



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LUIZA NATALLE DE ANDRADE FARIAS**

***O BALANCED SCORECARD APLICADO AO SETOR PÚBLICO: O CASO DOS  
TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAL DO BRASIL***

**Campina Grande**

**2019**

LUIZA NATALLE DE ANDRADE FARIAS

**O *BALANCED SCORECARD* APLICADO AO SETOR PÚBLICO: O CASO DOS  
TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAL DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Contabilidade Gerencial.

**Orientador:** Prof. Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva

CAMPINA GRANDE

2019

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F224b Farias, Luiza Natalie de Andrade.  
*O Balanced Scorecard aplicado ao setor público*  
[manuscrito] : o caso dos Tribunais de Justiça Estadual do Brasil / Luiza Natalie de Andrade Farias. - 2019.  
22 p. : il. colorido.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2019.  
"Orientação : Profa. Dra. Roseane Patricia de Araújo Silva, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."  
1. Balanced Scorecard. 2. Administração pública. 3. Tribunal de Justiça. 4. Setor público. I. Título  
21. ed. CDD 351

LUIZA NATALLE DE ANDRADE FARIAS

**O BALANCED SCORECARD APLICADO AO SETOR PÚBLICO: O CASO DOS  
TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAL DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado a/ao Coordenação /Departamento  
do Curso Ciências Contábeis da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em Ciências  
Contábeis.

**Área de concentração:** Contabilidade  
Gerencial.

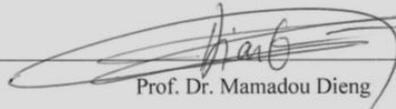
Aprovada em: 05/06/2019.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva (Orientadora)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Mamadou Dieng

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Ma. Vania Vilma Nunes Teixeira

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

CAMPINA GRANDE

2019

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
2	<b>PLATAFORMA TEÓRICA</b> .....	7
2.1	<i>New Public Management</i> – NPM .....	7
2.2	<i>Balanced Scorecard</i> – BSC.....	8
2.3	Uma revisão literária sobre o BSC aplicado ao setor público.....	10
3	<b>DESENHO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA</b> .....	12
4	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	13
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	19
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	20

**O BALANCED SCORECARD APLICADO AO SETOR PÚBLICO: O CASO DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAL DO BRASIL**

**THE BALANCED SCORECARD IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF THE COURTS OF STATE JUSTICE OF BRAZIL**

Luiza Natalle<sup>1</sup>

**RESUMO**

Esta investigação teve como objetivo averiguar se os modelos de *Balanced Scorecard* - BSC desenhados pelos Tribunais de Justiça – TJ estaduais estão alinhados em concordância com o proposto na literatura, bem como, se seguem a mesma linha de raciocínio estratégico por realizarem a mesma atividade. A amostra constituiu-se dos TJ dos estados e do Distrito Federal. Trata-se de um trabalho exploratório e documental, com abordagem quali-quantitativa e utiliza a técnica de análise de conteúdo nos documentos que reportavam informação sobre o BSC disponibilizados nos *websites* dos TJ, para coleta de dados. Os achados indicam que toda a amostra utiliza o mapa estratégico, propagado pela literatura do BSC. Estes por sua vez, apresentam-se alinhados com a literatura por realizarem adaptações necessárias pré-estabelecidas pela academia. Consta-se que os mapas possuem: (i) estrutura básica com três perspectivas: sociedade, processos internos e recursos; (ii) perspectivas financeira e clientes adaptadas para seu tipo de atividade; (iii) objetivos estratégicos, em sua maioria, de acordo com a individualidade de cada TJ. Considera-se que a quantidade de perspectivas utilizadas por cada TJ, bem como, seus objetivos estratégicos, podem estar relacionados com sua região geográfica. Apenas 11 mapas estratégicos apresentam preocupação com dimensões que remetem à perspectiva “aprendizado e crescimento”. Em 100% dos mapas a dimensão “sociedade” foi encontrada no topo dos mesmos, indicando a perspectiva mais importante quanto a obtenção de resultados; em sua base, a maioria traz a dimensão “recursos”, indicando como deve iniciar o processo estratégico. A maioria (63%) dos mapas apresenta relação causa e efeito apenas entre as perspectivas, não explicando como um indicador ou um objetivo pode causar efeitos entre si. A missão aparece dentro de perspectivas de dimensão de sociedade em 5 estruturas, enquanto visão e valores aparecem nesta mesma posição em 6 estruturas. Observa-se que as palavras: “Transparência”, “Ética”, “Celeridade”, “Acessibilidade” e “Responsabilidade Social e Ambiental”, apareceram entre 14 e 18, das vinte e sete estruturas estudadas. Infere-se que existem semelhanças nos desenhos dos mapas estratégicos, no entanto, destacam-se características idiossincráticas na sua elaboração.

**Palavras-Chave:** *Balanced Scorecard*. Administração Pública. Tribunal de Justiça. Setor Público

**ABSTRACT**

The objective of this investigation was to determine if the Balanced Scorecard - BSC models designed by the states Courts of Justice - CJ are aligned according to what is proposed in the literature, as well as if they follow the same line of strategic reasoning for performing the same activity. The sample is consisted of the states and Federal District CJs. This is a exploratory, documentary survey with a qualitative-quantitative approach and uses the technique of content analysis of the documents that reported information about the BSC

---

<sup>1</sup> Aluna de Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I.  
Email: [luizanandrade@hotmail.com](mailto:luizanandrade@hotmail.com)

made available on the CJs websites, for data collection. The findings indicate that the entire sample uses the strategic map, propagated by the BSC literature. These, in turn, are aligned with the literature for making necessary adaptations pre-established by the academy. It is observed that the maps have: (i) basic structure with three perspectives: society, internal processes and resources; (ii) financial and customer perspectives adapted to their type of activity; (iii) strategic objectives were approached, in majority, according to the individuality of each CJ. The number of perspectives used by each CJ, as well as its strategic objectives, may be related to its geographic region. Only 11 strategic maps are concerned with dimensions that refer to the "learning and growth" perspective. In 100% of the maps the dimension "society" was found at the top of them, indicating the most important perspective on obtaining results; in its base, the majority brings the "resources" dimension, indicating how to start the strategic process. Most maps (63%) show cause and effect relationship only between perspectives, not explaining how an indicator or a target can have effects on each other. The mission appears in the perspective of dimension of Society in 6 structures, while vision and values appears in 5 structures in the same position. It is observed that the words "Transparency", "Ethics", "Celerity", "Accessibility" and "Social and Environmental Responsibility" appear as attribute of values between 14 and 18 structures of the twenty-seven maps analyzed. It is inferred that there are similarities in the drawings of the strategic maps, nevertheless, idiosyncratic characteristics in their elaboration stand out.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*. Public Administration. Court of Justice. Public Sector.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a sociedade tem se mostrado cada vez mais consciente quanto ao papel do Estado, exigindo cada vez mais transparência e qualidade do serviço público por ela financiado e a ela prestado. Para atender a esta nova demanda social, a administração pública também tem passado por importantes mudanças. Na década de 1990, países como Inglaterra e Nova Zelândia adotaram o que se chama de Nova Administração Pública (*New Public Management* – NPM), que propõe um novo modelo de gestão menos burocrático e voltado a atender as mais complexas demandas econômicas e sociais.

Neste sentido, os órgãos públicos passam a utilizar práticas de governança e ferramentas estratégicas que têm mostrado grandes e bons resultados no setor privado. Emerge, neste contexto, o *Balanced Scorecard* – BSC, atuando como um sistema de avaliação de desempenho que visa traduzir missão e estratégia organizacionais em objetivos e medidas organizados em perspectivas, adequadas as especificidades de cada organização, estas últimas possuindo, no entanto, características preliminares designadas pelos precursores do BSC, Kaplan e Norton (1992), os quais atribuem as seguintes perspectivas básicas para o setor privado: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A capacidade de adaptação permite que o BSC seja viável também nas organizações públicas, apresentando novos conceitos de missão e visão, e novas perspectivas adaptadas para este setor.

A gestão organizacional gerencial e as práticas de governança ligadas ao planejamento estratégico passam a ser elementos essenciais para a legitimidade<sup>2</sup> do contrato social Estado-Povo, bem como para o cumprimento da responsabilidade social, dessa forma a organização pública pode alcançar níveis mais altos de eficiência na realização de serviços e transparência na utilização de recursos.

Dentro desta realidade mundial, o Brasil também demonstra interesse pelos ideais da Nova Administração Pública, através da Lei de Responsabilidade Fiscal. A exemplo temos o Conselho Nacional da Justiça (CNJ), que como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, além de utilizar o BSC e o Mapa Estratégico, criou a Resolução CNJ n. 198/2014 que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, obrigando os tribunais indicados nos incisos II e VII do art. 192 da Constituição Federal a elaborarem seus respectivos planejamentos estratégicos.

De acordo com Costa e Silva (2006), os quais propuseram um levantamento sobre as investigações que abordavam o BSC em periódicos listados nos principais serviços eletrônicos de informação científica entre 1996 e 2005, as pesquisas feitas sobre o BSC aplicado ao setor público representavam apenas 10% daquelas que examinavam o modelo aplicado ao setor privado. Estas evidências permitem o surgimento da seguinte problemática atribuída a esta investigação: os modelos de BSC desenhados pelos Tribunais de Justiça Estadual estão alinhados de acordo com o proposto na literatura, bem como, seguem a mesma linha de raciocínio estratégico por realizarem a mesma atividade?

Logo, a presente pesquisa estabelece os seguintes objetivos: (i) avaliar os modelos de BSC adotados pelos Tribunais de Justiça (TJs) dos estados brasileiros e do Distrito Federal confrontando-os com os modelos estabelecidos na literatura acadêmica; (ii) estabelecer uma comparação entre os modelos de BSC dos Tribunais de Justiça dos estados brasileiros e do Distrito Federal, afim de evidenciar semelhanças ou diferenças quanto às abordagens utilizadas.

Compreende-se que o desenvolvimento deste trabalho irá contribuir com o acervo acadêmico relacionado à pesquisas que envolvem o BSC aplicado à administração pública,

---

<sup>2</sup> contrato social entre as organizações e a sociedade em que atuam, representando um conjunto de expectativas implícitas ou explícitas de seus membros a respeito da forma como elas devem operar (Dias Filho, 2007).

por meio da pesquisa do tema aplicado em casos reais. Além disso, irá contribuir, através da análise crítica, para que as organizações públicas possam realizar ou aprimorar suas estruturas gerenciais baseadas nos conceitos do BSC.

O desenvolvimento deste trabalho estrutura-se em cinco seções a partir dessa introdução. Inicialmente aprecia-se a Plataforma Teórica, na qual serão trabalhados os temas *New Public Management* (NPM), o *Balanced Scorecard* (BSC) e em seguida uma revisão da literatura sobre o tema no setor público. Em seguida, apresenta-se a metodologia da pesquisa, explicando suas características, a análise e discussão dos resultados observados, as considerações finais e, por fim, as referências bibliográficas que fundamentaram o estudo.

## 2 PLATAFORMA TEÓRICA

### 2.1 NEW PUBLIC MANAGEMENT – NPM

Desde a década de 1980, a administração pública tem passado por mudanças relevantes nas políticas de gestão pública. Durante o século XX, o modelo burocrático foi bastante disseminado nas mais importantes gestões públicas no mundo, caracterizado principalmente pela formalidade, impessoalidade e profissionalismo, nele, o poder emana das normas e das instituições formais (SECCHI, 2009).

As críticas ao modelo organizacional burocrático foram muitas, frente à um mundo pós Segunda Guerra Mundial.

Robert Merton (1949) elaborou a crítica mais incisiva e direta ao modelo burocrático, analisando os seus efeitos negativos sobre as organizações e outras esferas da vida. Esses efeitos negativos foram chamados de disfunções burocráticas: o impacto da prescrição estrita de tarefas (*red tape*) sobre a motivação dos empregados, resistência às mudanças, e o desvirtuamento de objetivos provocado pela obediência acrítica às normas (SECCHI, 2009, p. 353).

Na nova realidade da globalização e das inovações tecnológicas, o modelo burocrático torna-se obsoleto. Segundo Gomes e Oliveira (2010), os rígidos controles e procedimentos do modelo e a falta de adequação o tornam incapaz de atender as novas demandas da Administração Pública.

É dentro deste contexto que emergem os modelos pós-burocráticos de administração das organizações públicas, entre eles o *New Public Management* (NPM) e a Governança Pública (GP), trazendo uma nova perspectiva para efetividade da gestão no setor público.

Kapuku (2006) define o NPM como um modelo de estruturação e gestão da administração pública baseado em princípios de eficiência, eficácia e competitividade. O movimento NPM teve como ponto de partida a Conferência de Minnowbrook, conduzida pelo professor Dwight Waldo, da *Syracuse University*, em 1968, com a ideia principal de que o objetivo da administração fosse gerar soluções para os problemas de uma sociedade pós-industrial (PROCOPIUCK, 2013).

Procopiuck (2013) elenca os principais pontos defendidos pela NPM que são: (i) relevância (capacidade da administração ter de atender prontamente às necessidades da sociedade); (ii) proposições normativas (gestão pública pautada nos valores políticos); (iii) equidade social (os administradores públicos têm o dever de defender a parte menos privilegiada da sociedade); (iv) filosofia antiburocrática (política descentralizada e participação cidadã) e; (v) foco voltado para cidadão-cliente (administração dedicada à atender os interesses de quem necessita de bens ou serviços do governo).

Com essa nova ideologia de estruturação da gestão pública, a governança corporativa, conceito e prática criados no setor privado, ganha relevância também no setor público.

Segundo Pierre e Peters (2000), o recente interesse em governança pela administração pública se deve, em parte, à crescente popularidade da administração pública gerencial e a ideia de formas genéricas de controle social.

A partir disso, emerge o conceito de Governança Pública (GP), que pode ser definida como:

O governo visando objetivos coletivos de uma sociedade, com o enfoque na coordenação autônoma, interdependente e responsável de diferentes instituições, redes e atores sociais, utilizando estruturas, mecanismos e regulação justa, coerente, consistente e aceita pela sociedade (STREIT; KLERING, 2005, p.07)

O *International Federation of Accountants* (IFAC) realizou um importante estudo nessa área intitulado de *Governance in the public sector: A governing body perspective* (2001), o qual traz os principais princípios da governança pública citando o *The Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate (the Cadbury report)*, sendo eles: (i) transparência (*openness*) que dá importância à qualidade da informação dada à sociedade; (ii) integridade (*integrity*) que traz princípios de ética e profissionalismo por parte dos gestores e; (iii) responsabilidade em prestar contas (*accountability*) que diz respeito à obrigação da entidade em prestar contas.

Estas novas práticas de gestão podem tornar a organização pública cada vez mais próxima da excelência de sua responsabilidade social, uma vez que procura atender à todos os níveis hierárquicos das organizações públicas em prol das necessidades de uma sociedade em evolução dinâmica quanto à cobrança de informação. Dessa forma, pode-se pontuar que a busca pela responsabilidade social funciona como impulsionador da utilização de gestão estratégica pelos órgãos públicos.

A partir dessa nova realidade da administração pública voltada para a eficiência, efetividade, competitividade e também para o bem da sociedade, a gestão organizacional do setor público vê, na prática de gestão estratégica, a possibilidade de atender à maioria das demandas sociais e gerenciais. Com isso, modelos estratégicos como o *Balanced Scorecard* – BSC, passam a fazer parte da prática de gerenciamento das organizações públicas.

No Brasil, segundo Blonski *et al.* (2017), o NPM produziu grandes efeitos sobre a Administração Pública brasileira, sobretudo na crescente preocupação com eficiência e com a mensuração do desempenho e, nesse ponto, o balanceamento entre indicadores financeiros e não-financeiros do BSC se adequa perfeitamente. Estes interesses concretizam-se na Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei n.º 101/2000), cujo conteúdo acentua a necessidade de utilização de metodologia de gestão que viabilizem o controle da execução orçamentária, entre outras questões. Segundo Cruz (2000), os artigos 48 e 49 da mesma Lei estimulam iniciativas capazes de promover a transparência tanto quando da formulação da previsão orçamentária, quanto por ocasião da prestação de contas. A seguir, apresenta-se as principais características do BSC.

## **2.2 O BALANCED SCORECARD – BSC**

Com a evolução das estratégias empresariais nos últimos tempos, os executivos têm sido cada vez mais cautelosos na gestão empresarial. A nova realidade de comportamento da estratégia exige dos executivos mudanças nos métodos de avaliação do desempenho organizacional em prol da estratégia competitiva. Segundo Porter (2004), a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes.

Anthony e Govindarajan (2007) discorrem que os sistemas de medição e avaliação de desempenho têm como objetivo principal a implementação da estratégia e, conseqüentemente, ultrapassar os fatores críticos de sucesso nela definidos.

Com isso, os métodos tradicionais de medição de desempenho tornam-se obsoletos por limitar a avaliação empresarial apenas à indicadores financeiros. É neste contexto que emergem os novos modelos de medição de desempenho que focam na análise não só do desempenho financeiro, como também do não-financeiro, permitindo uma análise mais construtiva e minuciosa do comportamento empresarial.

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu como um novo método de medida de desempenho no início dos anos 1990 fruto de uma pesquisa realizada por David Norton e Robert Kaplan, concretizada no artigo *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1992).

Mais tarde, experiências práticas estudadas pelos autores revelaram que os executivos não utilizavam o BSC apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la, assim, o modelo deixa de ser um sistema de medição de desempenho aperfeiçoada para se transformar em um sistema gerencial. Este fenômeno concretiza-se no artigo *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, publicado em 1996 por Rober Kaplan e David Norton.

O BSC é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 2003). Conforme Kaplan e Norton (2004), a missão indica o ponto de partida da organização, e a visão aponta o futuro a ser alcançado, guiando a trajetória da organização. Kaplan e Norton separam as medidas de desempenho segundo quatro perspectivas básicas: (i) financeira, voltada para a parte de melhoria resultados financeiros da estratégia; (ii) clientes, a qual estabelece a proposição de valor para o cliente; (iii) processos internos, com intuito de identificar e melhorar os processos críticos para a realização da estratégia; e (iv) aprendizado e crescimento focada na infraestrutura adequada para a realização dos objetivos traçados nas outras três perspectivas.

Estas perspectivas são representadas no mapa estratégico. Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* demonstra a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia.

Devido à sua flexibilidade, de poder ser adaptado à realidade da organização, é notória a quantidade de modelos e adaptações desenvolvidos nos últimos anos, incluindo as organizações do setor público. Nas entidades públicas o sucesso é medido pelo grau de eficiência e eficácia com que essas entidades atendam aos *stakeholders*, uma abordagem da gestão pública que se iniciou com o *New Public Management* (NPM).

Segundo Kaplan e Norton (2000), instituições públicas geralmente utilizam objetivos de impacto social como reduzir pobreza, poluição, melhorar serviço, etc., e representam a responsabilidade com a sociedade em sua missão. Os autores apontam algumas alterações na estrutura do BSC para essas organizações, como a utilização da missão no topo do mapa estratégico, e também criam três novas perspectivas: (i) gestão de custos; (ii) criação de valor; e (iii) apoio legitimador. A perspectiva de gestão de custos deve revelar as despesas do órgão, e os custos impostos aos contribuintes em consequência de suas operações. Na perspectiva de criação de valor quantificam-se os benefícios criados para os cidadãos. Os autores realçam que pode ser uma prática difícil para entidade e sugerem expressar os valores em porcentagens, como percentual de poluentes no ar, percentuais demográficos, etc. E a perspectiva de apoio legitimador consiste em atribuir importância ao cliente que é o doador de recursos. A partir destas perspectivas, a organização define suas metas de processos internos e aprendizado e crescimento, para atingirem os objetivos destas três novas perspectivas.

Mais tarde, Kaplan e Norton (2004) criam um novo mapa estratégico direcionado ao setor público. Nesta nova abordagem, então, o mapa estratégico passa a ser composto pelas perspectivas fiduciária, do cliente, interna e aprendizado e crescimento. Segundo os autores, estas organizações alcançam sucesso através da performance dos processos internos, com o apoio do intangível presente na perspectiva de aprendizado e crescimento. E a nova perspectiva, a fiduciária, contempla o grupo de interessados, os contribuintes que fornecem recursos financeiros.

Assim como Kaplan e Norton, diversos autores realizaram estudos quanto às adaptações do BSC necessárias para que o sistema possa ser útil ao setor público. Desde desenvolvimento de novas estruturas para determinadas organizações públicas (AL-HAJ e ATIEH, 2016; GHELMAN e COSTA, 2006; BARROS e RODRÍGUEZ, 2004; BASTIDAS e FELIU, 2003; NIVEN, 2003; OLVE *et al.*, 2000) à análise da utilização de indicadores, de missão ou visão, utilizados no BSC para o planejamento estratégico das organizações desta natureza (BLONSKI *et al.*, 2017; MEDEIROS *et al.*, 2015; TORRES e NOBRE, 2018; OLIVEIRA e IZELLI, 2017; MATEOS-RONCO e HERNÁNDEZ, 2018; PARASIBU *et al.*, 2016; GUTIÉRREZ, 2017).

### 2.3 Uma revisão literária sobre o BSC aplicado ao Setor Público.

Far-se-á, à princípio, alusão aos trabalhos que apontam sugestões acerca da construção do BSC para as organizações do setor público. Neste viés de estudo, destacam-se autores como Al-Haj e Atieh (2016), Ghelman e Costa (2006), Barros e Rodríguez (2004), Bastidas e Feliu (2003), Niven (2003) e Olve *et all* (2000). Os autores apresentam novas interpretações das missões e perspectivas e criam novas que, segundo seus estudos, podem agregar valor à operacionalização do modelo na realidade do setor público.

Al-Haj e Atieh (2016) propõe uma estrutura do BSC composta pelas mesmas perspectivas sugeridas originalmente pelos criadores do sistema, porém acrescenta uma quinta: meio ambiente, que se visa tornar o meio ambiente mais saudável e sustentável. Associam a perspectiva financeira ao controle de recursos e a perspectiva de clientes engloba assuntos relacionados à relação da organização com a comunidade. Os autores também fazem uso da missão e estratégia da organização na estrutura do mapa estratégico, concordando com Kaplan e Norton (2000).

Ghelman e Costa (2006) propõem uma estrutura baseada em princípios de eficiência, eficácia e efetividade, formada pelas perspectivas: sociedade/cidadão, clientes, processos internos, pessoas, modernização administrativa e finanças/orçamento. O bom desempenho da perspectiva financeira/orçamento impacta positivamente as perspectivas de modernização administrativa e pessoas, que por sua vez acarretam na melhoria dos processos internos, focada na eficiência. Estas três perspectivas, juntas, tem relação direta com a perspectiva de clientes, focada na eficácia. Isto é, um órgão que possui pessoal capacitado e motivado, tem processos eficientes e clientes satisfeitos, tem toda a condição de atender às necessidades da sociedade, garantindo a efetividade. Quanto à missão, os autores não a mencionam na estrutura do mapa estratégico.

Barros e Rodriguez (2004) concordam com Kaplan e Norton (2000) quanto à missão ser o ponto de partida do BSC para as organizações públicas. E também sugerem uma nova estrutura composta pelas perspectivas da comunidade, governabilidade, marco legal, inovação, formação e organização, processos internos e finanças, formando um ciclo que operacionalizará em prol do sucesso da missão. Para os autores, a missão do Estado consiste em maximizar o bem-estar da comunidade, a primeira perspectiva. A segunda perspectiva, de governabilidade, foca em alianças e articulações políticas para a aprovação e realização das ações organizacionais. A de marco legal trata da importância da organização atentar para o

orçamento anual que vai designar investimentos para tais ações da organização. A perspectiva de inovação, formação e organização implica na qualificação do ambiente de trabalho bem como o treinamento e motivação dos funcionários. Conseqüentemente, funcionários motivados irão racionalizar os processos internos. Esta racionalização ocasionará na redução de custos, aumento de efetividade da qualidade do serviço prestado à sociedade. Ou seja, a perspectiva financeira e da comunidade irá receber diretamente o impacto positivo da racionalização dos processos internos. Dessa forma, a missão de proporcionar o bem-estar social será bem-sucedida, que pode aumentar as condições de governabilidade, e assim reinicia-se o ciclo.

Bastidas e Feliu (2003) propõem uma estrutura do BSC pro setor público baseado em seis perspectivas: do usuário, da comunidade, do meio ambiente, humana, financeira e processos internos. As perspectivas do usuário, comunidade e do meio ambiente ocupam a principal hierarquia da estrutura, igualmente. Nesta proposta a cadeia de causa e efeito inicia-se através da melhoria e inovação de processos, na perspectiva de processos internos, cujas conseqüências impactam na perspectiva financeira, medida em termos de eficiência e eficácia e efetividade. Por sua vez, o bom desempenho da perspectiva financeira gera efeitos positivos na perspectiva humana, voltada para objetivos de relações humanas, que por fim terá resultados que poderão maximizar a possibilidade de atender aos objetivos das três principais perspectivas. Na estrutura proposta não há evidenciação da missão como elemento participante da cadeia de causa e efeito.

Niven (2003) não cria novas perspectivas, porém atribui novas definições às criadas pelos precursores e também utiliza a estratégia como fator atuante no mapa estratégico. Para o autor, todas as perspectivas devem objetivar em concretizar o que é pré-estabelecido na missão organizacional. Há maior importância atribuída à perspectiva dos clientes, e não à perspectiva financeira, devido à organização não focalizar nos investidores, e sim na satisfação das necessidades dos clientes. O autor defende que a utilização da perspectiva financeira deve focar nos custos com a atividade pública. A perspectiva de aprendizado e crescimento representam a base do sistema, dado que a melhoria dos processos internos, a posição financeira e a satisfação dos clientes vai depender da capacitação dos trabalhadores e dos instrumentos que estão à disposição.

Olve *et al* (2000) propõem uma estrutura para as organizações públicas fazendo alterações relevantes quanto ao comportamento das perspectivas. Defendem que a estrutura do BSC no setor público deve ser dividida em setores temporais: ontem, hoje e amanhã. Neste caso, em vez da perspectiva financeira, deve existir a descrição dos resultados, pois uma instituição pública deve se preocupar mais com os benefícios sociais que com os proveitos financeiros. A perspectiva de clientes passa a ser a perspectiva de relações, pois não apenas os clientes devem estar satisfeitos, mas também fornecedores, cidadãos, associações, etc. A perspectiva de processos torna-se a perspectiva de atividades, pois defendem que nos órgãos públicos devem ser considerados não somente os processos, como também os fluxos. E a perspectiva de aprendizado e crescimento é substituída pela perspectiva de futuro, pois é neste setor que se encontram as bases para as operações do futuro. Todos os setores temporais terão influência sobre os outros.

Observa-se que os autores apresentam certa concordância quanto as perspectivas financeira e de clientes. Ao trata-las de forma que a perspectiva financeira como controle de custos ou de recursos, e a perspectiva de clientes focada na sociedade ou contribuinte. Pode-se observar também que apenas Al-Haj e Atieh (2016) e Barros e Rodriguez (2004) concordam que a missão deve participar da cadeia lógica de causa e efeito, sendo importante para sua realização. Também pode-se destacar a utilização de perspectivas voltadas para o meio ambiente, pontuadas por Al-Haj e Atieh (2016) e Bastidas e Feliu (2003).

O BSC aplicado ao setor público tem sido abordado também em diversas pesquisas empíricas. No Brasil, Blonski *et al.* (2017), por exemplo, realiza uma pesquisa sobre a utilização das ideologias do NPM associado ao BSC adotadas pela Receita Federal do Brasil, no qual é constatado que esta organização realiza várias adaptações no sistema, entre estas, a redução das perspectivas para apenas três: pessoas e recursos, processos internos e resultados.

Os autores Parasibu *et al.* (2016) realizaram uma pesquisa, cujo objetivo seria analisar as estruturas de BSC aplicado ao setor público propostas em quinze trabalhos. Como resultados, os autores constataram que a perspectiva financeira era considerada no topo do mapa pela maioria dos estudos e que a perspectiva de aprendizado e crescimento é a perspectiva mais importante para as organizações públicas.

Por ser um sistema bastante complexo e que demanda muito estudo e análise minuciosa da entidade que vai aderi-lo, o BSC apresenta certas dificuldades para ser implementado, tanto no setor privado quanto no público. No âmbito do setor público o sistema apresenta alguns desafios bem peculiares para sua implementação.

Como barreiras para implementação do BSC, Chan (2004), que aplicou uma pesquisa junto aos governos municipais dos Estados Unidos e Canadá, constatou que o uso do BSC entre eles ainda é limitado, e identificou os seguintes fatores para tanto: falta de um sistema de informação adequado para dar suporte ao BSC, financiamento inadequado, e falta de comprometimento da alta administração, pelo tempo restrito dos gestores, muito ocupados com problemas de curto prazo. Segundo Horváth e Partners (2003), a falta de cultura estratégica no setor público dificulta a definição da estratégia da organização, fator importante para efetivação do BSC.

### **3 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

Em relação ao objetivo proposto, essa pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, enquanto a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Quanto ao delineamento da pesquisa, o estudo caracteriza-se tanto como documental, ou seja, aplica um tratamento analítico à materiais ainda não estudados (GIL, 2008). Ademais, trata-se de um estudo de caso, o qual, para Yin (2001) é caracterizado como uma investigação de fenômenos contemporâneos em ambiente real.

A amostra da pesquisa é constituída dos TJ dos vinte e seis estados e do Distrito Federal. Na realização da análise, a pesquisa é de natureza mista, ou seja, tem abordagem quali-quantitativa. É qualitativa por utilizar técnica de análise de conteúdo, ou seja, que utiliza, segundo Bardin (1977), um conjunto de técnicas de análise visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, indicadores que permitam obtenção de conhecimento acerca do objeto de estudo que, neste caso, são os documentos relacionados ao planejamento estratégico de cada TJ. Quanto ao caráter quantitativo, este se faz presente na utilização da estatística descritiva por meio da frequência absoluta e relativa.

Ressalta-se, que no processo de coleta de dados, em prévia exploração por parte dos investigadores da pesquisa, já era conhecido que os tribunais de justiça, participantes da amostra, realizavam planejamento estratégico baseado na concepção do BSC.

Assim, partiu-se para a coleta das informações através dos *websites* dos tribunais para encontrar documentos que remetessem aos seus processos de planejamento estratégico. Observou-se a existência da utilização de mapas estratégicos por todos os tribunais participantes do estudo e, nesse sentido, procedeu-se, então, a coleta de todos eles para posterior análise de conteúdo.

A análise de conteúdo realizada nos mapas estratégicos atendeu ao seguinte protocolo de avaliação (i) relação da quantidade e a denominação das perspectivas utilizadas na estrutura do BSC; (ii) comparação para evidencia divergências e semelhanças entre as estruturas de BSC dos TJs e o proposto a literatura; (iii) comparação para evidência de semelhanças e diferenças dos BSC desenvolvidos pelos TJs entre si; (iv) observação dos objetivos estratégicos mais utilizados nas estruturas de BSC; (v) observação da evidência da relação causa e efeito entre perspectivas e entre objetivos e; (vi) averiguação do posicionamento hierarquico da missão, visão e valores.

Em seguida, faz-se a análise e discussão dos resultados, utilizando-se de gráficos e tabelas para melhor compreensão dos mesmos.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os tribunais de justiça estadual são órgãos responsáveis por julgar matérias que não sejam da competência dos demais segmentos do judiciário. Cada Estado tem a atribuição de organizar a sua justiça, exceto o Distrito Federal que é organizado pela União. Hoje, a justiça Estadual está presente em todas as unidades da federação, reunindo a maior parte dos casos que chega ao judiciário, encarregando-se das questões mais comuns e variadas, tanto na área cível quanto na criminal. De todos os segmentos do judiciário, os TJs são os primeiros em quantidade de unidades judiciária, despesa total, número de servidores, entre outros índices calculados e analisados pelo CNJ.

A tabela 1, a seguir, representa um comparativo da estruturação de mapa estratégico proposta por cada TJ.

Tabela 1 Comparativo da estrutura do Mapa Estratégico elaborado pelos Tribunais de Justiça dos estados do Brasil e do Distrito Federal

ESTADO	Nº DE PERSPECTIVAS	PERSPECTIVAS
AC	4	Sociedade; Processos Internos; Pessoas, Organização e Infraestrutura; e Sustentabilidade Financeira.
AP	4	Resultados; Clientes; Processos Internos; e Aprendizado e Crescimento.
AM	3	Sociedade; Processos Internos; e Gestão.
DF	4	Sociedade; Aprendizado e Crescimento; Processos Internos; e Recursos.
ES	4	Sociedade; Processos; Pessoas; e Orçamento e Infraestrutura.
PE	4	Sociedade; Processos Internos; Recursos; e Aprendizado e Crescimento.
PR, RN* e RR	4	Sociedade; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento; e Recursos (Estratégicos*)
RO	4	Sociedade; Processos; Pessoas; e Recursos.
RS	4	Sociedade; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento de Pessoas; e Suporte e Recursos.
SC	4	Cidadãos; Serviços; Pessoas e Recursos; e Gestão.
SP; SE; TO; PI; PA; MS; GO; BA; AL; PB; MG; MT; RJ; MA; CE*	3	Sociedade; Processos Internos/ Procedimentos*; e Recursos.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Percebe-se que dezesseis, dos vinte e sete mapas estratégicos estudados, apresentam a mesma estrutura, composta por três perspectivas, apenas. Destes, quinze apresentam as

mesmas três perspectivas: (i) sociedade; (ii) processos internos ou procedimentos; e (iii) recursos. As perspectivas “processos internos” e “procedimentos” foram consideradas iguais por não apresentarem diferença significativa de nomenclatura. Conclui-se, então, que 55,56% dos mapas estudados apresentam a mesma estrutura tanto em quantidade de perspectivas quanto em nomenclaturas.

Observa-se que a quantidade de perspectivas pode estar diretamente ligada à região em que o TJ se encontra. A estrutura básica é utilizada na maioria dos estados da região Centro-Oeste (Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul), da região Sudeste (Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo) e da região Nordeste (Alagoas, Bahia, Ceará, Paraíba, Piauí e Sergipe). Apenas a região Norte é composta inteiramente por estados que utilizam quatro perspectivas na sua estrutura do mapa estratégico. Nota-se que a perspectiva voltada para infraestrutura e clima organizacional existe apenas naquelas com quatro perspectivas.

Buscou-se identificar, também, a frequência de cada perspectiva nos mapas estratégicos avaliados. Nesse sentido, foi elaborado estudo e contagem de todas as perspectivas encontradas em todos os mapas estudados. Constatou-se que as perspectivas mais presentes em todos os mapas estratégicos são Processos/Processos Internos/Procedimentos, presente em vinte e seis mapas, Sociedade, presente em vinte e cinco mapas e Recursos/ Recursos Estratégicos, presente em vinte e dois mapas. Apenas sete, dos vinte e sete mapas analisados, utilizam a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, o que permite concluir que a análise de melhoria do comportamento da perspectiva voltada para o pessoal e recursos humanos não é considerada relevante para a realização estratégica dos TJs estudados.

Para melhor análise do comportamento da presença das demais perspectivas nos mapas estratégicos, a figura 1 trás uma representação gráfica deste fenômeno.

Figura 1 Frequência de cada Perspectiva no BSC de todos os TJs



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Pode-se observar, na figura 1, que há nomenclaturas de perspectivas não citadas na literatura acadêmica. Em consequência disto, realizou-se o estudo dos objetivos destas perspectivas para entender para que servem. A partir desta análise, permitiu-se constatar que certas perspectivas, nominadas diferentemente, apresentam o mesmo cunho estratégico quando se observa os objetivos estratégicos de cada uma. Ou seja, embora se apresente com nomes diferentes, estas perspectivas representam propostas estratégicas semelhantes.

Para efeito de análise, foi proposto o agrupamento de perspectivas que continham o mesmo perfil quanto ao seu cunho estratégico, as quais foram nominadas da seguinte maneira: (i) dimensão de sociedade; (ii) dimensão humana; (iii) dimensão de processos e; (iv) dimensão de recursos.

A dimensão de Sociedade abrange todas as perspectivas que apresentam objetivos direcionados para atender aos interesses da sociedade. A dimensão Humana abrange as perspectivas que apresenta objetivos relacionados à maximização da qualidade do clima organizacional bem como a maximização da qualidade de serviços. A dimensão de Processos abrange todas as perspectivas com foco nos procedimentos internos da organização. E, por fim, a dimensão de Recursos abrange as perspectivas com objetivos de controle de recursos. A tabela 2, a seguir, descreve esses aspectos.

Tabela 2 Agrupamento das perspectivas com propostas estratégicas semelhantes.

<b>Tipologia das dimensões</b>	<b>Nomenclatura similares utilizada nos mapas</b>
Dimensão de Sociedade	"Sociedade"; "Cidadãos"; "Clientes"; e "Resultados".
Dimensão Humana	"Recursos, Orçamento e Infraestrutura"; "Pessoas"; "Pessoas e Recursos"; "Aprendizado e Crescimento" e "Aprendizado e Crescimento das pessoas".
Dimensão de Processos	"Processos Internos"; "Procedimentos"; "Processos"; e "Serviços".
Dimensão de Recursos	"Recursos"; "Sustentabilidade Financeira"; "Gestão"; e "Orçamento e Infraestrutura".

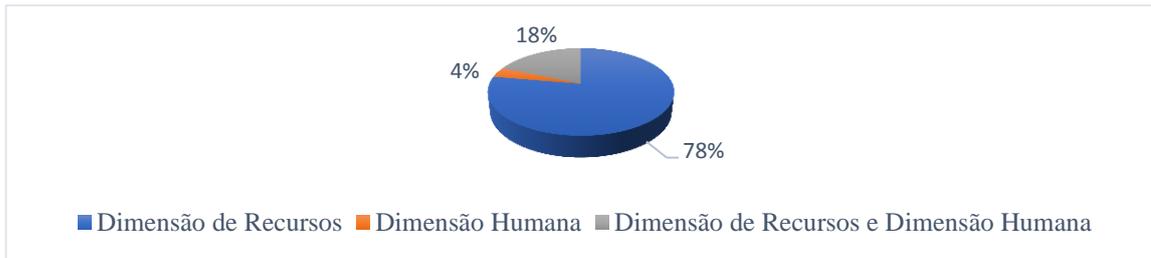
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa, 2019.

Na figura 1 é possível observar que a perspectiva de Aprendizado e Crescimento está presente em sete mapas, porém, com a análise dos objetivos conclui-se que há perspectivas com o mesmo intuito e com denominações diferentes. Nesse sentido, pode-se constatar que a dimensão Humana é presente em onze, dos vinte e sete mapas estudados. Enquanto que as dimensões de Sociedade, dos Processos e Recursos estão presentes em todos eles. Comprovando assim que a maioria dos TJ não atentaram para a perspectiva relacionada ao clima organizacional e recursos humanos na elaboração do mapa estratégico.

Outro fato observado pela pesquisa foi a posição em que foi alocada cada perspectiva, afim de evidenciar quais as perspectivas que são consideradas mais importantes quanto à obtenção de resultados, ou seja, quais estão no topo do mapa, e quais perspectivas são importantes para iniciar o processo estratégico, ou seja, as que estão na base do mapa estratégico. Foi constatado que 100% dos mapas utilizam a perspectiva de dimensão de Sociedade no topo do mapa, concordando com uma das adaptações do BSC aplicado ao setor público mais pontuadas na literatura acadêmica.

Enquanto isso, para ocupação da base do mapa estratégico, há pequenas diferenças entre os mapas estudados, neste caso, 78% utilizam a dimensão de Recursos, 4% utilizam a dimensão Humana e 18% utilizam dimensão de Recursos e dimensão Humana dividindo a posição. No gráfico 1 observa-se essa composição.

Gráfico 1 Comparativo de perspectivas utilizadas na base do BSC dos TJ

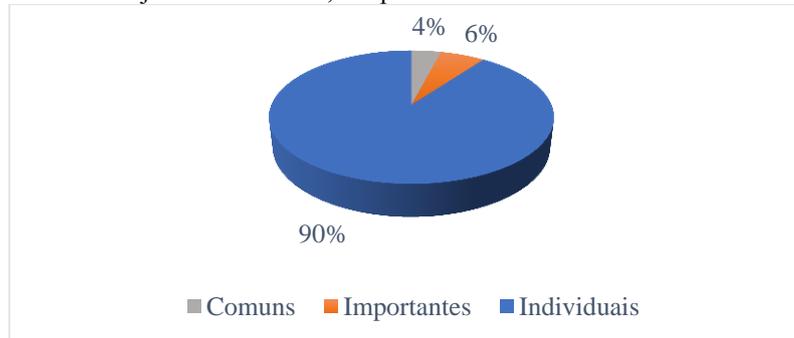


Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir disto, pode-se notar que a utilização da maioria dos mapas da Perspectiva de Recursos, na base da estrutura, assemelha-se com o que é proposto pelos autores Ghelman e Costa (2006).

Na totalidade dos mapas estratégicos, foi calculado a presença de cento e quarenta e nove objetivos diferentes, entre eles alguns são comuns na maioria dos mapas. Buscando encontrar uma medida parcimoniosa para análise dos inúmeros objetivos propagados pelos mapas estratégicos dos TJ, propôs-se o seguinte critério, considerando a totalidade de 27 mapas estratégicos analisados: na ocorrência do mesmo objetivo ser utilizado em catorze ou mais mapas, este seria caracterizado como “comum”; para ocorrência do mesmo objetivo ser utilizado entre seis e treze mapas, considerou-se caracterizá-lo como “importante”; e para o mesmo objetivo utilizado em menos de seis mapas, considerou-se caracterizá-lo como “individual”. A partir desta abordagem, foi constatado que cento e trinta e quatro objetivos caracterizam-se como individuais, nove caracterizam-se como importantes e seis caracterizam-se como comuns (gráfico 2).

Gráfico 2 Evidência dos objetivos “comuns”, “importantes” e “individuais”.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que 90% dos objetivos estratégicos encontrados em todos os mapas aparecem em menos de seis mapas. Isto é, os TJ apresentam diferença de objetivos estratégicos entre si, e isso pode estar alinhado ao fato de cada organização ter seus próprios parâmetros de operacionalização, tornando seus objetivos estratégicos diferentes uns dos outros. Entre os objetivos comuns pode-se destacar “Proporcionar infraestrutura física adequada”, “Adoção de soluções alternativas de conflitos” e “Garantir a prestação jurisdicional célere e efetiva”. E entre os nove objetivos importantes evidenciam-se “Garantir os direitos à cidadania”, “Combater a corrupção e a improbidade administrativa” e “Atuar com Responsabilidade Socioambiental”.

Os objetivos estratégicos são direcionadores essenciais para elaboração do esquema do mapa estratégico, e permitem representar sistematicamente quais caminhos utilizar para realizar a missão definida no início do período. A tabela 3, a seguir, mostra quais são os objetivos mais comuns nos mapas, considerando as dimensões em que se encontram. Para isso, considerou-se relevante o destaque de tal objetivo estratégico, caso este seja utilizado em

mais de 20% dos mapas que contém a dimensão avaliada. Foi considerado o referido percentual, afim de abranger objetivos estratégicos relevantes, porém pouco frequentes.

Ao realizar a análise dos objetivos observou-se algumas abordagens que não são citadas na literatura acadêmica estudada, como por exemplo, a presença da Missão, Visão e Valores na perspectiva Sociedade em alguns mapas. É importante lembrar que a missão, visão e valores não são objetivos estratégicos operacionais, e sim elementos que fazem parte da organização.

Outro fenômeno observado foi que, apesar da maioria dos mapas não utilizar a perspectiva Humana, os objetivos que, teoricamente, pertencem a esta perspectiva estão disseminados entre as demais perspectivas. A literatura diz que a perspectiva humana, ou aprendizado e crescimento, deve atentar para a infraestrutura adequada para realização dos objetivos, bem como investimentos no pessoal. O que se tem em alguns mapas é que, objetivos como “Melhoria de Gestão de Pessoas”, “Infraestrutura adequada para realização das atividades” e “Melhoria da governança e infraestrutura do TIC”, que deveriam ser abordados numa perspectiva voltada para o pessoal, encontram-se na perspectiva de recursos.

Tabela 3 Frequência dos objetivos estratégicos nas estruturas, por dimensão.

Dimensão	Objetivo Estratégico	Aparições nos Mapas
De Sociedade	Garantir os direitos à cidadania	10
	Visão	6
	Valores	6
Dos Processos	Aprimorar o acesso à Justiça	8
	Gerenciar as demandas repetitivas e de grandes litigantes	16
	Combater a corrupção e improbidade administrativa	11
	Adoção de soluções alternativas de conflitos	13
	Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional	17
	Aprimoramento da gestão da justiça criminal	16
Humana	Impulsionar as execuções fiscais e cíveis	12
	Valorizar Pessoas	2
	Implementar e desenvolver gestão por competência	5
	Valorizar e melhorar a Qualidade de vida de servidores e magistrados	3
	Desenvolver continuamente conhecimento, habilidade e atitudes	2
de Recursos	Infraestrutura física adequada para realização das atividades	2
	Proporcionar Infraestrutura adequada	18
	Melhoria de Gestão de Pessoas	15
	Instituição de Governança Judiciária	9
	Aperfeiçoamento da gestão de custos	9
	Melhoria da governança e infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

A relação de causa e efeito entre as perspectivas e entre os objetivos é considerado de extrema importância para resolução da estratégia da organização. Para analisar a existência deste fenômeno nos mapas estratégicos utilizados foi considerado que a explicação de causa e efeito é representada por setas que indicam cadeia de correlações. Constatou-se que, dos vinte e sete mapas analisados, cinco apresentam a explicação de causa e efeito entre indicadores e entre perspectivas, dezessete explicam a causa e efeito apenas entre indicadores e cinco não apresentam nenhuma explicação. No gráfico 3, a seguir, pode-se observar melhor essa diferença entre os mapas em termos de porcentagem.

Gráfico 3 Comparação entre os mapas quanto à representação de Causa e Efeito.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Isto é, a maioria dos mapas estudados (63%) se preocupa apenas em explicar a cadeia de causa e efeito entre perspectivas, não dando a devida importância às relações entre os indicadores, que é uma característica considerada crucial pela literatura acadêmica, principalmente pelos precursores do sistema. E dessa forma, a maioria dos mapas não explica como um indicador ou objetivo pode causar efeito em outro indicador.

A Resolução 198, de 1º de julho de 2014 do CNJ obriga os TJ de todo o Brasil à incorporarem aos seus planejamentos estratégicos suas ideias de Missão, Visão e Valores. Na literatura acadêmica temos que, para uma boa realização estratégica, deve haver no mapa estratégico a Missão e Visão da organização. Outro aspecto é o referente a posição destes elementos no mapa, para Kaplan e Norton (2001), Niven (2003) e Barros e Rodriguez (2004) a missão da organização é colocada no topo da estrutura do mapa estratégico.

Nos mapas estudados foi observado que a Missão, Visão e Valores puderam ocupar cinco posições: (i) no topo do mapa; (ii) no centro do mapa; (iii) fora do mapa; (iv) dentro da perspectiva sociedade; (v) abaixo do mapa. Além disso, em alguns mapas não existem Missão, Visão ou Valores. Na tabela 4, a seguir, foi evidenciado, para efeito de comparação do comportamento dos mapas estratégicos estudados, à posição da Missão, Visão e Valores. De todos os elementos em todos os mapas, consta-se que apenas o TJ do Espírito Santo não possui Valores especificados no seu documento de planejamento estratégico.

Tabela 4 Comportamento dos mapas quanto à posição de Missão, Visão e Valores

Elemento	Posição	Nº de mapas
Missão	No topo do mapa	17
	No centro do mapa	1
	Fora do mapa	4
	Dentro da Perspectiva Sociedade	5
Visão	No topo do mapa	17
	No centro do mapa	1
	Fora do mapa	3
Valores	Dentro da Perspectiva Sociedade	6
	No topo do mapa	11
	No centro do mapa	1
	Fora do mapa	4
	Dentro da Perspectiva Sociedade	6
	Abaixo do mapa	4

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa, 2019.

Embora alguns mapas utilizem métodos de posicionamento de Missão, Visão e Valores não abordados na literatura, a maioria dos mapas estratégicos os aloca no topo do sistema.

Com relação ao conteúdo destes elementos, tem-se que a missão dos TJs apresenta-se de maneira semelhante nos mapas, e isto se deve ao fato de realizarem o mesmo tipo de atividade e por serem organizações públicas. Termos como “promoção da paz social” e “prestação jurisdicional acessível” encontram-se em mais de dez missões. Embora não muito

citados, pode-se observar a existência de termos como “transparência e ética” e “fortalecimento do estado democrático do direito”, que são exigências cada vez mais presentes nos protestos sociais.

A visão dos TJs também se apresenta de forma semelhante nos mapas. Pôde-se observar que a maioria dos TJs almeja ser reconhecido como referência de prestação de serviços, através da prestação efetiva, transparente, célere e confiável. E no caso dos Valores, observou-se que houve forte presença de palavras como “Transparência”, “Ética”, “Celeridade”, “Acessibilidade”, “Responsabilidade Social e Ambiental”. Tais palavras se destacaram pois, dentre cinquenta e uma palavras usadas como atributos de valores em todos os mapas, foram as que apareceram entre catorze e dezoito, das vinte e sete estruturas estudadas.

Um ponto específico que demanda uma certa atenção, é a presença da responsabilidade social e ambiental nos mapas estratégicos, ideia que foi pontuada nas propostas de autores como Bastidas e Feliu (2003). Embora os mapas não tenham uma perspectiva só para isso, como os autores propõem, é notável que alguns mapas apresentam a Responsabilidade Social e Ambiental de diversas formas, seja como objetivo estratégico, seja como atributo de valor, seja incorporado na missão da organização. Isso permite inferir que os TJs têm uma certa preocupação com a responsabilidade sócio ambiental, e que refletem isso no seu planejamento estratégico.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo do planejamento estratégico nas organizações públicas é importante para a contribuição com a nova realidade da sociedade como um todo, de forma a atender às novas exigências desta para com a prestação de informação no âmbito do setor público. O objetivo do presente estudo foi analisar a estrutura dos mapas estratégicos de forma a compará-los entre si e encontrar alguma semelhança com o que se é apresentado na literatura acadêmica que estuda a aplicação do BSC no setor público.

Os principais resultados da pesquisa indicam que os BSCs analisados apresentam adaptações semelhantes as propostas encontradas na literatura acadêmica, principalmente referente a perspectiva financeira, adaptada para o foco no controle de recursos, e a perspectiva de clientes, voltada para a sociedade. Em sua maioria, os mapas apresentaram estrutura básica com três perspectivas: sociedade, processos internos e recursos. Pôde-se concluir também que a quantidade de perspectivas pode ser diretamente relacionada à região em que o TJ está inserido. Como também foi possível encontrar diferenças de abordagens, no que refere-se aos objetivos estratégico, que são 90% individuais. Entre os comuns pode-se destacar, por exemplo, “Garantir a prestação jurisdicional célere e efetiva”, e entre os nove objetivos importantes pode-se destacar “Garantir os direitos à cidadania”, “Combater a corrupção e a improbidade administrativa” e “Atuar com Responsabilidade Socioambiental”.

Além disso, mesmo não sendo previsto pelos objetivos de análise da pesquisa, observou-se que 16 TJs utilizaram perspectivas específicas de dimensão humana na estrutura do BSC, embora sejam utilizados objetivos estratégicos neste sentido em outras perspectivas, como por exemplo, nas perspectivas de dimensão de recursos. Pôde-se observar que os TJs utilizaram perspectivas de dimensão humana ou de dimensão de recursos, ou os dois, na base do mapa. Logo, os objetivos estratégicos voltados para recursos humanos se encontram, em maioria, na base do sistema, concordando com os precursores do BSC, que apresentam a perspectiva de aprendizado e crescimento na base, considerando os ativos intangíveis como os principais elementos para dar início a uma estratégia bem-sucedida.

Ao comparar as estruturas dos mapas com o que se apresentou nas propostas de estruturação colhidas na literatura acadêmica, observou-se que a maioria dos mapas admitiu a perspectiva financeira, adaptada para perspectiva de recursos, como sendo base do sistema,

ideia proposta apenas pelos autores Ghelman e Costa (2006). Também pôde-se observar a preocupação dos mapas estratégicos com a Responsabilidade Social e Ambiental, ideia demonstrada na proposta de Bastidas e Feliu (2003).

Estes achados, permitem considerar que apesar de existirem semelhanças nos desenhos dos mapas estratégicos, observa-se, também, características idiossincráticas na sua elaboração.

Como limites de pesquisa pode-se pontuar que o trabalho baseou-se em informações encontradas nos *websites* dos TJs, sem realização de pesquisa de campo para observar a concordância do que foi projetado com o que é feito na prática das organizações, bem como, se o BSC têm otimizado os resultados destas. Também deve-se considerar a limitação decorrente da subjetividade da coleta dos dados por parte do investigador. Como sugestão de futuras pesquisas, propõe-se a análise do comportamento dos indicadores dos TJs, afim de evidenciar resultados mais completos quanto ao planejamento estratégico destes órgãos e observando seus pontos fortes e fracos, bem como, propõe-se um estudo empírico para averiguar como a utilização do planejamento estratégico e do BSC tem funcionado nas organizações públicas.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AL-HAJ, Fadia B & ATIEH, Sulyman H. Updating Balanced Scorecard Model for The Evaluation of The Strategic Performance in Greater Amman Municipality. *European Scientific Journal* November, 2016, vol.12, No.31, 2016.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Management control systems*. 12th ed. McGraw-Hill, 2007. 768p.

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

BARROS, J., & RODRÍGUEZ, R. Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, p 4, 117-148, 2004.

BASTIDAS, EUNICE L. & FELIU, VINCENTE R. “Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Publico”. *Compedium*, Diciembre, 2003.

BLONSKI, F. et al. O controle gerencial na perspectiva do *New Public Management*: o caso da adoção do *Balanced Scorecard* na Receita Federal do Brasil. *Administração Pública e Gestão Social*, Vol. 9, No. 1, pp. 15–30, 2017.

BRASIL. Conselho Nacional da Justiça. Resolução 198/2014 que Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Revogada pela Resolução 205/2015. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/>>. Acesso em: out. 2018.

CHAN, Y. C. L. Performance measurement and adoption of *Balanced Scorecards*. A survey of municipal governments in the USA and Canada. *The International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 204-221. 2004.

CRUZ, Flávio da et alii. *Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. Resolução N. 198, de 1º de Julho de 2014. Disponível em: : [http://www.cnj.jus.br/atos\\_normativos?documento=2178](http://www.cnj.jus.br/atos_normativos?documento=2178). Acesso em: 13 set. 2018.

DIAS FILHO, José M. Políticas de evidenciação contábil: um estudo do poder preditivo e explicativo da teoria da legitimidade. In: EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed., Atlas, São Paulo, 2008

GOMES, Maria Lucineide Serpa; DE OLIVEIRA, Francisco Correia. Modelos Organizacionais de Administração Pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. Revista de Ciências da Administração. v. 12, n. 28, p. 81-102, set/dez 2010.

HORVÁTH e PARTNERS. Dominar el Cuadro de Mando Integral – Manual Prático baseado em más de 100 experiencias, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2003.

International Federation of Accountants (IFAC), Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector – Study 13, IFAC, 2001.

Justiça em Números 2018: ano-base 2017/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2018.

KAPLAN, R. S.. Conceptual Foundations of the *Balanced Scorecard*. Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No.10-074, 2010.

\_\_\_\_\_. The *Balanced Scorecard* for Public-Sector Organizations. Harvard Business School Publishing, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps). Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Kaplan e Norton na Prática. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PIERRE, Jon; PETERS, B. Guy. *Governance, politics and the state*. New York: St. Martin's Press, 2000.

KAPUCU, Naim. *New Public Management : theory, ideology, and practice*. In: FARAZMAND, Ali; PINKOWSKI, Jack. Handbook of globalization, governance, and public administration. [S.l.]: Boca Raton, FL : CRC/Taylor & Francis, ©2007., 2006. cap. 40, p. 885-898.

NIVEN, Paul. *Balanced Scorecard* step-by-step for government and nonprofit agencies, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2003.

OLVE: Nils-Göran, ROY, Jan e WETTER, Magnus. Implementando Y Gestionando el Cuadro de Mando Integral- Guía práctica del *Balanced Scorecard*, Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona, 2000.

PASARIBU, Amanah. *Et al.* A Review Of Performance Management Using The *Balanced Scorecard* In Public Sector. Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR). First International Conference on Advanced Business and Social Sciences. p. 88-98. Jan./2016.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas de análise de indústrias e da concorrência/ Michael E. Porter ; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. – 2. Ed. – Rio de Janeiro ; Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.

PROCOPIUCK, Mario. Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária / Mario Procopiuck. – São Paulo: Atlas, 2013.

RAUPP, Fabiano Maury. e BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RODRÍGUEZ, Manuel Pedro; LÓPEZ, Antonio M.; ORTIZ, David. Implementing the *Balanced Scorecard* in public sector agencies: An experience in municipal sport services. Academia, Revista latinoamericana de administración. 45, 2010, 116-139

SILVA, Cleide Maria Rodrigues Clímaco Costa e (s/d). Aplicação do *Balanced Scorecard* às organizações públicas, Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí. Disponível em <[http://www.faesfpi.com.br/download/Aplicação\\_do\\_Balanced\\_Scorecard\\_à\\_organizações\\_públicas.pdf](http://www.faesfpi.com.br/download/Aplicação_do_Balanced_Scorecard_à_organizações_públicas.pdf)> Acesso em 01/11/2018.

SILVA GOMES, Agostinha Patrícia et al. O *Balanced Scorecard* Aplicado à Administração Pública . [S.l.]: Publisher Team, 2007.

SECCHI, LEONARDO. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009

SILVA, Edna Lúcia da. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação/Edna Lúcia da Silva, Eстера Muszkat Menezes. – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

STREIT, R.; KLERING, L. R. Governança pública sob a perspectiva dos sistemas complexos. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1.; 2004, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.