. Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória por permitir uma visão geral sobre o assunto (RAUPP; BEUREN, 2004), pois verificou, numa visão geral, como está sendo utilizado o Balanced Scorecard pelos Tribunais de Contas Estaduais brasileiros. Por sua vez, classifica-se como descritiva pela finalidade de analisar as características encontradas nos Tribunais de Contas que utilizam o BSC como metodologia para execução dos seus planejamentos estratégicos.

Relativo à estratégia de pesquisa, fez-se uso da pesquisa documental, decorrente do uso dos planejamentos estratégicos divulgados pelos Tribunais de Contas Estaduais (TCE), visto que estes se caracterizam como a fonte documental desta pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Quanto à distinção da população e amostra, tem-se que a população deste trabalho é os Tribunais de Contas Estaduais do Brasil. Não foi feito uso de amostragem para a coleta de dados, pois não foi aplicada a estatística inferencial e sim a descritiva.

Para elucidar tal ponto, Martins e Theóphilo (2009, p. 108) trazem que “o aspecto mais importante da estatística inferencial é o processo de obter conclusões sobre parâmetros da população a partir de estatísticas amostrais”. Como este não foi o intuito da pesquisa, a seleção da amostra não foi organizada de forma a possibilitar a mesma probabilidade de seleção para cada elemento populacional (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A amostra se caracteriza como não paramétrica e intencional, portanto, os achados da análise não podem ser generalizados para os outros tribunais de contas estaduais não pertencentes ao grupo estudado nesta pesquisa.

A amostra da pesquisa foi definida a partir dos Tribunais de Contas relacionados no Relatório de Cumprimento de Metas do PROMOEX de 2011. Neste relatório havia uma seção com o status da implantação do planejamento estratégico nos tribunais, foram listados 32 Tribunais de Contas, dentre esses o do Distrito Federal, dois municipais e os demais estaduais. O primeiro critério da seleção da amostra foi os tribunais de contas estaduais que tinham como status, neste relatório, a implantação e avaliação ou revisão dos seus planejamentos estratégicos; o segundo critério foi a utilização do Balanced Scorecard no planejamento estratégico.

Por fim, os tribunais de contas estaduais que atenderam ao primeiro critério de seleção da amostra foram os seguintes: Ceará (CE), Pernambuco (PE) e Piauí (PI); Pará (PA); Minas Gerais (MG); e Rio Grande do Sul (RS) e Santa Catarina (SC). O TCE-Piauí foi excluído da análise por não utilizar o BSC em seu planejamento estratégico, sendo este o segundo critério definido para a seleção amostral.

A coleta dos planejamentos estratégicos foi realizada na Internet e nos sítios eletrônicos das respectivas entidades. Realizou-se a análise de conteúdo dos planejamentos estratégicos, para tanto se desenvolveu um roteiro objetivando elencar as categorias de análise.

As categorias foram baseadas nos requisitos necessários para programar o Balanced Scorecard (BSC), sendo estas: a estrutura e o período do planejamento estratégico; forma de divulgação da estratégia; missão e visão do ente; análise do ambiente interno e externo; objetivo da estratégia; definição das perspectivas do BSC; indicadores desenvolvidos; estipulação de metas; critério de criação das metas; controle de custos para a estratégia; período para realização da avaliação em curto prazo das metas adotadas.

A análise dos indicadores consistiu na verificação dos seus objetivos de medida, os autores identificaram estes objetivos e agruparam os indicadores dos tribunais que possuíam a mesma finalidade (ver Apêndice A). Esta apresentação é realizada em tabelas de acordo com a frequência dos indicadores verificada em todos os tribunais analisados, visto que há indicadores com objetivo de medida comum a todos os entes analisados, bem como aqueles que só são encontrados em um único tribunal.

4 Análise dos Dados

Na análise da estrutura dos planos estratégicos utilizaram-se como parâmetro os sumários dos relatórios. Observou-se que todos os seis tribunais empregam, basicamente, a mesma estrutura, tendo como itens básicos: introdução, metodologia, mapa estratégico e perspectivas. Serão apresentadas, inicialmente, características gerais relativos aos Planejamentos Estratégicos dos Tribunais de Contas.

4.1 Características Gerais

Relativo ao grau de detalhe apresentado nos relatórios observou-se que o Tribunal de Contas do Ceará é o que apresenta mais detalhadamente sua estrutura, visto que abordou na primeira parte à conceituação dos tópicos e na segunda seção apresentou os conceitos aplicados à estrutura do tribunal. Já os demais tribunais também apresentaram conceitos, no entanto, logo em seguida os aplicavam.

Quanto ao período de ação dos planejamentos, tem-se que a média é de quatro anos. Os tribunais de Contas do Pará e Santa Catarina tiveram o menor período, com três anos e o maior período foi o do Tribunal de Contas do Ceará, conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1: Período de aplicação dos Planejamentos Estratégicos

Tribunal de Contas	Período	Anos
Pará	2012-2015	3
Santa Catarina	2008-2011	3
Pernambuco	2008-2012	4
Minas Gerais	2010-2014	4
Rio Grande do Sul	2011-2015	4
Ceará	2010-2015	5

Fonte: Elaboração própria, 2012.

A divulgação da estratégia adotada pela entidade para todos os envolvidos é relevante para o sucesso do planejamento. Kaplan e Norton (2000) retratam que a estratégia deve ser desenvolvida pela alta administração e repassada a todos os níveis da organização; Greatbanks e Tapp (2007) realizaram um estudo de caso em uma cidade da Nova Zelândia e também relataram que a definição/divulgação da estratégia seguia a hierarquia da organização, em ordem decrescente.

Quanto à divulgação da estratégia, verificou-se que todos os Tribunais de Contas analisados seguiram esta metodologia: criação da estratégia pela alta direção e divulgação para os demais servidores. Observou-se que a maioria das cortes de contas relatava a participação dos conselheiros, auditores, diretor geral, representantes do Ministério Público de Contas para a delimitação da estratégia, com exceção a este achado o Tribunal de Contas do Pará, o qual não foi apurado esta informação.

A missão, visão e valores dos entes foram identificados em todos os planos e são semelhantes, já que possuem a mesma atribuição. Neste item observou-se uma preocupação unânime entre as entidades: assegurar à sociedade uma efetiva gestão dos recursos públicos de acordo com o trabalho exercido pela corte de contas.

Todos os tribunais estudados utilizam a análise de cenários do planejamento estratégico, sendo que quatro tribunais – Ceará, Pará, Pernambuco e Santa Catarina - seguiram a metodologia da matriz SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*), e dois – Minas Gerais e Rio Grande do Sul - não especificaram qual foi metodologia adotada.

Kaplan e Norton (2000) identificaram que as adaptações no *Balanced Scorecard* para a área pública referem-se aos usuários. Nas organizações privadas, a identificação dos interessados é mais fácil, nas públicas podem ser identificados dois interessados: os fornecedores de recursos (contribuintes) e tomadores de serviços públicos (cidadão), sem desconsiderar a interseção dos grupos. Assim, cabe contemplar os interessados nos objetivos estratégicos, logo moldar o *scorecard* a estes objetivos, isto pode ser visto no desenvolvimento das perspectivas.

Segundo Muscat, *et. al* (2007), as principais modificações ocorreram nas perspectivas de Clientes e Financeira, a primeira, nas entidades públicas, trata-se da sociedade, já que o objetivo dos entes públicos é o seu atendimento. Para a perspectiva Financeira houve vários debates sobre onde enquadrá-la, pois do contrário ao setor privado, ela não se configura como o objetivo fim da entidade, mas serve como meio para atingir os objetivos estratégicos. Assim, verificou-se um padrão, nas perspectivas dos Tribunais relativas às adaptações para as entidades públicas. Os TCE/PE e TCE/RS criaram a perspectiva Sociedade, conforme suas visões de serem reconhecidos pela sociedade como um agente de controle externo que auxilia no emprego eficiente do erário público. Seguem na Tabela 2 as perspectivas desenvolvidas pelos Tribunais de Contas.

Tabela 2: Perspectivas por Tribunal de Contas

Tribunal de Contas / Perspectivas	CE	PE	PA	MG	RS	SC	Frequência (freq. %)
Aprendizagem e Crescimento		X			X	X	3 (50%)
Clientes		X					1 (16,7%)
Estrutura Organizacional e Orçamento				X			1 (16,7%)
Financeira						X	1 (16,7%)
Orçamentária					X		1 (16,7%)
Orçamento e Logística	X		X				2 (33,3%)
Pessoas e Inovação	X		X	X			3 (50%)
Processos Internos	X	X	X	X	X	X	6 (100%)
Resultados	X		X	X		X	4 (66,7%)
Sociedade		X			X		2 (33,3%)

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Na Tabela 3, estão os números de indicadores desenvolvidos, o TCE que desenvolveu o maior número de indicadores foi o do Ceará e o de Pernambuco foi o que apresentou o menor número.

Tabela 3 – Número de Indicadores por Tribunal de Contas

Tribunais de Contas	Quantidade de Indicadores
Ceará	41
Pernambuco	19
Pará	27
Minas Gerais	35
Rio Grande do Sul	36
Santa Catarina	21
Total	179

Fonte: Elaboração própria, 2012.

4.2 Frequência de Indicadores Desenvolvidos Pelos TCE'S

Os indicadores foram classificados em grupos, pelos autores, de acordo com o que se propunham a medir (objeto de medida), desta forma, analisaram-se quantos indicadores foram desenvolvidos pelos tribunais de acordo com o objetivo de medida e em quais perspectivas os indicadores se encontravam, segundo a classificação dos TCE'S.

Esta análise é apresentada a partir da Tabela 4, considerando a frequência dos indicadores em cada tribunal estudado. Em específico, estão apresentados os indicadores encontrados em todos os tribunais analisados.

Tabela 4: Indicadores com frequência 6 (100%)

Objeto de Medida dos Indicadores	Perspectivas dos indicadores	Quantidade de Indicadores por TCE						Total indicador	Frequência (freq. %)
		CE	PE	PA	MG	RS	SC		
Ações de melhoria para o Controle Social	Processos Internos (CE; PA); Sociedade (PE; RS); Resultados (MG; SC).	1	1	1	1	1	1	6	6 (100%)
Eficiência nos Processos Internos	Estrutura Organizacional e Orçamento (MG); Financeira (SC); Pessoas e Inovação (MG); Processos Internos (CE; MG; PE; RS) e Resultados (MG; PA).	1	1	1	8	1	1	13	6 (100%)
Imagem institucional para a sociedade	Processos Internos (CE; PA; PE; RS); Resultados (MG; SC) e Sociedade (RS).	2	1	1	2	3	1	10	6 (100%)
Satisfação do Servidor	Aprendizagem e Crescimento (PE; SC); Pessoas e Inovação (CE; MG; PA) e Sociedade (RS).	3	1	1	1	1	1	8	6 (100%)
Tempo de resolução de processos	Processos Internos (CE; MG; PE; RS; SC) e Resultados (PA).	2	1	1	1	2	1	8	6 (100%)
Total	5	9	5	5	13	8	5	45	

Fonte: Elaboração própria, 2012.

O total de indicadores que foram encontrados em todos os tribunais é 45, distribuídos em 7 perspectivas. Quanto aos objetos de medida, identificaram-se 6 indicadores para o objeto “Ações de melhoria para o Controle Social” um para cada tribunal; 13 indicadores para “Eficiência nos Processos Internos”, sendo 8 indicadores do TCE/MG e o restante dos tribunais com 1 indicador cada; 10 indicadores foram identificados pelo objeto “Imagem institucional para a sociedade”; 8 indicadores para “Satisfação do Servidor” e 8 para o objeto “Tempo de Resolução de Processos”.

O objeto “satisfação do servidor” também foi encontrado em outras frequências analisadas, mas esta frequência de 100% caracterizou-se pela generalidade, pois em outras frequências estão voltados para itens mais específicos, tais como: imagem institucional (Tabela 9) e infraestrutura (Tabela 7).

Em relação à sociedade todos os tribunais desenvolveram indicadores para acompanhar à imagem da instituição perante os cidadãos, em outras frequências identificaram-se indicadores voltados para a satisfação da sociedade (Tabela 8) e evidenciação de informações na internet (Tabelas 9 e 7).

Tabela 5: Indicadores com frequência 5 (83,3%)

Objeto de Medida dos Indicadores	Perspectivas dos indicadores	Quantidade de Indicadores por TCE						Total indicador	Frequência (freq. %)
		CE	PE	PA	MG	RS	SC		
Capacitação de servidor	Aprendizagem e Crescimento (RS; SC) e Pessoas e Inovação (CE; MG e PS).	4		1	4	4	2	15	5 (83,3%)
Execução Orçamentária	Orçamento e Logística (CE; PA); Estrutura Organizacional e Orçamento (MG); Financeira (SC); Processos Internos (RS).	3		1	2	2	2	10	5 (83,3%)
Investimento em Tecnologia da Informação	Orçamento e Logística (CE; PA); Processos Internos (CE; MG); Aprendizagem e Crescimento (RS; SC).	2		2	1	1	1	7	5 (83,3%)
Orientação realizada pelo Tribunal para jurisdicionados/agentes públicos	Clientes (PE); Processos Internos (RS; PA) e Resultados (CE; SC).	1	1	1		2	2	7	5 (83,3%)
Total	4	10	1	5	7	9	7	39	

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Para a frequência de 83,3% (Tabela 5) percebeu-se quatro objetos de medidas, totalizando 39 indicadores, lançados em 8 perspectivas. A preocupação dos tribunais com a capacitação dos servidores é percebida no total de 15 indicadores para este objeto de medida. O objeto voltado à execução orçamentária tem 10 indicadores, quantidade relevante, condizente com a utilização de orçamento pelas entidades públicas.

Outros objetos são: Investimento em Tecnologia da Informação retratando a preocupação dos tribunais na melhoria da infraestrutura e o último objeto identificado nesta frequência foi a orientação realizada pelo Tribunal para jurisdicionados/agentes públicos, para evitar irregularidades, colaborando para melhora do controle externo.

Tabela 6: Indicadores com frequência 4 (66,7%)

Objeto de Medida dos Indicadores	Perspectivas dos indicadores	Quantidade de Indicadores por TCE						Total indicador	Frequência (freq. %)
		CE	PE	PA	MG	RS	SC		
Acompanhamento do resultado institucional	Processos Internos (MG; PE; RS) e Pessoas e Inovação (PA).		2	1	1	4		8	4 (66,7%)
Cumprimento das determinações do Tribunal	Processos Internos (SC); Sociedade (PE) e Resultados (MG; PA).		1	3	2		1	7	4 (66,7%)
Gerenciamento de processos internos	Aprendizagem e Crescimento (PE); Processos Internos (CE; PA; MG).	1	1	2	1			5	4 (66,7%)
Total	3	1	4	6	4	4	1	20	

Já na Tabela 6, são encontrados os indicadores com frequência de 66,7% e foram relacionados ao acompanhamento do resultado institucional em relação à estratégia a ser alcançada, cumprimento das determinações feitas pelo tribunal e o último identificado foi em relação ao gerenciamento dos processos internos. Foram identificadas 5 perspectivas e o total de indicadores formulados foram 20.

O TCE/PE, TCE/PA e o TCE/MG apresentaram indicadores para os três objetos de medida identificados na frequência de 66,7%. O TCE/RS apresentou 4 indicadores relacionados ao acompanhamento do resultado institucional classificados na perspectiva Processos Internos. O TCE/CE elaborou 1 indicador relacionado ao gerenciamento de processos internos. O objeto de medidas “acompanhamento do resultado institucional” teve 8 indicadores focalizados no controle da execução da estratégia desenvolvida; 7 indicadores foram relacionados ao cumprimento das determinações do tribunal e 5 indicadores objetivaram o gerenciamento dos processos internos, este objeto é relevante para o aprimoramento dos processos internos e para a eficiência do tribunal nas suas atividades.

Tabela 7: Indicadores com frequência 3 (50%)

Objeto de Medida dos Indicadores	Perspectivas dos indicadores	Quantidade de Indicadores por TCE						Total indicador	Frequência (freq. %)
		CE	PE	PA	MG	RS	SC		
Desempenho do servidor	Aprendizagem e Crescimento (PE) e Pessoas e Inovação (CE; MG).	1	1		1			3	3 (50%)
Informações disponibilizadas na internet	Processos Internos (CE; PA) e Resultados (MG).	1		1	1			3	3 (50%)
Parcerias realizadas em ações do TCE	Clientes (PE) e Processo Internos (CE; PA).	2	1	1				4	3 (50%)
Satisfação do servidor com a infraestrutura	Orçamento e Logística (CE; PA); Processos Internos (MG; CE).	3		2	1			6	3 (50%)
Total	4	7	2	4	3			16	

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Para os indicadores apresentados na Tabela 7, com frequência de 50% entre os tribunais, predominaram os objetos de medida voltados aos servidores, sejam eles: desempenho do servidor e satisfação do servidor com em relação à infraestrutura. Estes objetos foram distribuídos em 4 perspectivas: Aprendizagem e Crescimento, Pessoas e Inovação, Orçamento e Logística e Processos Internos. Dos 16 indicadores dentro desta frequência, 9 são voltados aos servidores.

Tabela 8: Indicadores com frequência 2 (33,3%)

Objeto de Medida dos Indicadores	Perspectivas dos indicadores	Quantidade de Indicadores por TCE						Total indicador	Frequência (freq. %)
		CE	PE	PA	MG	RS	SC		
Ações de controle realizadas em áreas de risco e relevância	Processos Internos (SC); Resultados (MG).				1		1	2	2 (33,3%)
Ações de melhoria para o Controle Externo	Processos Internos (CE; SC).	1					1	2	2 (33,3%)
Ações de políticas de gestão de pessoas	Pessoas e Inovação (CE; MG).	1			1			2	2 (33,3%)
Ações inovadoras desenvolvidas internamente	Aprendizagem e Crescimento (PE) e Pessoas e Inovação (CE)	2	1					3	2 (33,3%)
Alinhamento de objetivos à Estratégia	Aprendizagem e Crescimento (RS); Pessoas e Inovação (PA) e Processos Internos (PA).				2		1	3	2 (33,3%)
Auditorias realizadas - recursos economizados	Resultados (CE; SC).	2					1	3	2 (33,3%)

Comunicação interna	Aprendizagem e Crescimento (SC) e Processos Internos (PE)		1					2	3	2 (33,3%)	
Disseminação de Conhecimento	Aprendizagem e Crescimento (RS); Processos Internos (MG).					1	1		2	2 (33,3%)	
Estímulo a Transparência na Administração Pública	Resultados (CE; PA).	1		1					2	2 (33,3%)	
Número de funcionários que deixaram a instituição	Aprendizagem e Crescimento (RS) e Pessoas e Inovação (MG)					1	1		2	2 (33,3%)	
Qualidade/Quantidade das auditorias	Aprendizagem e Crescimento (PE) e Processo Internos (CE)	3	1						4	2 (33,3%)	
Quantidade de Processos Autuado-Julgados	Processos Internos (MG; RS).					2	1		3	2 (33,3%)	
Satisfação da Sociedade	Resultados (SC) e Sociedade (RS)						2	1	3	2 (33,3%)	
Satisfação dos jurisdicionados	Processos Internos (PA; RS).			1			1		2	2 (33,3%)	
Total		14		5	10	3	4	6	7	6	36

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Na Tabela 8 observam-se os indicadores similares em pelo menos dois tribunais de contas, com 36 indicadores. Têm-se indicadores voltados à satisfação da sociedade e dos jurisdicionados, relacionados com a missão e visão dos tribunais em assegurar à sociedade a correta utilização dos recursos públicos pelos gestores, garantindo satisfação dos cidadãos com os tribunais. Em outros indicadores têm-se objetos também voltados às necessidades sociais: Ações de controle realizadas em áreas de risco e relevância; Ações de melhoria para o Controle Externo; Auditorias realizadas - recursos economizados; Estímulo a Transparência na Administração Pública.

Quantitativamente, o Ceará apresentou 10 indicadores, seguido do Rio Grande do Sul com 7, depois Minas Gerais e Santa Catarina com 6, Pará com 4 e Pernambuco com 3. Identificaram-se 14 objetos de medida distribuídos em 5 perspectivas, às vezes perspectivas não coincidem em cada objeto de medida, tem-se, o objeto “Ações de controle realizadas em áreas de risco e relevância” com duas perspectivas identificadas “Processos Internos” do TCE/SC e “Resultados” do TCE/MG.

Tabela 9: Indicadores com única frequência

Objeto de Medida dos Indicadores	Perspectivas dos indicadores	Quantidade de Indicadores por TCE						Total Indicador	Frequência (freq. %)
		CE	PE	PA	MG	RS	SC		
Atuação concomitante	Processos Internos (PA)			1				1	1 (16,7%)
Atuação do Controle Interno dos entes controlados pelo TCE	Resultados (SC)						1	1	1 (16,7%)
Auditorias canceladas / reprogramadas	Processos Internos (RS)					1		1	1 (16,7%)
Cancelamento de títulos executivos	Sociedade (RS)					2		2	1 (16,7%)
Conformidade das decisões com a estrutura definida pelo Conselho	Processos Internos (PE)		1					1	1 (16,7%)
Contratações realizadas em relação às previstas	Orçamento e Logística (CE)	1						1	1 (16,7%)
Custo por servidor	Orçamento e Logística (CE)	1						1	1 (16,7%)
Denúncias aproveitadas	Sociedade (RS)					1		1	1 (16,7%)
Existência de Controle Interno dos órgãos fiscalizados	Clientes (PE)		1					1	1 (16,7%)
Fiscalização realizada.	Resultados (PA)			1				1	1 (16,7%)
Informações disponibilizadas na	Clientes (PE)		1					1	1 (16,7%)

internet pelos municípios									
Montante de Títulos Executivos Cancelados	Sociedade (RS)					1		1	1 (16,7%)
Número de denúncias	Resultados (MG)				1			1	1 (16,7%)
Número de servidores concursados	Pessoas e Inovação (PA)			1				1	1 (16,7%)
Participação do TCE/RS no orçamento estadual	Orçamentária (RS)					2		2	1 (16,7%)
Qualidade dos processos	Processos Internos (SC)						1	1	1 (16,7%)
Quantidade de dados na base corporativa	Processos Internos (PE)		1					1	1 (16,7%)
Recuperação de Recursos	Resultados (CE)	1						1	1 (16,7%)
Relação entre espaço físico e colaborador	Orçamento e Logística (CE)	1						1	1 (16,7%)
Satisfação dos servidores com a imagem institucional	Processos Internos (RS)					1		1	1 (16,7%)
Tempo decorrido entre o fato e a fiscalização.	Resultados (MG)				1			1	1 (16,7%)
Total		21	7	4	4	3	2	8	2
								23	

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Segundo a Tabela 9, o TCE/RS possui o maior número de indicadores sem repetição, seguido dos TCE/CE e do TCE/PE com 4 indicadores, o Pará possui 3 e o TCE/SC possui o menor número 2. Há indicadores com objetos de medida semelhantes encontrados em outros tribunais, o que os diferencia é a especificidade, que foi respeitada ao analisar os dados, o exemplo é o TCE/RS que especificou objeto “satisfação do servidor quanto à imagem institucional”, informação não encontrada nas demais cortes de contas.

Foram identificados 21 objetos de medidas, distribuídos em 7 perspectivas, sendo que a mais encontrada é a Processos Internos, visto que todos os tribunais a colocaram em seus planejamentos estratégicos, conforme expõe a Tabela 3.

De uma forma geral, dos 179 indicadores desenvolvidos por todos os TCE's, aproximadamente 13% (23 indicadores) foram encontrados somente em um tribunal, enquanto que 87% (156 indicadores) foram encontrados em mais de um tribunal. Conforme apresentado na Tabela 10:

Tabela 10: Percentual dos indicadores relativo às frequências analisadas

Frequências analisadas	Quantidade de indicadores por frequência	% de indicadores em relação ao total
1 (16,7%)	23	13%
2 (33,3%)	36	20%
3 (50,0%)	16	9%
4 (66,7%)	20	11%
5 (83,3%)	39	22%
6 (100%)	45	25%
Total	179	100%

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Observou-se que nenhum dos TCE's analisados colocou metas em seu planejamento estratégico. Todos citaram que utilizariam metas na gestão, mas não as expuseram no relatório e nem mencionaram que dados seriam utilizados para a criação delas e se seriam utilizados dados históricos ou não. Corroborando com o achado, o TCE/CE menciona: "Todos os indicadores devem ter METAS definidas para que se estabeleça um padrão de desempenho mínimo esperado e para que se possa comparar com o resultado REAL." (CEARÁ, 2009). O TCE/RS expôs como objetivo estratégico o “orçamento compatível com a Missão Institucional”, na perspectiva orçamentária, no entanto, não especificou quais dados seriam utilizados para o acompanhamento do respectivo indicador e nem as metas a serem alcançadas.

Foi analisado o custo de programar a estratégia, buscaram-se identificar os custos operacionais de executar as estratégias desenvolvidas e o limite orçamentário destinado às mudanças estruturais previstas no planejamento, no entanto, esta informação não foi exposta em nenhum plano estratégico analisado. Foi possível verificar: a criação de indicadores com o objetivo de avaliação do orçamento disponível para o Tribunal de Contas para garantir o alcance dos resultados esperados; enfoque em reestruturação de processos para minimizar custos;

avaliação da relação custo/benefício de ações de controle externo. Entretanto, não foi previsto, em valores monetários, nem os custos e nem os potenciais benefícios da estratégia.

O último exame foi quanto ao período delimitado para análise dos resultados e controle das ações executadas, buscou-se identificar o *feedback* das ações, mas este tópico não foi exposto em nenhum planejamento estratégico analisado.

5 Conclusão

Os tribunais de contas analisados apresentam de forma semelhante à estrutura do Planejamento Estratégico, bem como o arcabouço do BSC e realizaram as adaptações na estrutura do scorecard para apropriar à realidade da entidade pública. Entre as adaptações verificou-se que dois tribunais desenvolveram a perspectiva “Sociedade”, alinhada ao objetivo estratégico de serem reconhecidos pela sociedade no exercício das atribuições; foram desenvolvidas, também, as perspectivas: “Orçamentária”, “Orçamento e Logística”, “Estrutura Organizacional e Orçamento”, seu objetivo estratégico era o controle orçamentário, tendo como foco o controle dos gastos.

Observou-se que os tribunais de contas elaboraram indicadores de forma semelhante, visto que, de 179 indicadores desenvolvidos no total, somente 23 (13%), não são repetidos em outros tribunais, 87% do total de indicadores são encontrados pelo menos em 2 tribunais. Analisando os indicadores encontrados em todos os tribunais, estes representam 25% dos indicadores analisados, de acordo com o objeto de medida dos indicadores, podemos afirmar que os tribunais analisados tinham como preocupação em comum os seguintes aspectos: ações de melhoria para o controle social; eficiência nos processos internos; imagem institucional perante a sociedade; satisfação do servidor e tempo de resolução de processos.

Analisando o interesse da gestão das cortes de contas, com base nas Perspectivas do BSC desenvolvidas, pode-se elencar como uma preocupação comum aos tribunais analisados, às referentes ao gerenciamento dos processos internos e ao resultado a ser apresentado para a sociedade.

Outro achado relevante da pesquisa foi que, apesar de utilizar um sistema de gestão para acompanhamento da execução da estratégia elaborada, nenhum dos tribunais de contas apresentou em seus Planejamentos Estratégicos as metas para indicadores desenvolvidos, apesar de relatarem da relevância da elaboração de metas. Tal achado é uma contradição ao propósito do Planejamento Estratégico e do BSC, visto que estes recursos auxiliam o acompanhamento das ações dos órgãos com o objetivo de identificar se as cortes estão conseguindo executar a estratégia proposta e para tanto metas são necessárias.

Desta forma, conclui-se que a forma de elaboração dos planejamentos estratégicos com base no Balanced Scorecard ocorre de forma semelhante entre os tribunais de contas estaduais analisados. Tal semelhança é verificada no desenvolvimento das perspectivas e dos indicadores, e também pela identificação da mesma deficiência em todas as entidades analisadas: a não evidenciação das metas a serem seguidas.

Referências

AWORTWI, Nicholas. Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: the case of Mozambique. **International Review of Administrative Sciences**. 2010. Disponível em: <<http://ras.sagepub.com/content/76/4/723>>. Acesso em: 28 Mar. 2012

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 08 Abr. 2012.

_____. Grupo de Comunicação e Relações Institucionais (GCI). **Informativo Promoex. Palmas, TO**: Instituto Rui Barbosa, 2011. Disponível em: <<http://www.irbcontas.org.br/noticia/informativo-promoex/111>>. Acesso em: 15 Abr. 2012.

_____. Ministério do Planejamento. **PROMOEX Apresentação. 2005**. Disponível em: <<http://antigo.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=editoria&index=18&ler=c204>>. Acesso em: 27 Jul. 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: PINHEIRO, WILHEIM E SACHS (Orgs.). **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001a, p. 222-259. Disponível: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf>>. Acesso em: 15 Mar. 2012.

_____. Uma Nova Gestão para um Novo Estado: Liberal, Social e Republicano. **Revista do Serviço Público**. V. 52 (1). Janeiro, 2001b. Disponível: <<http://reformadagestaopublica.org.br/papers/2001/78Ottawa-p.pdf>>. Acesso em: 15 Mar. 2012.

CHAVAN, M. The balanced scorecard: a new challenge. **Journal of Management Development**. Vol. 28, Nº 5, pp. 393-406, 2009. Disponível em: < www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm>. Acesso em: 26 Jul 2015.

CEARÁ. **Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Plano Estratégico 2010-2015**. Fortaleza-CE: TCE, 2009. (Série Coletânea TCE/CE, 1). Disponível em: <http://www.tce.ce.gov.br/sitetc/arq/publicacoes/planejamento_estrategico_2010_2015.pdf>. Acesso em: 11 Mar. 2012.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **RAP**. Rio de Janeiro, V. 41(3), pp. 487-504, Maio/Jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n3/a06v41n3.pdf>>. Acesso em: 15 Mar. 2012.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**. Ano 51, nº. 3. Jul-Set, 2000. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=1784>. Acesso em 19 Mar. 2012.

GARCES, A. SILVEIRA, J. P. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. **Revista do Serviço Público**. Ano 53, Nº 4, Out-Dez. 2002. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Garces53\(4\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Garces53(4).pdf)>. Acesso em: 20 Mar. 2012.

GOIÁS. **Tribunal de Contas de Goiás (TCE/GO). PROMOEX define diretrizes para implantação de Planejamento Estratégico nos Tribunais de Contas brasileiros**. 2006. Disponível em: <www.tce.go.gov.br/downloads/redirect.aspx?aid=1586>. Acesso em: 18 Mar. 2012.

GREATBANKS, R.; TAPP, D. The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 27, Nº.8, pp.846 – 873, 2007. Disponível em: < 10.1108/01443570710763804 >. Acesso em: 8 Mai. 2012.

HERNANES, C. A. M.; CRUZ, C. S. da; FALCÃO, S. D. Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. V.01, Nº 12, pp. 1 – 9. 2000. Disponível em: < <http://www.ceap.br/material/MAT09042010215420.pdf>>. Acesso em: 26 Ago. 2015.

HEYER, G. den. New public management: A strategy for democratic police reform in transitioning and developing countries. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**. Vol. 34 Iss: 3 pp. 419 – 433. 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/13639511111157492>>. Acesso em: 13 Abr. 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização Orientada para a Estratégia. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. The Balanced Scorecard – Measures that Drives Performance. **Harvard Business Review**. Janeiro – Fevereiro, 1992. Disponível em: <www.marketmatch.com/content/.../file/Balanced%20Scorecard.pdf>. Acesso em: 12 Mai. 2012.

_____. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**. Setembro - Outubro, 1993. Disponível em: <http://people.fhlandshut.de/~denk/Download_students/Strategisches%20Management/10_Putting_the_balanced_scorecard_to_work.pdf>. Acesso em: 12 Mai. 2012.

_____. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review** – Managing for the Long Term. Julho - Agosto, 2007. Disponível em: <www.hbr.org>. Acesso em: 12 Mai. 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, L.C.; LIBONATI, J.J. Planejamento Operacional. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, M. R. de; MIGUEL, P. A. C. Implementação da estratégia utilizando BSC: um estudo de caso no setor público brasileiro. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Ano 2, Vol. 3. Maio/Junho, 2007, p. 35-47. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/152>>. Acesso em: 15 Mar. 2012.

NORTHCOTT, D.; TAULAPAPA, T. M. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25, Nº 3, pp.166 – 191. 2012. Disponível em: < 10.1108/09513551211224234 >. Acesso em: 8 Mai, 2012.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia de Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (org). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos Em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

SANO, H.; ABRUCIO, F.L. Promessas e resultados da nova gestão Pública no Brasil: o caso das organizações Sociais de saúde em São Paulo. **RAE**. V. 48, nº3, Jul/Set. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902008000300007>>. Acesso em 20 Mar. 2012.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração pública. **Revista de Administração Pública. RAP**. V. 43, pp. 347-369. Mar/Abr.2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em 17 Mar. 2012.

SILVA, G. E. Os Tribunais de Contas e o Controle Social: A Proposta de Criação de uma Ouvidoria para o Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro e sua Importância no Processo Democrático Fluminense. **Dissertação**. (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3574>> Acesso em 20 Mar. 2012.

Apêndice: Relação dos indicadores dos TCE's analisados

Perspectivas	Objeto de medida do indicador	Indicadores desenvolvidos pelos Tribunais de Contas	CE	PE	PA	MG	RS	SC
Aprendizagem e Crescimento	Ações inovadoras desenvolvidas internamente	Total de práticas inovadoras validadas		x				
Aprendizagem e Crescimento	Acompanhamento do resultado institucional	Índice de implementação do projeto TCE Integração					x	
Aprendizagem e Crescimento	Acompanhamento do resultado institucional	Índice de realização dos Objetivos Estratégicos					x	
Aprendizagem e Crescimento	Alinhamento de objetivos à Estratégia	Índice de alinhamento das estruturas às Estratégias					x	
Aprendizagem e Crescimento	Capacitação de servidor	Índice de desenvolvimento gerencial					x	
Aprendizagem e Crescimento	Capacitação de servidor	Índice de desenvolvimento técnico					x	
Aprendizagem e Crescimento	Capacitação de servidor	Índice de gerentes capacitados					x	
Aprendizagem e Crescimento	Capacitação de servidor	Índice de servidores instrutores					x	
Aprendizagem e Crescimento	Capacitação de servidor	Média de Horas-Aulas/Ano de Capacitação em Competências Gerenciais						x
Aprendizagem e Crescimento	Capacitação de servidor	Média de Horas-Aulas/Ano de Capacitação em Competências Técnicas						x
Aprendizagem e Crescimento	Comunicação interna	Avaliação Interna da Comunicação Organizacional						x
Aprendizagem e Crescimento	Comunicação interna	Índice de Utilização de Produtos e Serviços de Comunicação						x
Aprendizagem e Crescimento	Desempenho do servidor	Índice de atendimento da expectativa de desempenho		x				
Aprendizagem e Crescimento	Disseminação de Conhecimento	Índice de disseminação do conhecimento					x	
Aprendizagem e Crescimento	Gerenciamento de processos internos	Índice de processos mapeados		x				
Aprendizagem e Crescimento	Investimento em Tecnologia da Informação	Índice de integração de sistemas					x	
Aprendizagem e Crescimento	Investimento em Tecnologia da Informação	Índice de Satisfação de Utilização/Acesso aos Sistemas						x
Aprendizagem e Crescimento	Número de funcionários que deixaram a instituição	Índice de perda de capital intelectual					x	
Aprendizagem e Crescimento	Qualidade/Quantidade das auditorias	Índice de qualidade das auditorias de acompanhamento		x				

Aprendizagem e Crescimento	Satisfação do Servidor	Índice de Satisfação do Colaborador							x
Aprendizagem e Crescimento	Satisfação do Servidor	Índice de satisfação do servidor		x					
Clientes	Existência de Controle Interno dos órgãos fiscalizados	Índice de controle interno em funcionamento no Estado e nos Municípios		x					
Clientes	Informações disponibilizadas na internet pelos municípios	Índice de municípios que publicam relatórios de gestão fiscal na internet (e-RGF Municipal).		x					
Clientes	Orientação realizada pelo Tribunal para jurisdicionados/agentes públicos	Índice de abrangência de treinamento aos entes jurisdicionados		x					
Clientes	Parcerias realizadas em ações do TCE	Número de ações conjuntas com os parceiros		x					
Estrutura Organizacional e Orçamento	Eficiência nos Processos Internos	Índice de cumprimento do prazo para implantação e funcionamento da nova estrutura organizacional.					x		
Estrutura Organizacional e Orçamento	Execução Orçamentária	Índice de desvio entre o necessário, o requerido e o obtido.					x		
Estrutura Organizacional e Orçamento	Execução Orçamentária	Índice de execução em relação ao previsto.					x		
Financeira	Eficiência nos Processos Internos	Índice de Otimização da Aplicação dos Recursos							x
Financeira	Execução Orçamentária	Índice de Execução Orçamentária da Despesa (leod)							x
Financeira	Execução Orçamentária	Índice de Execução Orçamentária da Receita (leor)							x
Orçamentária	Participação do TCE/RS no orçamento Estadual	Percentual de participação do orçamento do TCE em relação ao orçamento do Estado, com suplementação.						x	
Orçamentária	Participação do TCE/RS no orçamento Estadual	Percentual de participação do orçamento do TCE em relação ao orçamento total do Estado						x	
Orçamento e Logística	Contratações realizadas em relação às previstas	Percentual de contratações adequadas às necessidades logísticas do TCE	x						
Orçamento e Logística	Custo por servidor	Custo de escritório per capita	x						
Orçamento e Logística	Execução Orçamentária	Índice de captação de recursos	x						
Orçamento e Logística	Execução Orçamentária	Índice de Execução de Recursos Orçamentários	x						
Orçamento e Logística	Execução Orçamentária	Índice de Execução de Recursos Orçamentários-Cumprimento das ações do PE	x						
Orçamento e Logística	Execução Orçamentária	Índice de execução orçamentária relacionado à modernização do TCE-PA.				x			
Orçamento e Logística	Investimento em Tecnologia da Informação	Grau de Investimentos em Tecnologia da Informação	x						
Orçamento e Logística	Investimento em Tecnologia da Informação	Índice de renovação do parque computacional.				x			
Orçamento e Logística	Investimento em Tecnologia da Informação	Índice de sistemas implantados.				x			
Orçamento e Logística	Relação entre espaço físico e colaborador	Relação entre espaço físico e colaborador	x						
Orçamento e Logística	Satisfação do servidor com a infraestrutura	Índice de Renovação de Parque Tecnológico	x						
Orçamento e Logística	Satisfação do servidor com a infraestrutura	Índice de satisfação com condições físicas, ambientais e de saúde.	x						
Orçamento e Logística	Satisfação do servidor com a infraestrutura	Índice de satisfação dos servidores com a estrutura logística do TCE-PA.				x			

Orçamento e Logística	Satisfação do servidor com a infraestrutura	Índice de satisfação dos usuários com os produtos e serviços de TI.			x			
Pessoas e Inovação	Ações de políticas de gestão de pessoas	Índice de cumprimento das fases do projeto de Gestão de Pessoas.				x		
Pessoas e Inovação	Ações de políticas de gestão de pessoas	Percentual de ações implementadas da política de gestão de pessoas	x					
Pessoas e Inovação	Ações inovadoras desenvolvidas internamente	Índice de Inovação-geração de ideias	x					
Pessoas e Inovação	Ações inovadoras desenvolvidas internamente	Índice de Inovação-implementação	x					
Pessoas e Inovação	Acompanhamento do resultado institucional	Índice de alcance das metas.			x			
Pessoas e Inovação	Alinhamento de objetivos à Estratégia	Índice de alinhamento estratégico da gestão de pessoas.			x			
Pessoas e Inovação	Capacitação de servidor	Índice de capacitação em competências técnicas e gerenciais.			x			
Pessoas e Inovação	Capacitação de servidor	Índice de cumprimento do plano de capacitação.				x		
Pessoas e Inovação	Capacitação de servidor	Índice de Universalização da Capacitação	x					
Pessoas e Inovação	Capacitação de servidor	Número de horas de treinamento por servidor.				x		
Pessoas e Inovação	Capacitação de servidor	Número de servidores treinados/capacitados.				x		
Pessoas e Inovação	Capacitação de servidor	Percentual de treinamentos realizados para atender as competências definidas	x					
Pessoas e Inovação	Capacitação de servidor	Servidores/horas treinamento/estrato organizacional.				x		
Pessoas e Inovação	Capacitação de servidor	Volume médio de horas de capacitação por servidor	x					
Pessoas e Inovação	Capacitação de servidor	Volume médio de horas de capacitações voltadas para a gestão por competências	x					
Pessoas e Inovação	Desempenho do servidor	Grau de aderência dos servidores às competências	x					
Pessoas e Inovação	Desempenho do servidor	Índice de atendimento das competências técnicas e gerenciais para o exercício de cargo ou função.				x		
Pessoas e Inovação	Eficiência nos Processos Internos	Índice de desvio entre o demandado e o atendido.				x		
Pessoas e Inovação	Número de funcionários que deixaram a instituição	Índice de evasão.				x		
Pessoas e Inovação	Número de servidores concursados	Índice de servidores concursados			x			
Pessoas e Inovação	Satisfação do Servidor	Índice de satisfação dos servidores com as práticas de gestão de pessoas.			x			
Pessoas e Inovação	Satisfação do Servidor	Índice de satisfação dos servidores.				x		
Pessoas e Inovação	Satisfação do Servidor	Percentual de realização de ações voltadas para motivação, valorização e comprometimento.	x					
Pessoas e Inovação	Satisfação do Servidor	Percentual de satisfação de servidores com as práticas de gestão de pessoas	x					
Pessoas e Inovação	Satisfação do Servidor	Percentual de satisfação de servidores obtido em pesquisa de clima organizacional	x					
Processos Internos	Ações de controle realizadas em áreas de risco e relevância	Índice de Seletividade das Ações de Controle em Áreas de Risco e Relevância						x
Processos Internos	Ações de melhoria para o Controle Externo	% de novas funcionalidades para atender as necessidades do controle externo	X					
Processos Internos	Ações de melhoria para o Controle Social	% de ações de estímulo à participação do cidadão no controle social	x					
Processos Internos	Ações de melhoria para o Controle Social	Ações de contribuição para o exercício do controle social.			x			

Processos Internos	Acompanhamento do resultado institucional	Índice de cumprimento das metas estabelecidas.				x		
Processos Internos	Acompanhamento do resultado institucional	Índice de desenvolvimento institucional		x				
Processos Internos	Acompanhamento do resultado institucional	Índice de implementação da agenda de interação					x	
Processos Internos	Acompanhamento do resultado institucional	Índice de realização do Plano Operativo					x	
Processos Internos	Acompanhamento do resultado institucional	Índice de sucesso dos projetos		x				
Processos Internos	Alinhamento de objetivos à Estratégia	Índice de alinhamento da estrutura legal e normativa à estratégia organizacional.			x			
Processos Internos	Atuação concomitante	Índice de atuação concomitante.			x			
Processos Internos	Auditorias canceladas / reprogramadas	Número de auditorias ordinárias canceladas ou reprogramadas em razão de demandas extraordinárias					x	
Processos Internos	Comunicação interna	Índice de satisfação dos servidores com a comunicação interna do TCE/PE		x				
Processos Internos	Conformidade das decisões com a estrutura definida pelo Conselho	Índice de conformidade dos votos com estrutura definida pelo Conselho		x				
Processos Internos	Cumprimento das determinações do Tribunal	Índice de Cumprimento das Determinações						x
Processos Internos	Disseminação de Conhecimento	Número de práticas relacionadas à gestão do conhecimento implantadas.				x		
Processos Internos	Eficiência nos Processos Internos	Índice de atendimento tempestivo das demandas				x		
Processos Internos	Eficiência nos Processos Internos	Índice de cumprimento das ações planejadas.				x		
Processos Internos	Eficiência nos Processos Internos	Índice de cumprimento do prazo estabelecido.				x		
Processos Internos	Eficiência nos Processos Internos	Índice de eficiência e eficácia por processos implantados		x				
Processos Internos	Eficiência nos Processos Internos	Índice de normatização	x					
Processos Internos	Eficiência nos Processos Internos	Índice de produtividade das despesas de custeio					x	
Processos Internos	Eficiência nos Processos Internos	Relação custo/benefício das ações de controle.				x		
Processos Internos	Execução Orçamentária	Índice de aplicação de recursos orçamentários					x	
Processos Internos	Execução Orçamentária	Volume de recursos captados					x	
Processos Internos	Gerenciamento de processos internos	% de procedimentos aprimorados (redesenhados/mapeados)	x					
Processos Internos	Gerenciamento de processos internos	Índice de aprimoramento de processos de trabalho.			x			
Processos Internos	Gerenciamento de processos internos	Índice de retrabalho.				x		
Processos Internos	Gerenciamento de processos internos	Índice de procedimento de seletividade no passivo processual.			x			
Processos Internos	Imagem institucional para a sociedade	% de conhecimento da sociedade com relação às ações de controle e cumprimento da missão institucional	x					
Processos Internos	Imagem institucional para a sociedade	Ações de comunicação com a sociedade.			x			
Processos Internos	Imagem institucional para a sociedade	Índice de conhecimento da atuação do TCE-PE pela população.		x				
Processos Internos	Imagem institucional para a sociedade	Matérias relevantes divulgadas na mídia	x					
Processos Internos	Imagem institucional para a sociedade	Número de ações de divulgação externa realizadas					x	
Processos Internos	Informações disponibilizadas	Índice de disponibilização de	x					

Internos	na internet	informações-site							
Processos Internos	Informações disponibilizadas na internet	Produtos e relatórios de gestão veiculados no portal do TCE-PA.			x				
Processos Internos	Investimento em Tecnologia da Informação	% de ações executadas no plano diretor de tecnologia da Informação (PDTI)	x						
Processos Internos	Investimento em Tecnologia da Informação	Índice de cumprimento das fases de implantação do PETI.					x		
Processos Internos	Orientação realizada pelo Tribunal para jurisdicionados/agentes públicos	Índice de representação aos eventos de orientação						x	
Processos Internos	Orientação realizada pelo Tribunal para jurisdicionados/agentes públicos	Jurisdicionados capacitados			x				
Processos Internos	Orientação realizada pelo Tribunal para jurisdicionados/agentes públicos	Número de eventos de orientação realizados para jurisdicionados						x	
Processos Internos	Parcerias realizadas em ações do TCE	% de parcerias estratégicas firmadas com outros órgãos públicos	x						
Processos Internos	Parcerias realizadas em ações do TCE	% de parcerias firmadas com o poder legislativo	x						
Processos Internos	Parcerias realizadas em ações do TCE	Ações realizadas em parcerias.			x				
Processos Internos	Qualidade dos processos	Qualidade das Instruções Processuais							x
Processos Internos	Qualidade/Quantidade das auditorias	Grau de realização de auditorias concomitantes	x						
Processos Internos	Qualidade/Quantidade das auditorias	Número de auditorias operacionais realizadas	x						
Processos Internos	Qualidade/Quantidade das auditorias	Quantidade de auditorias realizadas em áreas de risco (Terceiro Setor, Convênios, Programas de Governo).	x						
Processos Internos	Quantidade de dados na base corporativa	Índice de consolidação de dados na base corporativa		x					
Processos Internos	Quantidade de Processos Autuado-Julgados	Índice de Processos Julgados						x	
Processos Internos	Quantidade de Processos Autuado-Julgados	Número de processos autuados					x		
Processos Internos	Quantidade de Processos Autuado-Julgados	Número de processos finalizados em relação ao passivo existente.					x		
Processos Internos	Satisfação do servidor com a infraestrutura	Índice de satisfação dos usuários.	x						
Processos Internos	Satisfação do servidor com a infraestrutura	Índice de satisfação dos usuários.					x		
Processos Internos	Satisfação dos jurisdicionados	Índice de satisfação do jurisdicionados com eventos de capacitação.			x				
Processos Internos	Satisfação dos jurisdicionados	Índice de satisfação dos Jurisdicionados quanto às consultas formuladas à CT						x	
Processos Internos	Satisfação dos servidores com a imagem institucional	Índice de percepção dos servidores quanto à Imagem Institucional						x	
Processos Internos	Tempo resolução de processos	Grau de redução de processos em estoque	x						
Processos Internos	Tempo resolução de processos	Índice de permanência de apontes						x	
Processos Internos	Tempo resolução de processos	Índice de realização de estoque						x	
Processos Internos	Tempo resolução de processos	Tempo Médio de Apreciação de Processos							x
Processos Internos	Tempo resolução de processos	Tempo médio de permanência dos processos		x					
Processos Internos	Tempo resolução de processos	Tempo médio de tramitação dos					x		

Internos		processos.							
Processos Internos	Tempo resolução de processos	Tempo médio entre a sua autuação e o seu término	x						
Resultados	Ações de controle realizadas em áreas de risco e relevância	Percentual de ações de controle implementadas considerando materialidade, risco e relevância.				x			
Resultados	Ações de melhoria para o Controle Externo	Resultado das Parcerias com Instituições Governamentais e Não governamentais que Visem Melhorar a Eficácia e Efetividade do Controle Externo							x
Resultados	Ações de melhoria para o Controle Social	Ações Voltadas ao Exercício da Cidadania e do Controle Social							x
Resultados	Ações de melhoria para o Controle Social	Número de ações implementadas que estimulam o controle social.				x			
Resultados	Atuação do Controle interno dos entes controlados pelo TCE	Índice de Atuação do Controle Interno							x
Resultados	Auditorias realizadas - recursos economizados	Índice de Auditorias Operacionais Realizadas no Ano							x
Resultados	Auditorias realizadas - recursos economizados	Índice de auditorias que geram melhoria potencial na adm. Pública	x						
Resultados	Auditorias realizadas - recursos economizados	Volume de recursos economizados com as ações de Auditoria	x						
Resultados	Cumprimento das determinações do Tribunal	Índice de aplicação de multas.			x				
Resultados	Cumprimento das determinações do Tribunal	Índice de cumprimento das decisões que imputam débito e multa.				x			
Resultados	Cumprimento das determinações do Tribunal	Índice de cumprimento das deliberações do Tribunal (exceto débito e multa)				x			
Resultados	Cumprimento das determinações do Tribunal	Índice de cumprimento das recomendações e determinações do parecer prévio das contas do governo			x				
Resultados	Cumprimento das determinações do Tribunal	Índice de cumprimento das recomendações e determinações do plano de ação das auditorias operacionais.			x				
Resultados	Eficiência nos Processos Internos	Índice de encaminhamento de débitos para cobrança.			x				
Resultados	Eficiência nos Processos Internos	Número de atendimento às demandas.				x			
Resultados	Eficiência nos Processos Internos	Tempo médio de resposta para as denúncias/representações apresentadas.				x			
Resultados	Estímulo a Transparência na Administração Pública	Índice de processos apreciados que estimulam a transparências na adm. Pública	x						
Resultados	Estímulo a Transparência na Administração Pública	Procedimentos de transparência da gestão pública.			x				
Resultados	Fiscalização realizada.	Ações de fiscalização realizadas.			x				
Resultados	Imagem institucional para a sociedade	Índice de conhecimento				x			
Resultados	Imagem institucional para a sociedade	Índice de Matérias Positivas e Neutras Veiculadas pela Mídia							x
Resultados	Imagem institucional para a sociedade	Índice de reconhecimento				x			
Resultados	Informações disponibilizadas na internet	Número de informações sobre a Gestão Pública disponibilizadas pelo Tribunal.				x			
Resultados	Número de denúncias	Número de denúncias / representações apresentadas / analisadas				x			
Resultados	Orientação realizada pelo Tribunal para jurisdicionados/agentes públicos	Índice de Agentes Políticos Municipais Orientados							x
Resultados	Orientação realizada pelo Tribunal para jurisdicionados/agentes públicos	Índice de Agentes Públicos Orientados							x

Resultados	Orientação realizada pelo Tribunal para jurisdicionados/agentes públicos	Número de jurisdicionados capacitados	x						
Resultados	Recuperação de Recursos	Índice de recuperação de débitos e multas	x						
Resultados	Satisfação da Sociedade	Índice de Satisfação da Sociedade com o TCE							x
Resultados	Tempo decorrido entre o fato e a fiscalização.	Tempo decorrido entre o fato e a fiscalização.					x		
Resultados	Tempo resolução de processos	Tempo médio de tramitação de processos.				x			
Sociedade	Ações de melhoria para o Controle Social	Número de ações de educação e de estímulo para o exercício do controle social							x
Sociedade	Ações de melhoria para o Controle Social	Quantidade de pessoas que participam de eventos do TCE-PE voltados para o controle social		x					
Sociedade	Cancelamento de títulos executivos	Índice de Títulos Executivos cancelados por decisão judicial							x
Sociedade	Cancelamento de títulos executivos	Número de Títulos Executivos cancelados por decisão judicial no ano							x
Sociedade	Cumprimento das determinações do Tribunal	Índice de Cumprimento das Determinações - ICD		x					
Sociedade	Denúncias aproveitadas	Índice de denúncias aproveitadas							x
Sociedade	Imagem institucional para a sociedade	Índice de aproveitamento de mídia							x
Sociedade	Imagem institucional para a sociedade	Índice de percepção da Imagem Institucional							x
Sociedade	Montante de Títulos Executivos Cancelados	Percentual do montante de valor de Títulos Executivos cancelados							x
Sociedade	Satisfação da Sociedade	Índice de satisfação da sociedade							x
Sociedade	Satisfação da Sociedade	Índice de satisfação da sociedade quanto às consultas formuladas à CT							x
Sociedade	Satisfação do Servidor	Índice de satisfação dos servidores							x

Fonte: Elaboração própria, 2012.