

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

***BALANCED SCORECARD* E O ACOMPANHAMENTO DO PLANO
ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Guilherme da Paixão Costa Ferreira

Goiânia, GO, Brasil
2020

GUILHERME DA PAIXÃO COSTA FERREIRA

***BALANCED SCORECARD* E O ACOMPANHAMENTO DO PLANO
ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração do Centro Universitário
Alves Faria, como parte dos requisitos
para obtenção do título de **Mestre em
Administração**.

Orientador: Prof. Roberto Flores Falcão,
Dr.

Goiânia, GO, Brasil
2020

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

F383b

Ferreira, Guilherme da Paixão Costa

Balanced Scorecard e o acompanhamento do plano estratégico em uma organização pública / Guilherme da Paixão Costa Ferreira. – 2020.

57 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Flores Falcão.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado em Administração – Goiânia, 2020.

1. Governança Corporativa. 2. Indicadores. 3. Balanced Scorecard (BSC). I. Ferreira, Guilherme da Paixão Costa. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

CDU: 35(817.3)

BALANCED SCORECARD E O ACOMPANHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

GUILHERME DA PAIXÃO COSTA FERREIRA

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA em ____/____/2020.

Banca Examinadora:

Prof. Roberto Flores Falcão, Dr.
Orientador

Prof. Luiz Calado, Dr.
Avaliador Interno – UNIALFA - GO

Prof. Leonardo Lugoboni, Dr.
Avaliador Externo

Dedico esta pesquisa como as demais realizações de minha vida a Ana Maria, minha amada mãe.

AGRADECIMENTOS

Um trabalho de mestrado pode se descrever como uma viagem turbulenta e sem fim, pois se traduz em uma trajetória cheia de desafios, tristezas, incertezas, exaustão, choro e barreiras, o que pode fazê-lo pensar em desistir durante o percurso. Trilhar todo este caminho só foi possível com o apoio e o incentivo de pessoas que acreditavam em mim.

Ao meu orientador, Professor Dr. Roberto Flores Falcão, pela condução e direção deste estudo, pelo apoio, pelos ensinamentos e pelas respeitáveis correções durante a pesquisa, sempre no intuito de trazer valiosas discussões, reflexões, destaques e importância para a academia e para a organização pública Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

Aos Professores, Dr. Leonardo Lugoboni e Dr. Luiz Calado, pelo aceite do convite para compor as bancas de qualificação e defesa, e pela transmissão de suas experiências e conhecimentos, colaborando para a construção de um trabalho de pesquisa mais eficiente e profícuo, notadamente quanto à consecução dos objetivos gerais e específicos aqui intentados.

Ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, por meio da Escola Judicial do Estado de Goiás – EJUG, pelo importante apoio com a bolsa de estudos, imprescindível para a continuidade e consumação desta pesquisa.

Aos amigos Diego César, Sérgio Dias dos Santos Júnior e demais colegas do TJGO, que contribuíram valiosamente, prestando-me informações a respeito de suas habilidades e conhecimentos estratégicos e táticos, além dos diversos materiais a mim confiados, que enriqueceram, sobremaneira, este estudo.

Aos colegas do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, que aceitaram em participar da entrevista e do pré-teste, interrompendo sua rotina de trabalho para responder ao questionário, ajudando na construção deste projeto.

Aos meus familiares, pelo apoio e carinho.

EPÍGRAFE

“Publicity is justly commended as a remedy for social and industrial diseases. Sunlight is said to be the best of disinfectants; electric light the most efficient policeman. Other People’s Money—and How Bankers Use It (1914)”.

BALANCED SCORECARD E O ACOMPANHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Guilherme da Paixão Costa Ferreira
Fevereiro/2020

Orientador: Prof. Roberto Flores Falcão, Dr.

O objetivo deste estudo é identificar como a estrutura de Governança afeta o BSC no TJGO, analisando a forma por que esta organização define suas medidas de desempenho e como ela trata os dados após a medição. A pesquisa tem como problema saber qual a forma de utilização da metodologia BSC em relação ao planejamento estratégico e as ações de governança corporativa do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. O *Balanced Scorecard* tem sido amplamente utilizado por diversas organizações como metodologia gerencial indispensável à Governança Corporativa, com o intuito de estabelecer planos de ação que contemplem indicadores e resultados. A pesquisa é exploratória e de natureza qualitativa e interpretativa, a partir de um estudo de caso. Ela se justifica ao argumento de que organizações que se valem do método BSC tendem a superar, em eficiência e redução de riscos, instituições sem uma abordagem formal ao gerenciamento de desempenho. Para a realização do estudo, foi aplicado um questionário com os servidores dos setores responsáveis pela revisão e acompanhamento da execução do Plano Estratégico de um órgão público em Goiânia-GO. A pesquisa revela o quanto o estágio de maturidade da estrutura de governança está relacionado com a eficácia no processo de utilização do BSC no TJGO. Os dados obtidos demonstram ser imprescindível para o TJGO o fomento ao desenvolvimento de competências gerenciais em seus magistrados e servidores, por meio de programas de capacitação que contemplem as limitações de cada área, além da premente adoção da gestão por competências e do mapeamento de perfis profissionais do quadro de colaboradores. A principal contribuição desta pesquisa é estimular a difusão da importância do uso do BSC por todos os níveis da Rede de governança do TJGO, bem como instigar a reflexão sobre a cultura organizacional horizontalizada dos elementos de gestão.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Indicadores; *Balanced Scorecard* (BSC); Órgão Público.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify how the Governance structure affects the BSC at TJGO, analyzing the way in which this organization defines his performance measures and how it treats the data after the measurement. The research has as a problem to know which the form of use of the BSC methodology in relation to strategic planning and corporate governance actions of the Goiás State Court of Justice. The Balanced Scorecard has been widely used by several organizations as a management methodology indispensable to Governance Corporate, in order to establish action plans that include indicators and results. The research is exploratory and of a qualitative and interpretative nature, based on a case study. It is justified by the argument that organizations that use the BSC method tend to outperform, in efficiency and risk reduction, institutions without a formal approach to performance management. In order to carry out the study, a questionnaire was applied to civil servants in the sectors responsible for reviewing and monitoring the implementation of the Strategic Plan of a public agency in Goiânia-GO. The research reveals how the maturity stage of the governance structure is related to the effectiveness in the process of using the BSC at TJGO. The data obtained demonstrate that it is essential for the TJGO to foster the development of managerial competencies in its magistrates and civil servants, through training programs that address the limitations of each area, in addition to the pressing adoption of management by competencies and the mapping of professional profiles staff. The main contribution of this research is to encourage the dissemination of the importance of using the BSC to all levels of the TJGO governance network, as well as to instigate reflection on the horizontal organizational culture of the management elements.

Keywords: Corporate governance; Indicators; Balanced Scorecard (BSC); Public agency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Governança Corporativa.....	10
Figura 2 – Diagrama de etapas da pesquisa empírica.....	22
Figura 3 – Fluxograma da estrutura administrativa do TJGO	24
Figura 4 – Cadeia de Valor do TJGO	29
Figura 5 – Mapa Estratégico do TJGO (2015-2020).....	32
Figura 6 – Rede de Governança para resultados da justiça estadual de Goiás.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas do Scorecard.	14
Quadro 2 – Roteiro de questionário.....	26
Quadro 3 – Respondente do questionário.....	27
Quadro 4 – Objetivos estratégicos.....	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASMEGO	Associação dos Magistrados do Estado de Goiás
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEO	Gerente
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
RAE	Reuniões de Alinhamento da Estratégia
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SISTEX	Sistema de Telemática do Exército Brasileiro
SOX	<i>Sarbanes-Oxley</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
TJGO	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
TJERJ	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivos.....	4
1.1.1 Objetivo geral.....	4
1.1.2 Objetivos específicos	4
1.2 Relevância	4
1.3 Estrutura do Trabalho	6
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1 Governança Corporativa na Administração Pública.....	7
2.2 Compliance.....	11
2.3 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	13
2.3.1 Objetivos estratégicos do BSC	15
2.3.2 Indicadores de Desempenho	17
2.4 Trabalhos Correlatos	18
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	22
3.1 Desenho da Pesquisa.....	22
3.2 Caracterização da Pesquisa	23
3.3 Aplicação da Pesquisa	24
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	28
4.1 Análise dos Resultados da Pesquisa com os Servidores	28
4.1.1 Planejamento Estratégico	30
4.1.2 Avaliação de Desempenho	34
4.1.3 Indicadores de Desempenho	36
4.1.4 Resultado após a medição	37
4.1.5 Política de Governança	38
4.1.6 Transparência	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
5.1 Limitações	45
5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros.....	45
REFERÊNCIAS	47
Apêndice A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	51
Apêndice B – APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO PRÉ-TESTE	53

1 INTRODUÇÃO

Este estudo aborda a perspectiva das mudanças constantes em influenciar positivamente na gestão pública. E, para tanto, é necessário tratar da estrutura de governança, notadamente sobre a forma como ela pode afetar a comunicação do *Balanced Scorecard* (BSC), e, assim, favorecer ao órgão público. A pertinência deste estudo advém do fato de que, atualmente, as empresas de gestão pública enfrentam diversos desafios para a implementação de procedimentos que favoreçam a melhoria dos resultados com efetividade e eficiência. (CARDOZO, 2018).

É relevante descrever como a gestão pública enfrenta, hodiernamente, desafios para efetivação de ferramentas em busca de eficiência e melhoria ao serviço prestado para a sociedade. Enquanto sistema regulatório, a governança corporativa propicia a tomada de decisões estratégicas no interesse em obter resultados bem-sucedidos. (BARROS, 2016; FIGUEIREDO; BERNARDES; CHAVES, 2017).

Há uma relação entre governança e *compliance*, pois a governança corporativa lida com conformidade e protege as organizações de práticas antiéticas. Trata-se de um instrumento que gerencia o planejamento estratégico das organizações, possibilitando-lhes a otimização de sua estrutura e de suas lideranças para o cumprimento das leis regulatórias. Permite às organizações, por meio do plano estratégico, a ocultação de suas operações financeiras, estabelecendo regras para a divulgação de sua capacidade monetária, acautelando-se de conceitos como ética, verdade e moral objetiva. Ao fazer isso, os líderes são capazes de planejar o futuro de sua organização. (FIGUEIREDO; BERNARDES; CHAVES, 2017).

A partir da consonância da governança corporativa, este estudo reporta-se ao evento em 2002, em que o Congresso dos Estados Unidos aprovou a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) para proteger os acionistas e o público em geral contra erros contábeis e práticas fraudulentas nas empresas, e para melhorar a precisão das divulgações corporativas. A lei estabelece prazos para conformidade e publica regras sobre requisitos de auditoria e segurança transparentes. Os congressistas Paul Sarbanes e Michael Oxley elaboraram a lei com o objetivo de melhorar a governança corporativa e a prestação de contas, à luz dos escândalos financeiros ocorridos na Enron, WorldCom e Tyco, entre outros. (SOUZA, 2015).

Todas as empresas públicas devem estar em conformidade com a SOX, tanto no lado financeiro quanto no de Tecnologia da Informação (TI). A maneira como os departamentos de TI armazenam registros eletrônicos corporativos mudou como resultado do SOX. Embora o ato não especifique como uma empresa deve armazenar registros ou estabelecer um conjunto de práticas de negócios, define quais os tipos de registros e o período que esses itens devem ser armazenados. Com isso, um dos pontos essenciais do cumprimento da Lei SOX, é que as empresas devem salvar todos os registros comerciais, incluindo registros e mensagens eletrônicas, em um período de mais de cinco anos. Trata-se de uma norma cogente, que, se descumprida, sujeita o autor a pena de multa, prisão ou ambos. (FURTADO, 2015).

Nesse contexto, para melhor avaliar o desempenho das empresas, de modo a se atingir os objetivos previamente estabelecidos pelos *stakeholders*, Kaplan e Norton (2016) apresentaram o BSC, que é uma estrutura para implementar e gerenciar a estratégia. A ferramenta aqui descrita foi criada por Kaplan e Norton, e surgiu como resposta às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, que contemplavam apenas medidas financeiras, tornando-se um método amplamente conhecido na academia e no mundo dos negócios. Tiveram como objetivo mostrar as desvantagens de se usar apenas medidas financeiras para avaliação. Dessa forma, eles mostraram como a satisfação e a qualidade do cliente – elas traduzem, afinal, uma perspectiva de processos internos bem estruturados –, assim como as políticas de inovação, aprendizado e crescimento também são fatores essenciais para o sucesso. (KAPLAN; NORTON, 2016).

O BSC é uma das metodologias mais populares de gerenciamento de desempenho, que categoriza, mediante uma relação de causa e efeito, os objetivos quantificáveis de uma organização em quatro perspectivas: financeira, cliente, aprendizado e processos internos. Para cada objetivo, são definidos indicadores e suas metas, a fim de fornecer informações objetivas e quantitativas sobre as realizações. Embora tenha sido originalmente usado na indústria, com o tempo, seu uso foi estendido a aplicativos além do gerenciamento estratégico nesse campo. (KAPLAN; NORTON, 2016).

O mundo contemporâneo é caracterizado pela rápida disseminação de dados, fruto do avanço da globalização e da expansão da TI. Sob essas condições, o paradigma da sociedade está mudando quanto à gestão da economia corporativa. A importância dos indicadores não financeiros aumenta, os quais, em conexão com os

financeiros, podem identificar condições melhores e influenciar os indicadores de desempenho corporativo. Aliás, a abordagem holística interdisciplinar da gestão corporativa desempenha um papel importante nas organizações, respondendo a rápidas mudanças na produção relacionadas à individualização dos produtos de acordo com as necessidades do cliente e diminuindo seu ciclo de vida. (SOUZA, 2015; BARROS, 2016).

Para a aplicação do BSC na prática corporativa, é muito importante que os gerentes identifiquem atividades que afetam o desempenho corporativo e definam os indicadores necessários. Ao combinar gerenciamento estratégico e controle, a empresa obtém a oportunidade de responder, de maneira adequada e oportuna, à variabilidade do ambiente corporativo macroeconômico e setorial. A posição de controle nas condições atuais é evidenciada pelas numerosas investigações, que comprovam o fato de que empresas com controle de bom funcionamento superam com mais facilidade eventual crise. (MOÇO, 2007).

Dentro do contexto de produção científica, buscar entender como é a avaliação de desempenho na gestão de um órgão público, portanto, indica a necessidade de se contribuir com a literatura e buscar resposta à seguinte problemática: “Como a estrutura de governança interfere no processo de utilização do BSC do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO)”?

A resposta para tal questão implica na necessidade da pesquisa empírica, dado o considerável interesse da comunidade científica sobre uma ferramenta que busque pela eficiência na gestão pública. É importante tratar do assunto, pois, as organizações precisam de estruturas abrangentes de governança que se ofereçam as metodologias para evitar riscos e tomar decisões eficazes.

De fato, é essencial que as organizações estabeleçam suas regras de governança; membros do conselho, executivos, diretores e gerentes, os quais devem saber exatamente quais são suas funções e como elas desempenham a estrutura organizacional geral. A governança, para dizer de outro modo, solidifica a posição de cada pessoa para que ela não se desvie da missão. Estruturas de governança adequadas e bem definidas identificam a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, e descrevem as regras e procedimentos para a tomada de decisões nos assuntos corporativos.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Identificar como a estrutura de Governança afeta o BSC no TJGO.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos apresentados são:

- a. Identificar as práticas do BSC no TJGO;
- b. Analisar como é a estrutura de governança;
- c. Avaliar como são definidas as medidas de desempenho;
- d. Estudar como é feita a análise dos resultados após o BSC.

1.2 Relevância

A governança corporativa surgiu com o intuito de melhorar o desempenho geral e promover a confiança entre acionistas e outras partes interessadas. A boa governança corporativa fornece um planejamento estratégico sólido e um melhor gerenciamento de riscos. As organizações que adotam as melhores práticas avançam continuamente em direção à sustentabilidade em longo prazo, e evitam litígios. Em outros termos, a governança fornece proteções legais de longo alcance para as organizações.

De fato o presente estudo se justifica pela importância da abordagem e discussão, no âmbito da Administração Pública, de conceitos como governança corporativa, visão holística por parte dos colaboradores, programas de *compliance* bem estruturados e ferramentas de gestão, como o BSC, os quais são fundamentais para se alcançar um papel mais efetivo na sociedade.

Nessa ótica, produzir mais e com maior eficiência, otimizando custos, se torna inescusável às organizações, máxime do setor público.

A pesquisa é relevante e contribuirá para uma atuação mais satisfatória da organização pública Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, porquanto o que se objetiva é expandir a percepção de conceitos e ferramentas usualmente afeitos ao setor

privado, por meio do estímulo à quebra de paradigmas no setor público. Outrossim, o estudo tem como esteio a imprescindibilidade de se refletir sobre a necessidade de se implementar uma cultura por projetos no âmbito da referida organização, sem se olvidar, por óbvio, da necessidade de otimização do quantitativo de capital humano.

Ora, o Poder Judiciário passa por transformações devido ao aumento na demanda de serviços que se acumulam em suas instâncias, gerado pelo clamor social ou por força de atos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com a instituição de metas cada vez mais ousadas, provocando a quebra de paradigmas. A administração pública, diante disso, é provocada a concentrar esforços e promover altos investimentos em capacitação.

A propósito, o CNJ mapeou a tramitação dos processos nos tribunais de todo o país, e constatou que a Justiça estadual do Brasil leva, em média, quatro anos e quatro meses para proferir sentença de um processo em 1ª instância. Para a elaboração deste levantamento, o CNJ dividiu os tribunais estaduais em três grupos: pequeno porte, médio porte e grande porte. Com base na divisão, a Justiça de Goiás, considerada de médio porte, está entre as que levam mais tempo na fase de execução: por aqui, um processo pode demorar até cinco anos, aproximadamente, desde a sua distribuição até a sentença em 1ª instância. (CNJ, 2016).

Convém destacar, ainda, que a discussão da estratégia no âmbito do poder judiciário é relativamente incipiente. Em que pese o CNJ ter sido criado no ano de 2004, por meio da Emenda Constitucional nº 45 (a chamada Reforma do Judiciário), somente no ano de 2009 é que se instituiu a obrigatoriedade do planejamento estratégico por parte de cada tribunal estadual, valendo-se da ferramenta BSC, por meio da Resolução nº 70, e, depois, em 2014, da Resolução nº 198.

Outro dado relevante a corroborar a importância do presente estudo é a última pesquisa solicitada pelo CNJ a todos os tribunais estaduais do Brasil, com o intuito de se elaborar as metas nacionais para o ano de 2020, segundo o disposto na Resolução nº 221/2016.

Pois bem, o TJGO realizou a referida pesquisa no período de 18 de julho a 13 de agosto de 2019. O universo da pesquisa foi considerável, tendo em vista que ela foi disponibilizada a toda a sociedade, bem como aos magistrados, servidores do poder judiciário, membros do Ministério Público, advogados, defensores públicos etc. Conquanto o período da pesquisa ter sido de, aproximadamente, 30 dias, apenas 136 usuários responderam-na, o que reflete a pouca aderência sobre o assunto. Por que a

pouca aderência? Trata-se de uma amostra muito pequena diante do universo da pesquisa, comprometendo, inclusive, a sua efetividade, dado a pouca abrangência do público e o sentimento de envolvimento dos atores no processo democrático e participativo.

Dessa forma, a taxa de congestionamento, a produtividade, os processos internos e o retardamento na entrega da prestação jurisdicional, denunciando uma morosidade sem medida, são fatores de gestão intrínsecos ao Poder Judiciário – inclui-se aqui o TJGO, os quais legitimam, sobremaneira, a consecução deste estudo.

1.3 Estrutura do Trabalho

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo que no primeiro foram abordadas: a caracterização do problema, a justificativa, o problema da pesquisa e a definição dos objetivos. No segundo capítulo será apresentada a revisão bibliográfica, a qual fundamenta a pesquisa, a partir das definições e características da governança corporativa, *compliance*, BSC e, também, estudos correlatos. No terceiro capítulo será abordada a metodologia, a qual contém todo o detalhamento do processo da pesquisa, que visa alcançar os objetivos propostos. No quarto capítulo serão apresentados os resultados obtidos após a entrevista. Por fim, no quinto capítulo, constarão as conclusões do estudo, as limitações da pesquisa empírica e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, apresenta-se uma contextualização com a finalidade de sustentar a compreensão do tema de governança/*compliance* na organização pública, bem assim a literatura existente por meio do objeto de estudo BSC.

2.1 Governança Corporativa na Administração Pública

Embora o conceito de governança corporativa exista há séculos, o nome entrou em voga na década de 1970. O equilíbrio de poder e a tomada de decisão entre diretores executivos e acionistas do conselho vêm evoluindo há séculos. (SILVEIRA, 2013; ROSSONI, MACHADO-DA-SILVA, 2010).

De acordo com Oliveira (2010) governança corporativa é o modelo de gestão que tem os processos estruturados, interativos e consolidados, visando o desenvolvimento sustentado e o crescimento da atratividade da empresa no mercado financeiro e comercial, por meio da otimização das interações entre acionistas, conselhos, auditorias, comitês e diretoria executiva. (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Rossoni e Machado-Da-Silva (2010) a função da governança corporativa está relacionada com a prestação de contas e a regulação de interesses que vão além dos limites das empresas. Pela visão mais estreita, a governança corporativa pode ser definida como uma estrutura de controle de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do conselho administrativo e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do conselho administrativo e da compensação e posse de ações dos gestores conselheiros.

Governança corporativa refere-se a uma técnica pela qual as empresas são dirigidas e gerenciadas, por meio de diversos elementos culturais e crenças da instituição. E esses elementos são definidos pelos objetivos, valores, missão e estratégias organizacionais, que possam ser conduzidos pelo conselho de administração e pelos comitês envolvidos para o benefício das partes interessadas da empresa. Trata-se de equilibrar objetivos individuais e sociais, bem como objetivos econômicos, com a preocupação dos assuntos internos e os relacionamentos com as principais partes interessadas da empresa, incluindo seus funcionários e acionistas. (WEILL E ROSS, 2004; HAAS, VIEIRA, 2016; IBGC, 2009).

Fazendo uma analogia, a governança corporativa garante a transparência, o que assegura um desenvolvimento econômico forte e equilibrado, podendo ajudar a evitar conflitos de interesse entre as partes interessadas da empresa e despesas com litígios potencialmente enormes. Além disso, a governança corporativa está diretamente ligada ao sucesso da empresa em longo prazo, pois as políticas adequadas de governança podem ajudar a atrair e reter funcionários talentosos. (HAAS, VIEIRA, 2016; IBGC, 2009).

É dizer que o principal fator de sustentação para a atratividade das empresas com esse modelo de gestão é a interação e o relacionamento com os acionistas, o que deve ocorrer por meio das informações fornecidas por um processo sistemático e transparente, que apresente a análise comparativa com resultados antecipadamente estabelecidos do momento atual e dos projetos consolidados para o futuro. (OLIVEIRA, 2010).

É importante lembrar que uma boa estrutura de governança requer uma comunicação eficaz na organização. Com isso as políticas de governança bem implementadas têm o potencial de garantir uma boa interação e um bom relacionamento do conselho de administração. Daí a importância de se enfatizar os conselheiros independentes, com definições bem claras de suas atribuições, conservando-se a existência de uma inércia criativa para que líderes habilitados trabalhem em um ambiente de diversidade e consigam ser produtivos. Outro fator importante é o condicionamento, conforme as mudanças relacionadas ao: ambiente dos negócios atuais e potenciais, diretrizes estratégicas, modelo de gestão e nas capacitações e conhecimentos da empresa. (SOUZA, 2015).

A propósito, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009) apresentou quatros princípios básicos da governança corporativa, como:

- Princípio da Transparência: consiste na disponibilidade de informações para as partes interessadas e não apenas leis e regulamentos, que também devem ser apresentados;
- Princípio da Equidade: é caracterizado pelos direitos e deveres de todos os sócios e os *stakeholders*;
- Princípio da Prestação de contas: os responsáveis pela governança devem prestar contas de sua atuação de forma concisa, e devem estar cientes das consequências de seus atos e omissões sobre toda informação que vierem a prestar ou omitir; e

- Princípio da Responsabilidade Corporativa: os responsáveis pela governança devem buscar a redução das despesas da instituição e o incremento da produtividade, zelando pela viabilidade econômico-financeira.

Os benefícios da governança corporativa são: otimização da atuação estratégica; contrapartida do debate do modelo de gestão da empresa; ampliação da equipe administrativa da empresa; facilitação do direcionamento da administração para as expectativas dos diversos públicos da empresa; maior equidade no tratamento e na interação junto aos diversos públicos da empresa; e maior segurança no processo de transparência de informações. (OLIVEIRA, 2010).

Oliveira (2010) apresentou seis componentes que integram a estrutura da governança corporativa, a saber: estrutura de direitos, atuação do governo, estrutura de poder, estrutura de valores, estrutura de relacionamento e estrutura de instrumentos e processos administrativos. Esses componentes visam preservar e maximizar os direitos dos acionistas ou cotistas, criar normas e procedimentos para gestão e controle das empresas, definir as responsabilidades e autoridades dos papéis da empresa, consolidar os valores culturais e definir as metodologias e técnicas administrativas.

Existe um negócio por trás de toda corporação, e o objetivo de toda empresa é criar valor para o seu negócio, assumindo alguns riscos. O que se está a dizer é que a governança corporativa não garante o sucesso, pois os fatores estratégicos desempenham um papel mais importante na determinação do eventual sucesso ou fracasso de uma organização. Além do risco, toda empresa possui duas coisas em comum: uma é o gerente (CEO) e a outra é o proprietário. Com isso podem ocorrer alguns conflitos, como exemplo, a situação em que a expectativa do proprietário não se encaixa nos resultados do gerente. (HAAS, VIEIRA, 2016).

Essa é a estrutura simples da empresa cotidiana, em que o proprietário é o gerente dos ativos da empresa. Existem poucos problemas de governança corporativa nessa situação. Outras empresas, contudo, detêm uma estrutura muito mais complexa, nas quais governança e gerenciamento são separados, mas conectados por meio do CEO. Ele é a única pessoa nos dois grupos e cuida dos ativos do proprietário, implementando boas decisões gerenciais que afetarão diretamente o valor da empresa.

A elaboração de bons sistemas e estruturas pode fornecer um ambiente conducente às boas práticas de governança corporativa, mas, no final, são os atos das pessoas encarregadas de responsabilidades relevantes que determinarão quais são os objetivos a serem alcançados. Os CEOs, hodiernamente, têm uma enorme

responsabilidade, e é o resultado de suas práticas gerenciais o que determinará se os acionistas receberão dividendos ou não. A gestão dos CEOs depende de como essas práticas são implementadas por executivos e funcionários. A boa governança corporativa, no entanto, não é apenas uma questão de possuir políticas e procedimentos corretos. É mister criar uma cultura de governança corporativa e de responsabilidade social para incentivar seu uso correto. (HAAS, VIEIRA, 2016).

A título de ilustração, a Figura 1 apresenta um exemplo do organograma da governança corporativa.

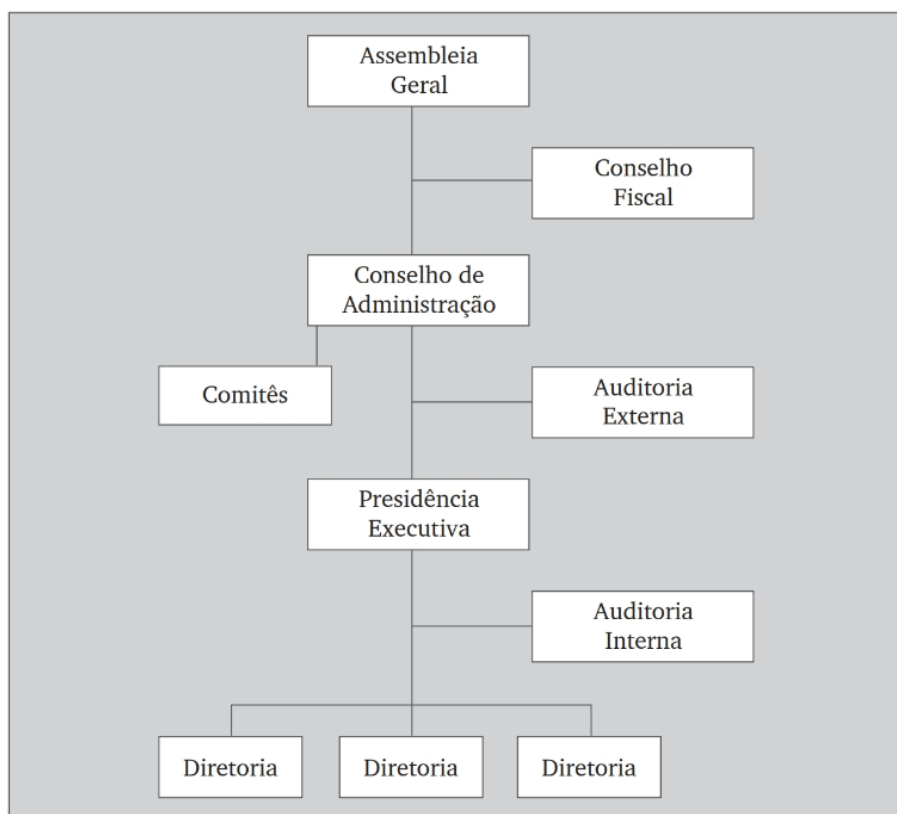


Figura 1 – Organograma da Governança Corporativa.

Fonte: Oliveira (2010).

Nota-se que todas as organizações são direcionadas e controladas. É dizer que o que é uma boa governança corporativa para uma organização, com seu modelo de gestão predefinido, pode não o ser para outra. Uma boa governança corporativa, portanto, demanda atenção para as necessidades e os interesses de todos os *stakeholders* de uma organização, sobretudo para que estes interesses sejam levados em consideração nas tomadas de decisões, de maneira equilibrada e transparente. (KANAGARETNAM, LOBO E WHALEN, 2007; ROSSONI, MACHADO-DA-SILVA, 2010).

2.2 Compliance

Nos últimos anos, em todo o mundo, tem-se acompanhado um alto nível de corrupção em vários setores econômicos. Várias empresas acabam tendo sua imagem e reputação enfraquecidas devido ao seu envolvimento comprovado, tanto no nível empresarial quanto na esfera política. A necessidade imperativa de conhecer e praticar a conformidade nas atividades cotidianas surgiu em meio a essa realidade, que afeta empresas de todos os tamanhos e indústrias. (FURTADO, 2015; ZANETTI, 2016).

O conceito de conformidade nos negócios visa gerar valor para uma organização e garantir sua sobrevivência. Essas práticas decorrem dos grandes impactos financeiros causados por fatores como: ausência de diretrizes normativas; desalinhamentos às leis aplicáveis; falta de ferramentas preventivas adequadas; falhas no gerenciamento de processos; e operações sem um sistema de informação estruturado. (SOUZA, 2015).

Agora é necessário, portanto, tratar do *compliance*, pois, na prática, os programas de conformidade corporativa assumiram muitas funções na última década, porque os riscos para as organizações aumentaram. Muitos desses riscos ainda estão enraizados em algum problema de conformidade regulatória, tais como: sanções comerciais, privacidade de dados, normas trabalhistas, ambientais, corrupção e assim por diante. (FURTADO, 2015).

De acordo com Zanetti (2016, p.51), *compliance* significa conformidade, “que pode analisar por meio de uma conduta abstrata que se afina com o padrão previamente definido, e verifica se a conduta concreta atende àqueles pressupostos”. Esse conceito abrange todas as políticas, regras, controles internos e externos aos quais as organizações devem estar em conformidade.

Tanto as empresas quanto todos os seus colaboradores, incluindo fornecedores, precisam se comportar de acordo com as regras e com as leis supervisionadas pelos órgãos reguladores. Além disso, devem garantir o fiel cumprimento dos vários instrumentos normativos internos. Somente dessa maneira a empresa cumprirá os regulamentos de meio ambiente, mão de obra, finanças, segurança do trabalho, operações, contabilidade etc. (SOUZA, 2015).

Nota-se que o *compliance* é um estado de conformidade com as diretrizes ou especificações estabelecidas. A título de exemplo, as estratégias de uma organização

pública podem ser desenvolvidas em conformidade com os seus objetivos a serem alcançados e, em seguida, implantadas pelos usuários, em conformidade com o seu plano estratégico. A definição de *conformidade* também pode incluir esforços para garantir que as organizações cumpram os regulamentos do setor e a legislação do governo.

Para Furtado (2015) a adoção do conceito de *compliance* pelas organizações propõe-se a produzir valor e acautelar sua subsistência. É mister ressaltar, uma vez mais, que essa prática decorre dos grandes impactos financeiros causados por diversos fatores, como: ausência de diretrizes normativas; desalinhamentos às leis aplicáveis; falta de ferramentas preventivas adequadas; falhas no gerenciamento de processos; e operações sem um sistema de informação estruturado.

Segundo Zanetti (2016), as organizações têm políticas e procedimentos para lidar com assédio, privacidade de dados, integração de clientes ou terceiros e muitos outros problemas. Os programas de *compliance* existem para garantir que essas políticas e procedimentos abordem os riscos da empresa de maneira prática e eficaz. Isso pode significar desde o desenvolvimento de novos treinamentos até a investigação de reclamações e o estudo de dados sobre como milhares de funcionários estão ou não seguindo a política.

De acordo com Furtado (2015) é necessário refletir e mudar os estilos de gerenciamento, ajustar a maneira como as informações da empresa são tratadas e como as pessoas se comportam no dia a dia, a fim de alcançar um nível de excelência em conformidade, independentemente do setor de negócios e tamanho da empresa.

Um programa abrangente de conformidade inclui o compromisso da sua organização de criar, manter e atualizar políticas e procedimentos de conformidade, educação e treinamento, monitoramento e ações corretivas apropriadas. Um programa de conformidade por escrito é uma ferramenta crucial de documento e referência para seus funcionários. A referência pela qual se deve medir seu programa de conformidade é sua eficácia para garantir, proativamente, a sua organização a conformidade contínua com a lei financeira federal e estadual do consumidor. (SOUZA, 2015).

Na medida em que os regulamentos e outras diretrizes se tornam cada vez mais uma preocupação do gerenciamento corporativo, as empresas recorrem com mais frequência a *softwares* especializados em conformidade e consultorias com a TI. Muitas organizações, inclusive, ampliam suas estruturas, adicionando trabalhos de conformidade, como um diretor de conformidade, por exemplo. (MEDINA, 2013).

Pode-se dizer que uma das principais responsabilidades de um diretor de conformidade inclui: garantir que uma organização seja capaz de gerenciar os riscos de conformidade e passar por uma auditoria de conformidade. A natureza exata de uma auditoria de conformidade tem alterações, seja uma empresa pública ou privada, dependendo de fatores, como: o setor da organização e a natureza dos dados que ela define, coleta e armazena.

Programas regulares de treinamento de conformidade regulamentar, para membros da equipe de TI e usuários corporativos, podem proteger a organização como um todo. As diretrizes do programa de treinamento em conformidade também variam de acordo com o setor em que a empresa está e os dados que ela gera e usa.

2.3 *Balanced Scorecard (BSC)*

De acordo com Pagliarin et al. (2015) o mundo dos negócios exige, intensamente, a excelência das organizações, dia após dia. A grande competição, a corrida pela satisfação do cliente e a necessidade de melhorar os processos organizacionais em um mundo globalizado, significa que o uso de metodologias e ferramentas para auxiliar o planejamento estratégico é essencial para o sucesso. As organizações com boas estratégias compreendem a necessidade de se investir no gerenciamento de ativos tangíveis e intangíveis para se alcançar objetivos.

O BSC é um método usado desde 1992 para monitorar se uma organização está cumprindo seus objetivos estratégicos. Ele é utilizado em organizações tanto do setor privado quanto do público, por meio dos principais indicadores de desempenho, que são divididos em quatro áreas de foco: financeiro, clientes, processos internos e capacidade organizacional, conforme apresentado no Quadro 1. Esses indicadores são monitorados regularmente e organizados como um *scorecard* para determinar o *status* atual da organização. Com esse objetivo, também tem sido utilizado em Tribunais de Justiça, mas não existem muitos estudos sobre a implementação da metodologia BSC nesse tipo de organização. (PAGLIARIN, 2010; QUESADO; LETRAS, 2015; HERRERO FILHO, 2018; RODRIGUES et al., 2018).

Quadro 1 – Perspectivas do *Scorecard*

Perspectivas	Descrição
Financeiro	Objetiva mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos sócios.
Cliente	Procura identificar qual é o valor do cliente para uma determinada empresa.
Processos Internos	Verifica a execução da estratégia, isto é, se o plano da alta administração gera valor econômico para clientes e, por consequência, eleva o valor de mercado da empresa e a riqueza dos sócios.
Capacidade Organizacional	Objetivos e medidas relativos ao desempenho do pessoal, suas habilidades, treinamento, cultura da organização, liderança e base de conhecimento. Essa área também inclui infraestrutura e tecnologia. A capacidade organizacional tende a ser a área em que ocorre o maior investimento. O valor real da abordagem de perspectiva é que ela fornece uma estrutura para descrever uma estratégia de negócios. Ele se concentra em objetivos e medidas, que nos informam sobre o progresso e nos permitem influenciar as atividades para alcançar a estratégia.

Fonte: adaptado de Herrero Filho, 2018.

Esse método vincula uma visão a objetivos, medidas, metas e iniciativas estratégicas, equilibrando medidas financeiras com medidas de desempenho e objetivos relacionados a todas as outras partes da organização. (BEBCHUK; WEISBACH, 2010; PAGLIARIN, 2010).

De acordo com Pagliarin (2015) o sistema conecta os pontos entre os elementos da estratégia de imagem geral, como missão, visão, valores, áreas de foco estratégico e elementos operacionais, como objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas.

Objetivos estratégicos são atividades de melhoria contínua que devem ser feitas para se executar a estratégia. São o resultado da quebra dos conceitos mais abstratos, como missão e visão, em etapas acionáveis. As ações que sua organização executa devem ajudá-lo a alcançar seus objetivos estratégicos. Os exemplos podem incluir: aumentar a receita, melhorar a experiência do cliente ou das partes interessadas ou melhorar a relação custo-benefício dos programas da organização. (HERRERO FILHO, 2018).

Para Rodrigues et al. (2018) os BSCs são amplamente utilizados em organizações comerciais e industriais, governamentais e sem fins lucrativos em todo o mundo, com o fim de implementar e gerenciar a estratégia. Ele vincula visão a

objetivos, medidas, metas e iniciativas estratégicas e equilibra medidas financeiras com medidas de desempenho e objetivos relacionados a todas as outras partes da organização. É uma metodologia de gerenciamento de desempenho comercial. (HAAS, et al., 2016).

Um dos elementos mais poderosos da metodologia BSC é o uso do mapeamento estratégico para visualizar e comunicar como o valor é criado pela organização. O mapa estratégico é um gráfico simples que mostra uma conexão lógica de causa e efeito entre objetivos estratégicos. De modo geral, melhorar o desempenho nos objetivos encontrados na perspectiva capacidade organizacional, permite à organização melhorar sua perspectiva no processo interno, o que, por sua vez, permite que ela possa criar resultados desejáveis para o cliente, que, satisfeito, trará, decerto, resultados para a perspectiva financeira. (HERRERO FILHO, 2018).

2.3.1 Objetivos estratégicos do BSC

Os objetivos estratégicos viabilizam uma estratégia totalmente ativa. Uma estratégia ativa é aquela que motiva e leva as pessoas a dar o melhor de si. Não é uma atividade adicional ou algo a ser feito quando o tempo permitir. (MONTES, SILVA, 2016).

As organizações optam por adotar uma abordagem rápida ou intermediária, o que garante o momento do projeto e reconhecem que a pontuação é um processo iterativo. Geralmente, é melhor por cometer e corrigir erros logo no início do processo. (QUESADO; LETRAS, 2015).

O trabalho inicial, em regra, é feito com os *softwares Microsoft Excel, PowerPoint ou Word*. Na medida em que o *scorecard* vai sendo desenvolvido, a metodologia é lançada para o restante da organização. O objetivo é conectar todos os funcionários aos objetivos estratégicos da organização, usando medidas individuais ou de grupo. Uma ferramenta de *software* é fundamental para obter um resultado com eficiência. (HERRERO FILHO, 2018).

Para Rodrigues et al. (2018) a premissa da metodologia é fornecer uma estrutura contínua e que seja comunicada a toda a organização. O *scorecard* precisa ser sustentável e fácil de se processar, pois, deve aproveitar a tecnologia para fornecer automação o máximo possível. Por fim, deve se tornar parte da cultura da organização e

da experiência de trabalho dos funcionários. Um sistema baseado na *web* tem a facilidade de implantar, de forma rápida, e ser um *scorecard* sustentável.

Após décadas desde sua introdução, essa metodologia agora é aceita pelas organizações como o método de fato para coletar informações, tomar decisões e executar uma estratégia que se torne bem-sucedida. Estima-se que mais de 50% das organizações de médio e grande porte usem a abordagem para gerenciamento de desempenho comercial. (QUESADO; LETRAS, 2015).

Impende mencionar que o BSC, enquanto metodologia de gestão, destaca-se por possibilitar melhor alinhamento e comunicação organizacional, bem como por propiciar um planejamento estratégico mais forte. Trata-se de uma poderosa ferramenta de estímulo a uma abordagem holística por todos os colaboradores da organização. Tem o fim de padronizar a forma de gestão, estabelecendo uma linguagem com objetivos estratégicos e estrutura métrica comum ao corpo diretivo e aos demais níveis da organização. (MONTES, SILVA, 2016).

Em que pese tratar-se de um método de gestão amplamente difundido, a ferramenta BSC – ressalte-se – pode apresentar limitações de uso tanto no setor privado quanto no público. Aliás, uma de suas limitações é a complexidade de se delinear indicadores para medir aspectos não-financeiros, ou melhor, de se mensurar a performance em relação aos ativos intangíveis. A depender do negócio exercido pela organização, isso pode ser um fator desfavorável e obstativo para a sua escolha como modelo de gestão. Soma-se a isso o fato de ela não ser capaz de reconhecer se a estratégia adotada condiz com as eventuais limitações. (PIMENTEL; PAULA, 2014).

Na medida em que as metodologias de gestão se propõem a otimizar a eficiência e a reduzir os riscos, visando a tomada de decisões mais assertivas por parte das organizações, com o BSC não é diferente. A experiência, contudo, demonstra ser utópico conceber medidas de desempenho aptas a pressagiarem o futuro contra qualquer tipo de ameaça, sobretudo com base apenas no BSC. De mais a mais, há a imprescindibilidade de encampação de uma cultura organizacional por parte do corpo diretivo, de modo a difundir o uso desta metodologia para o restante da organização, o que requer aceitação e quebra de paradigmas, constituindo-se em outras limitações de seu uso. (MONTES, SILVA, 2016).

À míngua das críticas e limitações do BSC, é irrefutável que o emprego de métodos de gestão que proporcionem a adaptação tático-operacional das organizações angarie mais espaço a cada dia.

2.3.2 Indicadores de Desempenho

De acordo com Lugoboni et al (2018) os indicadores de desempenho são fatores essenciais para se realizar a mensuração da performance e para a avaliação do desempenho das organizações.

Os indicadores podem ser definidos como medidas de controle e mensuração de desempenho, com o objetivo de identificar os pontos fortes e os fracos, buscando uma melhoria constante para se atingir as metas previamente estabelecidas pela instituição (MARQUEZAN, DIEHL e ALBERTON, 2013; LUGOBONI et al., 2018), sendo que estes indicadores podem ser definidos a partir dos objetivos e metas de cada departamento da organização (CALLADO, CALLADO, ALMEIDA, 2011).

De acordo com o estudo de Rodrigues et al. (2018), para cada objetivo estabelecido em seu planejamento estratégico, deve haver pelo menos uma medida de indicador, que será identificada e rastreada ao longo do tempo. Os indicadores de desempenho apontam o progresso em direção a um resultado desejável. Eles monitoram a implantação e a eficácia das estratégias de uma organização, que determinam a diferença entre o desempenho real e o objetivo, em busca da eficácia e a eficiência operacional da organização.

Vale lembrar que as iniciativas são projetadas para ajudar a organização a alcançar objetivos estratégicos e ter um impacto significativo em toda a sua estrutura, pois são gerenciados, formalmente, como qualquer outro projeto, o que significa que são explicitamente definidos em termos de proprietário, cronograma, recursos necessários, etapas da ação, progresso e resultados esperados. As iniciativas estratégicas, para serem totalmente elaboradas e efetivadas, podem ser de curto ou longo prazo. (QUESADO; LETRAS, 2015).

Explorar o tema de indicadores de desempenho por meio das estratégias estabelecidas fornece a compreensão mais abrangente das implicações contributivas às medidas previamente estabelecidas. As contribuições deste processo indicam que elas podem auxiliar nas tomadas de decisões, favorecendo a inovação, habilidades estratégicas, dentre outras. O resultado desse interesse repercute em algumas estratégias, como: fornecer uma maneira objetiva de verificar se as estratégias estabelecidas estão em execução; oferecer uma comparação que avalie o grau de alteração do desempenho ao longo do tempo; concentrar a atenção dos funcionários no que mais importa para o sucesso; permitir medir as realizações, e não apenas o trabalho que é executado;

fornecer um idioma comum para a comunicação; e ajudar a reduzir a incerteza intangível. (CALLADO, CALLADO, ALMEIDA, 2011; RODRIGUES et al., 2018; LUGOBONI et al., 2018).

Nota-se que as medidas dos indicadores são transmitidas pelas organizações, com base nos objetivos que se tornam mais operacionais e táticos, assim como as medidas de desempenho. Devido à ênfase nos resultados e nas estratégias necessárias para se alcançá-los, o desempenho e os objetivos estratégicos são comunicados por toda a organização. É o que se convencionou denominar de visão holística da organização. Essa etapa de alinhamento é fundamental para se tornar uma organização focada na estratégia. (HERRERO FILHO, 2018).

Um dos principais benefícios do uso de uma estrutura de estratégias para indicadores é que ela fornece às organizações uma forma de sinergia entre os vários componentes do planejamento e gerenciamento estratégico, o que significa que haverá uma conexão visível entre os projetos e programas em que as pessoas estão trabalhando, as medidas usadas para se rastrear o sucesso, os objetivos estratégicos que a organização está tentando realizar e a missão, visão e estratégia da organização. (QUESADO; LETRAS, 2015).

2.4 Trabalhos Correlatos

Para o embasamento deste estudo, foi necessário buscar literaturas relacionadas ao objeto aqui estudado, como exemplo, o estudo de Clamer (2018), que, em sua pesquisa de mestrado, buscou avaliar os sistemas de *compliance* alinhados com a governança corporativa, utilizados nas empresas de capital aberto e com ações na BM&F Bovespa, localizadas na Região da Serra Gaúcha, resultando em diversas ponderações a partir de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória. Ele apresentou a fala de entrevistados em que os profissionais especializados das empresas selecionadas revelaram que utilizam do *compliance* para estabelecer o rigor necessário, a fim de atender tanto as diretrizes internas para a governança corporativa, quanto às normas e leis em vigor.

Já nos estudos de Schramm (2018), foram evidenciados os dispositivos jurídicos que fundamentam a elaboração dos programas de *compliance* voltados à mitigação do risco de envolvimento das empresas em casos de corrupção. A autora avaliou a possibilidade de que o programa seja utilizado para coibir práticas desonestas

no âmbito das contratações públicas. A partir desse aporte teórico, a autora apresentou, de forma descritiva e qualitativa, a possibilidade de utilização dos elementos que compõem o programa de *compliance* como forma de influenciar o cálculo individual dos funcionários e representantes das pessoas jurídicas que interagem com o poder público.

O estudo de Lube Filho (2018), por sua vez, contemplou a análise da aplicação do BSC na implantação do sistema de gestão estratégica na administração pública e ainda estabeleceu um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho institucionais para unidade orgânica de uma Secretaria de Estado. O autor apresentou o histórico de implantação dessa metodologia no governo do Estado de Mato Grosso do Sul e como ela integrou à estrutura de governança atualmente adotada. Os resultados obtidos serviram para complementar o conteúdo do material já existente, formando um conjunto completo capaz de proporcionar uma visão geral de todo o processo de planejamento estratégico. Esse modelo possibilitou identificar as decisões gerenciais mais favoráveis para a maximização de aproveitamento de recursos, e consequente melhoria da qualidade dos serviços públicos da instituição estudada e do governo como um todo.

Sales, Roses e Prado (2015) apresentaram um estudo sobre o desenvolvimento de um modelo de BSC de TI sob o enfoque da dinâmica de sistemas. Os autores, com o intento de alcançar os objetivos, realizaram uma modelagem qualitativa e quantitativa para a construção e simulação do referido modelo, a partir da realização de estudo de caso sobre o processo de gestão estratégica de TI do Sistema de Telemática do Exército Brasileiro – SisTEx. Ao final do estudo eles corroboraram as proposições estabelecidas no início do estudo, por meio do estabelecimento de relações de causa e efeito e consideração de tempos de espera entre os objetivos estratégicos, viabilizando a simulação do modelo proposto.

Perdicaris, Formoso Junior e Nogueira (2013) analisaram a execução desta técnica na Prefeitura Municipal de Porto Alegre, a partir de janeiro de 2004. Os autores ainda discutiram a experiência de sua aplicação em governos, bem como a respectiva experimentação do BSC na referida Prefeitura. Apresentaram em seu artigo que, no caso do município de Porto Alegre, os desafios a serem superados eram: a busca de maior efetividade dos recursos disponíveis e a melhoria das políticas públicas implementadas. Para tanto, o BSC foi a ferramenta escolhida para lidar com estas e muitas outras questões recém-postas à organização pública. Os autores finalizaram afirmando que,

dentre estes desafios, destaca-se o aspecto cultural, uma vez que muitos servidores e pessoas-chave para a organização ainda detêm um conhecimento limitado da ferramenta e, por isso, deixam de aproveitar a gama de benefícios possíveis.

Sauerbronn et al. (2015) desenvolveram um estudo teórico apresentando uma argumentação favorável ao desenvolvimento de estudos que procurem compreender a prática social da estratégia na administração pública brasileira, quando formulada a partir de modelos oriundos da iniciativa privada. A proposta foi construída a partir de uma revisão do contexto de implantação do BSC no poder judiciário brasileiro. O quadro de análise proposto incorporou contribuições da teoria da estruturação para o reconhecimento da inter-relação entre práticas sociais, praticantes e episódios de práxis. Por fim, os autores traçaram considerações finais que ressaltam o potencial da perspectiva da prática social para se alcançar uma compreensão mais adequada do fazer estratégia nas diversas instâncias no poder judiciário brasileiro.

Na pesquisa de Branco (2013), realizada no Rio de Janeiro, foi evidenciado que o poder judiciário brasileiro tem passado por uma crise de credibilidade frente à sociedade devido a sua morosidade. Então, o autor comenta sobre a importância da Emenda Constitucional n. 45, do ano de 2004, por meio da qual foi criado o CNJ, órgão competente pelo controle da atuação administrativa e financeira desse poder. Assim, o autor conseguiu sinalizar que, desde então, observam-se esforços na gestão da justiça para profissionalizar e modernizar os tribunais pátrios sob as diretrizes deste conselho. A pesquisa teve como norte compreender as percepções dos magistrados e servidores sobre o cumprimento das metas impostas pelo CNJ ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ) e como tal processo influencia para reforçar o planejamento estratégico neste tribunal. Os resultados da pesquisa demonstram que, embora não haja amplo conhecimento do planejamento estratégico em vigor ou, ainda, que as metas não sejam plenamente compreendidas, o fato de estarem sendo cumpridas mostra-se positivo para o planejamento do tribunal. Constatou-se, por fim, que tanto a prática de planejamento estratégico do CNJ, consubstanciada na imposição de metas, quanto o ambiente de planejamento no âmbito do TJERJ, não estão em sintonia com as ideias e conceitos asseverados na literatura moderna.

Lugoboni et al. (2014) apresentaram um modelo de avaliação de desempenho organizacional e a importância do terceiro setor por meio de uma pesquisa bibliográfica, e concluíram que há diversos métodos de avaliação, porém, nenhum dos

instrumentos de avaliação encontrados pode medir todas as variáveis requeridas pelo terceiro setor.

Já o estudo de Lugoboni et al. (2018) apresentou como ferramenta os indicadores de desempenho em um sindicato patronal, tendo sido realizada uma pesquisa de caráter exploratória, utilizando o instrumento de entrevista para coleta de dados. Com base em toda análise de dados coletada, percebeu-se que as ferramentas de planejamento estratégico, assim como os programas de qualidade, integram a cultura organizacional, e que as medidas dos indicadores de desempenho são disponibilizadas por meio de reuniões e relatórios semestrais e anuais, conforme a necessidade de melhoria.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo descreve o método de pesquisa adotado neste trabalho. Inicia-se com o desenho da pesquisa, seguido das caracterizações da análise e o estudo de caso utilizado para que os objetivos fossem alcançados.

3.1 Desenho da Pesquisa

Esta pesquisa é composta por quatro etapas, sendo elas:

1. Quadro teórico: apresentação da definição da pergunta problema, da justificativa e dos objetivos, bem como a elaboração do referencial teórico sobre o tema pesquisado.
2. Desenvolvimento da Metodologia: elaboração e validação do questionário para a coleta de dados, e a definição da amostra utilizada, a partir da Corregedoria-Geral da Justiça e da Diretoria de Gestão Estratégica do TJGO, unidades responsáveis pela execução do Plano Estratégico da referida instituição.
3. Aplicabilidade do Questionário: realização da pesquisa de campo, por meio da aplicação do questionário, aos gestores do TJGO.
4. Análise dos dados: transcrição, organização e análise dos dados coletados, a fim de demonstrar os resultados da pesquisa. E, em seguida, foram elaboradas as conclusões e as sugestões para trabalhos futuros.

O fluxo metodológico de desenvolvimento da pesquisa é apresentado na Figura 2, para melhor compreensão das etapas realizadas durante este estudo.

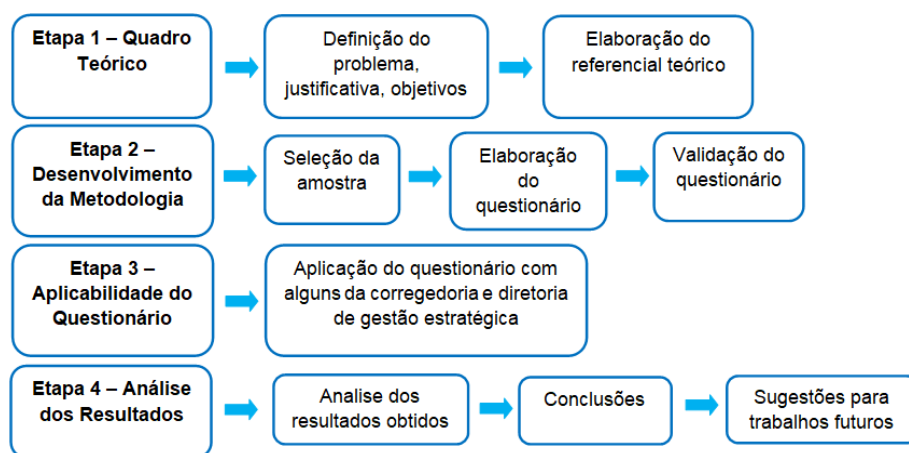


Figura 2 - Diagrama de etapas da pesquisa empírica.

Fonte: Autor (2020).

3.2 Caracterização da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, com base em uma análise descritiva e exploratória, a partir de um estudo de caso no TJGO. (MARTINS; MIGUEL, 2012).

O processo exploratório é a fase inicial da pesquisa, questionando os objetivos, metodologias e teorias de alicerce, que levarão ao desenvolvimento de um projeto de investigação. (YIN, 2005). Não se há falar, portanto, na obtenção de números como resultados que possam indicar eventual caminho para a tomada de decisões corretas sobre uma questão-problema.

A pesquisa qualitativa não se baseia em representatividade numérica. Ao contrário, dedica-se ao aprofundamento da compreensão dos significados dos eventos. Em outros termos, ela busca compreender os fatos em vez de mensurá-los. A pesquisa qualitativa é utilizada, sobretudo, em áreas das ciências sociais, e adota a fenomenologia como base científica. Desenvolvendo-se em um ciclo natural, a pesquisa qualitativa é um estudo rico em dados reais descritivos, obtidos por meio do contato direto do pesquisador com o objeto de pesquisa, enfatizando mais o processo do que o resultado, retratando a opinião dos participantes em um ambiente aberto, flexível e focado na realidade, executado de maneira complexa e contextualizada. (MALHOTRA, 2001).

O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa com abordagem qualitativa, que utiliza dados coletados, geralmente, a partir de eventos reais, objetivando a descrição de fatos atuais inseridos em seu contexto. Sua principal característica é ser um estudo aprofundado em poucos ou um único objeto, de modo a fornecer um conhecimento profundo. (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

A ciência evolui aplicando técnicas, seguindo um método, e apoiando-se em fundamentos epistemológicos. Tem, assim, elementos gerais, que são comuns a todos os processos de conhecimento que se pretenda realizar, marcando a atividade de pesquisa. Por essa razão, existem várias modalidades de investigação que podem ser aplicadas, “o que implica coerência epistemológica, metodológica e técnica, para o seu adequado desenvolvimento”, segundo um *design* metodológico apropriado ao objeto de estudo e respectivos contextos. (MARTINS; MIGUEL, 2012). A finalidade é encontrar respostas para a questão de partida, a qual direcionará o percurso investigativo.

Tendo como referência estudos de Chizzotti (2003) e Günther (2006), privilegiou-se a análise da complexidade do objeto de estudo e da realidade social,

recorrendo a uma metodologia predominantemente qualitativa. A pesquisa qualitativa é coletada em contexto natural e realizada, habitualmente, em profundidade. Neste tipo de pesquisa, é possível evidenciar processos, motivações e percepções dos participantes, analisando relações, conflitos interpessoais e preconceitos, bem como as motivações das pessoas. Na pesquisa qualitativa, a “adoção de estratégias e métodos de coleta de dados tende a ser altamente flexíveis”. (MARTINS; MIGUEL, 2012).

Por último, a investigação constitui um estudo de caso, dado que se situa num contexto fortemente delimitado, apresentando fronteiras bem definidas na sua individualidade de caso único (YIN, 2005). Esta visão pormenorizada é essencial, tratando-se da realidade do TJGO, dada a complexidade do objeto de estudo.

3.3 Aplicação da Pesquisa

Em proêmio, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre o tema e, em seguida, definiu-se a questão problema, a importância da estrutura da governança com o BSC, a justificativa do objeto de pesquisa, os objetivos e a relevância deste estudo.

A pesquisa empírica iniciou-se a partir da autorização da banca da UniAlfa. A coleta de dados inaugurou-se com base em uma fonte: análise documental, relativamente ao Plano do TJGO. Para Laville e Dionni (1999, p. 168), “a importância dos documentos em ciências humanas não descarta o recurso direto às pessoas”. No que diz respeito aos documentos, foi aplicada a análise de conteúdo, com contagem de unidades de referência.

A fim de delimitar a pesquisa, é mister a apresentação do órgão público TJGO. O fluxograma a seguir (Figura 3) representa a estrutura do TJGO:

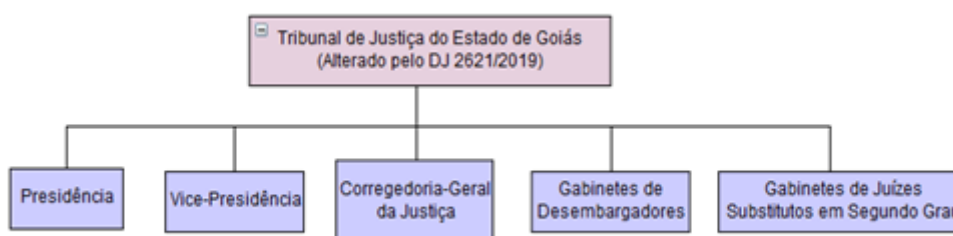


Figura 3 - Fluxograma da estrutura administrativa do TJGO

Fonte: Autor (2020).

Sua estrutura administrativa, conforme se extrai da figura 3, é composta pela Presidência, Vice-Presidência, Corregedoria-Geral da Justiça, Gabinetes de Desembargadores e Gabinetes de Juízes Substitutos em Segundo Grau. Há unidades de planejamento, execução e acompanhamento estratégicos tanto na Presidência quanto na Corregedoria. As unidades administrativas responsáveis pela execução do planejamento estratégico no TJGO, são: a Diretoria de Planejamento Estratégico, vinculada à Diretoria Geral, e a Corregedoria-Geral da Justiça, por meio da Diretoria de Correição e Serviços de Apoio, com suas respectivas equipes, assim como a Diretoria de Planejamento e Programas e a Diretoria de Tecnologia da Informação.

A fim de viabilizar o melhor desenvolvimento da pesquisa, foram entrevistados os dirigentes lotados na gestão estratégica e administrativa, incumbidos do assessoramento quanto às diretrizes que impactam nos macrodesafios propostos para a estratégia do Poder Judiciário, como políticas de governança, *compliance* e BSC.

O universo da pesquisa, portanto, está delimitado em relação aos servidores do TJGO, selecionados de acordo com a aceitação em participar na pesquisa e assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme (APÊNDICE A). Nesta pesquisa, a amostra constitui-se por profissionais, os quais foram selecionados a partir dos critérios de inclusão propostos neste estudo. Os critérios de inclusão são: servidores em cargos de gerência das áreas estratégicas administrativas; trabalhar há mais de cinco anos; e ter acesso ao plano de gestão administrativa do Tribunal de Justiça.

O instrumento de coleta foi elaborado considerando as dimensões: socioeconômica e características da avaliação de desempenho. No dia 13 de novembro de 2019, foi realizada entrevista utilizando um questionário teste, conforme (APÊNDICE B) e TCLE, contido no (APÊNDICE A), contendo um conjunto de perguntas projetadas para avaliar a importância e a relevância do tema, com questões de governança e BSC, aplicado a um servidor do nível estratégico-tático do órgão.

O questionário teste foi utilizado para verificar eventuais falhas metodológicas que pudessem inviabilizar ou dificultar a sua compreensão e, por consequência, gerar erros que dificultassem as respostas.

Com isso, o questionário aplicado contemplou 19 questões, com a seguinte estruturação: (I) Dados sócios demográficos dos servidores; (II) planejamento estratégico (BARROS, 2016), (III) avaliação de desempenho (LUGOBONI et al., 2018), (IV) indicadores de desempenho (LUGOBONI et al., 2018), (V) medição dos

indicadores de desempenho (ROCHA, 2016), (VI) políticas de governança (LAJARA, 2013) e (VII) transparência (LAJARA, 2013). O Quadro 2 apresenta as perguntas utilizadas no questionário.

Quadro 2 - Roteiro de questionário

Assunto	Autor	Pergunta
Planejamento Estratégico	Barros (2016)	O TJGO realiza o Planejamento Estratégico periodicamente?
		Como é desenvolvido esse planejamento estratégico?
		Os objetivos estratégicos estabelecidos pela instituição são disponibilizados a todos os servidores?
Avaliação de Desempenho	Lugoboni et al (2018)	Sua instituição realiza algum tipo de avaliação de desempenho? Em caso afirmativo, como é realizado essa avaliação?
		Esta avaliação é realizada com qual frequência?
		Você concorda que a avaliação de desempenho pode melhorar os processos da organização?
Indicadores de Desempenho	Lugoboni et al (2018)	Ao determinar os indicadores de desempenho, existe alguma preocupação quanto aos objetivos e metas propostos pela organização?
		Já houve alguma mudança no seu departamento, em razão dos resultados encontrados baseados nos indicadores? Em caso afirmativo, qual?
		Já houve alguma mudança no relacionamento com os usuários e servidores em razão dos resultados apresentados pelos indicadores? Em caso afirmativo, qual?
		As estratégias organizacionais são revistas em função dos resultados dos indicadores encontrados?
Resultado após a Medição dos Indicadores	Rocha (2016)	Você já recebeu algum treinamento em virtude de uma abordagem originada em função do resultado dos indicadores?
	Lugoboni et al (2018)	Você concorda que os indicadores de desempenho têm um papel fundamental para melhorar os processos da organização?
	Rocha (2016)	Em sua opinião, você acha que os dirigentes e o convívio dos servidores interferem no resultado da avaliação dos indicadores?
Políticas de Governança	Lajara (2013)	O TJGO possui, de forma transparente, um documento que estabeleça as diretrizes para todos os seus servidores e dirigentes?
		Os dirigentes demonstram ter comprometimento com a ética e a integridade, em relação à prevenção e ao combate à corrupção? Explique.
		Existe alguma relação entre os departamentos responsáveis pela execução do planejamento com o departamento de Recursos Humanos, para incorporar os elementos de ética, cultura, e integridade nos processos de seleção para contratação de novos servidores?
		Como a estrutura de governança pode interferir no processo de utilização do BSC do TJGO?
Transparência	Lajara (2013)	Em relação à transparência das estratégias estabelecidas, das diretrizes, código de ética, cultura, resultado da avaliação de desempenho, dos indicadores estabelecidos. Quais são os métodos de transparências adotados pela instituição para o público interno e externo?
	Lugoboni et al (2018)	O TJGO garante que todos os servidores tenham acesso às normas relacionadas aos indicadores estabelecidos?

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para a aplicação do questionário foi gerado formulário a partir do aplicativo *Google Drive*, acessando a plataforma *Forms*, a qual forneceu os dados em uma planilha no *software Microsoft Excel®*. O Assessor de Planejamento, Estratégia e Gestão, Dr. Diego César, responsável pela gestão e monitoramento do BSC no órgão público TJGO, e os demais colaboradores diretos do referido órgão, utilizaram a plataforma *Google Forms®*, para responder ao questionário, entre os dias 7 e 13 de janeiro de 2020 (Quadro 3).

Quadro 3 – Respondente do questionário

Respondente	Dia	Horário	Duração
Respondente 1	7 de Janeiro de 2020	17h33	45 minutos
Respondente 2	8 de Janeiro de 2020	7h29	30 minutos
Respondente 3	8 de Janeiro de 2020	16h15	1 hora e 15 minutos
Respondente 4	9 de Janeiro de 2020	09h10	1 hora e 10 minutos
Respondente 5	9 de Janeiro de 2020	14h45	35 minutos
Respondente 6	10 de Janeiro de 2020	14h23	55 minutos

Fonte: Autor (2020).

Em seguida, foi realizada toda a coleta de dados fornecida por uma planilha do *software Microsoft Excel®*, ao cabo em que se procedeu a uma análise de comparação dos dados coletados para verificar a opinião dos respondentes a respeito da avaliação de desempenho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados coletados por meio da aplicação do questionário, contendo a caracterização do respondente, por exemplo, cargo, tempo de experiência, grau de instrução e estilo de gerenciamento, bem como aspectos relativos à governança corporativa e a utilização do BSC no TJGO. Para complementar as informações coletadas, utilizou-se, como fonte de informações secundária, o site institucional do órgão. A seguir são apresentados os resultados em categorias de análise.

4.1 Análise dos Resultados da Pesquisa com os Servidores

Um dos propósitos deste estudo é analisar como é a estrutura de governança do TJGO. Para tanto, é importante resgatar o fato de que a governança corporativa constitui-se em um sistema regulatório destinado a corroborar a tomada de decisões, e reflete a forma como a organização é administrada. (BARROS, 2016; FIGUEIREDO; BERNARDES; CHAVES, 2017). Diante disso, os dados indicam que o TJGO, enquanto organização pública, possui uma estrutura de governança sólida, conforme retratado na página 35, porém, encontra-se em um nível de maturidade inicial no que tange ao aprimoramento dos processos derivados de indicadores.

Outro objetivo da pesquisa é avaliar a forma como o TJGO define as suas medidas de desempenho e como os resultados são analisados após o BSC. Aliás, por medidas de desempenho entende-se o parâmetro utilizado para se mensurar a performance da organização. (LUGOBONI et al., 2018). Dessa forma, os dados apontam que o TJGO realiza reuniões periódicas para a avaliação contínua da estratégia, tendo como norte sua missão e seus objetivos estratégicos.

O estudo também tem o escopo de identificar as práticas do *Balanced Scorecard* na referida instituição. Neste ponto, a pesquisa indica que o BSC do TJGO, ao contrário do modelo originalmente proposto por Kaplan e Norton, é composto por apenas três perspectivas, ou seja, Recursos, Processos Internos e Sociedade, esta constituída pelos fornecedores e clientes, conforme se extrai da Cadeia de Valor retratada pela Figura 4, sinalizando que a teoria condiz com a realidade:

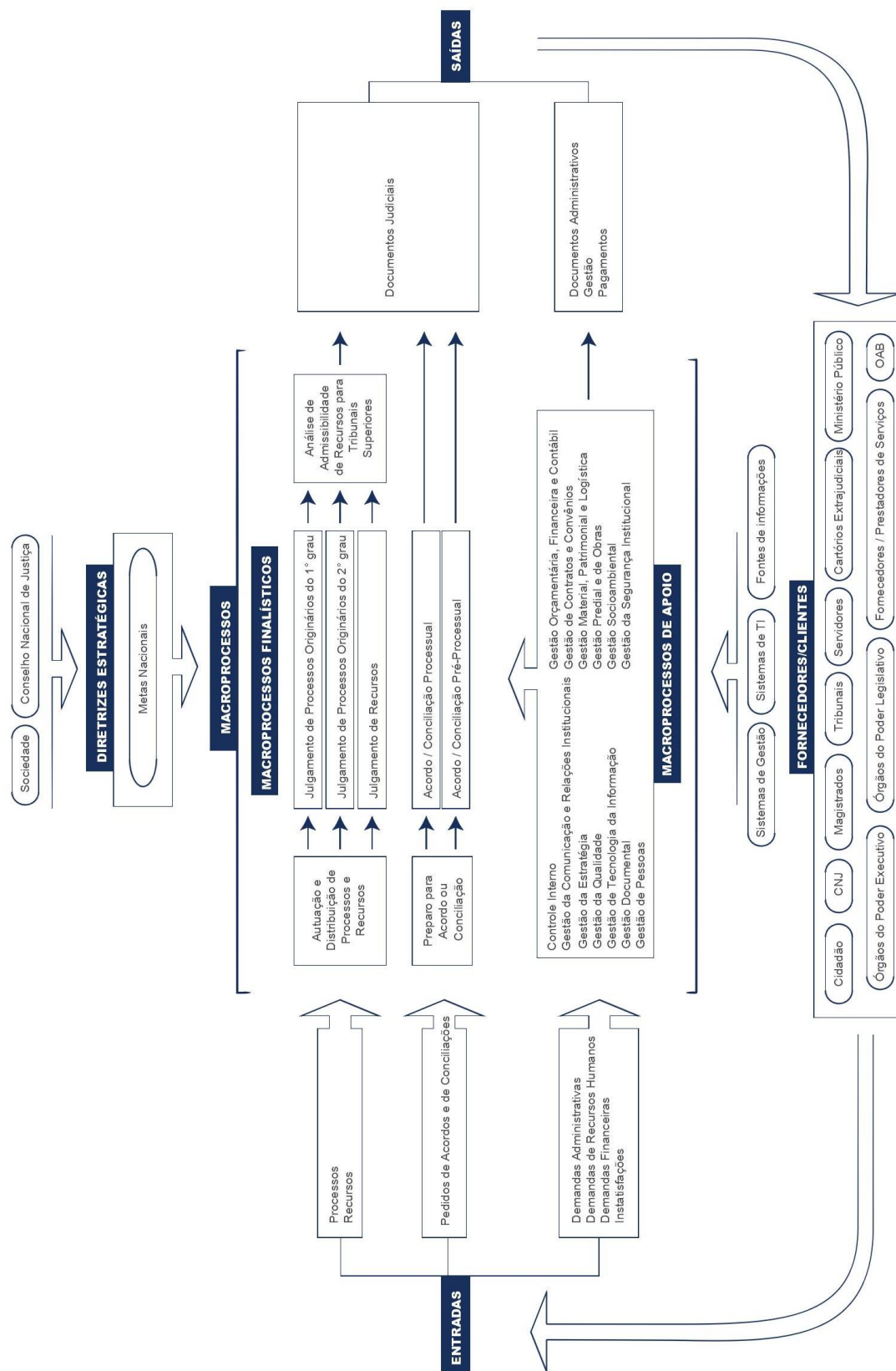


Figura 4 - Cadeia de Valor do TJGO

Fonte: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/sge/gestao-qualidade/ca-deia-de-valor>.

A cadeia de valor do TJGO, representada pela figura 4, permite uma visão sistêmica da forma de atuação do TJGO, e materializa os macroprocessos da organização, que são procedimentos que transformam entrada ou demandas em saída, que são o resultado final a ser entregue para o usuário. A figura contempla as três perspectivas do BSC do Poder Judiciário do Estado de Goiás, sendo: a primeira representada pelos recursos, composta pelos sistemas de gestão, sistemas de tecnologia da informação, fontes de informações, recursos humanos etc.; a segunda, representada pelos processos internos, correspondidos pelos macroprocessos finalísticos e de apoio, que são atividades que geram valor, e permitem que a organização cumpra a sua missão; e a terceira, representada pela perspectiva clientes, que, no caso do TJGO, confunde-se com os fornecedores, ou seja, o público que gera as entradas também é o que recebe as saídas. Os macroprocessos finalísticos relacionam-se a produtos e serviços, ao passo em que os macroprocessos de apoio dão suporte aos macroprocessos finalísticos e viabilizam o funcionamento da instituição, isto é, são responsáveis pela gestão da estratégia (TJGO, 2020a).

4.1.1 Planejamento Estratégico

Com relação ao atual planejamento estratégico do TJGO, elaborado para atender ao sexênio 2015 a 2020, foram definidos 15 objetivos estratégicos, alinhados aos macrodesafios propostos pelo CNJ, de acordo com a Resolução nº 198/2014, o que é considerado um dos fatores mais importantes para uma boa eficiência de qualquer organização, conforme apresentado pelo Quadro 4 (TJGO, 2020b).

Quadro 4 – Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico	Descrição do objetivo
Fortalecer a atuação do poder judiciário em todas as localidades do Estado de Goiás, universalizando o acesso à justiça, garantindo equidade no atendimento à sociedade.	Busca garantir ao usuário da justiça o exercício pleno da cidadania, por meio da universalização do acesso à justiça.
Internalizar os conceitos de responsabilidade socioambiental, fomentando ações institucionais com vistas ao adequado exercício da cidadania.	Finalidade em promover programas, projetos e ações continuadas, ligadas à mobilização e sensibilização para questões socioambientais no âmbito do Poder Judiciário.
Priorizar a tramitação dos processos judiciais que tratem do desvio de recursos públicos e de improbidade administrativa.	Alavancar o trâmite dos processos referentes ao desvio de recursos públicos e de improbidade administrativa.
Aperfeiçoar os mecanismos de controle e fiscalização do uso dos recursos públicos, bem como prevenir desvios de conduta no âmbito do poder judiciário.	Com a integração dos sistemas de informação tornou-se possível criar mecanismos de controle e prestação de contas mais efetivos.

Desburocratizar os procedimentos de trabalho e investir na permanente modernização dos sistemas de tramitação processual, propiciando maior agilidade nos trâmites judiciais e o consequente aumento na produtividade de magistrados e servidores.	É aprimorar os meios e as formas de trabalho, otimizando o julgamento das ações em tramitação no judiciário goiano, e garantindo aos usuários da justiça uma razoável duração do processo e a efetiva prestação jurisdicional.
Fomentar a adoção dos meios extrajudiciais para a resolução negociada de conflitos.	Disseminar a cultura da utilização de meios alternativos de solução de conflitos, reduzindo a judicialização das demandas.
Aprimorar a gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes, visando à redução da taxa de congestionamento.	Implementação das medidas que visem melhorar a gestão dos processos relacionados às demandas repetitivas dos grandes litigantes, tais como: ações envolvendo instituições financeiras, municípios, empresas de telecomunicações, seguradoras, empresas ou autarquias públicas.
Adotar mecanismos tempestivos que impulsionem a efetividade das execuções fiscais e cíveis.	Visa propiciar medidas de prevenção a judicialização de ações fiscais e cíveis, bem como propor ações para que os processos já existentes tramitem com celeridade.
Coordenar ações e melhorias no âmbito da justiça criminal com o intuito de minimizar a sensação de impunidade e insegurança social.	Articula ações em consonância com os órgãos afetos a Justiça Criminal, a fim de fortalecer o sistema de gestão relacionado ao tema;
Desenvolver o potencial humano, mantendo o equilíbrio entre o trabalho, a saúde e a vida pessoal.	Um dos maiores desafios da gestão de pessoas é a manutenção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O TJGO, portanto, pretende estimular um ambiente de trabalho favorável que zele pela saúde, segurança e qualidade de vida adequada a magistrados e servidores.
Promover o alinhamento entre as necessidades da organização, no cumprimento de sua missão institucional, com o desenvolvimento profissional dos servidores.	Tem por finalidade garantir as condições necessárias ao mapeamento e desenvolvimento das competências profissionais e pessoais dos servidores a fim de que estes possam contribuir ainda mais com a missão institucional.
Garantir a economicidade dos recursos por meio do aperfeiçoamento dos processos de aquisição e a utilização de materiais, bens e serviços e da melhor alocação dos recursos humanos necessários à prestação jurisdicional.	Tem por escopo garantir a operacionalidade dos trâmites judiciais ao menor custo possível, por meio de uma administração correta dos bens materiais, da boa gestão das rotinas de trabalho, visando à otimização dos gastos públicos.
Disseminar a cultura de gestão estratégica, promovendo a participação de magistrados e servidores na elaboração e execução da estratégia do poder judiciário goiano.	Visa traduzir os conceitos da gestão estratégica para o dia a dia dos magistrados e dos servidores, orientando-os sobre como as ferramentas de gestão auxiliam no cumprimento da missão institucional.
Fomentar a acessibilidade às informações, visando à participação da sociedade no controle social dos resultados do poder judiciário goiano.	A transparência, um dos princípios da governança judiciária, caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. Com isso, o Judiciário goiano propõe-se a promover a transparência das informações, de modo a propiciar um clima de confiança, participação e controle por parte da sociedade.
Aumentar a maturidade em governança de tecnologia da informação e comunicação (TIC), visando ao aprimoramento dos processos e à entrega de serviços com qualidade e eficiência.	Refere-se ao nível de capacidade da execução e aplicação dos processos, visando à entrega dos serviços com qualidade e eficiência. Nesse sentido, diante da importância da contribuição de TIC para o alcance dos resultados institucionais, o Poder Judiciário goiano objetivou investir no aumento desse quesito.

Fonte: TJGO (2020b).

Diante da inter-relação dos objetivos estratégicos e os macrodesafios propostos, foi possível desenvolver o Mapa Estratégico do TJGO, conforme representado pela Figura 5. Esse mapa proporciona melhor transparência na comunicação a todos os níveis da instituição, sendo apresentado pela missão, visão e as estratégias, possibilitando com que todos os servidores estejam conscientes de suas ações que podem impactar no resultado desejado (TJGO, 2020b).

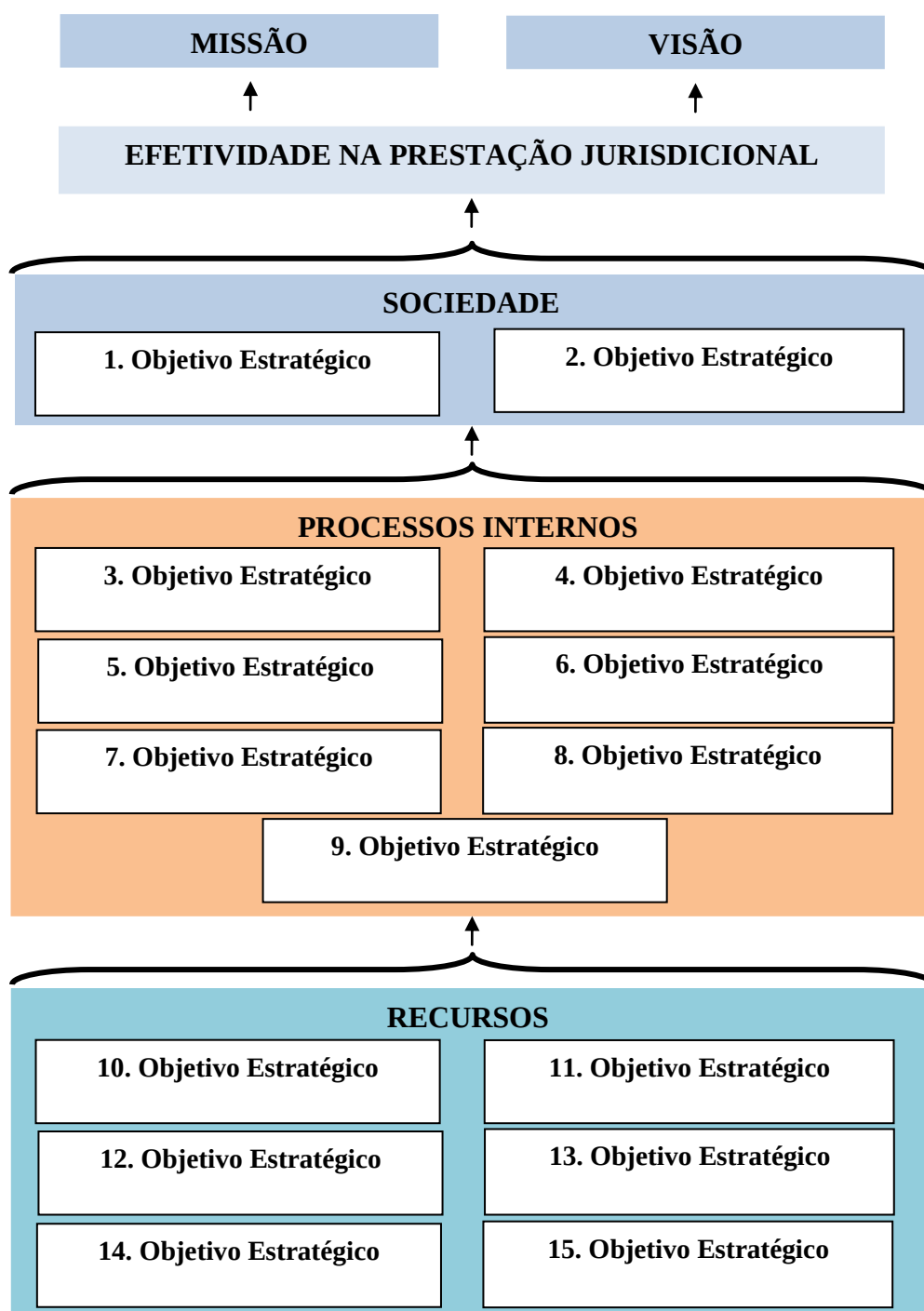


Figura 5 - Mapa Estratégico do TJGO (2015-2020).

Fonte: Adaptado por: TGJO (2020b)

Como se pode observar da Figura 5, o delineamento da estratégia do TJGO é representado por 3 perspectivas: Recursos, Processos Internos e Sociedade. A perspectiva Recursos envolve os macrodesafios ajustados para amparar os setores de Infraestrutura e Governança em TIC, de Gestão de Custos, de Governança Judiciária e de Gestão de Pessoas, as quais se constituem no alicerce da perspectiva Processos Internos. Esta se dedica ao aperfeiçoamento da força operacional, por meio do suporte aos macrodesafios de adoção de soluções alternativas de conflito, de produtividade e celeridade na prestação jurisdicional, do combate à corrupção e à improbidade administrativa etc. Por fim, a partir da relação de causa e efeito do BSC do Judiciário, conclui-se que a definição de metas para a melhoria da perspectiva Processos Internos, atende a perspectiva Sociedade, por meio da garantia dos direitos de cidadania e da efetividade na prestação jurisdicional (TJGO, 2020b).

Observa-se, com base nos dados coletados, que o TJGO realiza o planejamento estratégico periodicamente. A cada biênio é elaborado o plano de gestão, o qual é composto por metas e indicadores de desempenho, sendo que, conforme foi destacado pelos respondentes, o planejamento estratégico é amplamente divulgado e disponibilizado o acesso tanto para os magistrados e servidores quanto para o público externo, por meio do site da instituição.

Sobre como é desenvolvido o planejamento estratégico, foi observado que são feitos alguns estudos técnicos com prioridades na administração e alinhados a tecnologia, de forma participativa, desde que atenda a todos os requisitos estabelecidos pelo CNJ:

“... é desenvolvido pela Diretoria de Planejamento Estratégico, nos termos das diretrizes estratégicas do CNJ e busca contemplar todas as áreas envolvidas nas atividades do Poder Judiciário, em busca de otimização do trabalho realizado no âmbito deste Poder.” (Respondente 1).

“... a elaboração de um Plano de Gestão contempla várias fases. A primeira delas consiste em conhecer a real posição da instituição em relação ao ambiente em que está inserida, por meio da realização de uma Diagnose Organizacional. Ademais, realiza-se um amplo estudo sobre os atos normativos que direcionam a estratégia do Poder Judiciário, resoluções e recomendações do CNJ, assim como planos de gestão anteriores, decretos e resoluções deste Tribunal.” (Respondente 3).

“... o planejamento é desenvolvido com base em macrodesafios estabelecidos como política nacional pelo CNJ, criando-se objetivos alinhados com a alta administração, tendo ainda, como base, pesquisas e a realização de uma análise SWOT com participação das diversas áreas da administração. Com os objetivos definidos, são criadas as metas.” (Respondente 6).

Enfatizando o planejamento estratégico, pode-se afirmar que os conceitos como missão, visão, valores e o próprio planejamento são importantes para a boa eficiência de qualquer instituição. Na entrevista realizada, foi levantada a seguinte questão: “Em sua opinião, é conveniente que os colaboradores internos do TJGO e a sociedade em geral os conheçam? Se sim, esse conhecimento é uma realidade por parte de toda a instituição e de seus colaboradores? Pode ser melhorado o alcance dessas informações?”, a qual o entrevistado diagnosticou:

“... eu falo para você que sim, é extremamente importante que os colaboradores da instituição e, também, a sociedade os conheça. Há um tempo o órgão da Gestão Estratégica do Tribunal tem trabalhado as questões de missão, visão e valores. Se você olhar hoje para a sua área de trabalho do computador de mesa, haverão as metas 1 e 2, o que reflete a nossa preocupação de levar isso para os servidores e magistrados tomarem conhecimento. Enquanto a organização não internalizar esses conceitos de missão, visão e valores, ela não tem a noção de onde quer chegar, tampouco onde está. Esse é o conceito básico que permeia esses indicadores. Então é de suma importância que a instituição internalize esses conceitos em seus colaboradores internos. Ultimamente, o TJGO tem feito o trabalho de mídia, a fim de conscientizar a sociedade sobre esses conceitos. Sobre a segunda pergunta, entendo que isso, infelizmente, não é uma realidade. Nem a instituição TJGO nem os seus colaboradores internos têm consciência dos conceitos de missão, visão e valores. Ainda que a cultura de planejamento organizacional no TJGO venha sendo estimulada desde 2009, ela é muito recente dentro do órgão público. É importante frisar isso: a cultura de planejamento estratégico de órgãos públicos ainda é muito recente! Então por mais que a gente tente comunicar, nem sempre a gente consegue atingir o todo, o que torna muito complexo. O alcance dessas informações pode ser melhorado e queremos cada vez mais que ele seja difundido e multiplicado.” (Entrevistado A).

Avaliando as percepções dos entrevistados, observa-se que o fator planejamento estratégico é de extrema importância para contribuir com um serviço de eficiência. Nesta linha de raciocínio, apesar de o órgão apresentar sua preocupação e importância em trabalhar em prol dos objetivos propostos, essa comunicação se torna complexa, por envolver com a cultura de alguns servidores.

4.1.2 Avaliação de Desempenho

Em relação ao segundo item, avaliação de desempenho, que foi abordado no questionário, nota-se que, com base nos dados coletados, todos os respondentes afirmaram que a avaliação de desempenho pode melhorar sim os processos da organização, pois expressa os resultados alcançados em um período determinado, possibilitando a concentração de esforços para o alcance da meta proposta.

No âmbito da aplicabilidade da avaliação de desempenho no TJGO, observou-se que ela é realizada por meio de questionários, relatórios e reuniões de alinhamento da estratégia (RAE) sobre as atividades desenvolvidas e desempenhadas, em que o supervisor ou o responsável por cada departamento pode atribuir uma nota, de acordo com os indicadores de desempenho das metas estabelecidas. Neste contexto, quatro dos respondentes afirmaram que é realizada esta avaliação anualmente, porém, vale ressaltar a resposta do Respondente 3:

“...Conforme Art. 10 da Resolução 29/2015, “as RAE, cuja finalidade é avaliar o cumprimento e o resultado da estratégia definida para o TJGO, serão realizadas quadrimestralmente, após a aprovação do Plano Estratégico e/ou Plano de Gestão.” Mas, sempre que necessário, são realizadas reuniões menores focadas nas metas de curto prazo. (Respondente 3).

Diante disso, entende-se que a avaliação de desempenho é realizada por meio da RAE, que ocorre a cada quatro meses, atingindo os três níveis que compõem a estrutura da rede de governança. A propósito, conforme a Resolução nº 29 do TJGO, de 27 de maio de 2015, a Rede de Governança da referida organização é responsável pelo monitoramento e avaliação dos resultados institucionais, e está estruturada em 3 níveis, ou seja, Gestão Estratégica, Gestão Administrativa e Gestão Operacional, conforme se observa da figura 6:



Figura 6 - Rede de Governança para resultados da justiça estadual de Goiás.

Fonte: TJGO (2020c)

4.1.3 Indicadores de Desempenho

O terceiro assunto tratado foi relacionado aos indicadores de desempenho, isto é, se haveria alguma preocupação quanto aos objetivos e metas propostos pela instituição. Diante dos resultados coletados, a resposta é afirmativa, ou seja, existe sim esta preocupação, “pois as metas estão diretamente relacionadas aos objetivos, e todas elas possuem indicadores que possam impulsionar a estratégia definida” (Respondente 3), “sendo que por meio desses indicadores é que são medidos os resultados das metas e dos objetivos propostos” (Respondente 1). O Respondente 2, entretanto, afirmou que no órgão “não há nenhuma preocupação quanto a definição dos objetivos”.

Ainda sobre o posicionamento quanto à preocupação dos objetivos e metas, foi questionado se as estratégias organizacionais são revistas em função dos resultados encontrados pelos indicadores, ao que se diagnosticou divergência de resposta. Uma delas afirma que: “nunca ouviu falar, se há nunca foi informado dessa preocupação.” (Respondente 2). Já os demais respondentes afirmam que existe sim essa revisão em função dos resultados:

“... sim, a cada gestão é realizada uma análise institucional para identificar a posição da organização em relação ao ambiente que está inserida e traçar novas metas para o alcance de sua missão.” (Respondente 1).

No que tange o questionamento, “se já houve alguma mudança nos departamentos, em razão dos resultados encontrados baseado nos indicadores”, a maioria dos respondentes citou que sim, já houve “mudanças em relação às prioridades dos projetos” (Respondente 6), “replanejamento de algumas ações para atingir as metas propostas” (Respondente 5), “mudanças nas formas de inspeção da Assessoria Correicional, em busca de uma análise mais eficaz” (Respondente 1), “adotamos o Índice de Governança de TIC - iGovTIC (criado pelo CNJ) para mensurar o nível de maturidade da TI no TJGO” (Respondente 4). Os Respondentes 2 e 3, contudo, afirmaram que nunca foram informados, e nem ao menos são comunicados dos resultados diagnosticados pelos indicadores.

Dando continuidade nas mudanças em razão dos resultados apresentados pelos indicadores, questionou-se se já ocorreu alguma alteração no relacionamento com os usuários e servidores, ocasião em que um respondente afirmou que: “não, a relação dos usuários e servidores nunca houve mudanças” (Respondente 2). Já os demais

respondentes afirmaram que sim, “...sim, muitas vezes, as mudanças implementadas pelo planejamento estratégico são mal vistas por alguns servidores, pois requer uma cooperação e uma “quebra de cultura” em prol da otimização do serviço prestado pela instituição.” (Respondente 1). “...sim, por meio do iGovTIC, instituímos diversos projetos e normativas, como a “Política Institucional de Desenvolvimento de *Softwares*” que, entre várias inovações, estabeleceu a obrigatoriedade de levantar requisitos dos *softwares* junto aos usuários finais (magistrados, servidores, advogados...)”. (Respondente 4).

É importante destacar que, em relação aos indicadores de desempenho, a maioria dos respondentes afirmou que o TJGO tem a preocupação e entende a necessidade de se implantar mudanças de acordo com a necessidade em busca de uma melhor eficiência no serviço prestado.

4.1.4 Resultado após a medição

A análise do resultado após a medição da avaliação e dos indicadores de desempenho visou identificar a percepção dos respondentes a respeito da importância, dos benefícios e dos envolvidos desta medição. A avaliação de desempenho aqui foi abordada de forma ampla, abarcando tanto a do TJGO quanto a de seus servidores.

A partir dos dados coletados observou-se que, em relação à aplicabilidade de treinamento em virtude do resultado dos indicadores, houve uma divergência de respostas, sendo que 50% dos respondentes afirmaram que “... não, nunca aconteceu nenhum treinamento com base nos resultados.” (Respondente 2,5,6). Já o restante dos respondentes afirmaram que “...sim, principalmente treinamentos de projetos, estratégia, gestão e liderança.” (Respondente 3), mas ressaltaram que “... os cursos disponibilizados pela instituição, ainda não abarcam as restrições de cada área, apontadas pelos indicadores de desempenho.” (Respondente 1).

Diante desse questionamento foi possível constatar, com unanimidade dentre os respondentes, que os indicadores de desempenho possuem um papel fundamental na otimização dos processos de trabalho e na gestão de qualidade da instituição em busca de uma eficiência em toda organização. Entretanto, “... o TJGO se encontra em um nível de maturidade inicial no que tange ao aprimoramento dos processos derivados de indicadores.” (Respondente 3).

A pesquisa revela outro posicionamento de extrema importância em relação aos dirigentes, ou seja, o convívio dos servidores pode vir a interferir no resultado da avaliação de desempenho, pois, em muitas situações, durante a avaliação, o usuário se deixa levar pelo relacionamento pessoal, com potencial de provocar eventuais injustiças ao avaliar os demais servidores. E, com base neste questionamento, os respondentes confirmaram que há uma interferência nos resultados:

“... sim, os dirigentes que adotam a cultura do planejamento estratégico conseguem alcançar mais resultados positivos durante a gestão. E o ambiente de trabalho também tem uma influência substancialmente na produtividade do servidor.” (Respondente 1).

“...sim. Essa questão esta intimamente ligada ao Clima Organizacional da Instituição, vez que, ela que gera um ambiente favorável para transformação e mudanças, inclusive no alcance de indicadores.” (Respondente 3).

“...indicadores devem ser objetivos, evitando subjetividade na avaliação. Em caso de indicadores mal elaborados pelos gestores, dando caráter subjetivo à avaliação, acredito que possam interferir sim na avaliação.” (Respondente 4).

Em suma, com base nos dados levantados, entende-se que o resultado da avaliação na organização traz vários benefícios, tanto para os servidores quanto para a instituição, deixando-os motivados, garantindo melhor eficiência na realização das tarefas e metas estabelecidas; porém, não devem permitir que a influência pessoal interfira nos resultados.

4.1.5 Política de Governança

Sobre o quinto item abordado, denominado política de governança, entende-se que a instituição possui uma padronização em seu compartilhamento de informações, permitindo que todos os envolvidos do órgão tenha acessibilidade de acesso.

Diante desse cenário, levantou-se a hipótese para investigar se o TJGO possui, de forma transparente, um documento que estabeleça as diretrizes para todos os seus servidores e dirigentes, sendo que apenas um respondente alegou que desconhecia este documento. Já os demais respondentes afirmaram que sim:

“Sim. O Plano Estratégico e o Plano de Gestão (da Presidência e da Corregedoria-Geral da Justiça). Além desses, a Diretoria de Informática conta com um Plano de Gestão específico, denominado Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC, disponibilizado em nosso Portal da Governança de TI, no site do TJGO. (Respondente 4).

Observou-se, com unanimidade nos dados coletados, que os departamentos responsáveis pela execução do planejamento não incorporam, junto ao departamento de

recursos humanos, os elementos de ética, cultura e integridade nos processos de seleção para contratação de novos servidores. Inclusive um dos respondentes alegou que, “... os departamentos não se comunicam. Aliás, se comunicam para favores escusos. Há uma revolta subjacente aos desmandos administrativos.” (Respondente 2).

Ainda sobre o posicionamento de ética, foi questionado se os dirigentes demonstram ter o comprometimento com a ética e a integridade, em relação à prevenção e ao combate à corrupção. Um dos respondentes abordou que “...não, pois o nepotismo é onipresente no tribunal, pois existe muitos favorecimentos e gratificações absurdas.” (Respondente 2). Entretanto, os demais respondentes alegaram que existe sim:

“...Sim. Novas ações vêm sendo iniciadas pela alta administração em relação ao comprometimento da instituição com a ética, integridade e combate à corrupção.” (Respondente 1).

“...Sim. As decisões são tomadas por meio de processos administrativos transparentes e disponíveis para consulta de qualquer interessado, resguardados os processos sigilosos. Mecanismos de auditoria e combate à corrupção são constantemente desenvolvidos e aprimorados por diversas áreas do TJGO.” (Respondente 4).

Dando continuidade à política de governança, os dados coletados durante a pesquisa demonstram que a estrutura de governança pode interferir na utilização da metodologia do BSC para medir os indicadores de desempenho:

“A estrutura de governança abarca os mecanismos de estratégia, liderança e aferição dos resultados, de modo a monitorar e direcionar a gestão do TJGO ao atendimento das recomendações propostas pelo CNJ.” (Respondente 1).

“Interfere consideravelmente, pois a estrutura “verticalizada” dificulta muito a implementação do BSC, estrutura atualmente adotada no TJGO. Ao meu ver, deveria ser mais horizontalizada e com base em projetos ou demandas.” (Respondente 3).

“Uma estrutura de governança influencia positivamente em todo o processo de planejamento, dando condições institucionais para a sua execução (normativas, painéis gerenciais, cultura organizacional, comunicação, participação ativa de todos os envolvidos, entre diversas outras coisas).” (Respondente 4).

Avaliando as percepções dos respondentes, observa-se que o fator política de governança busca melhoria a cada planejamento, no intuito de otimizar a prestação de serviços e contribuir com a ética, cultura e a integridade da instituição. Embora tenham sido diagnosticadas algumas falhas, tratam-se de situações que podem ser solucionadas no dia a dia.

Enfatizando política e governança, na entrevista realizada foi questionado se o TJGO desenvolve, em seus magistrados e servidores, competências gerenciais, ao que o Entrevistado A, respondeu que é de:

“...extrema importância, porém o TJGO não possui uma política de capacitação para a formação de novos gestores, ficando a cargo de cada magistrado ou servidor a busca pelo conhecimento. O TJGO não possui a cultura de gestão por competência (mapeamento da função ou cargo a ser exercido versus a competência da pessoa), tampouco faz análise de perfil antes de nomear as pessoas para os cargos e funções. São indicações políticas, tanto para cargos em comissão quanto para funções por encargo de confiança. O ideal, minha opinião, seria que, pelo menos nos cargos em comissão, tivesse gestão por competência, a fim de selecionar os melhores perfis para aquela função. (Entrevistado A).

Outro importante questionamento feito ao entrevistado foi se as competências da pessoa a ser nomeada para o exercício de determinado cargo realmente se encaixam para aquela função. Diante disso, identificou-se que na instituição não existe uma seleção ou sequer um mapeamento de perfil, ou seja, não há uma análise de currículo institucionalizada de forma oficial. Os dados coletados indicam que no TJGO inexistente gestão por competência, o que é corriqueiro na iniciativa privada, incumbindo ao próprio servidor, de per si, a busca por capacitação, a fim de atender aos atributos de determinado cargo.

4.1.6 Transparência

É relevante descrever como a transparência tem um papel importante dentre os assuntos tratados no questionário. Percebe-se que o TJGO garante que todos os servidores e usuários possam ter acesso às normas relacionadas aos indicadores estabelecidos, pois a instituição preza pela transparência de todas as suas informações.

Diante desta análise, os respondentes alegaram que o órgão divulga tanto o plano de gestão, as estratégias e metas estabelecidas, as diretrizes, código de ética e cultura, quanto o resultado da avaliação de desempenho e quais foram os indicadores estabelecidos, utilizando o portal do servidor, portal da transparência, site do TJGO, e-mails institucionais, documentos oficiais, dentre outros canais de informação. Um único respondente, entretanto, alegou que:

“Nenhum método, como por exemplo, os testes de capacidade para assunção de chefias. Transferências nunca tiveram. Participação em cursos, Progressão funcional. Os magistrados sempre são favorecidos em relação aos servidores. Nunca ouvi dizer sobre resultado de auditoria externa no tribunal com apresentação de resultados a sociedade.” (Respondente 2).

Ao analisar os dados coletados, entende-se que a transparência é um item de extrema importância para a instituição, sendo que o TJGO busca apresentar os dados, de acordo com a acessibilidade dos servidores e usuários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar como a estrutura de governança interfere no processo de utilização do BSC no TJGO. Para tanto, foi realizado um estudo de caso a partir dos dados qualitativos coletados com a utilização de questionários aplicados aos servidores e dirigentes do TJGO.

Segundo o que restou apurado, planejar de forma estratégica pressupõe o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para projetos de longo prazo, de modo a definir diretrizes estratégico-organizacionais, em tarefas que sejam tangíveis, ou melhor, visíveis para todos os níveis da estrutura de governança da organização, e isso também envolve estimular reflexões e debates sobre indicadores, planos de gestão, planos de ação, e iniciativas.

Desse modo, quanto ao objetivo geral, a pesquisa revela que os respondentes reconhecem o quanto o estágio de maturidade da estrutura de governança está relacionada com a eficácia no processo de utilização do BSC no TJGO.

O estudo revela que a governança, enquanto processo de comunicação, relaciona-se com indicadores de desempenho, os quais se relacionam com as perspectivas do BSC. Daí porque é mister que as pessoas que compõem os níveis da rede de governança detenham uma visão holística de toda a organização, e que esta estimule em seus dirigentes e colaboradores uma cultura organizacional voltada para o pensar estratégico.

Fato é que, segundo a maioria dos respondentes, uma estrutura de governança bem sedimentada, como o é a do TJGO, ainda que em um nível incipiente de maturidade, interfere sim no processo de utilização do BSC nessa instituição, uma vez que ela permite um desempenho organizacional mais satisfatório e, por consequência, uma prestação jurisdicional mais efetiva para o usuário, no caso, a sociedade. Não se pode olvidar, de igual modo, do viés da gestão da informação, pois uma gestão estratégica bem implementada, alicerçada em uma sólida estrutura de governança, viabiliza a disponibilização e o acompanhamento de dados estatísticos por parte do corpo diretivo, que acrescentam qualidade e relevância à organização, de forma a otimizar os procedimentos de decisão.

Os objetivos específicos foram: identificar as práticas do BSC no TJGO; analisar a sua estrutura de governança; avaliar a forma como são definidas as medidas

de desempenho; e investigar o modo de análise dos resultados após o BSC, sendo que todos eles também foram alcançados.

Ora, o estudo possibilitou identificar o processo de utilização do BSC no TJGO, este representado por uma relação de causa e efeito entre as perspectivas dos macroprocessos finalísticos e de apoio, bem assim pelas entradas, saídas, fornecedores, clientes, recursos e diretrizes estratégicas traçadas pelo CNJ, conforme se extrai da Cadeia de Valor constante da página 29.

À míngua do modelo original da ferramenta do BSC, percebeu-se, durante a pesquisa, que o TJGO possui apenas três perspectivas, ou seja, recursos, processos internos e sociedade.

A pesquisa demonstra ainda que, no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, a definição das medidas de desempenho e a análise dos resultados após o BSC são feitas por meio de encontros recorrentes, denominados reuniões periódicas de alinhamento da estratégia, as quais são realizadas entre os diversos níveis da Rede de governança, conforme se extraem das respostas dos entrevistados.

Além do alcance dos objetivos geral e específicos traçados, o estudo revela ser imprescindível para o TJGO o fomento ao desenvolvimento de competências gerenciais em seus magistrados e servidores, por meio de programas de capacitação que contemplem as limitações de cada área, o que, atualmente, não ocorre.

Outro ponto da pesquisa a ser destacado é a premência de adoção, por parte do TJGO, da gestão por competências e do mapeamento de perfis profissionais do quadro de colaboradores, o que, atualmente, também não ocorre, não de forma institucionalizada, quiçá setorial. Aliás, segundo os entrevistados sequer há, na referida instituição, um mapeamento profissional de perfil ou gestão por competências, e isso se dá, em parte, pelo modelo constitucional atualmente em vigor no Brasil.

No decorrer da investigação constatou-se a existência de uma ferramenta de indicadores de desempenho em tempo real e bem estruturada, disponível na intranet da instituição para todos os magistrados e servidores, denominada Sistema Controle, a qual deveria ser de uso cotidiano por parte de todas as unidades do 1º Grau de Jurisdição. Os dados indicam que os magistrados do TJGO têm conhecimento e fazem uso desta ferramenta, o que não se pode afirmar dos servidores, tratando-se de outro ponto de melhoria a ser observado pela organização.

Observou-se, também, que os colaboradores devem envidar-se em sinergia para o cumprimento das metas traçadas, concentrando esforços para o aperfeiçoamento das perspectivas dos recursos e dos processos internos e, por consequência, deleite da sociedade.

É de suma importância o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o pensamento de forma estratégica, aliada a uma Rede de Governança madura, e que seja sólida, pois, a maioria dos servidores e juízes ainda não internalizou conceitos como visão, missão, valores e planejamento estratégico. De nada adianta planejar se na organização não houver uma comunicação horizontal entre os níveis da rede de governança que a compõem.

Verificou-se que, para se ter uma boa gestão, não basta uma rede de governança bem estruturada, como é a do TJGO, mas que ela seja madura, o que pode ser alcançado por meio da quebra de paradigmas e com o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para este fim.

Percebeu-se, dessa forma, que a gestão deve ser colaborativa, participativa, e que o TJGO ainda se encontra em um nível de maturidade inicial quanto ao aprimoramento dos processos derivados de indicadores.

Vale frisar que a gestão estratégica requer uma transformação educativa e instrutiva em toda a instituição, assim como uma mudança de postura, a começar dos dirigentes, ou seja, de toda a direção do órgão, abarcando os níveis estratégico, tático e operacional, e, inclusive, as áreas externas, constituídas pelos fornecedores ou tomadores de saídas, conforme retratadas na Cadeia de Valor. Em outras palavras, essa transformação educativa de toda a instituição importa em gerar valor, e concatena-se à perspectiva raciocinar de forma planejada, de forma estratégica.

Destarte, a principal contribuição desta pesquisa é estimular a difusão da importância do uso do BSC por todos os níveis da Rede de governança do TJGO, bem como instigar a reflexão sobre a necessidade de se implementar uma cultura organizacional voltada para a comunicação mais horizontalizada dos elementos de gestão, alinhando metas a objetivos, quebrando paradigmas.

É, portanto, imperioso ter discernimento para tratar destes dados sensíveis, na medida em que não é crível criar indicadores de desempenho se a organização não souber tratar esses dados a fim de traçar estratégias em função dos resultados e de tomar decisões assertivas após a medição, quando necessárias, constituindo-se, portanto, na principal contribuição deste estudo.

5.1 Limitações

Durante o estudo foram observados alguns aspectos limitativos tanto para a realização da pesquisa, quanto para a aplicação de seu resultado, sendo eles de natureza: qualitativa, conjectural, estrutural e funcional.

O aspecto limitativo de natureza conjectural refere-se ao fato de a pesquisa ter se realizado apenas no âmbito do órgão público Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, não abarcando, portanto, a realidade de outras instâncias da justiça. Além disso, o presente estudo abrangeu apenas a entrância final do TJGO, haja vista que, diante do espaço de tempo da pesquisa e, principalmente, por questões logísticas e de tempo dos entrevistados, não foi possível a colheita das opiniões de todo o corpo administrativo, bem assim de todos os Diretores de Foro das 126 comarcas do Estado de Goiás, que compõem as entrâncias intermediárias e iniciais.

As limitações de natureza estrutural referem-se à escolha do objeto de pesquisa, ou seja, a metodologia do BSC de Kaplan e Norton, que foi projetada para o setor privado, em relação ao qual o setor público apresenta uma profusão de divergências, mormente se contrastado com o Poder Judiciário.

As limitações de natureza funcional, por sua vez, relacionam-se, basicamente, ao acesso às pessoas dos entrevistados, porquanto são pessoas que não dispõem de muito tempo para responder a entrevista, possuem agenda curta, muitos compromissos durante o dia, reuniões, demandas, tarefas, atribuições etc., o que inclusive foi decisivo para o método de colheita das respostas, bem como para a definição da quantidade de perguntas que lhes foram formuladas.

A seguir, as possíveis orientações ou sugestões para trabalhos futuros.

5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Doravante, as sugestões para trabalhos futuros, não abarcadas nesta pesquisa, são: expandir o estudo com a aplicação do questionário em outras instituições estaduais, federais e municipais, para obtenção de comparação das informações coletadas; expandir a aplicação da pesquisa a todo o corpo administrativo do TJGO, bem como a todos os Diretores de Foro das comarcas do Estado de Goiás, para a

otimização dos resultados e conclusões do estudo realizado; expandir a pesquisa com a aplicação do questionário para todos os servidores, os quais se encontram no nível operacional da Rede de Governança do TJGO, a fim de mensurar a qualidade de sua visão holística, bem como a opinião de todos em relação aos objetivos, metas e os níveis de indicadores de desempenho; expandir a pesquisa com a aplicação do questionário para todos os avaliadores de desempenho, no intuito de se estimular o debate sobre as formas de avaliação hodiernamente realizadas e o que pode ser melhorado, de acordo com os entrevistados; desenvolver estudos voltados à criação de um novo indicador de desempenho, no sentido de se possibilitar a medição da qualidade dos atos judiciais, notadamente aqueles passíveis de cassação ou integração, para que a instituição possa, a partir daí, mapear novos pontos de melhoria; e expandir a pesquisa a fim de estimular a discussão e a reflexão acerca da viabilidade da implantação da gestão por competências no TJGO, de modo a se instituir eventual programa por meritocracia entre os colaboradores quanto à definição não de todos, mas de determinados cargos ou funções diretivos.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS DO ESTADO DE GOIÁS. **Tribunal de Justiça de Goiás completa 143 anos com posição de destaque no país.** ASMEGO. Goiânia, 2017. Disponível em: <https://asmego.org.br/2017/05/01/tribunal-de-justica-de-goias-completa-143-anos-com-posicao-de-destaque-no-pais>. Acesso em: 11 nov. 2019
- BARROS, Conrado Gomes de Queiroz. **Governança de TI: estudo das boas práticas sobre alinhamento das estratégias de TI e negócio.**
- BEBCHUK, L A; WEISBACH, M. S. The State of corporate governance research. **The review of financial studies**, v.23, n. 3, p.939-961, 2010.
- BERNARDES, Patrícia; FIGUEIREDO, Geraldo; CHAVES, Catari Vilela. Governança corporativa e o papel estratégico do conselho de administração em uma empresa familiar de capital aberto. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 7, n. 1, p. 34-58, 2017.
- BRANCO, A. M. M. **As metas do conselho nacional de justiça e os esforços de planejamento estratégico no tribunal de justiça do Estado do Rio de Janeiro.** (2013). Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11021/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Luiza%20SCB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ALMEIDA, M. A. A. Determinando padrões de utilização de indicadores de desempenho em organizações agroindustriais. **RIC – Revista de Informação Contábil**, v. 5, n. 2, p. 82-98, 2011.
- CARDOZO, Fábio de Oliveira. **O planejamento do Instituto Federal Sul-rio-grandense: uma análise sob a ótica do Balanced Scorecard.** 2018. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pelotas.
- CLAMER, R. **Avaliação dos sistemas de compliance com a governança corporativa nas organizações da serra gaúcha: uma análise nas empresas de capital aberto com ações na bm&f bovespa.** (2018). Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/4158/Dissertacao%20Roberto%20Clamer.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 2 nov. 2019.
- CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**. Braga-PT, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Metas Nacionais, Metas Específicas para o Judiciário brasileiro.** 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2016/>. Acesso em: 05 jan. 2020.
- EISENHARDT, K. M. Building theories form case study research. **Academy of Management Review**. New York, New York, v. 14 n. 4, 1989.
- FIGUEIREDO, Geraldo; BERNARDES, Patrícia; CHAVES, Catari Vilela. Governança corporativa e o papel estratégico do conselho de administração em uma empresa familiar de capital aberto. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 7, n. 1, p. 34-58, 2017.
- FURTADO, Lucas Rocha. **As Raízes da Corrupção no Brasil.** Estudo de casos e lições para o futuro. Belo Horizonte: Fórum, 2015. p. 27

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

HAAS, Camila Ploia; VIEIRA, Guilherme Borges Bergmann Borges. GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDADE GLOBAL: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAXIAS DO SUL. **Revista Gestão Industrial**, v. 12, n. 2, 2016.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. Uma Abordagem Prática. 1. ed. São Paulo: Alta Books, 2018.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

KANAGARETNAM, Kiridaran; LOBO, Gerald J.; WHALEN, Dennis J. Does good corporate governance reduce information asymmetry around quarterly earnings announcements?. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 26, n. 4, p. 497-522, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Trad. Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999

LUBE FILHO, D. **Gestão estratégica com aplicação do balanced scorecard no setor público**: Estabelecendo indicadores de desempenho para uma unidade orgânica da Secretaria de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul. (2018) Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6428411 Acesso em: 2 nov. 2019.

LUGOBONI, L. et al. Modelo de Avaliação de desempenho em instituições sem fins lucrativos: proposta de um modelo. In: **CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. 2014.

LUGOBONI, Leonardo Fabris et al. Indicadores de desempenho como ferramenta de gestão no terceiro setor: um caso prático aplicado a um sindicato patronal. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 17, n. 2, p. 732-756, maio/ago. 2018. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios digitais anuais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília DF, v. 6, n. 2, p. 46-61, maio/ago. 2013.

MARTINS, R. A., MIGUEL, P. A. C. “**Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**”. Elsevier, 2ªed. 2012.

MEDINA, E. **A contribuição da auditoria de sistemas de informações para governança de TI: estudo de caso em uma seguradora no Rio de Janeiro**. 2013

MOÇO, Luiz Carlos do Espírito Santo et al. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de ensino superior com enfoque em indicadores de desempenho do BSC Balanced Scorecard: caso UNIARAXA**. 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos**. Editora: ATLAS, São Paulo, 2010.

PAGLIARIN, Lorenzo Londero; LOPES, Luis Felipe Dias; BRITO, Lucas Charão; MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan; PIVETA, Maíra Nunes. O planejamento estratégico em uma organização de insumos agrícolas a partir de uma adaptação do Balanced Scorecard. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 3, p. 97-112, 2015.

PERDICARIS, P; FORMOSO JUNIOR, A; NOGUEIRA, J. M. M. Limites e desafios do uso do BSC em organizações públicas: o caso da prefeitura de porto alegre. In: **II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 13: Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil**, 2013. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/limites-e-desafios-do-uso-do-bsc-em-organiza%C3%87%C3%95es-p%C3%9Ablicas-o-caso-da-prefeitura-de-porto-alegre.pdf> Acesso em: 2 nov. 2019.

PIMENTEL, Thiago Duarte; PAULA, Sara Conceição. Desenvolvimento de um protocolo de avaliação do desempenho de recursos humanos em instituições de ensino superior/IES: notas para a gestão acadêmica a partir do caso do Curso de Turismo/UFJF–Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 2, p. 243-265, 2014.

QUESADO, Patricia; LETRAS, Cátia. O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica no setor bancário. **European Journal of Applied Business and Management**, v. 1, n. 1, 2015.

RODRIGUES, E; ORTIGOSO, S. As informações e o Processo de Tomada de decisão do Gestor Público. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria. **Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de informação e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSSONI, Luciano; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Organizational Institutionalism and Corporate Governance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 173-198, 2010.

SALES, L. S. B; ROSES, L. K; PRADO, H. A. Aplicação do Balanced Scorecard Dinâmico na governança da informação do Exército Brasileiro. **Gest. Prod.**, São Carlos, ago. 2015 <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X2155-15>

SILVEIRA, Elen Durán da. **Aplicação do conceito de governança corporativa segundo o IFAC em uma empresa pública brasileira**. 2013.

SOUZA, J. M. Responsabilização administrativa na Lei anticorrupção. In: QUEIROZ, Ronaldo de Pinheiro et al. **Lei Anticorrupção**. Salvador: Juspodivm, 2015, p. 138.

SAUERBRONN, F. F; SAUERBRONN, J. F. R; GANGEMI, P. P. T; FERNANDES, J. M. Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais

relacionadas ao BSC. **Rev. Serv. Público Brasília** 67 (1) 07-30 jan/mar 2016
Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2458/1/Estrategia_gestao_Poder_%20Judiciario.pdf Acesso em: 2 nov. 2019.

SCHRAMM, F. S. **O compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações públicas**. (2018). Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4282318/mod_resource/content/0/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20%20FERNANDA%20SCHRAMM%20%28ler%20pag.%20171%20a%20235%29.pdf> Acesso em: 03 jan. 2020.

TJGO. **Cadeia de Valor**. 2020a. Disponível em: <<https://www.tjgo.jus.br/index.php/sge/gestao-qualidade/cadeia-de-valor>> Acesso em: 15 jan. 2020.

TJGO. **Plano Estratégico 2015-2020**. 2020b. Disponível em: <http://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2015_2020.pdf> Acesso em: 14 jan. 2020.

TJGO. **Rede de Governança**. 2020c. Disponível em: <<https://www.tjgo.jus.br/index.php/sge/acompanhe-os-projetos/rede-de-governanca>> Acesso em: 15 jan. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEILL, PETER; ROSS, Jeanne W. **Governança de tecnologia da informação: Como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores**. São Paulo: McBooks, 2006.

ZANETTI, A. F. Lei Anticorrupção e Compliance. **R. bras. de Est. da Função públ.** – RBEFP | Belo Horizonte, ano 5, n. 15, p. 35-60, set./dez. 2016.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante,

Você está convidado(a) para participar de uma entrevista a fim de subsidiar a pesquisa com o título “**Balanced scorecard: ferramenta da governança corporativa na gestão pública**”, desenvolvida por Guilherme da Paixão Costa Ferreira, discente de Mestrado em Administração da Faculdade Alfa, sob orientação do Professor Dr. Roberto Flores Falcão.

O discente cumpre com as melhores práticas de pesquisa, bem assim com os ditames da ética e de conduta como instrumento para se alcançar a Missão, a Visão e os Valores do Poder Judiciário goiano, definidos no Plano Estratégico – sexênio 2015/2020.

O objetivo desta entrevista é viabilizar a confecção do questionário da pesquisa sobre as práticas sociais relacionadas ao BSC em uma organização pública, a ser aplicado em momento posterior.

Sua participação é voluntária e em anonimato, isto é, ela não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Sua participação é muito importante para a execução da pesquisa.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido é redigido em duas (2) vias, sendo uma para o participante e outra para o (a) pesquisador (a). Para quaisquer dúvidas em relação à pesquisa o participante poderá entrar em contato com o responsável pela pesquisa.

Guilherme da Paixão Costa Ferreira

Fone: (62) 98247-6907

Faculdade Alfa
Goiânia – Goiás

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Diego César
Gestor de Planejamento do TJGO

Roteiro Entrevista Rápida
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

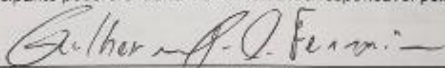
Você está convidado(a) para participar de uma entrevista a fim de subsidiar a pesquisa com o título "Balanced Scorecard e o acompanhamento do plano estratégico em uma organização pública", desenvolvida por Guilherme da Paixão Costa Ferreira, discente de Mestrado em Administração da Faculdade Alfa, sob orientação do Professor Dr. Roberto Flores Falcão.

O discente cumpre com as melhores práticas de pesquisa, bem assim com os ditames da ética e de conduta como instrumento para se alcançar a Missão, a Visão e os Valores do Poder Judiciário goiano, definidos no Plano Estratégico – sexênio 2015/2020.

O objetivo desta entrevista é viabilizar a confecção do questionário da pesquisa sobre as práticas sociais relacionadas ao BSC em uma organização pública, a ser aplicado em momento posterior.

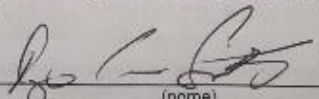
Sua participação é voluntária e em anonimato, isto é, ela não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Sua participação é muito importante para a execução da pesquisa.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido é redigido em duas (2) vias, sendo uma para o participante e outra para o (a) pesquisador (a). Para quaisquer dúvidas em relação à pesquisa o participante poderá entrar em contato com o responsável pela pesquisa.


 Guilherme da Paixão Costa Ferreira
 Fone: (62) 98247-6907
 Faculdade Alfa
 Goiânia – Goiás

Guilherme da Paixão Costa Ferreira
 Coordenador DAECGJ
 Mat. 5180376

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.


 (nome)
Diego César
 Diretor de Planejamento

APÊNDICE B – APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO PRÉ-TESTE

O CNJ foi criado pela Emenda Constitucional nº 45 (a chamada Reforma do Judiciário), de 2004, para exercer a função de controle externo do Judiciário. Essa função inclui, na verdade, dois tipos de atribuições: uma, de planejamento estratégico e gestão administrativa dos tribunais; outra, de controle disciplinar e correccional das atividades dos magistrados. A partir de 2007, o CNJ passou a estabelecer alguns padrões e diretrizes nacionais para o funcionamento dos tribunais, especialmente, no que se refere à gestão estratégica e, conseqüentemente, à administração de recursos humanos, de tecnologia da informação e financeira. Desde então, o Poder Judiciário tem passado por importantes transformações, buscando permanentemente a efetividade na prestação jurisdicional. Para tanto, tornou-se imperativo o investimento em planejamento e gestão estratégica nos tribunais e, por meio de Resoluções (nº 70/2009 e nº 198/2014), foi determinada a elaboração de Planos Estratégicos, com abrangência mínima de seis anos, o que favoreceu aos tribunais dar continuidade à estratégia proposta.

*Entrevista concedida dentro da sala do Gestor de Planejamento do TJGO, Diego César, mediante agendamento. Respostas às perguntas anotadas manualmente pelo pesquisador, transpostas para esta pesquisa. Convite para a participação informal.

Pergunta 1) Na 1ª Reunião Preparatória do 13º Encontro Nacional do Poder Judiciário (ENPJ), realizado no Conselho da Justiça Federal (CJF), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) apresentou os resultados e o relatório das Metas Nacionais 2018, figurando o TJGO como um dos únicos Tribunais brasileiros a atender todos os requisitos e alcançar o cumprimento máximo da Meta 8/2018, que consiste no fortalecimento da rede de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres. Por ocasião da 2ª Reunião Preparatória, foram definidas as Metas Nacionais para 2020.

Na sua opinião, o TJGO está no caminho certo no atendimento das metas traçadas pelo CNJ?

Sim, primeiramente, eu estive presente nesta reunião. Na minha opinião, a instituição TJGO tem trabalhado para atingir as metas traçadas pelo CNJ, porquanto elas já vêm há algum tempo sendo estabelecidas pelo próprio Tribunal. O TJGO, portanto, está sim no caminho certo no atendimento das Metas. O Planejamento Estratégico pressupõe gestão participativa, gestão colaborativa. E no âmbito do Poder Judiciário nacional não é diferente. Não é algo isolado, não é uma ilha. A política pública hoje em voga é o estímulo a um esforço crescente por parte de todos os Tribunais brasileiros nesse sentido. A

partir desse raciocínio, convencionou-se denominar a junção de todos os Tribunais de “A REDE”. Então Rede significa o conjunto de todos eles para tratar de assuntos correlatos. As Metas Nacionais para o ano de 2020 serão mantidas, haja vista que há vários anos o CNJ vem trabalhando com elas, e os Tribunais brasileiros já estão acostumados a trabalharem com essas Metas. As inovações para o ano de 2020, é importante dizer, são: a alteração da Meta 3, que versa sobre conciliação e a inclusão de 2 (duas) novas Metas, cujos temas serão Infância e Juventude e ODS’s (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), estes relacionados a Agenda 2030, mais ligados a objetivos de longo prazo sobre questões ambientais (ENTREVISTADO A).

Pergunta 2) O que você considera mais preocupar o Poder Judiciário em termos de estratégia (desafios/ frustrações) em atender à demanda dos cidadãos? Na sua opinião, que a sociedade espera?

A resposta para a segunda pergunta é um pouco intangível, mas no fundo o que a sociedade espera do Poder Judiciário, na minha opinião, é que a sua causa seja julgada o mais rápido possível, além, é claro, de vencer a lide quando esta ocorre. Mas, de fato, a maior ânsia da sociedade é ter uma resposta o mais rápido possível, o que tem sido melhorado, pois a implantação do processo eletrônico ajudou muito nessa questão. Com o processo eletrônico, nós conseguimos satisfazer o anseio da sociedade, ou seja, resolver as lides o quanto antes. Quanto à primeira pergunta, o que mais preocupa o Poder Judiciário no atendimento à demanda dos cidadãos é o crescente estímulo ao litígio. Em que pese o desenvolvimento de novas estratégias a fim de se viabilizar a celeridade na tramitação dos processos, o acesso à informação torna o ingresso na Justiça mais estimulante, ou melhor, mais convidativo para o cidadão, aumentando, naturalmente, a quantidade de processos ingressando no judiciário. Daí porque a mudança da meta de se estimular a conciliação. (ENTREVISTADO A).

Pergunta 3) Pode-se afirmar que conceitos como missão, visão, valores e planejamento estratégico são importantes para a boa eficiência de qualquer instituição.

Na sua opinião, é conveniente que os colaboradores internos do TJGO e a sociedade em geral os conheça? Se sim, esse conhecimento é uma realidade por parte de toda a instituição e seus colaboradores? Pode ser melhorado o alcance dessas informações?

Sim. Eu falo para você que sim, é extremamente importante que os colaboradores da instituição e, também, a sociedade os conheça. Há um tempo o órgão da Gestão Estratégica do Tribunal tem trabalhado as questões de Missão, Visão e Valores. Se você olhar hoje para a sua área de trabalho do computador de mesa, haverão as Metas 1 e 2, o que reflete a nossa preocupação de levar isso para os servidores e magistrados tomarem conhecimento. Enquanto a organização não internalizar esses conceitos de Missão, Visão e Valores, ela não tem a noção de onde quer chegar, tampouco onde está. Esse é o conceito básico que permeia esses indicadores. Então é de suma importância que a instituição internalize esses conceitos em seus colaboradores internos. Ultimamente, o TJGO tem feito o trabalho de mídia, a fim de conscientizar a sociedade sobre esses conceitos. Sobre a segunda pergunta, entendo que isso,

infelizmente, não é uma realidade. Nem a instituição TJGO nem os seus colaboradores internos têm consciência dos conceitos de Missão, Visão e Valores. Ainda que a cultura de planejamento organizacional no TJGO venha sendo estimulada desde 2009, ela é muito recente dentro do órgão público. É importante frisar isso: a cultura de planejamento estratégico de órgãos públicos ainda é muito recente! Então por mais que a gente tente comunicar, nem sempre a gente consegue atingir o todo, o que torna muito complexo. O alcance dessas informações pode ser melhorado e queremos cada vez mais que ele seja difundido e multiplicado (ENTREVISTADO A).

Pergunta 4) Existe alguma métrica e/ou forma de acompanhamento da implementação e resultados?

Sim, existe. Hoje a gente acompanha os indicadores de desempenho por meio do Painel SGE e Transparência, o qual é digital e visual, destinado para o público externo e interno, contendo Metas, implementação e resultados, mas a base de dados desse sistema a gente ainda cataloga de forma manual, por meio de planilhas, infelizmente. E a gente também tem o Controle Interno, utilizado pelos colaboradores diretos (ENTREVISTADO A).

Pergunta 5) De que forma os colaboradores são informados, capacitados e treinados sobre o tema? Esse conteúdo é lembrado e recobrado de tempos em tempos para que se construa uma cultura organizacional, que se construa comportamentos desejáveis e para que haja maior certeza de que todos estão cientes e conscientes sobre o tema?

No início do ano a gente tenta fazer um planejamento colaborativo. Toda gestão tem um planejamento colaborativo. Este ano a gente permeou todas as áreas já explicando um pouco o que vem a ser um planejamento estratégico, além disso a gente faz rodadas de capacitação presenciais, e existem os cursos permanentes, na plataforma de ensino à distância, sobre Gestão Estratégica com BSC, que é o objeto do seu estudo, e, também, o curso de Gerenciamento de Projetos, os quais estão disponibilizados na Plataforma de Ensino à Distância da Escola Judicial do Estado de Goiás – EJUG. Inclusive, a título de curiosidade, nós estamos reformulando este ano os cursos da plataforma. Além disso, eu venho representando o setor de Gestão Estratégica do TJGO nos Encontros Regionais, promovendo cursos sobre essa temática. Sobre a segunda pergunta, com certeza esse conteúdo é lembrado e recobrado de tempos em tempos a fim de se construir uma cultura organizacional nesse sentido, por meio de campanhas de divulgação, de atualizações dos cursos, da participação de encontros regionais. São formas de massificar a cultura de gestão estratégica (ENTREVISTADO A).

Pergunta 6) Há algum canal de comunicação com a Administração que permita aos colaboradores do TJGO a proposição de eventuais ideias, sugestões ou propostas de melhorias?

Sim. Posso citar como canais de comunicação os seguintes instrumentos: 1º Instrumento: Quase todos os anos a gente faz consulta pública sobre as metas. 2º Instrumento: A gente faz pesquisa de opinião pública. 3º Instrumento: Pesquisa de clima organizacional. 4º Instrumento: Pesquisa de elaboração das metas. 5º Instrumento: Pesquisa do Orçamento Participativo, que também faz parte da gestão estratégica, a qual já

estamos aplicando durante 2 ou 3 anos. Esses instrumentos permitem uma melhor comunicação com os colaboradores. A pesquisa de proposta de metas, por exemplo, consiste em um canal de comunicação a disposição de toda a sociedade, bem como dos entes públicos externos, ou seja, a OAB, a Defensoria Pública, o Ministério Público etc (ENTREVISTADO A).

Pergunta 7) Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar o desempenho do TJGO perante os demais Tribunais de Justiça e a sociedade em geral? De repente o aumento do número de magistrados e servidores?

Nós não precisamos de mais servidores para a melhoria do desempenho. Não é por aí. Em relação ao número de magistrados, realmente a gente tem um déficit, e isso, em breve, será suprido com novo concurso público, mas em relação ao número de servidores, não. O que a gente precisa é melhorar o nosso método de trabalho e massificar ou difundir mais a cultura de trabalho por projetos, o que é de suma importância. A gente tem consciência de que os Tribunais que estão na vanguarda do TJGO, em relação à velocidade de tramitação dos processos, eles têm uma cultura de estratégia bem mais madura, e já são instituições que estão trabalhando por projetos, e não por demanda. A realidade do TJGO é que muitas coisas que fazemos ainda é por demanda, o que acaba nos prejudicando enquanto instituição, pois a demanda é algo urgente que veio para ser resolvida e às vezes nem resolve, só causa maiores transtornos. Outro ponto a se destacar é que a nossa cultura organizacional administrativa e judicial merecia ser revista, porque a nossa estrutura é antiga, arcaica, que eu acho que, se a gente pudesse melhorar nossa estrutura funcional, a gente, provavelmente, melhoraria a cultura por projetos, e não mais por demanda. Os gestores, em sua grande maioria, são mais velhos. É natural da idade a manutenção da cultura por demandas; não se trata de preconceito, é algo natural da idade, o que dificulta a mudança de paradigmas, haja vista que essas pessoas não têm tanta facilidade de assimilar novos conceitos e formas de administrar e gerir como pessoas mais jovens. Aos poucos vamos avançando. (ENTREVISTADO A).

Pergunta 8) Na sua opinião, seria importante que o TJGO desenvolvesse, em seus magistrados e servidores, competências gerenciais? Se sim, isso ocorre atualmente?

Sim, considero extremamente importante, porém o TJGO não possui uma política de capacitação para a formação de novos gestores, ficando a cargo de cada magistrado ou servidor a busca pelo conhecimento. O TJGO não possui a cultura de gestão por competência (mapeamento da função ou cargo a ser exercido versus a competência da pessoa), tampouco faz análise de perfil antes de nomear as pessoas para os cargos e funções. São indicações políticas, tanto para cargos em comissão quanto para funções por encargo de confiança. O ideal, na minha opinião, seria que pelo menos nos cargos em comissão tivesse gestão por competência a fim de selecionar os melhores perfis para aquela função. (ENTREVISTADO A).

Pergunta 9) Será que as competências da pessoa a ser nomeada realmente se encaixam para aquela função?

Hoje não existe essa seleção ou sequer mapeamento de perfil em lugar nenhum, nem mesmo nos gabinetes judiciais. Não há uma análise de perfil ou de currículo institucionalizada de forma oficial.

Infelizmente, não há gestão por competência no TJGO, o que é corriqueiro na iniciativa privada. A realidade hoje no TJGO é a gestão por atributo (gestão 4.0), na qual o servidor se incumba de se capacitar para atender aos atributos de determinado cargo, muito comum no setor privado. O Juiz Substituto, ao tomar posse no concurso, em regra é empossado em uma comarca de entrância inicial, onde ele será o Diretor da Foro da comarca, e, portanto, um gestor. (ENTREVISTADO A).

Pergunta 10) Como fica a gestão do local neste caso sem a devida capacitação?

O Foro da Comarca é composto por várias unidades, que para o bom funcionamento, é necessária uma gestão. Hoje em dia o Juiz recém empossado é “jogado” na Comarca, e ele que se vire para administrá-la, o que é lamentável. Se você pegar o concurso de ingresso na magistratura, não é cobrado nada de gestão ou de administração na prova. Além disso, até então a ENFAM – Escola Nacional de Formação de Magistrados, responsável pelo curso de vitaliciamento, também não contemplava matérias relacionadas a gestão e a administração, o que veio a ocorrer mais recentemente, apenas. É uma tendência. O fato é que ainda não há essa competência. E eu acho de extrema importância que conceitos como estes sejam, de alguma forma, cobrados na prova de ingresso no concurso, e, ainda mais, no curso de vitaliciamento. (ENTREVISTADO A).