



## **O *Balanced Scorecard* Aplicado ao Setor Público: O Caso dos Tribunais de Justiça dos Estados do Brasil e do Distrito Federal**

*The Balanced Scorecard Applied to the Public Sector: The Case of Justice Courts of the States of Brazil and the Federal District*

**Luiza Natalle de Andrade Farias<sup>1</sup>**

**Roseane Patrícia de Araújo Silva<sup>2</sup>**

**Mamadou Dieng<sup>3</sup>**

**Vânia Vilma Nunes Teixeira<sup>4</sup>**

### **Resumo**

Esta investigação teve como objetivo averiguar se o modelo de *balanced scorecard* (BSC) implantado pelo Tribunal de Justiça (TJ) de cada estado do Brasil e do Distrito Federal está alinhado conforme preconiza a literatura, bem como se segue a mesma linha de raciocínio estratégico pelo fato dos tribunais realizarem a mesma atividade. A amostra constituiu-se dos 26 tribunais de justiça dos estados do Brasil e do TJ do Distrito Federal. Trata-se de um trabalho exploratório e documental, com abordagem qualitativa, que utilizou a técnica de análise de conteúdo nos documentos que reportavam informações sobre o BSC, disponibilizados nos websites dos tribunais em estudo, para coleta de dados. Os achados indicam que toda a amostra utiliza o mapa estratégico (ME) propagado pela literatura do BSC. Em consonância com o modelo de BSC proposto para esta investigação, os principais resultados denotam: (i) estrutura básica com três perspectivas: sociedade; processos internos e; recursos, na maioria dos mapas avaliados; (ii) a posição hierárquica das perspectivas sociedade e recursos compatíveis com a literatura; em 100% dos mapas, a dimensão sociedade foi encontrada no topo, indicando ser a perspectiva mais importante para a obtenção de resultados; em sua base, a maioria traz a dimensão recursos, indicando como deve iniciar o processo estratégico e (iii) 17 mapas estratégicos, 63% da amostra, apresentaram a missão no topo da cadeia causa e efeito. Ademais, ao avaliar os objetivos estratégicos, observou-se que, em sua maioria, são caracterizados de acordo com a individualidade de cada TJ. Dos 149 objetivos estratégicos existentes, 134 são exclusivos de cada tribunal, denotando-se apenas seis objetivos comuns, demonstrando, em sua maioria, dispersão quanto aos fins a que se propõem cada um dos tribunais, embora possuam as mesmas funções sociais. Apenas cinco mapas estratégicos apresentam relação causa e efeito entre objetivos e perspectivas. Consta-se a existência de semelhanças nos desenhos dos mapas estratégicos implantados nos tribunais do estudo, no entanto destacam-se características idiossincráticas na sua elaboração.

**Palavras-chave:** *balanced scorecard*; setor público; tribunais de justiça.

### **Abstract**

*This investigation aimed to ascertain if the balanced scorecard (BSC) model implemented by the Court of Justice (CJ) of each state in Brazil and the Federal District is aligned as recommended by the literature, and the same line of strategic reasoning is followed by the fact that the courts carry out the same activity. The sample consisted of the 26 states courts of justice in Brazil and the CJ in the Federal District. It is an exploratory and documentary work, with a qualitative approach, which used the content analysis*

1 Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual da Paraíba.

2 Doutora pela Universidade de Granada – Espanha/Departamento de Economia Financeira e Contabilidade/Campus La Cartuja. Prof<sup>a</sup> do Departamento de Contabilidade da Universidade Estadual da Paraíba/Campus I/Campina Grande.

3 Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo – USP. Prof<sup>o</sup> do Departamento de Contabilidade da Universidade Estadual da Paraíba/Campus I/Campina Grande.

4 Mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP/São Paulo-SP. Prof<sup>a</sup> do Departamento de Contabilidade da Universidade Estadual da Paraíba/Campus I/Campina Grande.

technique in the documents that reported information about the BSC, available on the websites of the understudy courts, for data collection. The findings indicate that the entire sample uses the strategic map (ME) propagated by the BSC literature. In line with the BSC model proposed for this investigation, the principal results denote i) basic structure with three perspectives: society; internal processes and; resources, in most of the evaluated maps; (ii) the hierarchical position of the society and resources perspectives compatible with the literature; in 100% of the maps, the dimension society was found at the top, indicating that it is the most relevant perspective for obtaining results; at its base, most have the resources dimension indicating how to start the strategic process and (iii) 17 strategy maps, 63% of the sample, presented the mission at the top of the cause and effect chain. Furthermore, when evaluating the strategic objectives, it was observed that, for the most part, they are characterized according to the individuality of each CJ. Of the 149 existing strategic objectives, 134 are exclusive to each court, denoting only six common objectives, showing, for the most part, dispersion as to the purposes proposed by each court, although they have the same social functions. Only five strategic maps have a cause-and-effect relationship between objectives and perspectives. There are similarities in the drawings of the strategic maps implanted in the courts of the study, however, idiosyncratic characteristics stand out in their elaboration.

**Keywords:** balanced scorecard; public sector; courts of justice.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a sociedade tem se mostrado cada vez mais consciente quanto ao papel do Estado, exigindo cada vez mais transparência e qualidade no serviço público por ela financiado e a ela prestado. Para atender a esta nova demanda social, a Administração Pública também tem passado por importantes mudanças. Segundo Kalimullah, Alam e Nour (2012), no começo da década de 1990, um novo modelo de gestão pública emergiu entre os países mais avançados do mundo, o *New Public Management* (NPM), que se baseia em ideologias e práticas provindas do setor privado. Esse novo modelo possibilita que as administrações públicas atendam às novas demandas sociais e econômicas, principalmente por meio da prática do *accountability* (HOOD, 1995).

A investigação de Blonski et al. (2017) descreve que o NPM produziu grandes efeitos sobre a Administração Pública brasileira, sobretudo na crescente preocupação com a eficiência e com a mensuração do desempenho. Nesse aspecto, o *balanced scorecard* (BSC), com seu enfoque multidimensional, permitindo o balanceamento entre indicadores financeiros e não financeiros, apresenta-se como uma ferramenta de gestão estratégica exitosa para utilização no setor público.

Nesse contexto, uma ferramenta de gestão utilizada no setor privado torna-se viável para atender às novas práticas das organizações públicas: o *balanced scorecard* (Madsen et al., 2019). O BSC atua como um sistema de avaliação de desempenho, visando traduzir missão e estratégia organizacionais em objetivos e medidas organizados em perspectiva, adequadas às especificidades de cada organização. De acordo com seus idealizadores, ele pode ser facilmente adaptado para atender às necessidades das organizações públicas (KAPLAN E NORTON 2000; KAPLAN E NORTON, 2004).

Assim como Kaplan e Norton (2000, 2004), diversos autores realizaram estudos concernentes às adaptações necessárias para que o BSC possa ser útil ao setor público, compreendendo investigações que abordam o desenvolvimento de novas estruturas para determinadas organizações públicas (Al-Haj e Atieh, 2016; Ghelman e Costa, 2006; Barros e Rodríguez, 2004; Bastidas e Ripoll Feliu, 2003; Niven, 2003; Olve, Roy e Wetter, 2000), bem como pesquisas que envolvem a análise da utilização de indicadores, de missão ou de visão, associados ao BSC para o planejamento estratégico das organizações dessa natureza (MATEOS-RONCO E HERNÁNDEZ MEZQUIDA, 2018; BLONSKI ET AL., 2017; DIMITROPOULOS, KOSMAS E DOUVIS, 2017; PARASIBU ET AL., 2016; HOQUE E ADAMS, 2011; LÓPEZ HERNÁNDEZ, A. M.; LÓPEZ VIÑEGLA, A.; RODRÍGUEZ NIETO, A., 2007).

Os estudos que fazem alusão à implementação do BSC no setor público apresentam-se direcionados a âmbitos corporativos específicos, entre os quais: as organizações de saúde (Aidermark, 2001; Northcott e France, 2005), as organizações governamentais locais (Simpson e Aboagy-Otchere, 2014; Northcott e Taulapapa, 2012; Madsen et al., 2019) e os órgãos específicos do governo ou departamentos do governo (BEMFICA E CALLADO, 2019; DIMITROPOULOS, KOSMAS E DOUVIS, 2017; BLONSKI ET AL., 2017; MOULLIN, 2017; HOQUE E ADAMS, 2011, LÓPEZ HERNÁNDEZ; LÓPEZ VIÑEGLA; E RODRÍGUEZ NIETO, 2007).

Assim, esta investigação apresenta-se inserida no contexto corporativo relativo aos órgãos específicos do governo, tendo como foco de estudo a implementação do BSC nos Tribunais de Justiça dos estados do Brasil e do Distrito Federal. Destaca-se, nesse contexto, a atuação do Conselho Nacional da Justiça (CNJ) que, como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, além de utilizar o BSC e o mapa estratégico em seu processo de gestão, dispõe de uma resolução que obriga os tribunais a elaborarem seus respectivos planejamentos estratégicos.

Observa-se o inexpressivo volume de investigações sobre a atuação do BSC no setor público quando comparado às pesquisas desenvolvidas sobre esse artefato gerencial no setor privado (Silva, 2008), bem como há, por parte de

alguns investigadores, concepções que aludem a reservas sobre a eficácia da implementação do BSC em contextos complexos, como o setor público (PIDD, 2005; ARNABOLDI E LAPSEY, 2004, NORTHCOTT E TAULAPAPA, 2012).

Concernente às aceções acima supracitadas, compreende-se a relevância atribuída ao desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que atenuará o *gap* existente entre as investigações focadas no uso de práticas gerenciais no setor privado e as pesquisas concentradas nos artefatos gerenciais que se concentram em resultados e mensurações para as organizações do âmbito público, as quais focam o BSC como uma ferramenta promissora para solucionar os desafios enfrentados por essas organizações. Ademais, o presente estudo favorecerá a observância do rearranjo do BSC para os órgãos públicos, evidenciando como o planejamento estratégico desses entes está sendo conduzido.

Este preâmbulo pauta o levantamento da seguinte questão para a investigação: considerando que os Tribunais de Justiça dos estados do Brasil e do Distrito Federal desenvolvem a mesma atividade, como se estabelece o modelo de BSC implantado por esses entes?

Dessa forma, esta investigação teve como objetivo averiguar se o modelo de *balanced scorecard* implantado pelos Tribunais de Justiça dos estados do Brasil e do Distrito Federal está alinhado conforme preconiza a literatura, bem como se segue a mesma linha de raciocínio estratégico pelo fato dos tribunais realizarem a mesma atividade. Os seguintes objetivos específicos foram delineados: (i) avaliar os modelos de BSC adotados pelos Tribunais de Justiça dos estados brasileiros e do Distrito Federal, confrontando-os com os modelos estabelecidos na literatura acadêmica; (ii) estabelecer uma comparação entre os modelos de BSC dos Tribunais de Justiça dos estados brasileiros e do Distrito Federal, afim de evidenciar semelhanças ou diferenças quanto às abordagens utilizadas.

Compreende-se que o desenvolvimento deste trabalho, quanto ao seu teor teórico, traz uma contribuição incremental ao acervo acadêmico relacionado às pesquisas que envolvem o BSC aplicado à administração pública. Suas contribuições práticas estão associadas a evidências, obtidas por meio de uma análise baseada na compilação de dados, capazes de promover auxílio para que as organizações públicas possam implementar ou aprimorar suas estruturas gerenciais baseadas nos fundamentos do BSC.

A pesquisa em tela estrutura-se em cinco seções a partir desta introdução. Inicialmente, aprecia-se a plataforma teórica abordando o tema *balanced scorecard* no setor público, incluindo evidências empíricas de estudos anteriores sobre a temática, bem como apresentando as concepções literárias das estruturas de BSC propostas para o setor público, fundamentando o modelo proposto para esta pesquisa. Em seguida, apresenta-se a metodologia da pesquisa, explicando suas características, a análise e discussão dos resultados observados, as considerações finais e, por fim, as referências bibliográficas que fundamentaram o estudo.

## 2 PLATAFORMA TEÓRICA

### 2.1 *Balanced scorecard* no setor público

O *balanced scorecard* surgiu como um novo método de medida de desempenho para organizações empresariais no início dos anos 1990 (Kaplan e Norton, 1992). Inicialmente, ele foi apresentado como um sistema integrado que combinava medidas de desempenho financeiras e não financeiras relacionadas aos clientes, aos processos internos, à aprendizagem e ao crescimento, objetivando ajudar a reduzir os problemas relacionados à miopia gerencial em curto prazo, proporcionando aos gestores uma visão antecipada sobre o desempenho futuro das organizações (MADSEN ET AL., 2019).

Seus precursores, Kaplan e Norton (1996), ao avaliarem experiências práticas relativas a essa ferramenta de gestão, reconheceram que os executivos não o utilizavam apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Assim, os referidos autores consideraram que o modelo deixou de ser um sistema de medição de desempenho aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial.

O potencial de gestão de desempenho do BSC está atrelado à suposição de ocorrência da relação causa e efeito entre seus indicadores (ITTNER E LARCKER, 2003); relação causal que sugere que a ação gerencial dirigida para melhorar os resultados das perspectivas – aprendizado e crescimento, processos internos e clientes – acabará por conduzir a melhoria de desempenho nos resultados financeiros das corporações (KAPLAN E NORTON, 1996). Essa cadeia de causas e efeitos entre as perspectivas é representada graficamente no que os precursores do BSC chamam de mapa estratégico. Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do *balanced scorecard* demonstra a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia.

Denota-se que a concepção do BSC tem nos objetivos financeiros o ponto final a ser alcançado pela sua dinâmica de gestão de desempenho, aspecto incompatível com os objetivos da maior parte das organizações do setor público (Northcott e Taulapapa, 2012). Contudo Kaplan e Norton (1992, 2001) argumentam que o BSC pode ser adaptado para organizações do setor público reorganizando os indicadores de desempenho, colocando clientes ou constituintes no topo da hierarquia. Para além desses aspectos, advogam que pode cumprir um duplo papel em contextos do setor público, quais sejam: (i) como instrumento de medição para orientar o desempenho e (ii) como uma forma de aumentar a responsabilidade democrática.

Atribui-se a adoção do BSC no setor público, em grande parte, ao surgimento do *new public management* (NPM), o qual introduziu novas práticas na administração pública, condizentes com métodos gerenciais inspirados no setor privado (Hood, 1995; Hyndman e Lapsley, 2016). O BSC foi apresentado como uma solução para muitos dos problemas e desafios enfrentados pelas corporações do âmbito público contemporâneo em relação às práticas de gestão e governança (MADSEN ET AL., 2019).

O relato inerente às transformações ocasionadas na Administração Pública, bem como às adaptações que a atingiram em seus processos de gestão para atendimento às novas formas de conduta previstas pelo NPM, abordando o BSC como uma inovação nos processos de gestão de medidas e na avaliação de desempenho para as organizações do setor público, é abordado por diversos pesquisadores, como Madsen et al., (2019), Blonski et al. (2017), Moullin (2017), Hyndman e Lapsley (2016), Simpson e Aboagye-Otchere (2014), Northcott e Taulapapa (2012), Lapsey e Wright (2004), Johnsen (2001), Aidemark (2001).

Os estudos que pautam a inserção do BSC no setor público apresentam-se direcionados para campos de atuação específicos, como as organizações de saúde (AIDERMARK, 2001; NORTHCOTT E FRANCE, 2005), as organizações governamentais locais (Simpson e Aboagye-Otchere, 2014; Northcott e Taulapapa, 2012; Madsen et al., 2019) e órgãos específicos do governo ou departamentos do governo (BEMFICA E CALLADO, 2019; DIMITROPOULOS, KOSMAS E DOUVIS, 2017; BLONSKI ET AL., 2017; MOULLIN, 2017; HOQUE E ADAMS, 2011).

Esta investigação apresenta-se no escopo dos trabalhos identificados no último campo de atuação especificado acima, ou seja, órgãos específicos do governo. Nesse sentido, far-se-á, a seguir, alusão ao contexto de algumas investigações referendadas nesse âmbito.

Bemfica e Callado (2019) realizaram um estudo sobre o BSC em vinte e seis Ministérios Públicos estaduais do Brasil, analisando a estrutura do mapa estratégico formado por esses órgãos e questionando as adaptações realizadas na montagem do seu planejamento estratégico. Os autores concluíram que os órgãos construíram seus mapas estratégicos de acordo com suas peculiaridades, e se assemelharam em suas estruturas de mapa estratégico (ME), encontrando, ademais, a ocorrência de predominância da utilização da perspectiva orçamentária na base dos mapas, direcionando a relação causa e efeito para a perspectiva sociedade, no topo do ME.

Dimitropoulos, Kosmas e Douvis (2017) propuseram avaliar a implementação do BSC em uma organização municipal de esportes na Grécia, a qual incorporou a abordagem baseada no desempenho em seu processo de gestão. Os resultados indicaram que, por meio do BSC, o órgão público conseguiu manter as despesas dentro das restrições orçamentárias e até mesmo aumentar as receitas, ao mesmo tempo em que alcançou altos níveis de satisfação dos cidadãos com os serviços esportivos e a melhoria interna das operações.

Blonski et al. (2017) focaram seus estudos na compreensão da estratégia de gestão adotada pela Receita Federal do Brasil (RFB), buscando características que identificassem as ideias preconizadas pelo NPM e também as adaptações realizadas para utilização do BSC pelo órgão. Os resultados mostraram que o NPM produziu grandes efeitos na RFB, principalmente quanto à preocupação com eficiência. Concernente à utilização do BSC, observou-se a ocorrência de algumas limitações, sendo a principal delas associada à falta de conhecimento e de habilidades de pessoal para lidar com a ferramenta.

Hoque e Adams (2011) conduziram um estudo para investigar a implantação do BSC em departamentos do governo australiano e, por meio de questionários encaminhados aos gestores desses departamentos, concluíram que as medidas de desempenho mais utilizadas pelas organizações estudadas foram as relativas à obtenção de resultados e eficiência/qualidade do processo, e que as medidas de desempenho menos adotadas foram as inerentes à aprendizagem e ao crescimento de seus funcionários, aspectos compatíveis com os objetivos do governo, os quais estabelecem que as agências governamentais devem focar nos resultados.

Apesar da visão positiva quanto à utilização do BSC no setor público, algumas barreiras para sua implementação são destacadas por Chan (2004), o qual, em pesquisa realizada com governos municipais dos Estados Unidos e do Canadá, constatou que o uso do BSC, entre eles, ainda é limitado, e identificou as principais barreiras para seu uso, quais sejam: falta de um sistema de informação adequado para dar suporte ao BSC, financiamento inadequado e falta de comprometimento da alta administração. Para Horváth e Partners (2003), a falta de cultura estratégica no setor público dificulta a definição da estratégia da organização, fator importante para efetivação do BSC.

Compreende-se a relevância acadêmica atribuída às investigações que consideram a utilidade do BSC nas organizações do setor público, tendo este um caráter multidimensional, tornando possível a captura de aspectos não financeiros e favorecendo o acompanhamento da estratégia organizacional mesmo em ambientes organizacionais complexos, como pode ser considerado o escopo das corporações públicas.

## **2.2 Aspectos estruturais do BSC no setor público e o modelo adotado na pesquisa empírica**

No que concerne à adoção de adaptações estruturais do BSC aplicado ao setor público, para além de Kaplan e Norton (2000, 2004), diversos autores realizaram estudos sobre a temática, entre os quais: Al-Haj e Atieh (2016), Ghelman e Costa (2006), Barros e Rodríguez (2004), Bastidas e Ripoll Feliu (2003), Niven (2003) e Olve, Roy e



Wetter (2000). Os autores apresentam novas interpretações das missões e perspectivas do BSC, as quais, segundo seus estudos, podem agregar valor à operacionalização do modelo na realidade do setor público.

Na abordagem relativa ao uso nas organizações públicas, Kaplan e Norton (2000) consideram que as instituições públicas geralmente utilizam objetivos de impacto social, como reduzir pobreza, poluição, melhorar serviço etc., e representam a responsabilidade com a sociedade em sua missão. Os autores apontam algumas alterações na estrutura do BSC para essas organizações, como a utilização da missão no topo do mapa estratégico, e criam três novas perspectivas: (i) gestão de custos; (ii) criação de valor; e (iii) apoio legitimador.

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

Al-Haj e Atieh (2016) propõem uma estrutura do BSC composta pelas mesmas perspectivas sugeridas originalmente pelos seus precursores, porém acrescentam uma quinta perspectiva: meio ambiente, a qual visa tornar o meio ambiente mais saudável e sustentável. Ademais, associam a perspectiva financeira ao controle de recursos e a perspectiva de clientes aos assuntos relacionados à relação da organização com a comunidade. Os autores também fazem uso da missão e estratégia da organização na estrutura do mapa estratégico, concordando com Kaplan e Norton (2000).

Ghelman e Costa (2006) consideram uma estrutura baseada em princípios de eficiência, eficácia e efetividade, formada pelas perspectivas: (i) sociedade/cidadão; (ii) clientes; (iii) processos internos; (iv) pessoas e modernização administrativa; e (v) financeira/orçamento. Para os autores, o bom desempenho da perspectiva financeira/orçamento impacta positivamente as perspectivas de modernização administrativa e pessoas, as quais, por sua vez, acarretam na melhoria dos processos internos, focada na eficiência. Essas três perspectivas, juntas, têm relação direta com a perspectiva de clientes, focada na eficácia. Não há, por parte desses autores, concepções acerca da missão da empresa e sua relação com o BSC.

Barros e Rodriguez (2004) concordam com Kaplan e Norton (2000) ao abordarem a missão como ponto de partida do BSC nas organizações públicas. E também sugerem uma nova estrutura, composta pelas perspectivas: (i) comunidade; (ii) governabilidade; (iii) marco legal; (iv) inovação, formação e organização; (v) processos internos e (vi) finanças, formando um ciclo operacionalizado em prol do sucesso da missão. Para os autores, a missão do estado consiste em maximizar o bem-estar da comunidade, a primeira perspectiva. A segunda perspectiva, de governabilidade, foca em alianças e articulações políticas para a aprovação e realização das ações organizacionais. O marco legal trata da importância designada pela organização para o orçamento anual. A perspectiva de inovação, formação e organização implica na qualificação do ambiente de trabalho, bem como no treinamento e motivação dos funcionários, que, por sua vez, irão racionalizar os processos internos e, por fim, ocasionará a redução dos custos.

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

Niven (2003) não cria novas perspectivas, porém atribui novas definições às criadas pelos precursores do BSC, e também utiliza a estratégia como fator atuante no mapa estratégico. Para o autor, todas as perspectivas têm o objetivo de concretizar o que é pré-estabelecido na missão organizacional. Há maior importância atribuída à perspectiva dos clientes, porém o autor defende que deve existir a utilização da perspectiva financeira, a qual deve focar nos custos com a atividade pública. A perspectiva de aprendizado e crescimento representa a base do sistema, dado que a melhoria dos processos internos, a posição financeira e a satisfação dos clientes irão depender da capacitação dos trabalhadores e dos instrumentos que estarão à disposição.

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

Observa-se que os autores apresentam certa concordância quanto às perspectivas financeira e de clientes, atribuindo à perspectiva financeira aspectos inerentes ao controle de custos e recursos e à perspectiva de clientes foco na sociedade/contribuinte.

Pode-se observar, também, que, entre os autores referendados neste tópico, Kaplan e Norton (2000, 2004), Barros e Rodriguez (2004); Niven (2003) e Al-Haj e Atieh (2016) concordam que a missão deve participar da cadeia lógica de causa e efeito, sendo importante para sua realização. Também pode-se destacar a utilização de perspectivas voltadas para o meio ambiente, pontuadas por Al-Haj e Atieh (2016) e Bastidas e Ripoll Feliu (2003).

As estruturas de BSC propostas pelos autores supracitados, sendo estas fundamentadas em suas perspectivas e nas relações de causa e efeito entre elas, configuradas, graficamente, por meio do mapa estratégico, convergem para a adoção de características mínimas para um *balanced scorecard* a ser implementado no setor público. Nesse sentido, para esta investigação, propôs-se o modelo de pesquisa a ser apresentado a seguir.

### 2.2.1 Modelo da pesquisa

Diante das concepções literárias acerca das estruturas de BSC propostas para o setor público, compreende-se que algumas características básicas devem fazer parte do desenho de um BSC implantado nas organizações públicas. Pode-se pontuar questões como a cadeia de causa e efeito iniciando na perspectiva de recursos, visando organizar e melhorar a utilização e captação dos recursos financeiros e orçamentários (como apontado por Ghelman e Costa (2006) e Barros e Rodriguez (2004)) e então segue para a perspectiva de processos, com o sentido de maximizar a eficiência dos processos internos com a mínima utilização de recursos. Por sua vez seguindo para a perspectiva humana, voltada para a preparação e capacitação de pessoas, e depois a cadeia segue para a última perspectiva antes da missão, a de sociedade, na qual se contempla todos os interesses da sociedade e dos cidadãos, como apontam Ghelman e Costa (2006) e Barros e Rodriguez (2004). Assim, a cadeia segue e finaliza na missão da organização, como indicado por Kaplan e Norton (2000), Niven (2003), Barros e Rodriguez (2004) e Al-Haj e Atieh (2016).

Nesse sentido, para o desenvolvimento desta pesquisa, foram consideradas as características supracitadas para avaliar as estruturas de *balanced scorecard* implementadas pelos Tribunais de Justiça dos estados do Brasil e do Distrito Federal. Assim, compreende-se como estrutura básica de BSC a ser utilizada pelas organizações participantes desse estudo a que se segue: a existência da relação causa e efeito, iniciando com a perspectiva de recursos; passando para perspectiva de processos; seguida pela perspectiva humana; e, logo após, a perspectiva de sociedade; terminando com a missão no topo do mapa estratégico.

## 3 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

### 3.1 Aspectos metodológicos da pesquisa

Em relação ao objetivo proposto, esta pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, enquanto a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Quanto ao delineamento da pesquisa, o estudo caracteriza-se tanto como documental, pois aplica um tratamento analítico à materiais ainda não estudados (Gil; 2008), quanto como estudo de caso, cuja ideia é investigar fenômenos contemporâneos em um ambiente real, segundo Yin (2001).

Quanto à natureza, o trabalho possui abordagem qualitativa, pois utiliza a técnica de análise de conteúdo, a qual, segundo Bardin (2010), compreende um conjunto de técnicas de análise objetivando obter, através do uso de procedimentos sistemáticos relativos à descrição do conteúdo, indicadores que permitam obtenção de conhecimento acerca do objeto de estudo, que, neste caso, são os documentos relacionados ao planejamento estratégico de cada TJ.

### 3.2 Amostra da pesquisa

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

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

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

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

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

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

Para realização da análise, foi feita a coleta do mapa estratégico de cada TJ de todos os estados brasileiros e do Distrito Federal nos *websites* de cada um, disponível em seus documentos de planejamento estratégico mais atual. Foi verificado que todos os TJ têm disponível o referido documento. A Tabela 1, a seguir, representa um comparativo da estrutura do mapa estratégico proposta por cada TJ, evidenciando o número de perspectivas e como elas são nominadas.

**Tabela 1** - Comparativo da estrutura do mapa estratégico elaborado pelos tribunais de justiça dos estados do Brasil e do Distrito Federal.

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

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

Percebe-se que dezesseis, dos vinte e sete mapas estratégicos estudados, apresentam a mesma estrutura, composta por três perspectivas apenas. Destes, quinze apresentam as mesmas três perspectivas: (i) sociedade, (ii) processos internos ou procedimentos e (iii) recursos. As perspectivas “processos internos” e “procedimentos” foram consideradas iguais por não apresentarem diferenças qualitativas significativas. Observou-se, então, que 55,56% dos mapas estudados apresentam a mesma estrutura tanto em quantidade de perspectivas quanto em nomenclaturas.

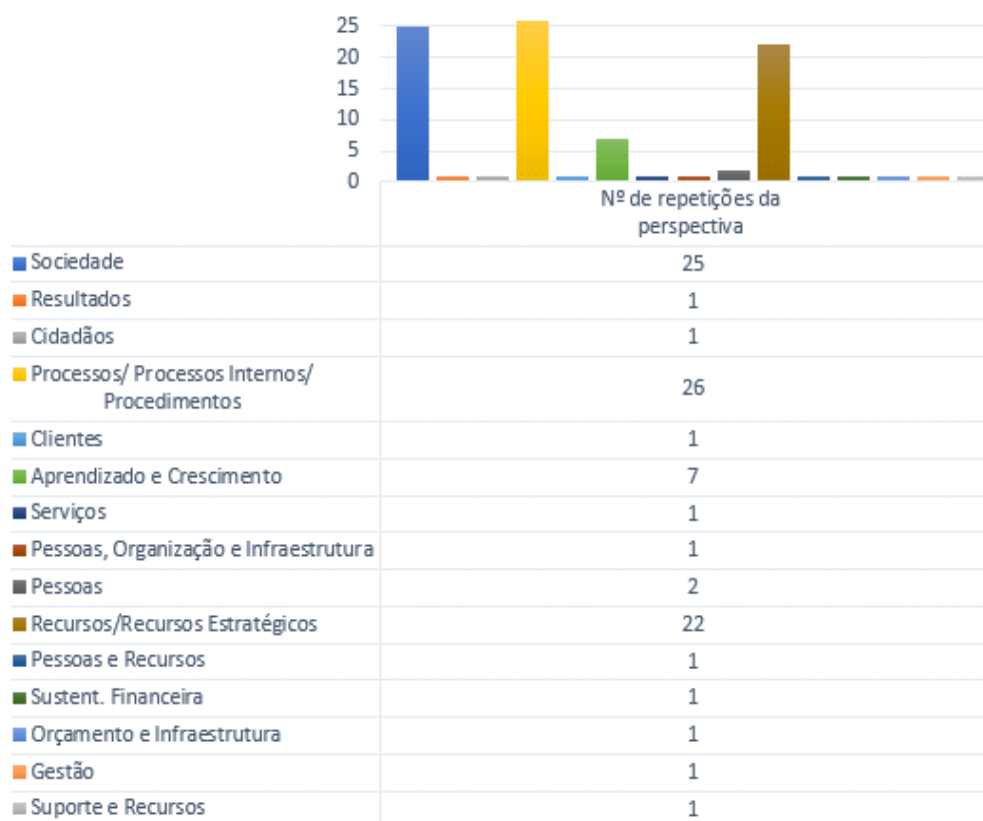
Ademais, observa-se que a quantidade de perspectivas dos TJ de uma mesma região apresenta-se em quantidade similar. A estrutura básica é utilizada na maioria dos estados da região Centro-Oeste (Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul), da região Sudeste (Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo) e da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

Buscou-se identificar, também, a frequência de cada perspectiva nos mapas estratégicos avaliados. Nesse sentido, procedeu-se a contagem de todas as perspectivas encontradas em todos os mapas estudados. Constatou-se que as perspectivas mais presentes em todos os mapas estratégicos são: (i) processos/processos internos/procedimentos, presente em vinte e seis mapas; (ii) sociedade, presente em vinte e cinco mapas; e (iii) recursos/ recursos estratégicos, presente em vinte e dois mapas. Apenas sete, dos vinte e sete mapas analisados, utilizam a perspectiva de aprendizado e crescimento, inferindo que a análise de melhoria do comportamento da perspectiva voltada para o pessoal e os recursos humanos não é considerada relevante para a realização estratégica dos tribunais de justiça estudados.

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

Pode-se observar na Figura 1 que há nomenclaturas de perspectivas não citadas na literatura acadêmica. Em consequência disso, realizou-se o estudo dos objetivos dessas perspectivas para entender para que servem. A partir dessa análise, constatou-se que algumas perspectivas, nominadas diferentemente, apresentam o mesmo cunho estratégico quando se observa os objetivos estratégicos de cada uma. Logo, embora se apresente com nomes diferentes, essas perspectivas representam propostas estratégicas semelhantes.

Figura 1 - Frequência de cada perspectiva no BSC de todos os TJ



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

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

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

A Tabela 2 descreve com mais especificidade a composição dessas dimensões, identificando as nomenclaturas similares utilizadas nos mapas.

Na Figura 1 é possível observar que a perspectiva de aprendizado e crescimento está presente em sete mapas, porém, com a análise dos objetivos, conclui-se que há outras perspectivas com o mesmo intuito, porém com denominação diferente. É relevante destacar que a dimensão humana está presente em onze dos vinte e sete mapas estudados. As dimensões de sociedade, de processos e de recursos estão presentes em todos eles.

Esses aspectos reiteram a percepção de que a maioria dos tribunais não atentou para a perspectiva relacionada ao clima organizacional e recursos humanos na elaboração do mapa estratégico, conforme preconizado na literatura.



**Tabela 2** - Agrupamento das perspectivas com propostas estratégicas semelhantes.

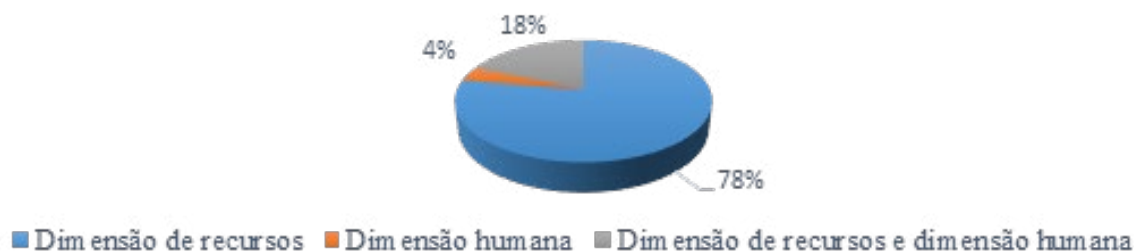
Tipologia das dimensões	Nomenclaturas similares utilizada nos mapas
<u>Dimensão de sociedade</u>	sociedade; cidadãos ; clientes e; resultados.
<u>Dimensão humana</u>	recursos; orçamento e infraestrutura; pessoas; pessoas e recursos; aprendizado e crescimento e; aprendizado e crescimento das pessoas.
<u>Dimensão de processos</u>	processos internos; procedimentos; processos e; serviços.
<u>Dimensão de recursos</u>	recursos; sustentabilidade financeira; gestão e; orçamento e infraestrutura.

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

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

Enquanto isso, para ocupação da base do mapa estratégico, há pequenas diferenças entre os mapas estudados: nesse caso, 78% utilizam a dimensão de recursos, 4% utilizam a dimensão humana e 18% utilizam a dimensão de recursos e dimensão humana, simultaneamente, na mesma posição. No Gráfico 1 observase essa composição.

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

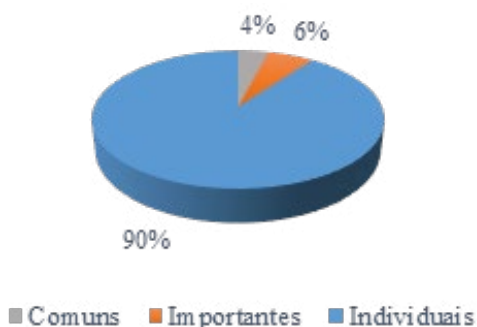


Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa, 2019.

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

Ao avaliar os objetivos estratégicos, existentes nos mapas estratégicos, foram encontrados, ao todo, cento e quarenta e nove objetivos estratégicos. Assim, buscando encontrar uma medida parcimoniosa para análise dos inúmeros objetivos propagados pelos mapas estratégicos dos tribunais, propôs-se o seguinte critério considerando a totalidade de 27 mapas estratégicos analisados: na ocorrência do mesmo objetivo ser utilizado em catorze ou mais mapas, este seria reconhecido como comum; caso ocorresse entre seis e treze mapas, seria reconhecido como importante; e se um mesmo objetivo fosse utilizado em menos de seis mapas, seria caracterizado como individual. A partir dessa abordagem, foi constatado que cento e trinta e quatro objetivos caracterizam-se como individuais, nove caracterizam-se como importantes e seis caracterizam-se como comuns (gráfico 2).

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



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

Observa-se que 90% dos objetivos estratégicos encontrados em todos os mapas aparecem em menos de seis mapas, isto é, os TJs apresentam diferentes objetivos estratégicos entre si, e isso pode estar alinhado ao fato de cada organização ter seus próprios parâmetros de operacionalização, tornando seus objetivos estratégicos diferentes uns dos outros. Entre os objetivos comuns pode-se destacar: (i) proporcionar infraestrutura física adequada; (ii) adoção de soluções alternativas de conflitos e; (iii) garantir a prestação jurisdicional célere e efetiva. Já entre os nove objetivos importantes evidenciam-se: (i) garantir os direitos à cidadania, (ii) combater a corrupção e a improbidade administrativa e; (iii) atuar com responsabilidade socioambiental.

Os objetivos estratégicos são direcionadores essenciais para a elaboração do esquema do mapa estratégico, e permitem representar, sistematicamente, quais caminhos se devem utilizar para realizar a missão definida no início do período. A Tabela 3, a seguir, descreve quais são os objetivos que mais aparecem nos mapas, considerando as dimensões em que se encontram. Para isso, considerou-se relevante o destaque de um objetivo estratégico caso fosse utilizado em mais de 20% dos mapas que contém a dimensão avaliada. Foi considerado o referido percentual para abranger objetivos estratégicos relevantes, porém pouco frequentes.

Ao realizar a análise dos objetivos, observaram-se algumas abordagens que não são citadas na literatura acadêmica estudada, como a presença de missão, visão e valores na dimensão sociedade em alguns mapas. É importante lembrar que a missão, a visão e os valores não são objetivos estratégicos operacionais, e sim elementos que fazem parte da organização.

Outro fenômeno observado foi que, apesar da maioria dos mapas não utilizar a dimensão humana (perspectiva humana), os objetivos que, teoricamente, pertencem a essa dimensão estão disseminados entre as demais dimensões. A literatura considera que a perspectiva humana, ou aprendizado e crescimento, deve atentar para a infraestrutura adequada para realização dos objetivos organizacionais, incluindo aspectos relativos ao investimento em pessoal.

Observam-se, em alguns mapas, objetivos como: (i) melhoria de gestão de pessoas; (ii) infraestrutura adequada para realização das atividades e; (iii) melhoria da governança e infraestrutura do TIC, os quais deveriam ser abordados numa perspectiva voltada para o pessoal, encontram-se na perspectiva de recursos.

Nesse sentido, melhoria de gestão de pessoas e infraestrutura adequada para realização das atividades, aparecem na dimensão de recursos, conforme Tabela 3, com elevada aparição nos mapas estratégicos avaliados, com 15 e 18 aparições, respectivamente. Apreciando esse aspecto pode-se inferir que, apesar desses dois últimos objetivos não estarem na perspectiva com características de dimensão humana, denota-se conciliação entre o proposto na literatura, ao serem alocadas na base do mapa estratégico, estando, pois, esses elementos relacionados à agregação de valor para as corporações em longo prazo, assim como iniciam o processo de causa e efeito do mapa estratégico.

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

Dimensões	Objetivo Estratégico	Aparições nos Mapas
Dimensão de sociedade	Garantir os direitos à cidadania	10
	Visão	6
	Valores	6
	Aprimorar o acesso à justiça	8
Dimensão de processos	Gerenciar as demandas repetitivas e de grandes litigantes	16
	Combater a corrupção e improbidade administrativa	11
	Adoção de soluções alternativas de conflitos	13
	Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional	17
	Aprimoramento da gestão da justiça criminal	16
	Impulsionar as execuções fiscais e cíveis	12
Dimensão humana	Valorizar pessoas	2
	Implementar e desenvolver gestão por competência	5
	Valorizar e melhorar a qualidade de vida de servidores e magistrados	3
	Desenvolver continuamente conhecimento, habilidade e atitudes	2
	Infraestrutura física adequada para realização das atividades	2
Dimensão de recursos	Proporcionar Infraestrutura adequada	18
	Melhoria de gestão de pessoas	15
	Instituição de governança judiciária	9
	Aperfeiçoamento da gestão de custos	9
	Melhoria da governança e infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação - TIC	10

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

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

**Gráfico 3** - Comparação entre os mapas quanto à representação de causa e efeito.



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

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

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

Nos mapas estudados foi observado que a missão, a visão e os valores puderam ocupar cinco posições: (i) no topo do mapa, (ii) no centro do mapa, (iii) fora do mapa, (iv) dentro da perspectiva sociedade e (v) abaixo do mapa. Além disso, em alguns mapas, os três não existem. Na Tabela 4, a seguir, foi evidenciado, para efeito de comparação do comportamento dos mapas estratégicos estudados, a posição da missão, da visão e dos valores. Pode-se constatar, nessa avaliação, que apenas o TJ do Espírito Santo não possui a descrição de seus valores especificada no seu documento de planejamento estratégico.

**Tabela 4** - Comportamento dos mapas quanto à posição da missão, da visão e dos valores

Elemento	Posição	Nº de mapas
<b>Missão</b>	No topo do mapa	17
	No centro do mapa	1
	Fora do mapa	4
	Dentro da perspectiva sociedade	5
<b>Visão</b>	No topo do mapa	17
	No centro do mapa	1
	Fora do mapa	3
	Dentro da perspectiva sociedade	6
<b>Valores</b>	No topo do mapa	11
	No centro do mapa	1
	Fora do mapa	4
	Dentro da perspectiva sociedade	6
	Abaixo do mapa	4

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

Embora alguns mapas utilizem métodos de posicionamento desses elementos não abordados na literatura, na maioria dos mapas estratégicos estão alocados no topo.

Quanto aos aspectos qualitativos desses elementos, comprova-se que a missão dos TJ se apresenta de maneira semelhante nos mapas. Termos como: promoção da paz social e prestação jurisdicional acessível, encontram-se em mais de dez missões. Embora não muito citados, pode-se observar a existência de termos como: (i) transparência e (ii) ética e fortalecimento do estado democrático do direito, exigências que se coadunam com anseios sociais.

A visão dos TJs também se apresenta de forma semelhante nos mapas. Nesse sentido, a maioria dos tribunais almeja ser reconhecido como referência de prestação de serviços por meio da prestação efetiva, transparente, célere e confiável. Concernente aos valores, constata-se uma forte presença de palavras como: transparência; ética; celeridade; acessibilidade e; responsabilidade social e ambiental. Tais palavras se destacaram, pois, entre cinquenta e uma palavras usadas como atributos de valor em todos os mapas, estas foram encontradas em dezoito das vinte e sete estruturas estudadas.

Denota-se a presença da responsabilidade social e ambiental nos mapas estratégicos, ideia pontuada nas propostas de autores como Bastidas e Feliu (2003). Embora os mapas não possuam uma perspectiva específica para isso, como proposto pelos referidos autores, é relevante destacar que alguns mapas apresentam a responsabilidade social e ambiental de diversas formas, seja como objetivo estratégico, seja como atributo de valor, seja incorporado na missão da organização. Isso permite inferir que os Tribunais de Justiça têm certa preocupação com a responsabilidade socioambiental, refletindo isso no seu planejamento estratégico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação teve como objetivo averiguar se o modelo de *balanced scorecard*, implantado pelo Tribunal de Justiça de cada estado do Brasil e do Distrito Federal, está alinhado conforme preconiza a literatura, bem como se segue a mesma linha de raciocínio estratégico pelo fato dos tribunais realizarem a mesma atividade. Para atingir esse objetivo, um modelo básico de estrutura de BSC para as organizações do setor público foi proposto para esta investigação tomando como base o acervo literário disponível. Assim, consideraram-se as seguintes características: a existência da relação causa e efeito, iniciando, na base do mapa estratégico, com a perspectiva de recursos; passando para perspectiva de processos; seguida da perspectiva humana; e, logo após, a perspectiva de sociedade, sendo esta a primeira perspectiva hierarquicamente posicionada. Por fim, a missão no topo do mapa estratégico.

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

Em uma abordagem mais analítica, ao averiguar a compatibilidade dos dados coletados com o modelo pré-estabelecido neste trabalho, todos os órgãos utilizaram a perspectiva de sociedade como sendo a primeira, indicando ser a perspectiva mais importante quanto a obtenção de resultados, e 78% deles utilizaram a perspectiva voltada para recursos na base do mapa estratégico, indicando como deve iniciar o processo estratégico. Além disso, 17 dos 27 mapas analisados, continham a missão no topo da cadeia de causa e efeito. Apenas 11 mapas estratégicos apresentaram preocupação com dimensões que remetem à perspectiva humana.

Dos 149 objetivos estratégicos existentes, 134 são exclusivos de cada tribunal, os quais foram considerados individuais; seis dos objetivos foram caracterizados como comuns, por estarem presentes em catorze ou mais mapas. Entre os objetivos comuns pode-se destacar, por exemplo, garantir a prestação jurisdicional célere e efetiva. Os objetivos estratégicos voltados para recursos humanos se encontram, em maioria, na base do sistema, concordando com os precursores do BSC, que apresentam a perspectiva de aprendizado e crescimento na base, considerando os ativos intangíveis como os principais elementos para dar início a uma estratégia bem-sucedida.

Apenas cinco mapas estratégicos apresentam relação causa e efeito entre objetivos e perspectivas, 17 deles apresentam relação apenas entre objetivos e 5 não estabelecem nenhuma relação causa e efeito. As palavras: (i) transparência, (ii) ética, (iii) celeridade, (iv) acessibilidade e (v) responsabilidade social e ambiental, são as mais destacadas nas estruturas dos mapas estratégicos estudados.

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

Ademais, ressalta-se que, apesar dos tribunais de justiça da amostra investigada utilizarem as concepções do BSC em seus planejamentos estratégicos, possuem uma vasta gama de objetivos estratégicos incomuns, o que denota dispersão quanto aos fins propostos pela maioria dos tribunais, embora possuam as mesmas funções sociais.

Como limites de pesquisa pode-se pontuar que o trabalho está fundamentado em informações encontradas nos *websites* dos tribunais, não havendo possibilidade de averiguar a aplicabilidade e eficiência do planejamento estratégico advindo das concepções do BSC por meio do uso do mapa estratégico pelos tribunais investigados. Também deve-se considerar o viés de subjetividade ao proceder a coleta dos dados por parte dos investigadores.

Como sugestão para futuras pesquisas propõe-se a análise do comportamento dos indicadores nos tribunais de justiça estudados, a fim de evidenciar resultados mais completos quanto à exequibilidade do planejamento estratégico, observando seus pontos fortes e fracos.



## REFERÊNCIAS

- AIDEMARK, L. The meaning of balanced scorecards in the health care organization. **Financial Accountability and Management**, [S. l.], v.17, n. 1, p. 23-40, 2001.
- AL-HAJ, F. B.; ATIEH, S. H. Updating balanced scorecard model for the evaluation of the strategic performance in Greater Amman Municipality. **European Scientific Journal**, [S. l.], v. 12, n. 31, 2016.
- ARNABOLDI, M.; LAPSLEY, I. Modern costing innovations and legitimation: a health care study. **Abacus**, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 1-20, 2004.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARROS, J.; RODRÍGUEZ, R. Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, [S. l.], p. 4, 117-148, 2004.
- BASTIDAS, E. L.; RIPOLL FELIU, V. Una Aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. **Compendium**, [S. l.], v. 6, n. 11, 2003.
- BEMFICA, M. F. C.; CALLADO, A. A. C. Balanced scorecard no setor público: uma análise dos mapas estratégicos dos Ministérios Públicos Estaduais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, [S. l.], v. 14, n. 2, 2019.
- BLONSKI, F.; PRATES, R. C.; COSTA, M; VIZEU, F. O controle gerencial na perspectiva do new public management: o caso da adoção do balanced scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 15–30, 2017.
- BRASIL. Conselho Nacional da Justiça. **Resolução n. 198/2014, de 1º de julho de 2014**.
- CHAN, Y. C. L. Performance measurement and adoption of balanced scorecard. A survey of municipal governments in the USA and Canada. **The International Journal of Public Sector Management**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 204-221, 2004.
- DIMITROPOULOS, P.; KOSMAS, I; DOUVIS, I. Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: evidence from Greece. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S. l.], v. 66, n. 3, 2017.
- GHELMAN, SILVIO; COSTA, S. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. *In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 13., 2006, Bauru. **Anais [...]**. Bauru: [s. n.] 2006. p. 1-10.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed., Atlas, São Paulo, 2008
- HOOD, C. The “new public management” in the 1980s: variations on a theme, **Accounting ,Organisations and Society**, [S. l.], v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.
- HOQUE, Z.; ADAMS, C. The rise and use of balanced scorecard measures in Australian government departments. **Financial Accountability & Management**, v. 27, n. 3, p. 308-334, 2011.
- HORVÁTH; PARTNERS. **Dominar el cuadro de mando integral – manual práctico baseado em más de 100 experiencias**. Barcelona: Ediciones Gestión, 2003.
- HYNDMAN, N.; LAPSLEY, I. New public management: the story continues. **Financial Accountability & Management**, [S. l.], v. 32, p. 385–408, 2016.
- ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. Coming up short on non-financial performance measurement, **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 81, n. 11, p. 88-95, 2003.
- JOHNSEN, A. Balanced scorecard: theoretical perspectives and public management implications. **Managerial Auditing Journal**, [S. l.], v. 16, n. 6, p. 319 – 330, 2001.

KALIMULLAH, N. A.; ALAM, K. M. A.; NOUR, M. A. New public management: emergence and principles. **Bup Journal**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 1-22, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. **California Management Review**, [S. l.], v. 39, n. 1, pp. 53-79, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis (strategy maps). Tradução: Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part 1". **Accounting Horizons**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.

LAPSLEY, I.; WRIGHT, E. The difusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda. **Management Accounting Research**, [S. l.], v. 15, p. 355–374, 2004.

LÓPEZ HERNÁNDEZ, A. M.; LÓPEZ VIÑEGLA, A.; RODRÍGUEZ NIETO, A. **El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica em entidades deportivas públicas y privadas**. Málaga: Junta de Andalucía, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, 2007.

MADSEN, D. O.; AZIZI, B.; RUSHITI, A.; STENHEIM, T. The difusion and implementation of the balanced scorecard in the Norwegian municipality sector: a descriptive analysis. **Social Sciences**, [S. l.], v. 8, n. 152, 2019.

MATEOS-RONCO, A.; HERNÁNDEZ MEZQUIDA, J.M. Developing a performance management model for the implementation of TQM practices in public education centres. **Total Quality Management & Business Excellence**, [S. l.], v. 29, n. 5-6, p. 546-579, 2018.

MOULLIN. M. Improving and evaluating performance with the public sector scorecard. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S. l.], v. 66, n. 4, p. 442-458, 2017.

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

NORTHCOTT, D.; FRANCE, N. The balanced scorecard in New Zealand health sector performance management: dissemination to diffusion. **Australian Accounting Review**, [S. l.], v. 15, n. 37, p. 34-46, 2005.

NORTHCOTT, D.; TAULAPAPA, T. M. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: issues and challenges. **International Journal of Public Sector Management**, [S. l.], v. 25, n. 3, p.166-191, 2012.

OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. **Implementando y gestionando el cuadro de mando integral- guía práctica del balanced scorecard**. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000.

PASARIBU, A.; ANDIKA, M. G. D.; RACHMANDA, R.; WIBISONO, D. A Review of performance management using the balanced scorecard in public sector. Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR). In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ADVANCED BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES, 1., 2016, Bali. **Anais [...]**. Bali: Asia Pacific Institute of Advanced Research, 2016, p. 88-98.

PIDD, M. Perversity in public service performance measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S. l.], v. 54, n. 5/6, p. 482-93, 2005.

SILVA, C. M. R. C. C. **Uma contribuição à definição de indicadores de desempenho de instituições federais de educação tecnológica do Brasil na abordagem do balanced scorecard**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

SIMPSON, S. N. Y.; ABOAGYE-OTCHERE, F. Understanding the use of balanced scorecard in the context of state-owned enterprises in developing countries: a case from Ghana. **Research Journal of Finance and Accounting**, [S. l.], v. 5, n. 13, 2014.

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

**Contato:**

Luiza Natalle de Andrade Farias  
E-mail: [luizanandrade@hotmail.com](mailto:luizanandrade@hotmail.com)

Roseane Patrícia de Araújo Silva  
E-mail: [rosepat5@hotmail.com](mailto:rosepat5@hotmail.com)

Mamadou Dieng  
E-mail: [mamadou@ccsa.uepb.edu.br](mailto:mamadou@ccsa.uepb.edu.br)

Vânia Vilma Nunes Teixeira  
E-mail: [vaniateix@hotmail.com](mailto:vaniateix@hotmail.com)

**Submetido em:** 16/04/2020  
**Revisado em:** 23/09/2020  
**Aprovado em:** 07/12/2020