

O BALANCED SCORECARD APLICADO AO SETOR PÚBLICO: O CASO DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA DOS ESTADOS DO BRASIL E DO DISTRITO FEDERAL

LUIZA NATALLE DE ANDRADE FARIAS
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)

ROSEANE PATRÍCIA DE ARAÚJO SILVA

MAMADOU DIENG

VANIA VILMA NUNES TEIXEIRA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)

O *BALANCED SCORECARD* APLICADO AO SETOR PÚBLICO: O CASO DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA DOS ESTADOS DO BRASIL E DO DISTRITO FEDERAL.

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 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. Como exemplo, tem-se 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 em seu processo de gestão, 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 (Superior Tribunal de Justiça) e VII (Os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios) do art. 192 da Constituição Federal a elaborarem seus respectivos planejamentos estratégicos.

Costa e Silva (2006), através de um levantamento sobre as investigações que abordavam o BSC em periódicos listados nos principais serviços eletrônicos de informação científica entre 1996 e 2005, constataram que as pesquisas feitas sobre o BSC aplicado ao setor público representavam apenas 10% daquelas que examinavam o modelo aplicado ao setor privado. Ressalta-se, no entanto, a propagação de alguns estudos, no âmbito acadêmico, inerentes à abordagem do BSC no setor público (BEMFICA E CALLADO, 2019; TORRES e NOBRE, 2018; MATEOS-RONCO e HERNÁNDEZ, 2018; BLONSKI et al., 2017; OLIVEIRA e IZELLI, 2017; GUTIÉRREZ, 2017; PARASIBU ET AL., 2016; MEDEIROS ET AL., 2015).

Diante deste preâmbulo propôs-se o levantamento da seguinte questão problema para esta investigação: os modelos de BSC desenhados pelos Tribunais de Justiça dos estados do Brasil e do Distrito Federal estão alinhados de acordo com o proposto na literatura, bem como, seguem a mesma linha de raciocínio estratégico por desenvolverem a mesma atividade?

Dessa forma, esta investigação teve como objetivo averiguar se os modelos de *Balanced Scorecard* - BSC desenhados pelos Tribunais de Justiça – TJ dos estados do Brasil e do Distrito Federal, estão alinhados conforme preconiza à literatura, bem como, se seguem a mesma linha de raciocínio estratégico por realizarem a mesma atividade fim.

Os seguintes objetivos específicos foram delineados: (i) avaliar os modelos de BSC adotados pelos Tribunais de Justiça (TJ) 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 às pesquisas que envolvem o BSC aplicado à administração pública, bem como, através de uma análise baseada na compilação de evidências, servirá como auxílio 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 abordados os temas *New Public Management* (NPM), o *Balanced Scorecard* (BSC) e em seguida uma revisão da literatura sobre o BSC 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 (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 a *New Public Management* (NPM) e a Governança Pública (GP), trazendo uma nova perspectiva para efetividade da gestão no setor público.

Kapuku (2006) define a NPM como um modelo de estruturação e gestão da administração pública baseado em princípios de eficiência, eficácia e competitividade. Tendo como ponto de partida a Conferência de Minnowbrook (New York, 1968), o conceito associado à NPM traz como ideia central que o objetivo da administração é gerar soluções para os problemas de uma sociedade pós-industrial (PROCOPIUCK, 2013).

Os principais pontos defendidos pela NPM são: (i) relevância; (ii) proposições normativas; (iii) equidade social; (iv) filosofia antiburocrática e; (v) foco voltado para cidadão-cliente (PROCOPIUCK, 2013).

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)

Ainda neste contexto, 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, quais sejam: (i) transparência (*openness*); (ii) integridade (*integrity*) e; (iii) responsabilidade em prestar contas (*accountability*).

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 a 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 encontra, 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), a NPM produziu grandes efeitos sobre a Administração Pública brasileira, sobretudo na crescente preocupação com a 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.

Kaplan e Norton (2003), defendem que o BSC é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho. 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. Os referidos autores 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 flexibilidade atribuída aos desenhos de mapas estratégicos, podendo, assim, serem adaptados à realidade de cada corporação, é notória a quantidade de modelos e adaptações dos mesmos, desenvolvidos nos últimos anos, incluindo as organizações do setor público. Destaca-se que 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 a *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.

Estabelecem, ainda, que a perspectiva de gestão de custos deve revelar as despesas do órgão, e os custos impostos aos contribuintes em consequência de suas operações. Ao abordarem a perspectiva de criação de valor, consideram que a mesma trata de quantificar os benefícios criados para os cidadãos. No que concerne à perspectiva de apoio legitimador, a mesma, segundo os autores, 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 das três novas perspectivas sugeridas pelos precursores do BSC para o setor público.

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 (2000, 2004), 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.

Algumas investigações 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) propõem uma estrutura do BSC composta pelas mesmas perspectivas sugeridas originalmente pelos criadores do sistema, porém acrescentam uma quinta perspectiva: meio ambiente, a qual visa tornar o meio ambiente mais saudável e sustentável. Ademais, associam a perspectiva financeira ao controle de recursos e a perspectiva de clientes aos 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) consideram uma estrutura baseada em princípios de eficiência, eficácia e efetividade, formada pelas perspectivas: (i) sociedade/cidadão; (ii) clientes; (iii) processos internos; (iv) pessoas; modernização administrativa; e (v) finanças/orçamento. Para os autores, 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. Não há, por parte destes autores, concepções acerca da missão da empresa e sua relação com o BSC.

Barros e Rodriguez (2004) concordam com Kaplan e Norton (2000) ao abordarem à missão como ponto de partida do BSC para as organizações públicas. E, também, sugerem uma nova estrutura composta pelas perspectivas: (i) comunidade, (ii) governabilidade, (iii) marco legal, (iv) inovação, formação e organização, (v) processos internos e (vi) 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.

Ainda sobre as perspectivas instituídas por Barros e Rodriguez (2004), os autores consideraram que a perspectiva relacionada ao marco legal trata da importância designada pela organização para o orçamento anual que vai designar investimentos para tais ações. A perspectiva de inovação, formação e organização implica na qualificação do ambiente de trabalho bem como o treinamento e motivação dos funcionários. Consequentemente, 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 para o 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 consequências impactam na perspectiva financeira, medida em termos de eficiência, 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 têm o objetivo de 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 focar 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 irão depender da capacitação dos trabalhadores e dos instrumentos que estarão à disposição.

Olve *et al* (2000) estabelecem 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, quais sejam: 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 às perspectivas financeira e de clientes, atribuindo à perspectiva financeira aspectos inerentes ao controle de custos e recursos e à perspectiva de clientes foco na sociedade/contribuinte.

Pode-se observar, também, que, entre os autores referendados neste tópico, 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 da NPM associadas ao BSC adotado pela Receita Federal do Brasil, concluindo, entre outros resultados, que esta organização realiza várias adaptações no BSC, como a utilização de apenas três perspectivas, sendo elas: pessoas e recursos, processos internos e resultados.

Os autores Parasibu *et al.* (2016), através de uma revisão da literatura acerca de trabalhos que analisaram estruturas de BSC no setor público, encontraram que a perspectiva financeira era considerada no topo do mapa na maioria das investigações, e que a perspectiva de aprendizado e crescimento foi considerada a perspectiva mais importante para as organizações públicas que fizeram parte das amostras dos estudos avaliados.

Por ser um sistema bastante complexo e que demanda muito estudo e análise minuciosa da entidade que irá utilizá-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), através de uma pesquisa realizada junto aos governos municipais dos Estados Unidos e Canadá, constatou que o uso do BSC entre eles ainda é limitado, e identificou como principais barreiras para seu uso, as seguintes: 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. Já para 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

3.1 Aspectos metodológicos da pesquisa

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), quanto como estudo de caso, cuja ideia é investigar fenômenos contemporâneos em um ambiente real, segundo Yin (2001).

Quanto à natureza, o trabalho possui abordagem quali-quantitativa. É qualitativa por utilizar técnica de análise de conteúdo, a qual, segundo Bardin (1977), consiste em 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.

3.2 Amostra da pesquisa

A amostra da pesquisa é constituída dos TJ dos vinte e seis estados do Brasil e do Tribunal de Justiça do Distrito Federal.

Ressalta-se que todos os tribunais de justiça investigados, dispõem da estrutura do mapa estratégico, preconizado pelo BSC, em seus *websites*. Assim, procedeu-se a apreensão dos referidos mapas para dar início à análise de conteúdo dos mesmos.

Para esta investigação, a análise de conteúdo baseou-se em cinco aspectos, a saber: (i) quantas e quais são as perspectivas utilizadas nos mapas estratégicos?; (ii) os mapas estratégicos desenvolvidos por cada Tribunal de Justiça apresentam semelhanças e divergências entre si e/ou com a literatura acadêmica?; (iii) quais objetivos estratégicos são mais almejados pelas perspectivas dos Tribunais de Justiça?; (iv) há explicação de causa e efeito entre objetivos e entre perspectivas? e; (v) como se posicionam, hierarquicamente, a missão, visão e valores nos mapas estratégicos e a que se direcionam?

Uma vez coletados os dados, os mesmos foram tratados, descritos e expostos em gráficos e tabelas, conforme será exposto a seguir.

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 Tribunais de Justiça são os primeiros em quantidade de unidades judiciária, despesa total, número de servidores, entre outros índices calculados e analisados pelo CNJ.

Para realização da análise, foi feita a coleta do mapa estratégico de cada TJ de todos os estados brasileiros e do Distrito Federal nos *websites* de cada um, disponível em seus documentos de Planejamento Estratégico mais atual. Foi verificado que todos os TJ têm disponível o referido documento. A tabela 1, a seguir, representa um comparativo da estruturação do 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 pelos autores 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 diferenças qualitativas significativas. Observou-se, então, que 55,56% dos mapas estudados apresentam a mesma estrutura tanto em quantidade de perspectivas quanto em nomenclaturas.

Ademais, observa-se que a quantidade de perspectivas pode estar associada 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, procedeu-se a 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 Tribunais de Justiça estudados.

Para melhor análise do comportamento da presença das demais perspectivas nos mapas estratégicos, elaborou-se a figura 1, a seguir exposta.

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



Fonte: Elaborado pelos autores 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, constatou-se que algumas 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.

Os aspectos qualitativos inerentes à cada um dos *clusters* supracitados são os que se seguem: (i) dimensão de sociedade - abrange todas as perspectivas que apresentam objetivos direcionados para atender aos interesses da sociedade; (ii) dimensão humana - abrange as perspectivas que apresentam objetivos relacionados à maximização da qualidade do clima organizacional, bem como, a maximização da qualidade de serviços; (iii) dimensão de processos - abrange todas as perspectivas com foco nos procedimentos internos da organização e; (iv) dimensão de recursos - abrange as perspectivas com objetivos de controle de recursos. A tabela 2, a seguir, descreve com mais especificidade a composição dessas dimensões, identificando as nomenclaturas similares utilizadas nos mapas.

Tabela 2 Agrupamento das perspectivas com propostas estratégicas semelhantes.

Tipologia das dimensões	Nomenclaturas similares utilizada nos mapas
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".

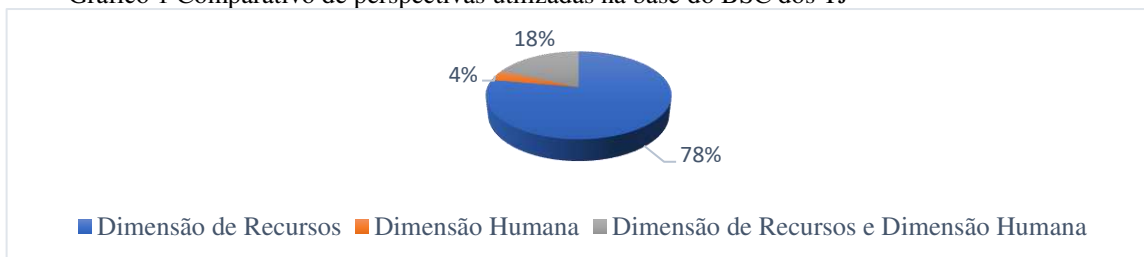
Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa, 2019.

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 está 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



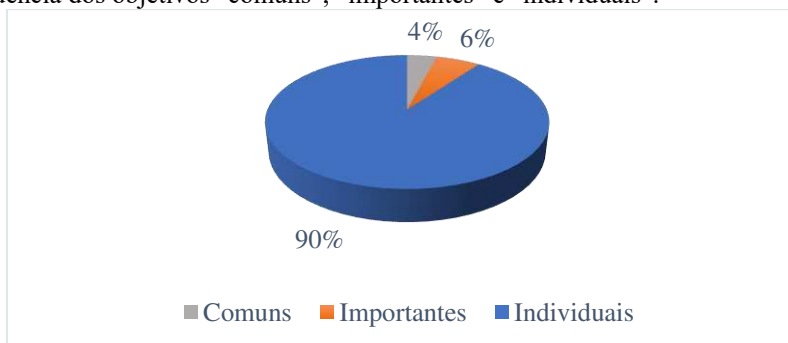
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa, 2019.

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

Ao avaliar os objetivos estratégicos existentes nos mapas estratégicos, foram encontrados, ao todo, cento e quarenta e nove objetivos estratégicos. Assim, 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 diferentes 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 dimensão 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 dimensão humana (perspectiva humana), os objetivos que, teoricamente, pertencem a esta dimensão estão disseminados entre as demais dimensões. 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
	Infraestrutura física adequada para realização das atividades	2
de Recursos	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: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa, 2019.

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 perspectivas e objetivos, dezessete explicam a causa e efeito apenas entre perspectivas 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 objetivos, 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 objetivo pode causar efeito em outro objetivo.

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 estabelece-se 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. Pode-se constatar, nessa avaliação, 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 pelos autores 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 aloca esses elementos no topo dos mesmos.

Quanto aos aspectos qualitativos desses elementos, comprova-se que a missão dos TJ apresenta-se de maneira semelhante nos mapas. 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”, exigências que se coadunam com anseios sociais.

A visão dos TJ também se apresenta de forma semelhante nos mapas. Nesse sentido, a maioria dos TJ almeja ser reconhecido como referência de prestação de serviços, através da prestação efetiva, transparente, célere e confiável. Concernente aos “Valores”, constata-se uma 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, estas foram encontradas em dezoito, das vinte e sete estruturas estudadas.

Denota-se a presença da responsabilidade social e ambiental nos mapas estratégicos, ideia pontuada nas propostas de autores como Bastidas e Feliu (2003). Embora os mapas não possuam uma perspectiva específica para isso, como proposto pelos referidos autores, é relevante destacar 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 Tribunais de Justiça 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.

Esta investigação propôs como objetivo averiguar se os modelos de *Balanced Scorecard* (BSC) desenhados pelos Tribunais de Justiça – TJ dos estados do Brasil e do Distrito Federal,

estão alinhados conforme preconiza à literatura, bem como, se seguem a mesma linha de raciocínio estratégico por realizarem a mesma atividade.

Os principais resultados da pesquisa indicam que os todos os tribunais de justiça investigados adotam o mapa estratégico preconizado pela literatura do BSC. Em sua maioria, os mapas apresentam estrutura básica com três perspectivas: sociedade, processos internos e recursos. Encontra-se semelhanças entre a quantidade de perspectivas utilizadas por cada TJ e a região geográfica na qual o mesmo está inserido.

Dos 149 objetivos estratégicos existentes, 134 são exclusivos de cada tribunal, denotando-se, apenas 6 objetivos comuns. Entre os objetivos comuns pode-se destacar, por exemplo, “Garantir a prestação jurisdicional célere e efetiva”. 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.

Apenas 11 mapas estratégicos (ME) 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 ser a perspectiva mais importante quanto a obtenção de resultados. Já em sua base, a maioria dos mapas traz a dimensão recursos, indicando como deve iniciar o processo estratégico. Apenas 5 mapas estratégicos apresentam relação causa e efeito entre objetivos e perspectivas, 17 deles apresentam relação apenas entre objetivos e 5 não estabelecem nenhuma relação causa e efeito. As palavras: “Transparência”, “Ética”, “Celeridade”, “Acessibilidade” e “Responsabilidade Social e Ambiental”, são as mais destacadas nas estruturas dos mapas estratégicos estudados.

Quanto aos elementos missão e visão, observou-se, que 17 estruturas os alocaram no topo do mapa, já em relação ao elemento valores, houve diversidade entre as estruturas quanto ao seu posicionamento, mas, ainda assim, 11, das 27 estruturas estudadas, alocaram os valores no topo das estruturas. Um fenômeno relevante observado foi que algumas estruturas utilizaram os elementos dentro de perspectiva, sendo estes, elementos observados como objetivos estratégicos, algo que não é pontuado na literatura acadêmica.

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 está fundamentado em informações encontradas nos *websites* dos TJ, não havendo possibilidade de averiguar a aplicabilidade e eficiência do planejamento estratégico advindo das concepções do BSC por meio do uso do mapa estratégico pelos tribunais investigados. Também deve-se considerar a limitação decorrente da subjetividade ao proceder a coleta dos dados por parte dos investigadores.

Como sugestão de futuras pesquisas, propõe-se a análise do comportamento dos indicadores dos TJ, afim de evidenciar resultados mais completos quanto ao planejamento estratégico destes órgãos, 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.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AL-HAJ, F. B.; ATIEH, S. H. Updating Balanced Scorecard Model for The Evaluation of The Strategic Performance in Greater Amman Municipality. *European Scientific Journal*, nov., v.12, n.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, E. L.; FELIU, V. R. “Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público”. *Compedium*, dez., 2003.

BEMFICA, M. F. C.; CALLADO, A. A. C. *Balanced Scorecard* no Setor Público: uma Análise dos Mapas Estratégicos dos Ministérios Públicos Estaduais. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v.14, n.2, 2019.

BLONSKI, F.; PRATES, R. C.; COSTA, M; VIZEU, F. 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), p. 204-221, 2004.

CRUZ, F. 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>> Acesso em: 13 set. 2018.

DIAS FILHO, J. 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, S.; COSTA, S. 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, M. L. S.; DE OLIVEIRA, F. C. 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, J; PETERS, B. G.. *Governance, politics and the state*. New York: St. Martin's Press, 2000.

KAPUCU, N. *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, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral- Guía práctica del *Balanced Scorecard*, Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona, 2000.

PASARIBU, A.; ANDIKA, M. G. D.; RACHMANDA, R.; WIBISONO, D. 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, M. Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária / Mario Procopiuck. – São Paulo: Atlas, 2013.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M.. 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, M. P.; LÓPEZ, A. M.; ORTIZ, D. Implementing the *Balanced Scorecard* in public sector agencies: An experience in municipal sport services. *Academia, Revista latinoamericana de administración*. 45, 2010, 116-139

SILVA, C.leide M.R. C. C. 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> Acesso em 01/11/2018.

SILVA GOMES, A. P.; COSTA CARVALHO, J. B.; BAPTISTA RIBEIRO, N. A. SILVA NOGUEIRA, S. P. *Balanced Scorecard* Aplicado à Administração Pública . [S.l.]: Publisher Team, 2007.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 43(2):347-69, mar./abr. 2009

SILVA, E. L. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação/Edna Lúcia da Silva, Estera 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, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.