



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

SARAH MACHADO LUZ

**IMPLANTAÇÃO E BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: o caso do Superior Tribunal de Justiça**

Brasília- DF

2010

SARAH MACHADO LUZ

**IMPLANTAÇÃO E BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: o caso do Superior Tribunal de Justiça**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB)
como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Professor Supervisor: Professor Doutor José Matias-Pereira

Professor Tutor: Professor Especialista Marcos Ozório de
Almeida

Brasília- DF

2010

Luz, Sarah Machado.

Implantação e Benefícios da Utilização do *Balanced Scorecard* na Administração Pública: o Caso do Superior Tribunal de Justiça / Sarah Machado Luz. – Brasília, 2010.

89 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2010.

Supervisor: Prof. Dr. José Matias-Pereira, Departamento de Administração

Tutor: Prof. Esp. Marcos Ozório de Almeida, Departamento de Administração.

1. Administração Pública. 2. Gestão Estratégica no Setor Público. 3. Implementação do *Balanced Scorecard*.

SARAH MACHADO LUZ

**IMPLANTAÇÃO E BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: o caso do Superior Tribunal de Justiça**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna Sarah Machado Luz

Sarah Machado Luz

José Matias- Pereira
Professor-Orientador

Marcos Ozório de Almeida
Professor-Examinador

Rosana Hoffman Câmara
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2010

Aos meus pais, Roberto e Soraya, que sempre me apoiaram.

“Pensar estrategicamente significa estar com a atenção voltada para o futuro sem desconhecer o passado, mas viver o momento presente.”

CHIAVENATO & CERQUEIRA NETO,
2003

RESUMO

Com o objetivo de verificar a eficácia do *Balanced Scorecard* (BSC), ou Placar Balanceado, dentro de uma instituição estatal, visando identificar os principais benefícios e as principais desvantagens advindos da implantação de tal ferramenta no âmbito público, optou-se por fazer um estudo de caso no Superior Tribunal de Justiça. A pesquisa apresenta-se importante não apenas para os acadêmicos que pretendem compreender a Gestão Pública Estratégica sob a ótica do BSC, mas também para os gestores públicos que desejam promover o aperfeiçoamento das entidades estatais mediante o uso de modernas ferramentas de gerenciamento; da mesma forma, a sociedade será beneficiada como um todo, pois o emprego do BSC, aliado a outros elementos modernizadores, poderão formar um conjunto nítido a ser trabalhado pelos administradores públicos em prol da melhoria dos serviços estatais. O tema restou instigado pela visível necessidade de otimização dos serviços públicos a fim de atender o clamor social pela qualidade das prestações do Estado. Afinal, em um mundo repleto de incertezas e com recursos escassos, torna-se essencial aplicar métodos formais para a implementação da estratégia e para o controle adequado do desempenho da organização. Nessa esteira, o BSC tem sido o passo inicial para a reforma da Administração Pública; não pela ferramenta propriamente dita, mas pelos seus ideais de medição de desempenho e de visão global dos fatores críticos de sucesso da empresa, os quais fornecem novas perspectivas para a gestão pública. Tais perspectivas, por conseguinte, têm possibilitado o conhecimento da instituição por ela mesma e movido esta a focar seus esforços em elementos relativos à sua visão, missão e objetivos. No Brasil, algumas organizações públicas já adotaram o Placar Balanceado, no entanto, o balanceamento entre as perspectivas de medição de desempenho é relativamente baixo, o que faz áreas essenciais da instituição não serem traduzidas em medidas expressivas do progresso organizacional. Porém, o pouco implantado tem levado estas organizações à considerável desempenho superior. Assim, buscou-se, na realidade do Superior Tribunal de Justiça, elementos que atelassem o uso do BSC à modernização do órgão judiciário. Foi possível notar que não se definiu as estratégias em níveis (empresarial, tático e operacional), o que pode ter prejudicado a compreensão, principalmente por parte dos funcionários do nível operacional, quanto ao seu papel nas ações estratégicas. Acrescenta-se que os servidores do STJ não estão obtendo respostas eficientes sobre o seu trabalho e as supostas ações estratégicas que deveriam realizar, encontrando-se relativamente alheios ao planejamento estratégico do órgão. Contudo, averiguo-se que o BSC, mesmo ainda não implantado integralmente conforme o padrão literário, tem sido importante para a modernização da Corte Superior.

Palavras-chave: Administração Pública. Modernização. Gestão Estratégica. *Balanced Scorecard*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – Processos Pendentes de Julgamento _____	24
FIGURA 02 – As Quatro Perspectivas Alinhadas à Visão e à Estratégia _____	26
FIGURA 03 – Perspectivas do BSC para Órgãos do Setor Público _____	31
FIGURA 04 – Comparativo entre o BSC Tradicional e o BSC no Setor Público_	34
FIGURA 05 – Mapa Estratégico do STJ _____	55
FIGURA 06 – Matriz dos Principais Tópicos Abordados nas Entrevistas _____	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

BSC – *Balanced Scorecard*

COAD – Coordenadoria de Orientação e Acompanhamento da Gestão Administrativa

GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PQSP – Programa de Qualidade no Serviço Público

TFR – Tribunal Federal de Recursos

TRF1 – Tribunal Regional Federal da 1ª Região

SALIC – Seção de Licitações

SMD – Sistema de Medição Organizacional

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.3 OBJETIVO GERAL	13
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.5 JUSTIFICATIVA	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	16
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
2.2.1 Contexto	19
2.2.2 Dificuldades	20
2.2.3 Modernização do Serviço Público	21
2.3 O <i>BALANCED SCORECARD</i>	24
2.3.1 Conceito e breve histórico	24
2.3.2 Dificuldades e Benefícios	27
2.3.3 Implementação no serviço público	29
2.3.4 Organizações públicas federais que implantaram o <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.4 O BSC COMO FERRAMENTA DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	35
2.4.1 Comentários iniciais	35
2.4.2 Além do <i>Balanced Scorecard</i>	36
2.5 CONCLUSÃO	39
3. METODOLOGIA	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	40
3.1.1 Atuação	40
3.1.2 Estrutura Organizacional	40
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO	41
3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	42
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	46
4. Resultados e Discussão	48
4.1 Modernização e Plano Estratégico do STJ	48

4.2 Gestão Estratégica do STJ à Luz da Literatura sobre o Tema	55
4.3 A Implantação do BSC no Superior Tribunal de Justiça	58
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	68
ANEXO A - Balanceamento dos SMD Segundo a Natureza Jurídica das Organizações	71
ANEXO B – Degrações das Entrevistas	72
ANEXO C – Conclusões da Observação Participante	81
ANEXO D – Matriz Objetivos Estratégicos X Projetos Estratégicos (Gestão 2008/2010)	82
ANEXO E – Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores	83

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Notadamente, há uma busca constante das organizações públicas por reformas administrativas com o intuito de se modernizarem e melhorarem a eficiência e a qualidade dos serviços prestados, bem como oferecerem melhores condições de trabalho e qualidade de vida aos seus servidores (SCHMITT e FIATES, 2008). Nesse contexto, paira uma demanda pelo planejamento estratégico no setor público, isso porque a sociedade somente se mantém estável - ou seja, sem conflitos - caso haja uma qualificada máquina estatal como suporte de estruturação. Assim, a modernização do Estado deve ser colocada em nível de prioridade na agenda política dos países, particularmente na dos países em desenvolvimento (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Pode-se dizer que a administração estratégica, no âmbito público, consiste na implementação efetiva do plano desenhado, culminando com o aumento da governabilidade do Estado sobre os processos (LUSTOSA, 200-?). Um dos meios para aumentar a governabilidade reside no controle, que pode ser compreendido como um sistema capaz de enfrentar com sucesso os desafios à sobrevivência da instituição organizacional (ALVES, 2002). Nessa senda, antes do desenvolvimento de respostas às ameaças externas e internas, convém prover um sistema de informação que defina a natureza dessas ameaças e configure uma perspectiva de *feedback* às mesmas (ALVES, 2002).

Em conformidade com os requisitos do sistema de informação supracitado está o *Balanced Scorecard* – BSC ou Placar Balanceado, consistente em uma ferramenta pautada em indicadores que impulsionam o desempenho superior, proporcionando à organização uma visão atual e futura da gestão (SERRA; TORRES, M. C.; TORRES, A., 2003). Ao se aliar aos Mapas Estratégicos, o BSC apresenta-se como um sistema de gerenciamento não apenas da *performance* da organização, mas se consolida na forma de espinha dorsal ao longo da qual podem ser alinhadas outras metodologias, tais quais a gestão da qualidade e *six sigma* (PINTO, 2006).

Pelos benefícios acima expostos, o BSC, em conjunto com os Mapas Estratégicos, tem sido a ferramenta de gestão estratégica mais utilizada nos últimos anos (PINTO, 2006). Contudo, apesar do sucesso do *Balanced Scorecard* nas empresas privadas - que veio como solução para a maioria dos problemas organizacionais -, é recente a sua utilização no campo estatal, pairando dúvidas sobre a sua efetividade na máquina pública, mais especificamente quanto à possibilidade de ser um sistema capaz de auxiliar na modernização dos serviços públicos.

Este trabalho de pesquisa busca, então, analisar a implementação do *Balanced Scorecard* em uma organização pública, qual seja, o Superior Tribunal de Justiça, pretendendo-se constatar os resultados advindos da referida prática e apontar os benefícios alcançados em prol do aperfeiçoamento do órgão.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao se considerar a necessidade de modernização da Administração Pública, quais as vantagens e desvantagens do uso do *Balanced Scorecard* em uma instituição estatal?

1.3 OBJETIVO GERAL

Pretende-se, ao longo desta pesquisa, verificar a eficácia do *Balanced Scorecard* dentro de uma organização pública, qual seja, o Superior Tribunal de Justiça, visando identificar os principais benefícios advindos da implantação de tal ferramenta para a modernização da instituição.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o contexto geral do planejamento estratégico na Administração Pública brasileira;
- Compreender o funcionamento do *Balanced Scorecard* (BSC);
- Analisar os resultados do BSC em organizações públicas federais;
- Levantar os benefícios e as disfunções do BSC implantado no Superior Tribunal de Justiça (STJ);
- Avaliar o impacto do BSC na modernização da entidade em análise;
- Identificar se apenas o uso do BSC é suficiente para a modernização do Superior Tribunal de Justiça.

1.5 JUSTIFICATIVA

O tema em pauta vem suscitando questionamentos em várias partes do mundo, tais quais “porque é tão difícil medir e gerir a *performance* nos serviços públicos?” e “o BSC pode funcionar na Administração Pública?” (PINTO, 2007). Entretanto, é de consenso a necessidade de modernização na seara pública, posto que o Estado deve se preocupar em produzir estímulos para facilitar a incorporação de novas tecnologias e inovações capazes de propiciarem as condições exigidas para atender às demandas da sociedade contemporânea (MATIAS-PEREIRA, 2010). Contudo, isso não é tarefa fácil, pois as organizações estatais encontram-se emergidas em uma rede muito verticalizada, com considerável propensão de tomar decisões equivocadas em vista de um sistema de informação intrinsecamente lento e que fornece dados imperfeitos (ALVES, 2002).

Nesse cenário, o paradigma organizacional está se transformando aceleradamente, o que tem encaminhado pesquisas acadêmicas para a natureza dessas transformações, as quais visam compreender de que forma a administração pública deveria estar mais coerente com as demandas do ambiente

econômico e social (ALVES, 2002). Estreitando o escopo dessas pesquisas, o presente trabalho pretende demonstrar como a implantação do BSC pode trazer benefícios à modernização de uma instituição pública.

A pesquisa resta importante não apenas para os acadêmicos que almejam compreender a Gestão Pública Estratégica sob a ótica do BSC, mas também para os gestores públicos que desejam conhecer os fatores que contribuem para o aperfeiçoamento das entidades estatais. Da mesma forma, a sociedade poderá ser beneficiada como um todo, pois o BSC, aliado aos demais possíveis elementos modernizadores, poderão formar um conjunto nítido a ser trabalhado pelos administradores públicos em prol da melhoria dos serviços estatais.

Para se alcançar o objetivo geral traçado – verificar a eficácia do *Balanced Scorecard* dentro de uma organização pública, qual seja, o Superior Tribunal de Justiça, visando identificar os principais benefícios advindos da implantação de tal ferramenta para a modernização da instituição – necessário se faz conhecer, prefacialmente, o que vem a ser a gestão estratégica e como ela está sendo aplicada dentro do setor público. Convém, em seguida, aprofundar o estudo em uma das ferramentas da gestão estratégica que está sendo largamente utilizada no ambiente empresarial, o *Balanced Scorecard*. Nesse estudo, queda-se também importante identificar os benefícios do BSC quando implantado na máquina pública e quais os efeitos surtidos na melhoria das organizações estatais. Por fim, cabe analisar se apenas o Placar Balanceado basta para a modernização de um órgão do Estado. Esses assuntos serão abordados no próximo capítulo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A concorrência pelo mercado se originou com a Revolução Industrial. Nesse contexto, a estratégia surgiu “como um meio de controlar as forças de mercado e modelar o ambiente competitivo” (SERRA; TORRES, M. C.; TORRES, A., 2003, p.15). No entanto, sabe-se que a estratégia já era utilizada no campo militar desde o século IV a.C.; tal fato foi propriamente relatado por Sun Tzu (1996) em sua obra *Arte da Guerra*.

No século XX, iniciou-se a produção em massa com Henry Ford. Nessa época, a Segunda Guerra Mundial trouxe desafios que incrementaram a estratégia, tais quais a logística, a qualidade, a programação linear, a teoria dos jogos e a curva de aprendizado.

Em 1965, influenciado pela escola neoclássica da administração, Ansoff (1977) publicou o livro *Corporate Strategy*, introduzindo a escola do planejamento estratégico “com a adoção de um processo formal de formulação da estratégia mediante um enfoque fortemente prescritivo e normativo” (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003, p. 137). Os teóricos desse modelo prescritivo definiram cinco passos para o planejamento estratégico:

- 1º- formulação dos objetivos organizacionais;
- 2º- auditoria externa;
- 3º- auditoria interna;
- 4º- formulação da estratégia;
- 5º- desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.

Porém, na prática, o foco estratégico residia no orçamento, que era utilizado para monitorar o progresso e corrigir os possíveis erros. Por isso, Chiavenato e Cerqueira Neto (2003) chamam essa fase de Modelo Formal de Planejamento Estratégico Financeiro.

Os autores ainda se referem a uma segunda fase histórica, a do Planejamento Baseado em Previsões, caracterizado por três caminhos: 1º- planejamento estratégico; 2º- planejamento formal; 3º- tomada de decisão estratégica

oportunista. Nesse modelo, a “estratégia é definida como um conjunto integrado de ações desenhadas para criar uma vantagem sustentável sobre os concorrentes” (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003, p.142).

Em seguida, o planejamento estratégico começou a focar também o ambiente externo, principalmente os impactos da empresa sobre o mundo exterior, em especial sobre seus consumidores, concorrentes e fornecedores. Aponta-se, então, as cinco forças competitivas de Michael Porter (1989): ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre organizações concorrentes. Chiavenato e Cerqueira Neto (2003) denominam essa fase de Planejamento Orientado Externamente, pois o ambiente deixa de ser visualizado como simples fator e passa a ser visto como ator.

Segundo relato de Serra, M. C. Torres e A. Torres (2003, p. 18), nos anos de 1970 e 1980, o planejamento estratégico sofreu certo declínio. No entanto, na década seguinte, o cenário dominado pela *Internet* (com a possibilidade do *e-commerce*) e pelo constante crescimento das instituições empresariais fez com que as empresas se conscientizassem sobre como se posicionar no novo ambiente. Assim, apareceu a gestão estratégica como “uma mistura de planejamento estratégico e administração cotidiana (controle e melhoria da estratégia) em um processo simples e sem costuras” (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003, p. 152). Essa quarta fase se caracteriza principalmente pela distribuição do pensamento estratégico (lógico, indireto, inesperado e nem sempre previsível) por toda a organização, não se restringindo apenas à alta gerência.

Visto este breve histórico, percebe-se que compreender a gestão estratégica é um passo muito importante para o sucesso da organização. Nas palavras de Wrigth, Kroll e Parnell (2007, p.28), “empregados, supervisores e a média gerência devem estar familiarizados com a administração estratégica”, vez a estratégia contribuir para a manutenção das atividades mais próximas da gestão da empresa, elevando o desempenho no trabalho e as oportunidades de promoção, além de tornar as tarefas laborais mais eficazes. Os mesmos autores propõem algumas atribuições da alta gerência em prol do gerenciamento da estratégia:

- a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) Implementar as estratégias; e
- f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

A administração com base em estratégias fundamenta-se em decisões e ações administrativas que ajudam a assegurar a formulação e a manutenção de adaptações benéficas no ambiente empresarial (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p.25). Ressalta-se essas decisões se desvinculam da idéia de soluções iguais para problemas iguais (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003, p.135); cada solução precisar ser analisada individualmente conforme as especificidades do ambiente momentâneo instaurado ao redor da empresa.

Serra, M. C. Torres e A. Torres (2003, p. 35) expõem, quanto ao planejamento estratégico de sucesso, que

O responsável (ou responsáveis) pela sua elaboração deve ser catalisador, coordenador, programador e comunicador, e assumir o controle da implementação. Como catalisador, deve fornecer informações e relatórios analíticos que proporcionem aos executivos informações e dados que possibilitem as tomadas de decisões estratégicas essenciais. Como coordenador, deve ter acesso às visões e análises dos executivos, para sintetizá-las nos documentos que irá gerar. Deverá planejar e empreender ações específicas na sua função de programação. A comunicação deve manter os executivos e outros setores da empresa informados dos planos, políticas, programas e ações.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.2.1 Contexto

Nos últimos anos, difunde-se uma crescente preocupação nas empresas, tanto nas do ramo privado como nas do setor público, no que se refere à implementação de soluções integradas para administrar a *performance* empresarial. “Esta preocupação deriva de vários aspectos relacionados com mudanças ocorridas na sociedade, nos negócios, na economia e na gestão das organizações em geral” (PINTO, 2006), tendo por marco a “substituição de sistemas passivos e retroativos de medição pura por sistemas dinâmicos e proativos focados na visão e ação estratégica” (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003, p.2).

Na área pública, certamente a sociedade tem cobrado cada vez mais a qualidade nos serviços de incumbência do Estado. Todavia, “com frequência, ocorrem concomitantemente rupturas no cumprimento da lei ou dos direitos fundamentais” (ALVES, 2002, p. 216). Além disso, os negócios públicos encontram várias barreiras na burocracia; conforme análise de Wright, Kroll e Parnell (2007, p.409), considerável número de estratégias funcionais são grandemente restringidas pelas regras de departamentos como o de compra e o de pessoal.

Quanto à economia nacional, percebe-se que o Governo central vem aumentando suas receitas nos últimos anos, mas os gastos têm acompanhado esse aumento. Logo, cabe aos administradores públicos saber lidar com o crescente ativo e aplicá-lo de forma otimizada e adequada às necessidades da coletividade.

Em vista de auxiliar essa otimização dos ativos, bem como de sanar as disfunções da burocracia brasileira e melhorar a qualidade dos serviços estatais, lançou-se, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que engloba o Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), o qual busca sensibilizar as “organizações públicas quanto à necessidade de melhoria da qualidade da gestão e do desempenho organizacional” (GALVÃO,

2002, p.01). Nessa linha de orientação e com o intuito de estimular mudanças capazes de responder à necessidade de melhoria aclamada pelos cidadãos, “os serviços públicos têm utilizado diversas metodologias, algumas delas adaptadas de modelos que têm tido sucesso nas empresas privadas” (PINTO, 2006), como se verá a frente.

2.2.2 Dificuldades

Caso o planejamento estratégico seja alocado como parte da tarefa diária do gestor, certamente poderá ser usado com o objetivo de concretizar a visão da instituição, porquanto seus benefícios “estão ligados a um tratamento sistemático dos aspectos considerados importantes e da sua utilização como modelo para aquilo que se quer que aconteça” (SERRA; TORRES, M. C.; TORRES, A., 2003, p.30). Entrementes, essa alocação é uma tarefa um tanto quanto complexa, vez que o planejamento estratégico no serviço público sofre vários entraves.

O primeiro que se pode citar reside na menor autonomia administrativa decorrente do maior número e da diversidade de *stakeholders*. Nesse escopo, os planos de estratégia ficam limitados pela pressão política. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Um segundo obstáculo a ser contornado consiste na freqüente rotatividade nos cargos de liderança, o que pode desmotivar os servidores. Somado a isso, “os administradores públicos têm menos autoridade sobre seus subordinados que os administradores de empresas com fins lucrativos” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p.409).

De mais a mais, geralmente não há diferenciação entre os funcionários que realizam as estratégias com propriedade daqueles que as implementam com desleixo. Assim, recompensa-se “mais o tempo de serviço que o mérito, poucos funcionários são capazes de perceber uma ligação entre seu desempenho e sua compensação” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p.412).

No campo financeiro, observa-se que o “financiamento raramente está associado à produção”, dificultando a aproveitamento dos “benefícios

empresariais da gestão por *objectivos* [sic] alinhados com estratégias consistentes previamente delineadas” (PEDRO, 2004, p. 14).

Por derradeiro, a excessiva burocracia impede a efetividade de muitos planos estratégicos, pois as organizações públicas “são regidas eminentemente por normas e regras rígidas, em que somente é autorizado fazer o que a lei permite” (SCHMITT e FIATES, 2008, p.02).

2.2.3 Modernização do Serviço Público

Há uma busca constante das organizações públicas por “reformas administrativas para modernizarem-se e melhorarem a eficiência e a qualidade dos serviços prestados e ao mesmo tempo oferecem melhores condições de trabalho e qualidade de vida aos seus servidores” (SCHMITT e FIATES, 2008, p.10). Em vista de incentivar essas reformas, como antes mencionado, o Governo lançou o Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP, do qual originou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública. Conforme informações constantes do sítio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o PQSP “atua mobilizando e sensibilizando as organizações para a melhoria da qualidade da gestão pública e do desempenho institucional”, conduzindo os “cidadãos e agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública participativa, transparente, orientada para resultados e preparada para responder às demandas sociais”. Por sua vez, o GesPública:

[...] tem como principais características o fato de ser essencialmente público – orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência –, de ser contemporâneo – alinhado ao estado-da-arte da gestão –, de estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade – com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum – e de ser federativo – com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo (PALVARINI, 2010, p.01).

Em que pese o advento desses programas, ainda predomina o “sector [sic] público, tradicionalmente guiado pela imensidão de normas legais, (...) pressionado pela escassez de recursos financeiros e colocado perante a necessidade de *adoptar* [sic] novos instrumentos de gestão” (PEDRO, 2004, p.19). Mesmo aquelas organizações que têm adotado o PQSP não estão conseguindo ser plenamente efetivas em suas metas. Na análise de Galvão (2002, p.01), o diminuto uso de indicadores de desempenho pela alta administração no processo decisório e a falta de práticas sistemáticas de monitoramento de metas com base em indicadores representam pontos frágeis da implementação do PQSP.

Contudo, a tendência é de mudança, porquanto visivelmente aparecem esforços no sentido de modernizar a máquina estatal. Nessa esteira, o BSC aparece como “um modelo interessante capaz de trazer inovação aos serviços públicos” (PEDRO, 2004, p.19). Tal modelo já está sendo desenvolvido por muitos órgãos do governo dos Estados Unidos, inclusive unidades do Departamento de Defesa (KAPLAN; NORTON, 2000, p.153). Em Cingapura, após participar de um programa executivo na Harvard Business School, o principal juiz dos Tribunais testou o *Balanced Scorecard* no Juizado de Pequenas Causas - provavelmente a primeira aplicação da ferramenta no poder Judiciário em todo o mundo; depois da experimentação bem-sucedida, o conceito foi ampliado aos tribunais de primeira instância, que “começaram a interligar reconhecimento e recompensa, mas não remuneração em si, para quem apresenta desempenho excelente, por meio da concessão de placas e certificados, viagens de estudo ao exterior e participação em simpósios”(KAPLAN; NORTON, 2000, p.157).

Para o Judiciário brasileiro, o ano de 2009 marcou um período de modernização, pois, no 2º Encontro Nacional do Judiciário, os tribunais pátrios traçaram 10 metas a serem atingidas ao longo do ano. Essas metas visaram “proporcionar maior agilidade e eficiência à tramitação dos processos, melhorar a qualidade do serviço jurisdicional prestado e ampliar o acesso do cidadão brasileiro à justiça” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2009). Uma das metas de maior repercussão foi a Meta 2 (Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos

até 31.12.2005), a qual objetivou assegurar uma Justiça mais célere e uma democracia mais fortalecida.

No entanto, como toda movimentação para mudança gera oposições, a Meta 2 restou criticada por alguns juízes e advogados. Aqueles compreenderam a referida meta de produtividade como afronta à qualidade do serviço, vez que, diante do diminuto tempo para julgar, os magistrados decidiriam com mais rapidez, porém com menos justiça - detalhes importantes poderiam ser ignorados diante da apreciação rápida e superficial; estes, por seu turno, viram demandas caracterizadas pelo trâmite simples e rápido serem postergadas para que os processos da Meta 2 fossem priorizados.

Nada obstante, em 26 de fevereiro de 2010, os resultados divulgados demonstraram considerável diminuição dos processos pendentes de julgamento (vide Figura 01 abaixo), o que reflete uma prestação jurisdicional mais eficaz.

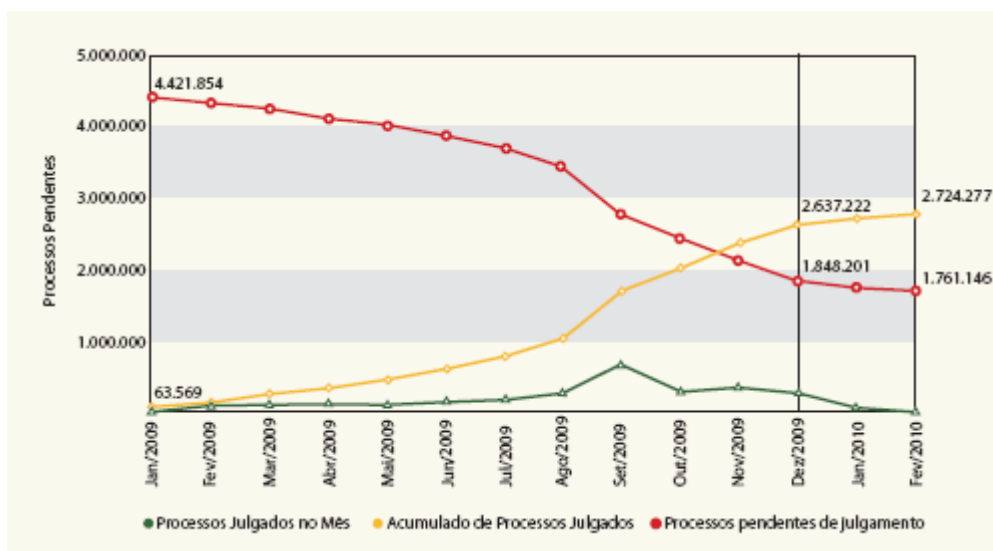


FIGURA 01 – Processos Pendentes de Julgamento

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2009.

O processo de modernização do Judiciário brasileiro tem sido aperfeiçoado continuamente. Inclusive, o 3º Encontro Nacional do Judiciário, ocorrido no dia 26 de fevereiro de 2010, contou com a presença de Robert Kaplan, um dos criadores da metodologia de gestão estratégica *Balanced Scorecard*. Na oportunidade, o professor da Universidade de Harvard fez alguns alertas para a melhoria dos

resultados das atividades nos órgãos judiciais do país, dentre eles, explicou que “apenas 5% dos colaboradores entendem a estratégia e que isso pode ser alterado com a auto-gestão e um processo de comunicação da estratégia muito ativo”, sendo que “a motivação com base na informação são ferramentas-chaves para a aplicação e execução da estratégia” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

2.3 O *BALANCED SCORECARD*

2.3.1 Conceito e breve histórico

Em literal tradução, *balanced scorecard* significa cartão de marcação balanceado. Na seara administrativa, o referido termo representa um sistema de gestão estratégica com base em indicadores de desempenho organizados em torno de quatro perspectivas: 1ª- financeira; 2ª- clientes externos ou *marketing*; 3ª- processos internos ou produção; 4ª- aprendizado e crescimento ou inovação e talento humano (SERRA; TORRES, M. C.; TORRES, A., 2003, p.119). Todavia, essas perspectivas “devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força”, porquanto não “existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.35).

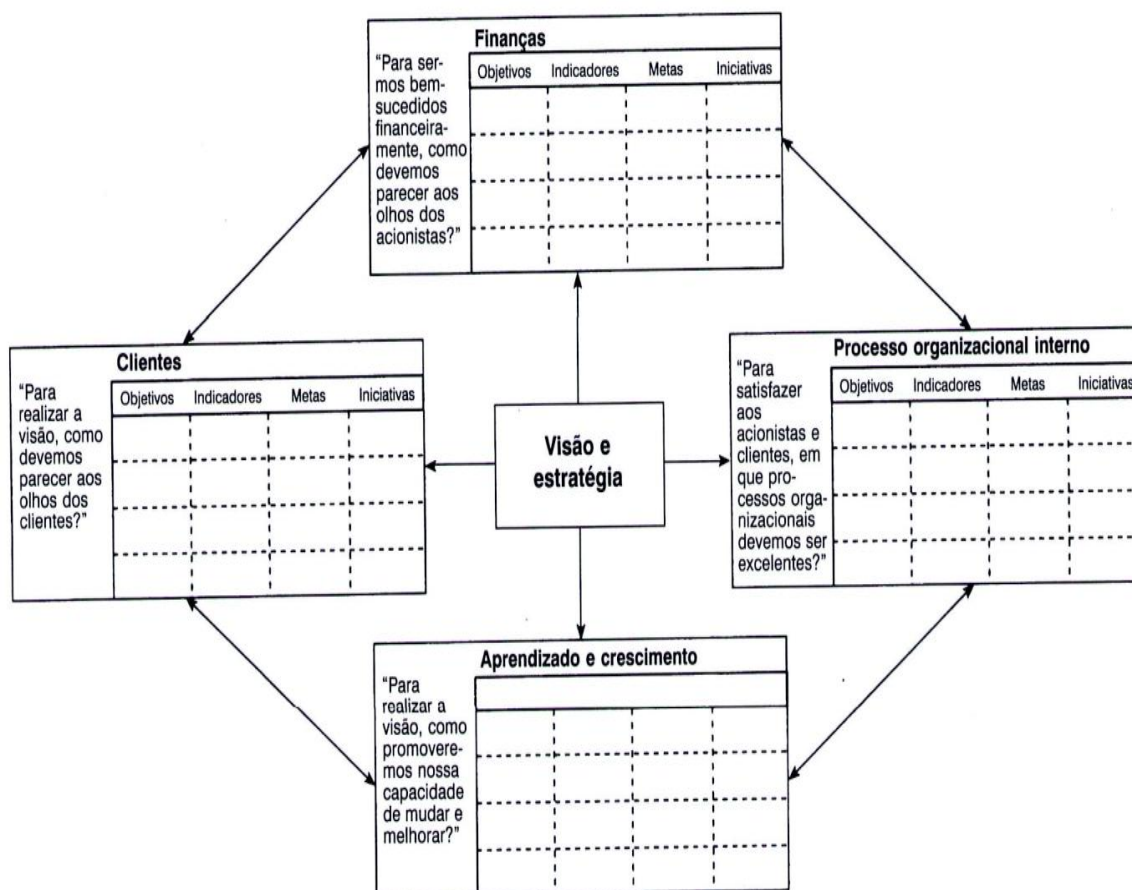


FIGURA 02 – As Quatro Perspectivas Alinhadas à Visão e à Estratégia

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2004, p.68.

O BSC originou dos estudos de Robert S. Kaplan e David Norton em 1990. Motivados pela crença de que a medição de desempenho apenas considerando indicadores financeiros e orçamentários estava obsoleta, os estudiosos escolheram 12 organizações para examinar variados casos de sistemas inovadores de mensuração de desempenho, até que encontraram na Analog Devices um *scorecard* corporativo, contendo, além das medições financeiras, medições relativas às entregas aos clientes, à qualidade e ciclo de tempo na manufatura e à eficácia do desenvolvimento de novos produtos. A partir disso, criaram um *scorecard* multidimensional, o *Balanced Scorecard* ou Placar Balanceado, sob o entendimento de que enquanto os indicadores financeiros relatam apenas o passado, “sem mostrar como os gerentes serão capazes de melhorar o desempenho no período seguinte, o *scorecard* funciona como a pedra angular do sucesso da empresa no presente e no futuro” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 32).

Em 2001 e 2004, Kaplan e Norton verificaram que os executivos estavam ligando, numa relação de causa e efeito, os indicadores das quatro perspectivas, o que originou os Mapas Estratégicos (FERNANDES; ABREU, 2008, p.366). Tais mapas “proporcionam aos empregados uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em prol das metas almejadas pela empresa”; ademais, “mostram como a organização converterá suas iniciativas e recursos – inclusive ativos intangíveis, como cultura organizacional e conhecimento dos empregados – em resultados tangíveis” (KAPLAN; NORTON, 2004, p.100).

Portanto, Kaplan e Norton (2004, p.07) perceberam que os indicadores tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem na era industrial – quando ainda predominava o Modelo Formal de Planejamento Estratégico Financeiro -, mas se apresentam em descompasso com as habilidades e competências que as empresas tentam atualmente dominar, vez que, na competição baseada na informação, “a capacidade de explorar ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que a capacidade de construir e gerenciar ativos físicos” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 67). No mundo corporativo atual, resta impossível um indicador isolado fornecer metas de desempenho claras ou concentrar a atenção nas áreas críticas (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 08). Por isso, o BSC abarca indicadores financeiros, os quais representam resultados de ações passadas, “e os complementa com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar – atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 08).

Destaca-se que “um aspecto importante do modelo do BSC em empresas com fins lucrativos é a hierarquia das perspectivas” (COSTA E SILVA, 2006?, p.13), sendo que a perspectiva financeira predomina por consistir no fim último da missão empresarial. Não obstante, para Serra, M. C. Torres e A. Torres (2003, p.117), a característica fundamental do BSC reside no equilíbrio presente entre os indicadores de desempenho, o qual “permite, principalmente, estabelecer objetivos organizacionais e realimentar o processo contínuo da estratégia”

(SERRA; TORRES, M. C.; TORRES, A., 2003, p.118). Os autores alertam para a importância da escolha dos indicadores, que devem:

- a) estar integrados à estratégia e aos objetivos estratégicos;
- b) ser fácil e precisamente quantificáveis;
- c) ter simplicidade e clareza;
- d) ser específicos;
- e) ser de fácil aferição e rapidamente disponíveis;
- f) ter baixo custo de implementação.

A propósito, Kaplan e Norton (1997, p. 32) acrescentam que toda medida selecionada “deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios à organização”.

2.3.2 Dificuldades e Benefícios

É possível apontar, no mínimo, sete tipos de deficiências de processo em projetos de *scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2000):

1. Falta de comprometimento da alta administração;
2. Envolvimento de muito poucas pessoas;
3. Encastelamento do *scorecard* no topo;
4. Processos de desenvolvimento muito longos e o BSC como projeto de mensuração de ocasião única;
5. Tratamento do BSC como projeto da área de sistemas;
6. Contratação de consultores inexperientes;
7. Implementação do BSC apenas para fins de remuneração.

Por outro lado, o BSC “atua como agente promotor do *feedback* permanente inter e intraníveis organizacionais, utilizando ferramentas que trazem agilidade para o entendimento de prioridades e das integrações entre atividades meio e fim” (REZENDE, 2003, p.89). A referida ferramenta pode também auxiliar no corte de custos internos.

Nas palavras de Serra, M. C. Torres e A. Torres (2003, p. 119), o Placar Balanceado “permite que as organizações utilizem o desdobramento da estratégia para fazer seu planejamento”, possibilitando:

- A definição de indicadores de desempenho para cada objetivo, visto que a qualquer momento o executivo principal pode verificar se o objetivo está sendo atingido ou não;
- A criação de um sistema de informação para verificar os indicadores para os três níveis de desempenho;
- A obtenção, pelo executivo, do *feedback* de suas ações;
- A criação de uma equipe que dissemine a cultura de desdobramento da estratégia;
- A existência de uma cultura de aliança dentro da organização (sinergia organizacional);
- A implantação de uma cultura de retenção dos seus funcionários. (SERRA; TORRES, M. C.; TORRES, A., 2003, p.121)

Em estudo de Kaplan e Norton (2004, p. 96), concluiu-se que muitas “empresas adotaram os conceitos preliminares do *balanced scorecard* para melhorar os sistemas de mensuração do desempenho” e os resultados foram pequenos, mas tangíveis, pois houve “esclarecimento, consenso e foco sobre as melhorias de desempenho almejadas”. Os autores citam ainda outras vantagens: incorporação, nos objetivos internos, de informações provenientes de um grupo mais numeroso de pessoas; melhor compreensão, pelos gerentes, das metas estratégicas de longo prazo; e comprometimento mais forte com a realização dos objetivos (KAPLAN; NORTON, 2004, p.79).

Corroborando da mesma idéia, em pesquisa de Fernandes e Abreu (2008, p. 372), ao se simular, no período de 2003 a 2005, o desempenho de uma carteira de ações de empresas participantes da BOVESPA que faziam uso do BSC, estas obtiveram índices de valorização das respectivas ações bem superiores ao índice IBOVESPA, “demonstrando preliminarmente que o uso consciente do BSC pode levar a melhores desempenhos empresariais”.

2.3.3 Implementação no serviço público

Conforme lição de Serra, M. C. Torres e A. Torres (2003, p. 127), a implementação do Placar Balanceado deve seguir quatro etapas: 1ª- definição da estratégia; 2ª – definição das medições da estratégia; 3ª- integração dos indicadores no sistema de gerenciamento; 4ª- frequência da revisão dos indicadores e dos resultados. Ademais, as empresas devem escolher indicadores que reflitam precisamente os fatores críticos dos quais dependam o sucesso da estratégia, os quais mostram as relações de causa e efeito entre os indicadores individuais e proporcionam uma visão abrangente e atualizada sobre a organização (SERRA, TORRES, M. C.; TORRES, A., 2003, p. 118). Desta feita, o *Balanced Scorecard* atua, “ao mesmo tempo, como um modelo de avaliação, uma sistemática gerencial e uma filosofia de gestão, e criando um ambiente balanceado entre medição e mediação” (REZENDE, 2003, p.78).

Entrementes, pairava a discussão se o Placar Balanceado seria apenas benéfico ao setor privado ou se poderia ser utilizado no gerenciamento das atividades públicas. Atualmente, diversos autores têm defendido a implantação do *Balanced Scorecard* para suprir as dificuldades que o Estado vem enfrentando (PEDRO, 2004; SERRA, M. C. TORRES; A. TORRES, 2003). Segundo Kaplan e Norton (1997, p.188), o foco inicial do BSC era o ramo privado, mas “a oportunidade de o *scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior”. Assim, em 1996, iniciou-se a migração do Placar Balanceado para o setor governamental e, nos “quatro anos seguintes, o conceito se tornou amplamente aceito e adotado nesse tipo de organizações em todo o mundo” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 145).

Por ora, ressalta-se que, na máquina estatal brasileira, o Placar Balanceado é uma novidade disseminada aos poucos. Explicação para tanto reside no *déficit* fiscal e na cobrança da sociedade por *accountability*, os quais “levaram governos de países desenvolvidos a adotarem novas práticas de medição”, sendo estas reproduzidas nos países em desenvolvimento (GALVÃO, 2002, p.01).

Cumpra-se destacar que o tradicional BSC, quando aplicado em instituição pública, sofre certas adaptações na sua “geografia” de perspectivas (Pinto, 2006), consoante o apresentado em sugestão de Kaplan e Norton (2000) na Figura 03.

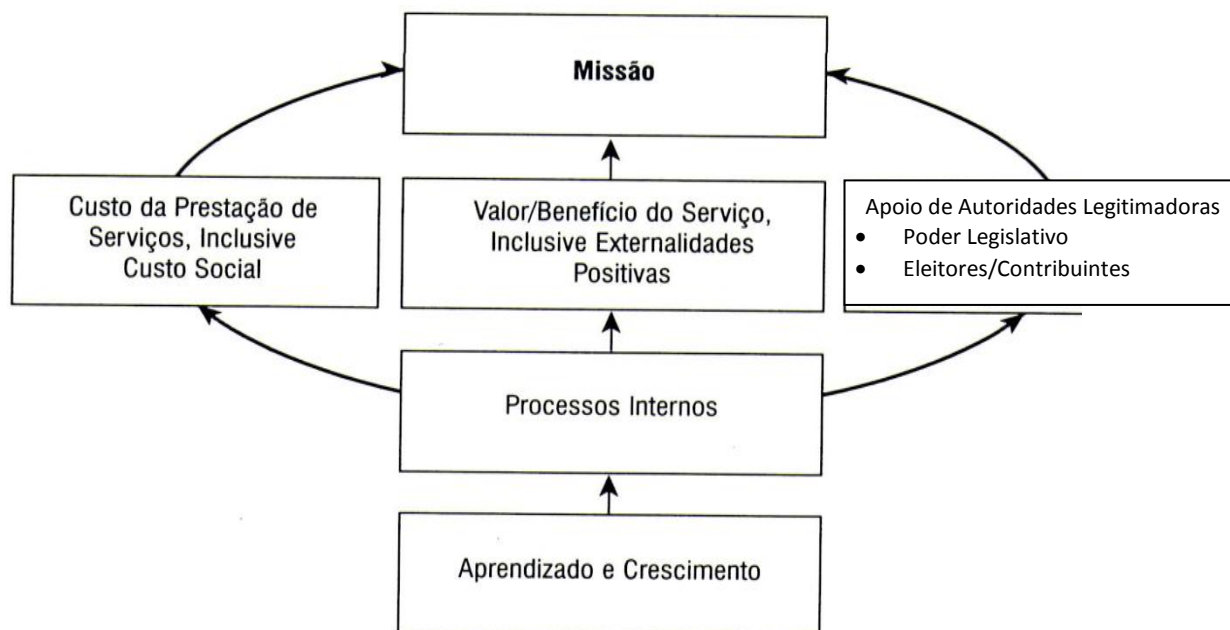


FIGURA 03 – Perspectivas do BSC para Órgãos do Setor Público

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2000, p. 148.

Nesse passo, as adaptações do *Balanced Scorecard* a fim de se adequar às características do setor público precisam encontrar respaldo nas dimensões da efetividade, eficácia e eficiência, que podem ser compreendidas da seguinte forma:

[...] medidas de desempenho que meçam a satisfação do cidadão/sociedade (efetividade) com os serviços prestados pelo Estado. Além disso, este modelo deve verificar se a ação pública atende com qualidade o cliente que usufrui deste serviço (eficácia) e se há uma otimização dos recursos públicos despendidos no cumprimento desta ação (eficiência). (GHELMAN; COSTA, 2006, p.03)

Assim, o sucesso do BSC nas organizações públicas, em que geralmente o projeto decorre de um novo programa de qualidade, será medido pelo grau de eficácia e eficiência com que as necessidades de seus participantes são

atendidas (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000). A bem da verdade, nota-se que a eficiência pautada apenas na redução de custos e no aumento da produtividade pode prejudicar a qualidade do produto ou serviço; de outra parte, a eficiência e a eficácia não garantem a efetividade. Portanto, cada perspectiva do *scorecard* deve ser analisada com muita cautela para não se correr o risco de focar resultados isolados, pelo que se necessita de visão e liderança para superar a simples melhoria dos processos existentes, ao construir uma estratégia demonstrativa de que processos e atividades são efetivamente mais importantes (KAPLAN; NORTON, 2000, p.146).

Com base no estudo de Silvio Ghelman e Stella Regina Reis da Costa (2006), proceder-se-á abaixo a descrição de cada perspectiva do *Balanced Scorecard* aplicada a instituições estatais.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira representa uma limitação e não um objetivo para as organizações do setor público (KAPLAN; NORTON, 1997, p.188), vez que está focada na execução do orçamento (e não no lucro, como ocorre no setor privado). Entretanto, inegavelmente a “boa execução orçamentária e a ampliação da captação de recursos financeiros são fatores essenciais para tornar uma instituição pública mais sólida e apta a cumprir sua missão” (GHELMAN; COSTA, 2006, p.03). Nessa esteira, Kaplan e Norton (2000) sugerem que uma organização sem fins lucrativos coloque em igual importância as perspectivas financeira e do cliente, subordinando estas à missão da organização. Contudo, há quem compreenda que o fato de a administração pública buscar o bem comum ao invés do interesse dos acionistas acarreta o deslocamento da perspectiva financeira do topo do BSC para a sua base (GHELMAN; COSTA, 2006).

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

No Placar Balanceado tradicional, os “objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 131). Ocorre que, no âmbito público, predomina certa rigidez na gestão de pessoal. No que se refere à manutenção de talentos, “é comum o salário de servidores públicos altamente especializados estarem extremamente defasados

em relação ao mercado, o que torna a retenção dos mesmos uma tarefa quase impossível” (GHELMAN; COSTA, 2006, p.04). Não bastasse isso, a política de remuneração não incentiva a obtenção de resultados melhores, pois, em geral, não diferencia os funcionários que realizam suas atividades com excelência daqueles que não atingem a meta esperada. Na verdade, privilegia-se o controle da legalidade e o cumprimento do rito burocrático em detrimento à gestão com foco no resultado (GHELMAN; COSTA, 2006).

Em análise daquelas organizações do Estado que já implantaram o BSC, verificou-se que algumas dividem a perspectiva aprendizado e crescimento em “pessoas” e “modernização administrativa”. Esta última visa aprimorar a gestão interna mediante a utilização da tecnologia da informação e de melhores práticas de gerência. (GHELMAN; COSTA, 2006).

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

No modelo formulado por Kaplan e Norton, dentro da perspectiva dos processos internos, “os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.97).

Segundo Vargas (2005, apud GHELMAN; COSTA, 2006, p.05), “há um baixo grau de consciência por parte dos gestores públicos quanto à realidade da competição e, por isso, as organizações públicas não se sentem obrigadas a serem mais eficientes”. Deste modo, urge promover o aumento da eficiência ao encontrar os processos chaves da entidade ou do órgão, com o intuito de inovar. Nessa esteira, a implantação de metas de desempenho contribui para a racionalização das atividades públicas, ou seja, o orçamento focado em resultados tende a diminuir os desperdícios na Administração Pública ao otimizar os custos.

PERSPECTIVA CLIENTE

No BSC para empresas privadas, essa perspectiva permite o alinhamento das “medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.67). Entretanto, no âmbito público, deve-se seguir o princípio da impessoalidade, sem que haja aferimento

de vantagens a pessoas ou grupos específicos. Além disso, considerando que “o sucesso financeiro não é o principal objetivo da maioria dessas organizações, é possível reformular a arquitetura para colocar os clientes ou constituintes no alto da pirâmide” (KAPLAN; NORTON, 2000, p.147). Entrementes, pode-se identificar dois tipos de clientes, quais sejam, “o cliente direto que consome o serviço e um cliente indireto que também é beneficiário deste serviço (cidadão/sociedade)” (GHELMAN; COSTA, 2006, p.06). Desse modo, “as operações da organização devem satisfazer tanto os clientes quanto as fontes de custeio, além de outros eleitores e órgãos de fiscalização” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p.403), havendo a necessidade de realizar duas medições, uma para a qualidade do produto ofertado ao beneficiário direto e outra para a efetividade da ação pública.

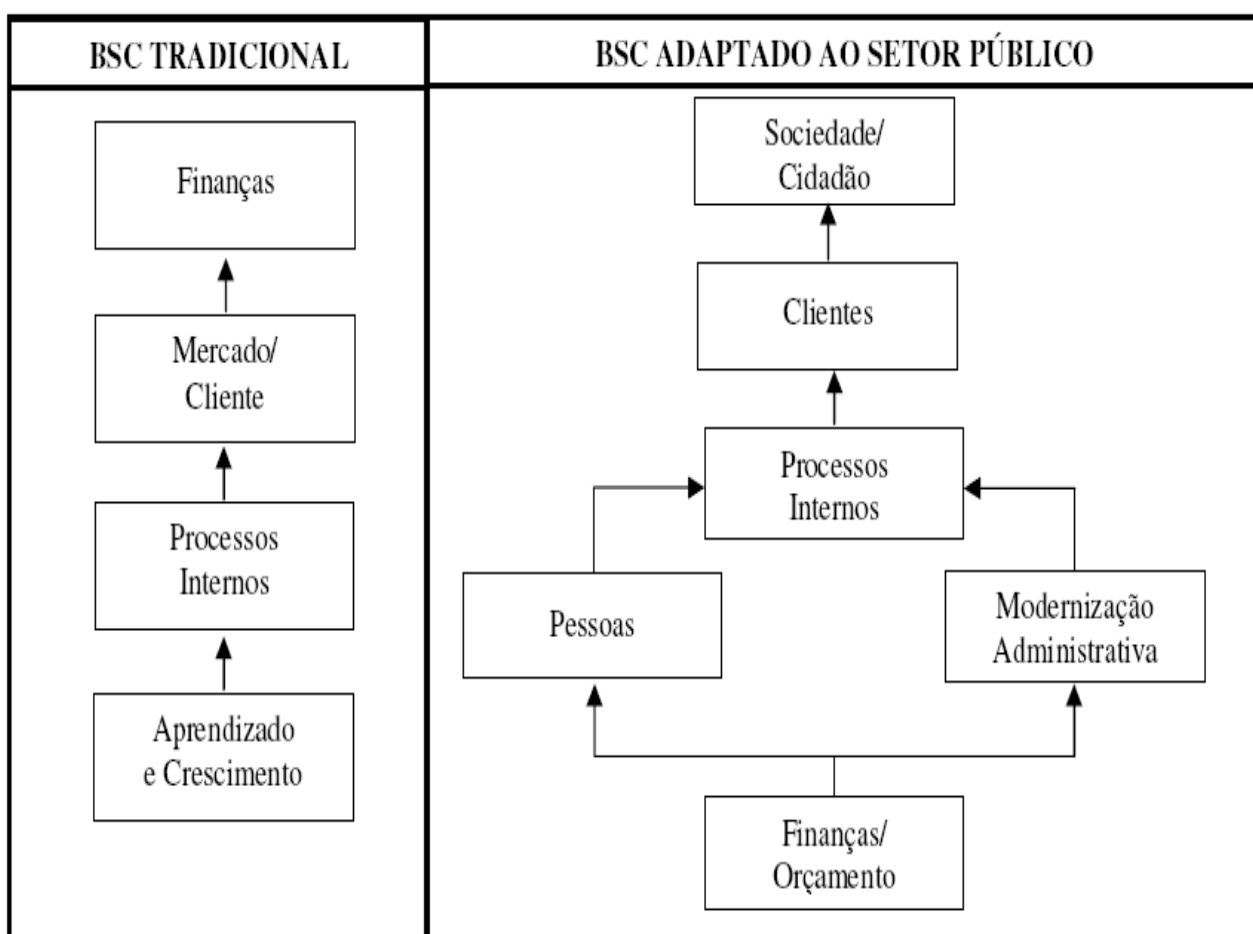


FIGURA 04 – Comparativo entre o BSC Tradicional e o BSC no Setor Público

Fonte: GHELMAN e COSTA, 2006, p.07

2.3.4 Organizações públicas federais que implantaram o *Balanced Scorecard*

Selecionou-se algumas organizações públicas federais brasileiras que adotaram o Placar Balanceado, visando tecer breves comentários sobre a eficácia desse sistema nas respectivas instituições.

Em primeiro lugar, cita-se o caso do Supremo Tribunal Federal, que foi o pioneiro dentre a cúpula dos três Poderes a adotar o planejamento estratégico com o intuito de alcançar índices de produtividade e maior eficiência nos resultados (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2010). Consoante o Relatório de Atividades - 2009 do STF, tal fato foi um dos mais produtivos da história do Tribunal, representando um “ano rico em iniciativas inovadoras, que agregaram um novo pensar em termos de prestação de serviços à sociedade” (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2010, p. 09).

De outra parte, a experiência do uso do BSC no Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1) contribuiu e tem contribuído para a organização e orientação dos serviços prestados. De acordo com o Relatório de Acompanhamento do Programa de Metas do Biênio 2007-2008, pelo uso do planejamento estratégico pautado em indicadores “foi possível alinhar em uma única direção o Tribunal, suas Seções e Subseções e perceber as necessidades de mudança e aprimoramento” (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL, 2010). Ressaltou-se também a melhoria nas instalações físicas e a eficiência dos serviços.

Na Câmara dos Deputados, “a utilização da metodologia do *Balanced ScoreCard* foi bastante singular” (BOTELHO; MELO, 2009, p.21), pois, diferente do que a literatura recomenda (uma gestão estratégica implementada de cima para baixo), a estratégia se deu de forma *middle-up-down* - a partir do sucesso da implantação do modelo em uma Diretoria, a metodologia passou a ser adotada em níveis hierárquicos semelhantes e subordinados até se chegar à construção de um modelo de gestão estratégica corporativo. Supõe-se que o crescente sucesso do BSC na organização esteja atrelado ao uso de “uma metodologia comum para a elaboração dos diversos planos estratégicos e ao fato de que a Alta Administração nunca deixou de apoiar explicitamente as iniciativas

de otimização da gestão e o modelo de solução adotado” (BOTELHO; MELO, 2009, p.21).

Ante o exposto, aparentemente, o *Balanced Scorecard* logrou êxito nas instituições pesquisadas, pois forneceu bases para racionalizar as atividades organizacionais. Na visão de Bergue (2005, p.276), o Placar Balanceado em organizações do setor público “mostra-se como importante ferramenta gerencial utilizada com o propósito de orientar a ação administrativa para os fins estratégicos da organização, permitindo a quantificação do desempenho e seu cotejo com os objetivos visados”. Contudo, há que se aprofundar mais e verificar a relevância do BSC para modernizar a Administração Pública.

2.4 O BSC COMO FERRAMENTA DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.4.1 Comentários iniciais

Um estudo feito por Galvão (2002, p. 04) em diversas instituições públicas analisou “se as práticas de medição de desempenho das organizações possuíam as características ideais apontadas pela literatura, em especial quanto ao uso balanceado de medidas nas diversas dimensões do desempenho”. As conclusões auferidas foram:

- a) o balanceamento entre as perspectivas de medição de desempenho é relativamente baixo, o que faz áreas essenciais da organização não serem traduzidas em medidas que forneçam bases do progresso organizacional; tal fato é apontado como elemento de fracasso no esforço de mensurar os resultados da organização e de subsidiar a tomada de decisão estratégica;
- b) a maioria das organizações realiza medições sistemáticas do desempenho organizacional; a quase metade, no entanto, não dispunha de um sistema de medição balanceado nas dimensões financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento organizacional;
- c) o sistema de medição organizacional (SMD) tende a ser influenciado pela natureza jurídica das organizações; é mais completo e balanceado, por

exemplo, nas empresas públicas e sociedades de economia mista, enquanto que na Administração Direta nota-se um SMD incompleto (vide Anexo A);

d) em média, quanto mais tempo de adesão ao Programa de Qualidade no Serviço Público mais balanceado tende a ser o SMD.

Constata-se, portanto, que o BSC não está sendo integralmente aplicado na área pública, mas, como se viu nos exemplos do STF, do TRF1 e da Câmara dos Deputados, o pouco implantado já tem resultado em algumas mudanças de desempenho. No entanto, há se tomar cuidado, pois, o emprego inadequado do Placar Balanceado pode representar mais uma iniciativa promissora com expectativas frustradas, “redundando num mero exercício à volta de um conjunto de indicadores pontuais desgarrados em centenas de organizações interligadas por sólidos meios de comunicação, mas incapazes de aproveitar essa vantagem” (PEDRO, 2004, p.23).

Sendo assim, o BSC tem contribuído para a modernização da Administração Pública, embora tal contribuição venha se apresentando aquém do que ainda precisa ser desenvolvido e aperfeiçoado, porquanto o sistema gerencial não está sendo corretamente empregado (ao se comparar com o padrão sugerido pelos literários estudiosos do tema).

2.4.2 Além do *Balanced Scorecard*

Chiavenato e Cerqueira Neto (2003, p.8) fazem um alerta às empresas privadas que desejam “obter a perpetuação do negócio e os resultados que representam sucesso garantido”; segundo eles, estas devem “ir além do *balanced scorecard*”. Ou seja, o Placar Balanceado não pode ser considerado como a solução para todos os problemas da organização, mas deve fazer parte de um conjunto de fatores de êxito.

Destaca-se que os próprios criadores do BSC afirmam que “o *scorecard* talvez seja necessário, mas não é suficiente para superar as chances contra o sucesso na implementação da estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2000, p.37), posto que nenhum “sistema mágico é capaz de captar todas as informações externas

relevantes que possam afetar a estratégia organizacional” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 327). Em vista disso, as empresas precisam encorajar seus empregados, seja qual for seu nível na estrutura hierárquica, “a participar do processo de obtenção de informações, tanto positivas como negativas, com potencial de influenciar a estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2000, p.327). Importante ainda que a alta gerência atue como “líderes vibrantes”, vez que, caso contrário, as mudanças não acontecerão e a estratégia não vingará (KAPLAN; NORTON, 2000, p.26). Essa atuação da cúpula deve incluir um programa de comunicação com bases amplas, o qual se permita compartilhar com todos os empregados a estratégia e os objetivos críticos a serem cumpridos (KAPLAN; NORTON, 2004, p.79). As metas do referido programa de comunicação devem ser (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 231): a) promover a compreensão da estratégia em toda a empresa; b) fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la na organização; c) educar a instituição sobre o sistema de mensuração e gerenciamento do BSC; d) fornecer *feedback* sobre a estratégia, por meio do BSC.

No que tange à seara pública, Pedro (2004, p.14) salienta que “os resultados nem sempre são os esperados porque as organizações têm características diferentes e freqüentemente confundem o BSC com um mero conjunto de indicadores ajustados à informação disponível”. Os gestores públicos possuem a crença de que “é possível concentrar indicadores seguros e caminhos viáveis para o êxito numa simples folha A4”; essa “ambição leva a usar atalhos simplificadores que, embora facilitem no curto prazo, acabam por se revelar pouco eficazes quando observamos os resultados” (PEDRO, 2004, p.14). Além disso, nessas instituições, as preocupações administrativas se associam mais a riscos de não cumprimento da legislação vigente do que a critérios objetivos e racionais de gestão. Em geral, “a fixação de *objectivos* [sic] é vaga e abrangente (exemplo: cuidados de saúde, apoio aos carenciados, melhorar a segurança,...), poucas vezes tem metas quantitativas associadas para avaliação” (PEDRO, 2004, p.14), recaindo no erro apontado por Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 408) consistente no fato de que “sem objetivos gerais claros, uma organização não tem como mensurar seu progresso ou eficácia”.

Diante destas críticas, Pedro (2004) sugere que a implantação do BSC esteja aliada a uma visão horizontal de processos estruturados e orientados para os

cidadãos e para as empresas, porquanto o aperfeiçoamento da organização depende da capacidade de identificar pontos de ineficiência, e esses pontos somente serão encontrados se houver a compreensão perfeita de como funcionam os processos e compará-los com uma situação ideal de funcionamento.

Por seu turno, Bergue (2005, p.277) expõe algumas premissas a serem observadas no modelo do BSC utilizado pelos organismos da Administração Direta: a) o foco do esforço deve estar no planejamento, no controle e na estratégia; b) é importante observar as diretrizes institucionais existentes e as interações entre as ações; c) as dimensões gerenciais propostas no BSC tradicional devem ser tomadas como uma orientação básica para a composição de um modelo (também geral) para a administração pública, incorporando os devidos desdobramentos e transformações das dimensões estratégicas originais; d) cada organização deve transformar o modelo e traduzi-lo em sistemas corporativos aderentes à sua realidade e necessidades gerenciais; e) a gestão pública deve ser orientada para resultados, pautando-se pela atuação eficiente e efetiva; f) as informações devem ser consistentes e a postura gerencial deve estar comprometida com os resultados.

Ainda, Ghelman e Costa (2006, p.07) demonstram a relevância do quadro de pessoal, afirmando que, para uma organização pública racionalizar seus recursos e disponibilizar serviços com qualidade, “faz-se necessário qualificar e motivar sua força de trabalho e aperfeiçoar a gestão organizacional”. Nesse sentido, depreende-se que as mudanças organizacionais partem de mudanças de comportamento e de atitude originárias nas próprias pessoas integrantes das organizações públicas, as quais precisam ter um maior comprometimento com a instituição, bem como desenvolver a capacidade de aprender, de inovar e de adaptar-se às novas situações (SCHMITT e FIATES, 2008, p.02). Para tanto, Kaplan e Norton (2000, p. 328) sugerem à gerência encorajar “os empregados a formular estratégias emergentes e usar as reuniões trimestrais para avaliar a viabilidade das iniciativas locais”, ressaltando que a “formação e o comprometimento da equipe executiva são essenciais para a obtenção dos benefícios do *scorecard*” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.208).

2.5 CONCLUSÃO

A gestão estratégica, iniciada nas empresas privadas, ganhou relevância no contexto público. Adveio como instrumento de otimização dos serviços estatais e para atender o clamor social pela qualidade das prestações públicas aos cidadãos.

Em que pesem as dificuldades enfrentadas na implantação do planejamento estratégico nos organismos do Governo, os resultados têm demonstrado certo avanço rumo à modernização, principalmente quanto ao uso do *Balanced Scorecard*. Ainda que o referido sistema não tenha sido implantado integralmente, conforme o padrão literário, nas organizações públicas, alguns benefícios já puderam ser observados, como a melhoria nas instalações físicas e a eficiência dos serviços.

Deste modo, infere-se que o BSC tem sido o passo inicial para a reforma da Administração Pública Federal; não pela ferramenta propriamente dita - porque esta deve sofrer alterações para se adequar às peculiaridades de cada instituição -, mas pelos seus ideais de medição de desempenho e de visão global dos fatores críticos de sucesso da empresa, os quais forneceram novas perspectivas para a gestão pública. Tais perspectivas, por conseguinte, têm possibilitado o conhecimento da instituição por ela mesma e movido esta a focar seus esforços em elementos relativos à sua visão, missão e objetivos. Contudo, frise-se que o BSC “não substitui o sistema de medição cotidiana da empresa” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.171).

Nessa senda, ao se considerar a atual necessidade de modernização da Administração Pública, torna-se interessante verificar a eficácia do *Balanced Scorecard* dentro de uma organização pública, a fim de apontar os seus principais benefícios no que se refere ao aperfeiçoamento da instituição. Para se atingir esse objetivo, foi preciso selecionar metodologia e técnicas de pesquisas adequadas, as quais serão apresentadas no capítulo seguinte.

3. METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1.1 Atuação

Conforme informações extraídas do portal virtual do Superior Tribunal de Justiça (2010a), este órgão foi criado pela Constituição Federal de 1988, tornando-se o responsável por uniformizar a interpretação da lei federal no país. Suas atividades pautam-se nos princípios constitucionais e na garantia e defesa do Estado de Direito. Constitui a última instância da Justiça pátria comum para causas infraconstitucionais não referentes à Justiça Especializada (trabalhista, militar e eleitoral), abrangendo, por competência, todo o território nacional.

As atividades do Tribunal da Cidadania - o STJ - estão previstas no artigo 105 da Constituição Federal, dentre elas, processar e julgar, originariamente, nos crimes comuns, os Governadores dos Estados e do Distrito Federal, e, nestes e nos de responsabilidade, os desembargadores dos Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal, os membros dos Tribunais de Contas dos Estados e do Distrito Federal, os dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais Regionais Eleitorais e do Trabalho, os membros dos Conselhos ou Tribunais de Contas dos Municípios e os do Ministério Público da União que oficiem perante tribunais; bem como processar e julgar os conflitos de competência entre quaisquer tribunais e as revisões criminais e as ações rescisórias de seus julgados.

3.1.2 Estrutura Organizacional

O STJ encontra-se organizado segundo o critério da especialização na natureza da matéria judicial, possuindo três seções de julgamento - Direito Público, Direito Privado e Direito Previdenciário ou matérias não cobertas pelas outras seções - com duas turmas cada. A Corte Especial é o órgão máximo do Tribunal; e o Plenário, composto por todos os ministros da Casa, exerce as

funções administrativas da instituição. (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010b). Ademais, funcionam junto ao Superior Tribunal de Justiça a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, a qual regulamenta os cursos oficiais para o ingresso e promoção na carreira, e o Conselho da Justiça Federal, que supervisiona a administração e o orçamento da Justiça Federal, detendo poderes correicionais.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

O estudo em pauta se propõe a verificar a modernização em uma organização da administração pública brasileira em vista do emprego da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*. Com o intuito de aprofundar a pesquisa em termos práticos, selecionou-se o Superior Tribunal de Justiça, localizado no Distrito Federal, que tem se apresentado como referência para diversas organizações estatais aspirantes ao uso do planejamento estratégico. Assim, a opção se deu pelo fato de o referido órgão já possuir uma gestão estratégica ativa, pautada no BSC, bem como pela facilidade de acesso às informações internas.

No mais, dentre um universo de mais de 1.500 (mil e quinhentos) funcionários, escolheu-se “pessoas-chave” para responderem a questionários semi-estruturados (vide Anexo B). Os funcionários escolhidos foram:

- Membro da equipe da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica do Tribunal, para esclarecer pontos sobre o funcionamento do BSC na Corte Superior e fornecer a sua visão quanto o aperfeiçoamento do órgão em face da ferramenta de medição de desempenho; o critério de seleção aqui se pautou no nível de conhecimento e de envolvimento do funcionário com o BSC, vez este fazer parte da equipe que implantou e que tem monitorado o Placar Balanceado no STJ.
- Servidor lotado na área meio do Tribunal há dezoito anos, atualmente na função de Coordenador da Coordenadoria de Orientação e Acompanhamento da Gestão Administrativa - COAD, para fornecer o ponto de vista da alta gerência (nível estratégico) sobre a modernização do

Tribunal; este servidor foi selecionado em razão da sua antiguidade no órgão, que lhe permite ter uma visão comparativa entre a situação anterior e a atual da instituição, e da sua posição na estrutura hierárquica, que possibilita a análise de como um membro da cúpula do STJ tem se envolvido com o planejamento estratégico e com o BSC da Corte.

- Servidor lotado na área fim do Tribunal, no cargo de Técnico Judiciário, com atividades na Coordenadoria da Quinta Turma há oito meses, para revelar suas impressões sobre as mudanças impulsionadas pelo plano de estratégia do STJ no nível tático; o critério de seleção deste servidor partiu da necessidade de se conhecer o impacto do BSC sobre o nível intermediário do órgão.
- Terceirizado, na função de secretário da Secretaria de Serviços Integrados de Saúde há mais de um ano, para apresentar o impacto do planejamento estratégico no nível operacional; tal seleção se deu porque é importante avaliar os efeitos do BSC não apenas na alta administração, mas também na base da organização, que representa o sustentáculo das atividades principais do órgão e deve, da mesma forma, estar inclusa no plano de estratégias e sentir os reflexos deste.

Além disso, selecionou-se a Seção de Licitações (SALIC) para a realização de observação participante durante cinco meses, o que foi facilitado pelo fato de a pesquisadora ter estagiado este lapso temporal na referida área.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, na qual os critérios gerais de seleção das bibliografias consistiram: a) na relevância do conteúdo para o estudo do tema; b) no considerável teor de veracidade e renome do autor; c) e na possibilidade de vivência prática da matéria discutida.

No mais, confeccionou-se um relatório a partir da observação participante, no qual se descreveu aquilo que foi visto e vivido na experiência cotidiana dentro da instituição.

Quanto às entrevistas semi-estruturadas realizadas, os roteiros norteadores foram os apresentados abaixo:

Roteiro para a Entrevista com o Membro da Assessoria de Modernização do Superior Tribunal de Justiça

Tópico I: Gestão estratégica na Administração Pública

Wright, Kroll e Parnell (2007, p.408) expõem que os “processos de formulação de estratégias, implementação e controle são muitas vezes mais complicados nas organizações sem fins lucrativos que nas empresas”. Nesse escopo, pretende-se questionar a importância da gestão estratégica na condução dos serviços públicos e os entraves que esta pode sofrer.

Tópico II: Implementação do BSC

Sabe-se que a implementação do *Balanced Scorecard* é uma tarefa complexa. Serra, M. C. Torres e A. Torres (2003, p. 127) lembram que o “BSC deve ser elaborado de maneira participativa, envolvendo não só a alta administração, mas os funcionários dos diversos setores e níveis da organização”. Ademais, “devem ser desenvolvidos indicadores que venham a suportar a estratégia” e a “quantidade de indicadores deve ser a menor possível, para que não haja sobrecarga de informações” (SERRA; TORRES, M. C.; TORRES, A., 2003, p.129). Com base nessas informações e no padrão literário para o BSC (em especial o de Kaplan e Norton), indaga-se até que ponto esse modelo e essas recomendações foram observadas no caso do STJ. Em havendo mudanças no modelo tradicional, convém verificar quais foram e porque foram realizadas.

Ainda é interessante saber se houve influência do Programa de Qualidade do Serviço Público para a iniciativa de implantação do BSC no Superior Tribunal de Justiça, conforme aponta os dados da pesquisa de Galvão (2002).

Tópico III: Resultados do BSC para a modernização

Feita a discussão inicial sobre a gestão estratégica na Administração Pública, a fim de introduzir o tema, e sobre a forma de implementação do BSC no STJ, em vista de identificar até que ponto o sistema de indicadores balanceados foi corretamente aplicado, parte-se para a verificação dos efetivos resultados.

Pretende-se entender quais estão sendo as dificuldades enfrentadas e se estas se devem à maneira que o BSC foi implantado (incompleto, sem planejamento, dentre outras possibilidades). Por outro lado, a indagação também se voltará aos benefícios que já podem ser notados mediante o uso do sistema, questionando ainda se estes benefícios possuem relação com a modernização. Nessa linha, Rezende (2003, p.87) observa que o placar equilibrado permite à organização oferecer “um leque de opções de capacitação atrelado às necessidades de melhoria do desempenho, criando, de antemão, referenciais para aperfeiçoamento que poderão ser cursados até mesmo a partir da auto-instrução”; como, então, estariam sendo usadas essas opções de capacitação no STJ? Haveria a auto-instrução? O aperfeiçoamento já estaria no nível da modernização?

Tópico IV: Além do BSC

Schmitt e Fiates (2008, p.02) apontam a necessidade de que

[...] os órgãos públicos respondam de forma ágil e com efetividade às novas demandas, de forma que busquem gerenciar adequada e responsavelmente os seus bens e recursos, tendo, pois, como grande desafio tornarem-se flexíveis e empreendedores. Neste sentido, as mudanças fazem parte do cotidiano organizacional, propiciando o desenvolvimento de adaptações estratégicas e inovações.

Nota-se, portanto, a importância da modernização do setor público na atual conjuntura. Nesse contexto, seria o BSC suficiente para resolver os problemas do Superior Tribunal de Justiça?

Rezende (2003, p.78) alerta que “o BSC tem sido rotulado, ao mesmo tempo, de efetivo e fácil aplicação ou de inócuo e mecânico”. Logo, convém compreender quais dessas características estão presentes no placar balanceado implantado no STJ e se há, ao menos, indícios de modernização devidos a tal prática. Em havendo indícios de modernização, questiona-se o potencial do BSC para levá-la adiante.

Roteiro para a Entrevista com Servidores e Terceirizado

Tópico I: Conhecimento sobre o planejamento estratégico do STJ

Conforme Serra, M. C. Torres e A. Torres (2003, p. 130), o BSC “deve ser integrado à estrutura, à cultura e às práticas de RH da organização”. Na mesma linha de entendimento, Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 327) afirmam ser essencial “que as mudanças de estratégia sejam acompanhadas por alterações correspondentes na cultura organizacional; caso contrário, a estratégia tende ao fracasso”. Estes últimos autores citam ainda o estudo de Alfred Chandler sobre a reestruturação organizacional, concluindo que “à medida que a estratégia empresarial modifica-se, a organização da entidade empresarial deve modificar-se também, para que o trabalho seja feito com eficiência” (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2007, p. 128).

Nesse passo, convém buscar informações que demonstrem o nível de conhecimento dos funcionários sobre o planejamento estratégico da instituição, a fim de identificar se houve uma disseminação abrangente do plano de estratégias e se houve alteração na cultura organizacional em prol da consecução dos objetivos estratégicos.

Tópico II: Envolvimento com o planejamento estratégico do STJ

Ainda segundo Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 416), as modificações em prol da modernização necessitam de uma “liderança de transformação forte, juntamente com uma mudança significativa de políticas, de modo que as atitudes e práticas dos funcionários possam ser mobilizadas e modificadas”. Essa liderança, “envolve a complicada tarefa de integrar várias áreas funcionais e não apenas a administração de uma ou algumas funções; e exige a administração por intermédio de outras pessoas, e não a supervisão direta das operações” (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2007, p. 302).

Portanto, torna-se essencial verificar o envolvimento dos entrevistados com a elaboração, a execução, o acompanhamento e o aperfeiçoamento do Plano Estratégico do STJ. É importante ainda buscar saber como os indicadores estão sendo aplicados nas áreas do Tribunal e se há o sistema de cotas a fim de aumentar a produtividade.

Tópico III: Percepção da modernização do STJ

Para Chiavenato e Cerqueira Neto (2003, p. 52), são necessárias “medições de resultados e medições de impulsionadores de desempenho que permitam alcançar os resultados desejados”.

Nessa esteira, dependendo do tempo de serviço do funcionário no Superior Tribunal de Justiça, resta conveniente questionar sobre os resultados que já foram alcançados e se estes contribuíram para a modernização do órgão, procurando ainda saber sobre os possíveis fatores que influenciaram essa mudança.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

Com o intuito de se conhecer a gestão estratégica na Administração Pública brasileira e as idéias que pairam ao redor do Placar Balanceado, realizou-se, de janeiro a junho de 2010, análise documental em bibliografias sobre os respectivos temas, as quais foram destacadas nas considerações finais segundo cada objetivo específico proposto no início deste trabalho.

Em julho de 2010, para identificar os resultados do BSC em uma instituição pública, colheu-se informações do *site* do STJ, a fim de fazer o levantamento das características do Placar Balanceado e de seu funcionamento no órgão. Por oportuno, encontrou-se documentos sobre o planejamento estratégico do Superior Tribunal de Justiça, bem como o seu Relatório de Gestão.

Em paralelo, visando avaliar o impacto do BSC no quadro de pessoal e na modernização da entidade, a pesquisadora manteve-se vinculada ao STJ, mediante contrato de estágio, durante 05 (cinco) meses – de fevereiro a junho de 2010 –, período em que pôde vivenciar o cotidiano da organização, inclusive participando de duas palestras sobre o planejamento estratégico da Corte Superior.

Além da observação participante e não estruturada, marcou-se entrevista presencial com um dos membros da equipe da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica do Tribunal, a qual se concretizou no dia 13/07/2010, e com outros servidores em posições diferenciadas na estrutura hierárquica do órgão, as

quais se realizaram no dia 11/10/2010. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, degavadas (vide Anexo B). Na construção da degavação, peneirou-se as partes mais importantes do diálogo para o estudo em testilha, alterando alguns termos da linguagem falada para melhor adequação à língua culta, sem, contudo, macular a semântica das frases. Salienta-se que, para melhor visualização e entendimento, o conteúdo das entrevistas foi organizado em uma matriz representativa dos principais pontos discutidos, que será exposta no capítulo seguinte.

Enfim, o estudo dos dados obtidos, por meio da análise documental (para o levantamento teórico), da análise de conteúdo (para as entrevistas) e da análise estatística (para a pesquisa dos resultados do BSC), constituiu a base para a conclusão deste trabalho.

4. Resultados e Discussão

Ante as informações levantadas, a pesquisa pôde ser concluída com os resultados apresentados a seguir. Ressalta-se que tais resultados advieram do confronto do referencial teórico revisado com a realidade encontrada no Superior Tribunal de Justiça, moldada a partir da observação participante, dos relatórios de gestão e das entrevistas realizadas. Inicialmente, foram expostos a atual fase de modernização do STJ e o seu Plano Estratégico; ato contínuo, discorreu-se sobre a gestão estratégica do STJ à luz da literatura sobre o tema; por fim, analisou-se a implantação do Placar Balanceado no órgão em comento, utilizando, para tanto, as bibliografias consultadas e as entrevistas feitas.

4.1 Modernização e Plano Estratégico do STJ

A sociedade espera que o Tribunal da Cidadania, o STJ, atenda às suas demandas com justiça e equidade, observando sempre a celeridade processual. Tal expectativa foi identificada no Plano de Gestão montado pelo STJ para o biênio 2008-2010, o qual evidenciou que, para atender prontamente os anseios dos cidadãos, queda-se imprescindível oferecer uma justiça mais rápida e democrática, que somente poderá ser alcançada mediante a conciliação entre valores como celeridade, segurança, transparência e gestão democrática (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010c).

Em vista de concretizar a conciliação supracitada, o Superior Tribunal de Justiça optou por utilizar o sistema gerencial *Balanced Scorecard* (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010c, p. 07). No Plano Estratégico STJ 2014, reconheceu-se que a gestão estratégica no Tribunal obteve avanço significativo a partir de 2004, período em que adotou um modelo equilibrado, baseado em um sistema de planejamento que permitiu implantar a visão estratégica de longo prazo e traduzir as diretrizes organizacionais em ações concretas (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010d).

Destaca-se que a Corte Superior se utiliza do Planejamento Estratégico como modelo de gestão desde 1998, sendo referência para diversas organizações

públicas, com o recebimento de inúmeras visitas técnicas de representantes de órgãos interessados. Além do mais, a pedido de outros tribunais, várias palestras foram proferidas pela equipe de planejamento. O CNJ, quando construiu o Plano Estratégico Nacional do Judiciário, considerou a experiência do STJ (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010d).

No plano bianual de 2008/2010, a análise do cenário externo apontou como ameaças a desatualização da legislação processual; a reforma no Direito Previdenciário e no Direito Tributário, que causou considerável aumento na demanda processual; a escassez de recursos; o descrédito do Judiciário perante a sociedade, com cidadãos cada vez mais exigentes, insatisfeitos e mal informados sobre o Judiciário; a demanda acumulada; e a demora do trâmite processual em outros órgãos ante a falta de informatização e de uniformização dos procedimentos. Por outro lado, destacou-se como oportunidades o esforço do CNJ na busca de uniformização de procedimentos cartorários; a reforma do Direito Processual; a tendência ao uso de sistemas informatizados; o Pacto de Estado, acordado pelos chefes dos Poderes da República, em prol de um Judiciário mais rápido e democrático; a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados; a boa imagem do órgão perante os advogados que utilizam seus serviços; a posição de destaque do STJ na modernização do Judiciário; e a preocupação dos ministros com a opinião da sociedade. (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010c).

No âmbito interno, o diagnóstico institucional foi montado com base na Pesquisa de Clima Organizacional de outubro de 2007 e com o levantamento de maio de 2008, junto aos gerentes (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010c). Ainda, consoante informações do Plano de Gestão 2008-2010, os pontos fortes da organização residem na quantidade adequada de recursos materiais disponíveis; na boa qualificação dos servidores, que conhecem suas tarefas e entendem as finalidades dos seus respectivos setores laborais, o que acarreta na confiança da chefia; e o foco no cliente. Em contrapartida, o referido Plano relacionou como pontos fracos a diminuta integração entre as unidades do STJ; a comunicação muitas vezes ineficiente entre um setor e outro; a ausência de uma avaliação mais objetiva dos produtos e serviços mediante indicadores e metas de

desempenho; a baixa oportunidade de crescer na carreira; e a inadequação do espaço físico em várias áreas de trabalho.

Em seguida, para a consecução do novo plano de gestão, o Plano Estratégico STJ 2014, considerou-se não apenas as análises interna e externa, mas também quatro grandes perspectivas para as transformações institucionais, quais sejam:

- a) oferecimento de serviços que atendam às demandas e expectativas da sociedade, garantindo a implementação de ações voltadas para a valorização da cidadania e para a gestão ambiental no contexto social e do trabalho;
- b) celeridade da prestação jurisdicional e melhoria da produtividade, com objetivos destinados aos processos internos de trabalho, como acelerar o trâmite processual, para reduzir o tempo de permanência dos processos no STJ e elevar a produção de julgados, de modo a aumentar o número de processos resolvidos e, assim, melhor atender à demanda da sociedade;
- c) investimento nas pessoas, com o intuito de qualificar servidores e gestores para o melhor desempenho de suas atribuições, e na infraestrutura, visando otimizar, expandir e modernizar as condições, métodos e o ambiente de trabalho dos colaboradores, gerando aumento da satisfação e bons resultados para a instituição;
- d) eficiência na gestão orçamentária para garantir os recursos necessários ao cumprimento das metas institucionais. (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010d, p. 05).

Acrescente-se que, em 2009, realizou-se novo diagnóstico situacional com a participação de 112 pessoas de variadas unidades. Esse diagnóstico objetivou identificar a percepção dos servidores em relação à missão, visão de futuro, valores e desafios do STJ para subsidiar a elaboração do Plano Estratégico de 2010 a 2014 (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010d). De posse desses dados, montou-se uma nova análise dos cenários interno e externo com as conclusões que se seguem.

No âmbito interno, os pontos fortes identificados foram: a qualidade e a quantidade de recursos materiais existentes, os recursos tecnológicos disponíveis e a qualificação e o comprometimento dos servidores. De outra parte, os pontos fracos consistiram na comunicação interna, no planejamento institucional, nas

relações interpessoais, no fator liderança e na satisfação/motivação dos servidores. Por conseguinte, diversas ações foram iniciadas a fim de minimizar essas carências, como a elaboração de projeto de comunicação institucional, definição de plano de gestão de longo prazo (5 anos) e disponibilização de oportunidades de desenvolvimento dos gestores (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010d).

No plano externo, as ameaças destacadas restaram caracterizadas por: legislação processual desatualizada, motivo de inúmeros recursos protelatórios; desigualdade de tratamento entre o cidadão e o Estado; reforma previdenciária e tributária, que devem causar expressivo aumento na demanda de processos; escassez de recursos e os cortes orçamentários. Em contrapartida, as potenciais oportunidades são a implementação do processo eletrônico, fator considerado importante para obter maior celeridade/agilidade na tramitação dos processos; a integração das informações processuais com os demais Tribunais e a atuação do CNJ na busca pela uniformização de procedimentos cartorários (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010d).

Após a observação do contexto ambiental, traçou-se os objetivos estratégicos que quedaron assim definidos:

- a) Oferecer serviços com qualidade e promover a cidadania;
- b) Ampliar a responsabilidade socioambiental;
- c) Aprimorar a comunicação institucional;
- d) Fortalecer e harmonizar as relações institucionais;
- e) Elevar a produção de julgados e acelerar o trâmite processual;
- f) Buscar a excelência na gestão;
- g) Fomentar a interação e a troca de experiências no Judiciário;
- h) Desenvolver competências e melhorar o clima organizacional;
- i) Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI;
- j) Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais;
- k) Assegurar e gerir recursos orçamentários.

No pertinente aos projetos estratégicos, restaram elaborados, para a gestão compreendida no período entre 2010 e 2014, principalmente os seguintes:

Modernização dos Serviços Administrativos: Modernizar os serviços e procedimentos administrativos da Secretaria de Administração e Finanças, por meio da conclusão de módulos que compõem o Sistema Administra, integrados entre si com os demais sistemas corporativos do STJ.

Comunicações *on-line*: Incrementar estrutura e procedimentos e criar funcionalidades de sistema para implementar a comunicação on-line de decisões judiciais entre os Órgãos do Poder Judiciário.

Programa de Responsabilidade Socioambiental: Sensibilizar os servidores, prestadores de serviços e visitantes quanto à Responsabilidade Socioambiental, implementando ações que promovam o exercício dos direitos sociais, a gestão adequada dos resíduos gerados, o incentivo ao combate de todas as formas de desperdício dos recursos naturais e à inclusão de critérios socioambientais nos investimentos, compras e contratações de serviços.

Programa de Modernização de TI: Atender aos requisitos das normas de segurança da certificação ISO 27001, e garantir alta disponibilidade, continuidade e capacidade para os novos sistemas e projetos estratégicos e de modernização do STJ para o período 2010-2014 e seus impactos futuros.

Solução Parametrizada para Gestão de Pessoas: Adquirir sistema informatizado destinado à automatização e controle das atividades da área de Gestão de Pessoas, que integra a folha de pagamento parametrizada ao cadastro de servidores e demais subsistemas da unidade.

Universidade Corporativa do STJ - UniJus: Criar universidade voltada para o foco estratégico e o negócio do STJ, com o propósito de formar colaboradores, fornecedores e clientes do STJ, por meio de um processo de aprendizagem contínua e permanente aliada à utilização de tecnologia de ponta e metodologias inovadoras para a entrega do conhecimento. O projeto encontra-se em avançado estágio de definição, tendo sido finalizadas as especificações de Recursos Humanos, Físicos, Tecnológicos e Financeiros.

Política de Comunicação Interna: Implantar uma política de comunicação interna para o STJ, com gerenciamento contínuo e permanente, por meio da adoção de uma rede social corporativa, como plataforma de comunicação interna

capaz de integrar ações e veículos e aproximar os servidores, ajudando a desenvolver uma cultura de colaboração e, por conseguinte, melhores resultados.

Mapeamento, Análise e Melhoria dos Processos de Trabalho: Realizar o mapeamento, análise e melhoria dos processos de trabalho do STJ, com estabelecimento de indicadores de desempenho, visando o gerenciamento dos processos.

Banco de Idéias: Identificar e reconhecer talentos, estimulando a aplicação de idéias inovadoras e fortalecer valores institucionais, com vistas a implementar melhorias no Tribunal, por meio do registro, reconhecimento e aproveitamento das sugestões individuais ou de equipes de servidores do Superior Tribunal de Justiça.

Desenvolvimento Gerencial: Manter um programa de desenvolvimento gerencial continuado, orientado para a obtenção dos resultados institucionais desejados, implementado sob a forma de ações destinadas a desenvolver e aperfeiçoar competências do corpo gerencial do STJ e a formar novos gestores.

Ampliação da Avaliação de Desempenho: Implementar um modelo de avaliação de desempenho, como instrumento de gestão da carreira, extensível a todos os servidores e gestores do Tribunal, visando inclusive subsidiar decisão de ocupação de postos gerenciais.

Revitalização do Banco de Talentos: Remodelar o Banco de Talentos, para que se converta em ferramenta efetiva de visibilidade e de busca do capital intelectual do STJ, proporcionando mais rapidez e transparência aos processos de seleção interna, permuta de servidores e ocupação de funções comissionadas.

Quanto ao mapa estratégico, sabe-se que as quatro tradicionais perspectivas do BSC são a financeira, a dos clientes, a dos processos internos, a do aprendizado e crescimento. No entanto, esta divisão deve ser vista com cuidado ao se tratar de órgãos públicos, pelo o que o STJ optou por trocar a terminologia “clientes” por “sociedade”, a qual deve ser a principal beneficiada pelas atividades da instituição. No que tange à área “financeira”, nota-se que o Tribunal não visa o lucro, por isso, alterou a denominação para “recursos”, incluindo aqui a questão do aprendizado e crescimento. Portanto, a divisão das perspectivas, já enquadradas no mapa estratégico, ficou definida conforme Figura 05 abaixo.

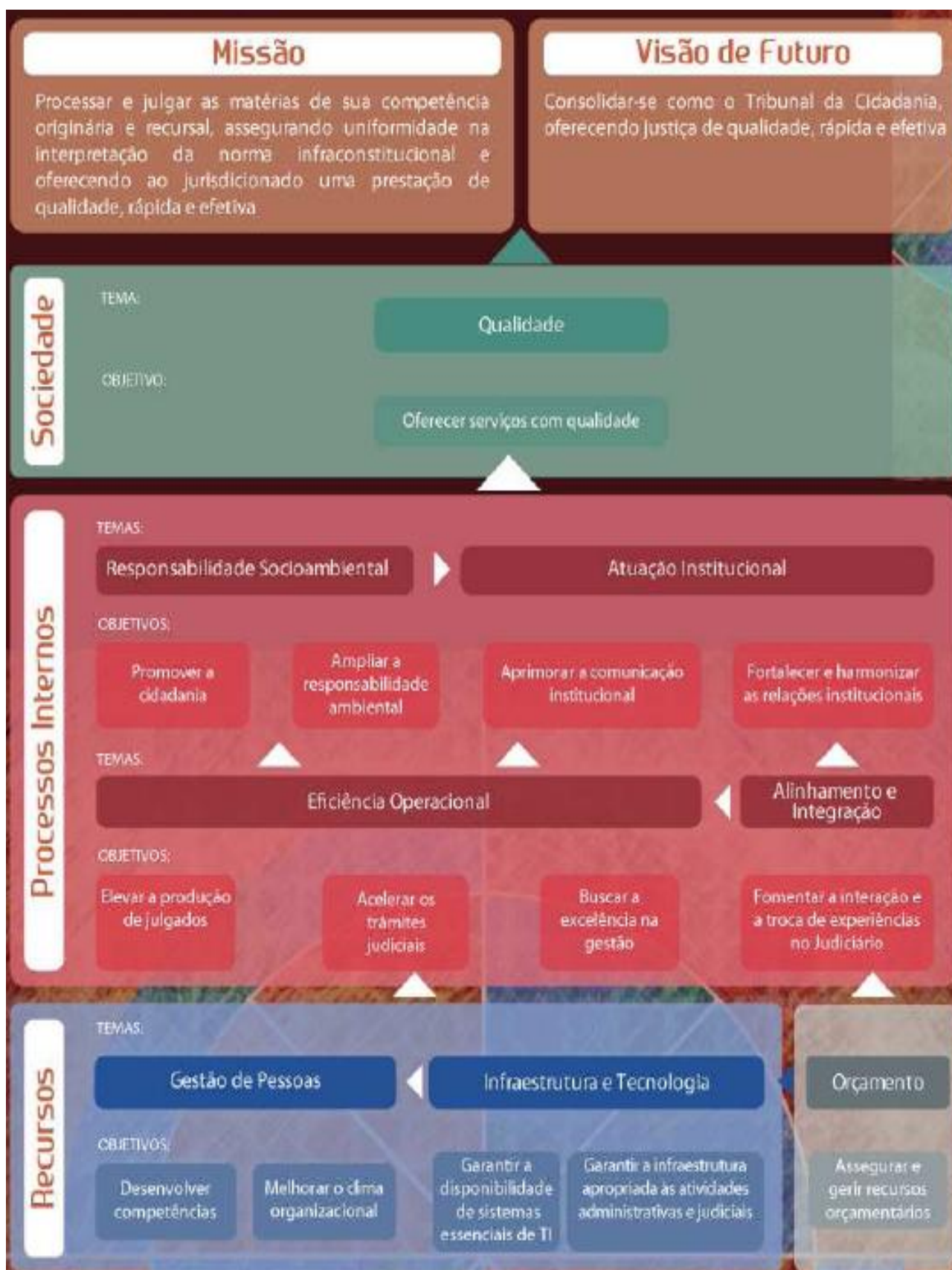


FIGURA 05 – Mapa Estratégico do STJ

Fonte: SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010d, p. 14.

Dentro de cada perspectiva, as estratégias e medições da estratégia (indicadores) definidas são aquelas constantes do Anexo E.

4.2 Gestão Estratégica do STJ à Luz da Literatura sobre o Tema

O uso da gestão estratégica no Superior Tribunal de Justiça desde 1998 representou um grande avanço, não apenas no órgão, mas em considerável parcela da Administração Pública, vez que o modelo adotado pela instituição serviu de base para mudanças em diversas organizações estatais. Tal modelo, quando reformulado no Plano de Gestão 2008/2010, observou as atribuições da alta gerência propostas por Wrigth, Kroll e Parnell (2007, p.28), abaixo relembradas:

- a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) Implementar as estratégias; e
- f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

A partir do cruzamento entre os itens “a” e “b”, formulou-se a matriz representante do item “d” (Matriz Objetivos Estratégicos X Projetos Estratégicos – Anexo D), que forneceu um norte para a implementação das ações estratégicas no STJ. Ocorre que as estratégias não foram definidas em níveis (empresarial, tático e operacional), o que pode ter prejudicado a compreensão, principalmente por parte dos funcionários da base (nível operacional), quanto ao seu papel nessas ações. Isso pode ser inferido com esquete nas entrevistas feitas, as quais demonstraram maior conhecimento das estratégias apenas por aquele que estava

trabalhando diretamente com as mesmas – o membro da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica –, enquanto os outros funcionários apresentaram vago conhecimento sobre o assunto (vide Figura 06).

Entrevistado/ Tópico abordado	Membro da Assessoria de Modernização	Servidor da área-meio (estratégico)	Servidor da área-fim (tático)	Terceirizado (operacional)
Conhecimento sobre o planejamento estratégico do STJ	Alto	Médio	Pouco	Pouco
Envolvimento com o planejamento estratégico do STJ	Alto	Médio	Pouco	Pouco
Conhecimento sobre o BSC	Alto	Pouco	Nenhum	Nenhum
Percepção da modernização do STJ	Alto	Alto	Pouco	Pouco

FIGURA 06 – Matriz dos Principais Tópicos Abordados nas Entrevistas

Fonte: elaborado pela autora.

No que se refere ao item “c”, mediante observação participante realizada no STJ, constatou-se que em todos os ambientes laborais há um quadro com a missão, a visão e os valores da organização, objetivando a disseminação destes elementos estratégicos. Contudo, ao se questionar alguns servidores sobre o conteúdo dos quadros, poucos souberam explicar com clareza a importância destes, relatando que nunca houve esclarecimento aos funcionários a tal respeito.

Nesse escopo, convém se acautelar para que as mudanças pretendidas sejam repassadas de forma clara e concisa a todos da instituição, pois, do contrário, os membros da organização tenderão a resistir às inovações, passando por dificuldades até atingir as novas expectativas, conforme alertado por Wright, Kroll e Parnell (2007). Além do mais, torna-se essencial que os empregados, supervisores e a média gerência estejam familiarizados com a administração estratégica (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007) e que todos participem da construção desta, não apenas um grupo restrito como aconteceu no STJ - 112

peças em um universo de mais de 1500 funcionários, segundo consta do Plano Estratégico 2010/2014 (p. 8). Em não sendo observados esses pontos, recair-se-á nas deficiências de processo do projeto de *scorecard*, apontadas no tópico 2.3.2 (p.28), como “falta de comprometimento da alta administração” e “envolvimento de muito poucas pessoas”.

A seu turno, como visto no tópico 2.1 (p.19), Serra, M. C. Torres e A. Torres (2003) expõem que os responsáveis pelo planejamento estratégico devem ser catalisadores, coordenadores, programadores e comunicadores. No caso específico do Superior Tribunal de Justiça, percebe-se a existência de catalisadores, que são os secretários, os quais enviam relatórios de desempenho ao Diretor-Geral para que esse possa tomar as decisões administrativas da Corte; notam-se ainda os programadores, lotados na Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, que confeccionam o plano de estratégias do órgão. Todavia, não há um coordenador para sintetizar as análises do Diretor-Geral, o que pode deixar as informações sobre o desempenho das atividades desconexas, sem a possibilidade de visualizar e promover sinergia entre elas; ausente também a pessoa do comunicador, ficando a comunicação sobre o planejamento estratégico limitada a divulgação pela *intranet*, carecendo a instituição do programa de comunicação, sugerido por Kaplan e Norton (2000), exposto no tópico 2.4.2 (p.38).

A carência de comunicação eficiente restou identificada como ponto fraco na análise interna feita no Plano de Gestão 2008/2010 - “diminuta integração entre as unidades do STJ” e “comunicação muitas vezes ineficiente entre um setor e outro” - e no Planejamento Estratégico 2010/2014. Este último documento apresentou avanço no sentido de prever a elaboração de projeto de comunicação institucional, referente ao objetivo estratégico de “aprimorar a comunicação institucional”, visando implantar uma política de comunicação interna para o STJ, com gerenciamento contínuo e permanente, mediante implantação de rede social corporativa, como plataforma de comunicação interna apta a integrar ações e aproximar os servidores, ajudando a desenvolver uma cultura de colaboração (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010d).

De outra parte, no plano bianual de 2008/2010, a análise do cenário externo apontou como ameaças, dentre outras, a escassez de recursos e o

descrédito do Judiciário perante a sociedade, com cidadãos cada vez mais exigentes, insatisfeitos e mal informados. Assim, o planejamento estratégico no STJ se deu porque houve uma percepção, por parte do Tribunal, no sentido de que a sociedade clama por uma prestação jurisdicional efetiva, sem morosidade e sem abarrotamento de processos (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010c, p. 5). Schmitt e Fiates (2008) já alertavam sobre a necessidade de reformas administrativas para modernizar as organizações públicas, com o oferecimento de melhores condições de trabalho e qualidade de vida aos servidores.

Nesse escopo, um dos servidores entrevistados que trabalha no STJ há dezoito anos e afirmou que o órgão mudou bastante, sendo que a cada ano os procedimentos mudam e há maior racionalização. No entanto, percebe-se que a modernização enfrentou e ainda enfrenta alguns desafios. Dos entraves à gestão estratégica no âmbito estatal caracterizados no tópico 2.2.2 (p. 21), os que mais afetam o Superior Tribunal de Justiça são a excessiva burocracia (SCHMITT e FIATES, 2008), a menor autonomia administrativa e a freqüente rotatividade nos cargos de liderança (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Nesse cenário e diante da constatação do ponto fraco “ausência de uma avaliação mais objetiva dos produtos e serviços mediante indicadores e metas de desempenho”, o STJ optou por utilizar o sistema gerencial *Balanced Scorecard*, reconhecendo, no Plano de Gestão 2010/2014, que a gestão estratégica no Tribunal obteve avanço significativo a partir de 2004, período em que adotou um modelo equilibrado, o *Balanced Scorecard*.

4.3 A Implantação do BSC no Superior Tribunal de Justiça

Como visto, o crescente sucesso do BSC na Câmara dos Deputados está atrelado ao fato de que a Alta Administração sempre apoiou as iniciativas de otimização da gestão e o modelo de solução adotado (BOTELHO; MELO, 2009). Entrementes, segundo informações do membro da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, isso não ocorre na Corte Superior, pois, o maior obstáculo

enfrentado tem sido a ausência de patrocínio, pois a alta administração não está empenhada em fazer com que o planejamento estratégico aconteça. Sem o apoio da cúpula, que constantemente tem seus membros alterados, não há como realizar muitas ações estratégicas, as quais acabam se submetendo às pressões políticas internas e externas. Ademais, o entrevistado destacou o despreparo do magistrado presidente na condução das questões administrativas da instituição, visto que, no geral, sua formação acadêmica não englobou conhecimentos sobre administração; não bastasse, muitas vezes, o Diretor-Geral nomeado também carece de conhecimentos gerenciais, não tendo as características do responsável pelo planejamento estratégico de sucesso propostas por Serra, M. C. Torres e A. Torres (2003), transcritas no tópico 2.1 (p.19).

Sabe-se ainda que o BSC deve promover o *feedback* permanente, utilizando ferramentas que agilizam o entendimento de prioridades e das integrações entre atividades meio e fim (REZENDE, 2003). No Tribunal de Cidadania, a unidade responsável pelo monitoramento e pelo *feedback* é a Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, que verifica os resultados e identifica os pontos críticos. Entretanto, observou-se que os funcionários não estão obtendo respostas eficientes sobre o seu trabalho e as supostas ações estratégicas que deveriam realizar, posto se encontrarem relativamente alheios ao planejamento estratégico do órgão. Portanto, ainda paira a noção de que se recompensa mais o tempo de serviço do que o mérito, fazendo com que poucos funcionários percebam a ligação entre seu desempenho e sua compensação (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Nesse contexto, os benefícios da ferramenta gerencial para o STJ restam limitados à definição de indicadores de desempenho para cada objetivo, visto que a qualquer momento o executivo principal pode verificar se o objetivo está sendo atingido ou não (SERRA; TORRES, M. C.; TORRES, A., 2003, p.121), não havendo claras evidências dos outros benefícios elencados no tópico 2.3.2 (p. 29) retirados dos estudos de Serra, M. C. Torres e A. Torres (2003).

De mais a mais, o BSC implantado no Superior Tribunal de Justiça sofreu algumas modificações para se adequar às peculiaridades do órgão. Diferente do que ocorre nas empresas privadas, a área financeira foi colocada na base do mapa estratégico juntamente com a área de aprendizado e crescimento,

formando a perspectiva dos “recursos”. Contudo, Kaplan e Norton (2000; 2004) sugerem que uma organização sem fins lucrativos dê a mesma importância às perspectivas financeira e do cliente. Afinal, a execução orçamentária eficiente e a ampliação da captação de recursos financeiros são essenciais para tornar uma instituição pública mais sólida e capaz de cumprir sua missão (GHELMAN; COSTA, 2006, p.03). Desse modo, a reestruturação das perspectivas do Placar Balanceado da Corte Superior pode não ter sido a mais conveniente, pois se misturou dois setores importantíssimos - “financeiro” e “aprendizado e crescimento” -, o que dificulta a medição aprofundada do desempenho de cada área, e os colocou como última perspectiva do BSC, contrariando a sugestão dos estudiosos do assunto e o exemplo de outras organizações estatais que fazem uso do *Balanced Scorecard*.

Não obstante o STJ ter unido a perspectiva “financeira” e “aprendizado e crescimento”, a relevância desta última, embora um tanto quanto enfraquecida, ficou demonstrada em pelo menos dois projetos estratégicos: o Banco de Idéias e a Revitalização do Banco de Talentos. Este último projeto, aliado ao da Ampliação da Avaliação de Desempenho, provavelmente amenizará o ponto fraco da “baixa oportunidade de crescer na carreira”, característico do setor público e identificado no Plano de Gestão 2008/2010, que desmotiva os servidores a buscarem o desempenho superior.

Em continuidade à análise das perspectivas do BSC implantado no STJ, constata-se que há somente um objetivo estratégico para a perspectiva mais importante (“sociedade”), e esse objetivo abarca apenas a medição da qualidade do produto ofertado, deixando de lado a medição da efetividade da ação pública. Nesse passo, falta uma meta que englobe os impactos das atividades do órgão na sociedade como um todo (GHELMAN; COSTA, 2006), identificando o nível da conciliação entre valores como a celeridade, a segurança, a transparência e a gestão democrática (Superior Tribunal de Justiça, Plano de Gestão 2008/2010, p.5).

Por outro lado, observa-se que os indicadores escolhidos não recaem no erro apontado por Pedro (2004) – fixação de objetivos vagos e abrangentes, com poucas metas quantitativas associadas para avaliação -, respeitando as características sugeridas por Serra, M. C. Torres e A. Torres (2003), quais sejam:

a) integração à estratégia e aos objetivos estratégicos; b) fácil e precisamente quantificáveis; c) simples e claros; d) específicos; e) de fácil aferição e rapidamente disponíveis; f) de baixo custo de implementação. Todavia, confirmando o resultado do estudo de Galvão (2002), relatado no tópico 2.4.1 (p. 36), nota-se que o balanceamento entre as perspectivas de medição de desempenho é relativamente baixo, o que faz setores essenciais do STJ não serem traduzidos em medidas que forneçam bases do progresso organizacional, como aquelas áreas executoras de atividades-meio, vez a maioria das metas no campo dos processos internos se atrelar às atividades-fim (por exemplo, aumentar em 15% a produtividade do magistrado até dezembro de 2014, julgar quantidade igual à de processos distribuídos no ano e 10% do estoque até dezembro de 2014, aumentar para 80% o percentual de processos finalizado em até 1 ano até dezembro de 2014, manter o custo do processo judicial abaixo de R\$ 3.000,00 até dezembro de 2014 e reduzir em 25% o índice de processos antigos até dezembro de 2014).

No que se refere à influência do Programa de Qualidade no Serviço Público na efetividade do BSC, a pesquisa de Galvão (2002) e a informação ofertada pelo membro da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica do STJ induzem que o PQSP levou a uma mudança na mentalidade dos gestores públicos, que passaram a visar melhor qualidade da gestão e desempenho organizacional com o uso de ferramenta gerenciais dantes limitadas ao âmbito privado. Mais especificamente no escopo do Judiciário, o 2º Encontro Nacional, em 2009, ao traçar 10 metas para o Poder, marcou o início de um período de modernização, acarretando a busca, pelos tribunais pátrios, de novos sistemas de administração.

Repise-se que, dentro desses novos sistemas, destacou-se o BSC aplicado ao setor público. Entretanto, Chiavenato e Cerqueira Neto (2003) alertam às empresas para que não fiquem limitadas ao Placar Balanceado, devendo ir além deste. Nessa esteira, o membro da Assessoria de Modernização do STJ relatou que a ferramenta tem contribuído para a modernização do Tribunal, mas o BSC, por si só, não é suficiente para alcançar os resultados propostos, pois a ferramenta gerencial apenas vai funcionar quando as ações forem implementadas e acompanhadas. Resta, assim, evidente a importância de atitudes pró-ativas dos funcionários e do bom gerenciamento dessas ações, que, na Corte Superior,

chama-se de projeto estratégico. Todo objetivo possui pelo menos um projeto estratégico, o que facilita a sua concretização – por exemplo, para o objetivo estratégico “ampliar a responsabilidade socioambiental”, há o “programa de Responsabilidade Socioambiental” e, para o objetivo de “buscar a excelência na gestão”, criou-se o projeto de “Desenvolvimento Gerencial”.

O gerenciamento de projetos assumiu suma relevância na realização do planejamento estratégico do STJ, pois envolve uma metodologia abrangente e eficiente. Nesse passo, reconhecendo a importância do gestor de projetos e de sua capacitação, o Superior Tribunal de Justiça implantou um escritório para auxiliá-lo no sentido de que seu projeto “tenha fluidez”. Além disso, definiu-se o projeto estratégico de “desenvolvimento gerencial”, objetivando desenvolver e aperfeiçoar competências do corpo gerencial do STJ e a formar novos gestores (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010d).

Em síntese, constata-se que a implantação do BSC tem auxiliado na modernização do STJ, vez promover uma visão ampla das atividades realizadas, focando estas no alcance das metas e objetivos definidos segundo a missão do órgão. Todavia, para o sucesso efetivo, a referida ferramenta gerencial deve estar atrelado, no mínimo, às ações dos servidores em prol dos objetivos estratégicos, à força motivacional e gerencial dos líderes, à comunicação eficiente e ao apoio da alta gerência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração voltada para a estratégia adveio como instrumento de otimização dos serviços públicos e para atender o clamor social pela qualidade das prestações do Estado aos cidadãos. Nesse contexto, a gestão estratégica, iniciada nas empresas privadas, ganhou relevância no setor público, pois as instituições estatais perceberam que podem se beneficiar ao realizar uma análise das oportunidades e das ameaças de seu ambiente e ao formular missão e objetivos gerais que lhes permitam satisfazer as necessidades da sociedade (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007).

Além do mais, em um mundo repleto de incertezas, é essencial criar métodos para a implementação da estratégia e para o controle adequado do desempenho da organização (SERRA; TORRES, M. C.; TORRES, A., 2003). Os sistemas utilizados para tanto, dentre eles o *Balanced Scorecard* e os Mapas Estratégicos, estabelecem indicadores de desempenho que devem representar da melhor maneira possível a estratégia elaborada e os fatores críticos do sucesso atual e futuro da empresa. Tais sistemas permitem a incorporação, nos objetivos internos, de informações provenientes de um grupo mais numeroso de pessoas; a melhor compreensão, pelos gerentes, das metas estratégicas de longo prazo; e o comprometimento mais forte com a realização dos objetivos (KAPLAN; NORTON, 2004). No caso específico do BSC, sabe-se que este se destaca como agente promotor do *feedback* permanente inter e intraníveis organizacionais, tornando o entendimento de prioridades e das integrações entre atividades meio e fim mais ágil (REZENDE, 2003). Pode-se citar ainda outros benefícios do Placar Balanceado, como a sinergia organizacional, a criação de uma equipe que dissemine a cultura voltada para a estratégia e a retenção de funcionários.

No Brasil, apesar da adoção do Placar Balanceado por algumas organizações públicas, nota-se que o balanceamento entre as perspectivas de medição de desempenho é relativamente baixo, o que faz áreas essenciais da instituição não serem traduzidas em medidas expressivas do progresso organizacional (GALVÃO, 2002). Porém, o pouco implantado já tem levado estas organizações à considerável desempenho superior. Contudo, há se tomar cuidado, pois, o emprego inadequado do BSC pode representar mais uma iniciativa promissora

com expectativas frustradas, sem que se possa retirar vantagens de um conjunto de indicadores pontuais desgarrados (PEDRO, 2004). Assim, a fim de se empregar adequadamente o *Balanced Scorecard*, deve-se cuidar para que este seja utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um simples sistema de controle (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nesse escopo, é possível inferir que o BSC tem sido o primeiro passo para a reforma da Administração Pública. Não pela ferramenta propriamente dita, porque esta deve sofrer alterações para se adequar às peculiaridades de cada instituição, mas pelos seus ideais de medição de desempenho e de visão global dos fatores críticos de sucesso da empresa, os quais forneceram novas perspectivas para a gestão pública. Tais perspectivas, por conseguinte, têm possibilitado o conhecimento da instituição por ela mesma e movido esta a focar seus esforços em elementos relativos à sua visão, missão e objetivos.

Entrementes, o Placar Balanceado não pode ser considerado de forma isolada para proporcionar a modernização da instituição pública, devendo estar aliado, no mínimo, às ações dos servidores em prol dos objetivos estratégicos, vez que sem a aplicação prática da estratégia nenhuma meta se torna realidade, ou seja, nenhuma meta sai do papel; à comunicação eficiente, pois todos precisam compreender como seu desempenho individual refletirá no sucesso da empresa; ao apoio da alta gerência no que tange ao planejamento estratégico, em razão de as decisões estratégicas emanarem deste nível gerencial; e à força motivacional e gerencial dos líderes, visto que a presença de um guia e coordenador das atividades apresenta-se fundamental para o alinhamento das tarefas de cada empregado em benefício dos interesses globais da instituição.

A conclusão *supra* demonstra que o objetivo proposto no presente trabalho - verificar a eficácia do *Balanced Scorecard* dentro de uma organização pública, qual seja, o Superior Tribunal de Justiça, visando identificar os principais benefícios advindos da implantação de tal ferramenta para a modernização da instituição - foi atingido. Quanto aos objetivos específicos, merecem ser feitas as considerações abaixo:

- Descrever o contexto geral do planejamento estratégico na Administração Pública brasileira: buscou-se referencial em bibliografias sobre o tema – Alves (2002), Pinto (2006), Wright, Kroll e Parnell (2007), Lustosa (2009),

Matias-Pereira (2010) – a fim de identificar o nível de aplicação do planejamento estratégico no setor público brasileiro e as dificuldades encontradas para tanto.

- Compreender o funcionamento do *Balanced Scorecard*: socorreu-se às obras literárias de renome no assunto – Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004), Chiavenato e Cerqueira Neto (2003) – em vista de compreender a conceituação, os componentes e os benefícios gerais do BSC.

- Analisar os resultados do BSC em organizações públicas federais: selecionou-se, além do referencial teórico de Pinto (2007) e Pedro (2004), o estudo de Galvão (2002), o qual analisou se as práticas de medição de desempenho das organizações possuíam as características ideais apontadas pela literatura. Fora isso, colheu-se resultados de três organizações públicas federais (STF, TRF1 e Câmara dos Deputados) que adotaram o Placar Balanceado.

- Levantar os benefícios e as disfunções do BSC implantado no Superior Tribunal de Justiça: os resultados do uso do *Balanced Scorecard* no STJ estão disponíveis no sítio eletrônico da organização, onde é possível visualizar o seu Plano Estratégico, os relatórios de gestão e outros dados estatísticos a respeito. Em posse dessas informações, traçou-se as características do Placar Balanceado da Corte Superior.

- Avaliar o impacto do BSC na modernização da entidade em análise: realizou-se entrevista semi-estruturada com membro da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica do Tribunal e com outros três servidores representantes dos diversos níveis hierárquicos do STJ (vide Anexo B). Ademais, foram feitos levantamentos estatísticos dos resultados obtidos com o *Balanced Scorecard* e observação não estruturada e participante das atividades da instituição (vide Anexo C).

- Identificar se apenas o uso do BSC é suficiente para a modernização do Superior Tribunal de Justiça: do confronto do conteúdo do referencial teórico com as conclusões retiradas das entrevistas e dos dados estatísticos, incluindo ainda as constatações da observação participante, foi possível inferir o grau de importância do Placar Balanceado para a modernização da entidade pública em face dos resultados alcançados.

Destaca-se que o estudo em pauta trouxe contribuições aos acadêmicos que pretendiam compreender a Gestão Pública Estratégica sob a ótica do BSC e aos gestores públicos que desejavam conhecer os fatores impactantes no aperfeiçoamento das entidades estatais. Da mesma forma, a sociedade foi beneficiada, pois o BSC, aliado aos demais elementos modernizadores apontados, formam um conjunto nítido a ser trabalhado pelos administradores de órgãos públicos que almejam promover a melhoria dos serviços estatais prestados. Cumpre observar que, no caso do Superior Tribunal de Justiça, os gestores públicos já se atentaram para a necessidade de melhoria, introduzindo, inclusive, objetivos estratégicos como o de fomentar a interação e a troca de experiências no Judiciário, de desenvolver competência e de melhorar o clima organizacional, e projetos estratégicos inovadores como o de Modernização dos Serviços Administrativos, o Programa de Modernização em TI e o de Mapeamento, Análise e Melhoria dos Processos de Trabalho, os quais poderão compor os elementos de modernização junto ao BSC da organização.

Do estudo de caso realizado e com base nas obras acadêmicas pesquisadas, tem-se que o desempenho superior na Administração Pública brasileira poderá ser concretizado ao se adotar, dentre outras, as seguintes medidas:

1. encorajamento dos servidores a formular estratégias emergentes (KAPLAN; NORTON, 1997, p.208);
2. obtenção do comprometimento da equipe executiva para o desfrute dos benefícios do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997, p.208);
3. implantação de uma comunicação com bases amplas, que permita compartilhar a todos os empregados a estratégia e os objetivos críticos a serem cumpridos, para que estes sejam capazes de encontrar novas e melhores maneiras de realizar suas atividades cotidianas (KAPLAN; NORTON, 2000, 2004);
4. estímulo da visão holística e da liderança a fim de superar a simples melhoria dos processos existentes, ao construir uma estratégia demonstrativa de que processos e atividades são efetivamente importantes para o alcance das metas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 2000, p.146);

5. estabelecimento de uma visão horizontal de processos estruturados e orientados para os cidadãos e para as empresas (PEDRO, 2004);
6. definição de uma estrutura organizacional que permita à instituição tratar com eficácia suas exigências ambientais e de uma cultura que possa aumentar a eficácia operacional, em vez de interferir nela (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007, p. 416);
7. disseminação da auto-gestão e da motivação com base na informação (CONSELHO NACIONAL, 2010b).

Concluindo, o aperfeiçoamento dos serviços públicos não pode parar. O Placar Balanceado necessita ser mais disseminado entre as organizações estatais e melhorado dentro daquelas que já o adotam, vez possibilitar a percepção e medição dos fatores críticos de sucesso nas diversas áreas da organização.

REFERÊNCIAS

ALVES, Evaldo. *As Mudanças Estruturais e a Gestão Pública. Administração Pública*. Direito administrativo, financeiro e gestão pública: prática, inovações e polêmicas. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais Ltda, 2002.

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão estratégica de Pessoas e Balanced Scorecard em Organizações Públicas*. Artigo publicado na Revista Análise – PUC: 2005, nº 2. Volume 16.

BOTELHO, Cássia Regina Ossipe Martins; MELO, Maria Raquel Mesquita. *Planejamento e Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados: Quebrando Paradigmas*. 2009. Disponível em: <<http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00001329.pdf>>. Acesso em: 23 abr 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. *Administração Estratégica em Busca do Desempenho Superior: Uma Abordagem Além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Relatório Final: Metas de Nivelamento do Poder Judiciário Nacional*. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/index.php?Itemid=963>> Acesso em: 25 ago 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Judiciário deve ter padrão único de atendimento, afirma Kaplan*. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/judiciario-deve-ter-padrao-unico-de-atendimento-afirma-kaplan/>> Acesso em: 21 out 2010.

COSTA E SILVA, Cleide Maria Rodrigues Clímaco. *Aplicação do Balanced Scorecard às Organizações Públicas*. [2006?] Disponível em: <http://www.faesfpi.com.br/download/Aplica%C3%A7%C3%A3o_do_Balanced_Scorecard_%C3%A0_organiza%C3%A7%C3%B5es_p%C3%BAblicas.pdf>. Acesso em: 20 abr 2010.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. *Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços* – 2.ed.- Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

GALVÃO, Lavínia de Lima. *Medidas de Desempenho Organizacional em Organizações Públicas Brasileiras*. 2002. Disponível em: <<http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20VII/DOCUMENTOS/GALVAO.PDF>>. Acesso em: 03 mai 2010.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. *Adaptando o BSC para o Setor Público Utilizando os Conceitos de Efetividade, Eficácia e Eficiência*. 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/422_Adapt%20BSC%20efic%20eficacia%20e%20efetivid.pdf>. Acesso em: 01 abr 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Kaplan e Norton na Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David 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.

LUSTOSA, Paulo Henrique. *Planejamento e Ações de Governo: Novos Desafios*. [200-] Disponível em: <<http://www.ibrad.org.br/site/Upload/Artigos/14.pdf>>. Acesso em: 29 dez 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALVARINI, Bruno Carvalho. *O que é o Gespública?*. Disponível em: <https://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/o_que_eh_gestao_bruno_palvarini.pdf>. Acesso em: 10 mai 2010.

PEDRO, José Maria. *O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público*. Revista Informação e Informática. Nº 28 -2004. Disponível em: <http://www.knowkapital.com/artigos/BSC_Sector_Publico_II.pdf>. Acesso em: 21 abr 2010.

PINTO, Francisco José Simões. *Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Portugal: Sílabo, 2007.

PINTO, Francisco José Simões. *Gestão da Performance nos Serviços Públicos: Modelos e Abordagens para Concretizar a Mudança*. 2006. Disponível em: <<http://www.franciscojspinto.com/pdf/texto-comunica-iv-congresso-ap.pdf>>. Acesso em: 08 jan 2010.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. *Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a Performance Balanceada na Economia do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SCHMITT, Daniel Martín; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. *Modelos de Gestão Pública: uma Análise Crítica do Modelo Utilizado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina*. 2008. Disponível em: <http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/cejur/arquivos/Daniel_Martin_Schmitt.pdf>. Acesso em: 02 mai 2010.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. *Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Atribuições*. Brasília, 2010a. Disponível em: < http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=293> Acesso em: 27 set 2010.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Estrutura orgânica*. Brasília, 2010b. Disponível em: <http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=316> Acesso em: 27 set 2010.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Plano de Gestão 2008-2010 do STJ*. Brasília, 2010c. Disponível em: <http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=964>. Acesso em: 08 fev. 2010.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Plano Estratégico STJ 2014*. Brasília, 2010d. Disponível em: <http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1733> Acesso em: 14 jun 2010.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. *Relatório de Atividades 2009*. Brasília. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/principalDestaque/anexo/RELATORIO_STF_2009__18032010__QUALIDADE_WEB__ORCAMENTO.pdf>. Acesso em: 20 jun 2010.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL 1ª REGIÃO. *Relatório de Acompanhamento do Programa de Metas do Biênio 2007-2008*. Brasília. Disponível em: <<http://www.trf1.jus.br/Institucional/Planejamento/arquivo/AcompanhamentoPM2007-2008.pdf>>. Acesso em: 20 jun 2010.

TZU, Sun. *A Arte da Guerra*. Coleção Leitura. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1996.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, Jonh. *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO A - Balanceamento dos SMD Segundo a Natureza Jurídica das Organizações

Classificação “Escala de Balanceamento”	Administração Direta (%)	Autarquias e Fundações (%)	Empresas Públicas e Sociedade E. Mista (%)	Total (%)
Não balanceado	1 (2,9)	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (1,3)
Próximo a não balanceado	12 (35,3)	2 (16,7)	5 (15,2)	19 (24,1)
Pouco balanceado	7 (20,6)	3 (25,0)	8 (24,2)	18 (22,8)
Medianamente balanceado	8 (23,5)	5 (41,7)	8 (24,2)	21 (26,6)
Relativamente balanceado	3 (8,8)	1 (8,3)	5 (15,2)	9 (11,4)
Próximo ao balanceado	3 (8,8)	1 (8,3)	6 (18,2)	10 (12,7)
Balanceado	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (3,0)	1 (1,3)
<i>Total</i>	34 (100,0)	12 (100,0)	33 (100,0)	79 (100,0)

Fonte: Galvão, 2002

ANEXO B – Degrações das Entrevistas

Degração da Entrevista com um dos Membros da Assessoria de Modernização do STJ

Pesquisadora (P): De onde surgiu a idéia da implantação do planejamento estratégico. Se basearam em outros órgãos?

Membro da Assessoria de Modernização do STJ (M): Em 1998, a gente começou o planejamento estratégico. Em 2002, tínhamos aqui no STJ o chamado prêmio servidor, no qual o servidor propunha uma idéia e ele poderia ganhar um prêmio com isso. A idéia que ganhou em 2002 foi a proposta do uso no BSC no STJ. Os autores da idéia conheceram o BSC mediante pesquisa, foram atrás de outros órgãos que também estavam começando a usar a ferramenta, porque ninguém tinha naquela época. Fizemos pesquisas, treinamentos, e aí começou o trabalho de implantação do BSC aliado ao planejamento estratégico. O uso do BSC facilita o planejamento pela organização e também a mensuração deste, para saber se a estratégia está sendo cumprida ou não. O BSC foi implantado aqui através de uma boa idéia. A gente nunca havia tido uma consultoria nessa área, sempre fomos autodidatas, fizemos pesquisas e visitamos outros órgãos. Então, montamos o nosso modelo de BSC. Hoje, aquilo que o CNJ propõe, creio que iniciou a partir do exemplo do STJ, pois a gente já trabalha com o planejamento estratégico desde 1998. O STJ é referência em planejamento estratégico, recebemos muitas visitas, muitas pessoas vêm nos consultar. Agora estamos numa fase de análise do plano estratégico. Passamos a usar o BSC em 2003. Em 2004/2006, a gente lançou um livreto daquela gestão.

P: Isso chegou a ser distribuído?

M: Foi. Nós fazíamos um planejamento estratégico, que na verdade não era bem um planejamento estratégico, era um plano de gestão do Tribunal. A gente sempre fazia livretos e toda essa parte de divulgação também. No final do ano passado, fizemos um esforço para realizar um planejamento estratégico de cinco anos. Aproveitamos o gancho do CNJ, porque ele orientou que todos os tribunais se modernizassem. Hoje, os 94 tribunais e conselhos do país, o Poder Judiciário como um todo, usam o BSC e têm planos de no mínimo cinco anos. Agora estamos na fase de revisar. Estamos começando a fazer um trabalho de

mostrar para as pessoas o que é estratégia, o que é planejamento, o que isso implica no trabalho dela.

P: Você acha que isso teve influência do Programa de Qualidade do Serviço Público?

M: Creio que sim. Inclusive, aqui no STJ, a área de planejamento estratégico surgiu dentro da área de controle de qualidade. Tanto que, em 1998, quando a gente começou a pensar na elaboração de um planejamento estratégico, foi visando a obtenção de um certificado ISO. De maneira geral, o serviço público teve um impulso muito grande pelo programa da qualidade, mais recentemente o uso do BSC. E agora, mais recentemente ainda, o impulso do CNJ.

P: Como foi a implementação do BSC?

M: No caso do BSC, nós tivemos alterações com relação às perspectivas. Por exemplo, a perspectiva financeira era muito mais voltada a resultados financeiros para os dirigentes das empresas e para quem investia nelas. No poder público, a gente não tem isso. A sociedade é nosso patrão. Então, adaptamos. A perspectiva financeira fica na base do mapa estratégico, mas nas empresas privadas ela está no topo. No nosso caso, a gente entende que ela faz parte dos recursos necessários para que a organização funcione. Claro que temos o cuidado para que os resultados e o como gerir esse orçamento serem um objetivo estratégico, para podermos dar um retorno à sociedade ao empregar bem o recurso que a sociedade nos transfere através de impostos. A principal alteração na implementação foi essa. Mas tiveram outras coisas também: como a missão, visão...

P: Houve participação de todos na implementação ou só da alta administração?

M: Na verdade, a gente sempre procura envolver as mais diversas áreas do tribunal, mas em nenhum momento tivemos a participação maciça. Fazemos algumas consultas. Sempre que a gente vai fazer o plano, fazemos aquela parte de análise de cenários, prospectivas, projeções. Então, consultamos muitas áreas, consultamos muitas pessoas, e a gente dá um retorno a essas pessoas de

como isso está acontecendo. Mas eu diria que a participação maior está acontecendo agora, quando a gestão está podendo envolver diversas áreas na discussão da crítica ao plano, temos aí 30 pessoas envolvidas, todas as secretarias estão representadas e alguns gabinetes. A maior dificuldade que a gente tem é envolver os gabinetes nessa construção, mas ainda é um passo inicial.

P: De que forma os servidores participam?

M: Temos feito *workshops* com grupos de 30 pessoas. Um consultor externo que está conduzindo este trabalho; ele mostra o que foi feito e provoca nas pessoas uma análise crítica sobre aquilo. Daí a gente pode melhorar o que já foi feito. Estamos fazendo hoje uma revisão do que já foi realizado, mas sempre dando poder às pessoas para que elas tenham um olhar crítico sobre todos os elementos do BSC, partindo desde a visão, missão, valores.

P: Qual que foi o critério utilizado para escolher os indicadores?

M: Procuramos consultar as áreas que estavam envolvidas para saber qual era a melhor forma de medir aquele objetivo. A gente tem uma regra: pode ter no máximo três indicadores por objetivo. Temos quinze objetivos e trinta e quatro indicadores. A análise desses indicadores levou em conta as ações e percepções das áreas; os indicadores são medidos nas áreas do tribunal. Recentemente as áreas fizeram uma análise crítica desses indicadores; então, vamos fazer um novo contato com as áreas para saber se aqueles indicadores são os melhores para medir aquele objetivo.

P: E os resultados, como são avaliados?

M: Todo mês nós temos uma análise da estratégia; o relatório está na *internet*. Não temos muito isso, mas a ideologia do BSC prevê a realização de reuniões de análise estratégica de três em três meses e, depois, a análise da alta administração (Presidente, Diretor-Geral e os Secretários de todas as unidades e algumas Assessorias principais). A nossa unidade faz o monitoramento das metas e dos projetos, verifica os resultados e identifica aqueles que são críticos ou que precisam de uma análise maior; nessa reunião, a gente leva os dados para vermos as alternativas que temos.

P: Você acha que o BSC, pelo o que já foi implantado até agora, tem contribuído para a modernização do STJ?

M: Sem dúvida. Mas queria ressaltar o seguinte, o BSC, por si só, não é suficiente para que você alcance os resultados a que você está se propondo. No planejamento estratégico com o uso do BSC, você tem uma visão clara de onde a instituição quer chegar e você tem uma apresentação gráfica disso através do mapa estratégico. Ele vai te mostrar o caminho até onde você quer chegar, mas isso não é suficiente, porque requer também uma ação da empresa para que o objetivo seja alcançado. Então, é fundamental que se tenha um bom gerenciamento dessas ações, aqui a gente chama de projeto estratégico; pra cada objetivo tem pelo menos um projeto estratégico. Os ganhos que o BSC trouxe foram através das ações realizadas. Aqui no STJ nós temos um escritório corporativo de projetos. O BSC vai funcionar na medida em que as ações sejam implementadas, sejam realizadas, sejam acompanhadas, porque se não for assim, você não vai ter nem como medir. O BSC trouxe ganhos para o STJ? Sem dúvida, agora, muito mais importante do que o BSC, é o monitoramento dos indicadores e dos projetos.

P: Você acha que existe algo além do BSC, como o papel do líder, a motivação, o clima organizacional, pra incentivar a modernização?

M: Quando eu falo em gerenciamento de projetos, quero citar uma metodologia que tem por trás disso. Essa metodologia leva em conta não apenas os aspectos técnicos, mas principalmente a questão de capacitação do gestor do projeto, porque ele é a peça fundamental dessa história toda. Essa pessoa tem a incumbência de montar a equipe, vai definir as ações e quando isso vai acontecer. O nosso escritório contribui muito para isso, a gente monitora e tenta fazer com que o projeto dele tenha fluidez dentro do STJ. O gestor de projetos tem que motivar a equipe dele, precisa ter liderança e instrumentos técnicos para que ele possa conhecer sobre a gestão de projetos. Nós temos dentro do tribunal um programa de capacitação desses gestores. No serviço público, a função de gestor de projetos é complicada, porque o servidor não deixa de fazer suas atividades rotineiras, passando a fazer mais coisas, que é o gerenciamento do

projeto. Temos trabalhado no sentido de que a organização valorize esse servidor. Fundamentalmente a estratégia depende da execução dos projetos.

P: Vocês sugerem a esses gestores alguma maneira de motivar a equipe deles para atingir as metas estipuladas?

M: A gente tem algumas idéias. Alguns exemplos dos próprios órgãos públicos: o TCU tem uma forma de remunerar melhor o gestor de projeto enquanto ele é gestor de projeto. Outros tribunais oferecem bolsa de estudos. Aqui no STJ a gente está engatinhando nisso ainda. A nossa idéia é trabalhar a formação do gestor de projeto e de sua equipe. Queremos nos reunir com cada secretaria para fazer oficinas, na qual vamos fazer um trabalho de sensibilização do planejamento estratégico, pois a comunicação é peça imprescindível no planejamento estratégico. Nós temos um plano de comunicação da estratégia, e o primeiro passo foi a confecção de uma cartilha. A gente está procurando implantar uma rede social corporativa, na qual haja uma rede da estratégia que difunda a cultura da estratégia. Se você pegar qualquer pesquisa de porque que não deu certo a estratégia, vai perceber que faltou comunicação, as pessoas não entenderam o que era pra fazer; muitas vezes elas podem estar fazendo muito bem feito aquilo que não era para ser feito. Além disso, a gente quer estar nos cercando de parceiros: a secretaria de gestão de pessoas, a secretaria de tecnologia...As pessoas precisam entender que elas têm uma participação dentro dos objetivos da organização, isso será muito melhor para a organização alcançar a estratégia. Muitos gerentes acham que se a gente dá um servidor muito criativo ele está com um problema, quando na verdade é justamente o contrário.

P: Quais obstáculos vocês enfrentam no uso do BSC?

M: O maior obstáculo é o patrocínio, ou seja, é a alta administração realmente estar empenhada em fazer com que o planejamento estratégico aconteça. E essa é a realidade do Judiciário; o presidente do órgão foi treinado em um determinado ramo do conhecimento em que o BSC e a parte de gestão não são trabalhados; quando ele assume a direção de um órgão, ele não tem esse conhecimento e muitas vezes nomeia um diretor-geral que também não têm o conhecimento. Nas empresas privadas, as pessoas que administram sabem administrar; elas sabem da necessidade de se usar o planejamento estratégico.

No órgão público, as pessoas não foram preparadas para isso, havendo ainda a questão política. Mas como todo o Judiciário está trabalhando nisso, os magistrados passarão a ver a importância de planejar estratégias; vai ficar mais fácil. Em 2008 teve o primeiro encontro nacional do Judiciário, e o resultado desse encontro foi uma carta de intenções; uma das intenções era exatamente que os tribunais trabalhassem o planejamento estratégico. Em 2009, teve o segundo encontro nacional do Judiciário e foram propostas metas prioritárias; uma das metas era a implantação do planejamento estratégico de cinco anos. Em 2010, no terceiro encontro, apresentou-se os resultados das metas. A gente percebe que muitos tribunais têm obtido resultados bons, a própria sociedade pode perceber isso. Temos o Meta 2, que envolveu o julgamento dos processos que estavam há mais tempo nos tribunais. Então, houve um esforço conjunto para que esses processos fossem julgados com maior urgência possível.

Degração da Entrevista com um Servidor da Área-Fim Alocado no Nível Tático

Pesquisadora (P): Você tem conhecimento do planejamento estratégico do Superior Tribunal de Justiça?

Servidor (S): Quando eu trabalhava na área administrativa, ouvia falar muita coisa sobre o planejamento estratégico, aqui não. Ninguém nunca entrou aqui falando como era, mas tem no *site*. Tem também umas palestras, geralmente os gestores que vão.

P: Você tem cotas de trabalho para cumprir?

S: Não, o que chega tem que fazer.

P: Há alguma medição do trabalho realizado?

S: Não. As minhas atividades não são medidas, mas outras dessa coordenadoria são, como as de processamento, lá eles têm as cotas.

P: Você sabe o que é *Balanced Scorecard*?

S: Já ouvi falar, ele tem o objetivo de agilizar a Justiça. Os gestores da administração que controlam isso e tem também umas empresas terceirizadas. O novo ministro presidente deve usar muito esse *Balanced Scorecard*.

P: Você participou ou participa de algum projeto estratégico do STJ?

S: Não, não sabia que existia isso.

P: A definição de um padrão de desempenho a ser alcançado torna o serviço mais produtivo?

S: Acho que depende da pessoa, se ela está afim de trabalhar, ela vai fazer. Não será cotas que a fará trabalhar, pode render até menos com a pressão.

Degravação da Entrevista com um Servidor da Área-Meio Alocado no Nível Estratégico

Pesquisadora (P): Você tem conhecimento do planejamento estratégico do Superior Tribunal de Justiça?

Servidor (S): Meio por alto. Tem a ver com o trabalho da gente, sempre observamos isso principalmente na área de informática, mas não trabalhamos diretamente com o planejamento estratégico. Por exemplo, tentamos vincular a área de auditoria com os objetivos estratégicos, mas esse não é o nosso foco. Ninguém nunca passou aqui explicando também, a gente só recebe o documento do Plano Estratégico. Geralmente, quando terminam o Plano, eles fazem uma divulgação numa reunião com os gerentes.

P: Nessa coordenadoria há cotas a serem cumpridas pelos servidores?

S: Temos os indicadores de desempenho, mas não há cotas. Os indicadores são medidos anualmente, mas fazemos um acompanhamento trimestral. Há também uma reunião com o Secretário. Os indicadores foram implantados a partir desse ano e nos ajudam a ter uma visão do que a gente faz, principalmente de recursos analisados. Se os resultados forem bem divulgados, o clima da organização poderá ser alterado, pois as pessoas perceberão o quanto contribuíram. Mas falta ainda entronizar nas pessoas a importância da missão e dos valores do órgão. Até na hora de analisar o processo, é bom ver se aquilo está de acordo com os valores, com a missão.

P: Você participou ou participa de algum projeto estratégico do STJ?

S: Não, me falta tempo e nunca pensei em nada que pudesse virar um projeto. Eu vejo que esses projetos são poucos, um ou dois foram pra frente.

P: Você sabe o que é *Balanced Scorecard*?

S: Se me falaram sobre isso, acabei esquecendo.

P: É possível perceber a modernização do STJ?

S: Trabalho há dezoito anos no Controle Interno e vejo que houve modernização, mudou bastante. A cada ano os procedimentos mudam e a gente vai racionalizando. Os indicadores mudaram o clima da organização, você agora tem que mostrar o que faz, você mostra com o que contribui.

P: A definição de um padrão de desempenho a ser alcançado torna o serviço mais produtivo?

S: A questão da produtividade nesse setor é complicada, porque nossos processos não são mecânicos. Mas eu vejo que a produção tem aumentado. Nós fazemos um relatório e mandamos para a Presidência, só que eles nunca nos deram um retorno.

Degração da Entrevista com um Terceirizado

Pesquisadora (P): Você tem conhecimento do planejamento estratégico do Superior Tribunal de Justiça?

Terceirizado (T): Já vi panfletos sobre isso e sei que aqui tem medição de desempenho. Não trabalho com cotas e não há esse sistema de medição nessa seção. Estou há cinco anos no tribunal e já trabalhei no “8080” (SAC), lá os terceirizados têm cotas de trabalho e é medido o desempenho de cada um, além de monitorar o número de chamadas feitas para saber quais são os serviços mais solicitados. Mas nunca me passaram nada sobre o planejamento estratégico do STJ, já reparei nos quadros sobre a missão da instituição que ficam na parede, só que ninguém nunca passou nas salas explicando o que seria. Se a gente não for e olhar, a gente fica sem saber.

P: Você já participou de alguma palestra sobre o tema?

T: Não, porque a gente não pode sair do local de trabalho pra assistir palestras.

P: E não há nenhuma reunião para verificar as atividades realizadas no período?

T: Não, não tem, mas todo final de ano o pessoal emite um relatório dizendo o que cada um fez, mas não tem reunião. O relatório é encaminhado para o diretor-geral. Agora o novo ministro presidente está cobrando isso, ele quer ficar por dentro de tudo, quer saber tudo o que as pessoas fazem. Toda hora tem que fazer um documento pra dizer o que a secretaria faz e enviar para ele.

P: Você participou ou participa de algum projeto estratégico do STJ?

T: Esses projetos são feitos no Centro de Estudos. Eu vou participar de um agora, que é a Corrida do Judiciário. Normalmente a gente auxilia o serviço.

P: Se nessa secretaria houvesse um padrão de desempenho a ser alcançado, o serviço seria mais produtivo?

T: Acho que não, porque a pessoa que não quer nada, independente de ser cobrada, não vai fazer seu serviço. Você tem que passar pra pessoa qual é a função dela e ela deve desempenhar bem a sua atividade. O pessoal tem que ser proativo, fazer sem ser cobrado. Com esse novo ministro presidente, o clima da organização vai mudar, vai ficar mais tenso. Quando há muita cobrança, as pessoas ficam aterrorizadas, é muita pressão. As pessoas precisam se sentir bem no local de trabalho, têm que fazer aquilo que gosta, porque assim ela vai fazer seu trabalho bem e não vai acarretar prejuízos pra saúde dela.

ANEXO C – Relatório da Observação Participante

A pesquisadora manteve vínculo de estágio durante 05 (cinco) meses – de fevereiro a junho de 2010 – com o Superior Tribunal de Justiça, atuando na seção de análise de licitação da Coordenadoria de Orientação e Acompanhamento da Gestão Administrativa – COAD. Assim, foi possível vivenciar o cotidiano da organização, inclusive participando de duas palestras sobre o planejamento estratégico da Corte Superior.

Ao chegar ao ambiente de trabalho, os primeiros elementos a serem notados foram três quadros afixados bem na entrada da Coordenadoria, os quais expunham a missão, a visão e os valores da instituição. Posteriormente, descobriu-se que tais quadros estavam presentes em cada seção do Tribunal. No entanto, inquirindo alguns servidores da COAD sobre a importância destes para a organização, nenhum soube afirmar exatamente qual seria. Além disso, os servidores desconheciam qualquer informação sobre o planejamento estratégico do STJ e sobre o *Balanced Scorecard*.

Não obstante, houve uma reunião do secretário da Secretaria de Controle Interno - SCI com os servidores e estagiários da mesma, em que cada coordenador divulgou o desempenho de sua equipe e as perspectivas das atividades futuras. Questionando alguns servidores da COAD, soube-se que essa reunião ocorria trimestralmente, demonstrando indícios da aplicação prática de um sistema de gerenciamento por desempenho na SCI.

Ressalta-se ainda que a Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica promoveu uma palestra para a apresentação do novo plano de gestão do Superior Tribunal de Justiça, o Plano Estratégico STJ 2014. Apesar de amplamente divulgado na *intranet*, poucas pessoas compareceram ao evento. Boa parte dos que marcaram presença eram da alta gerência. Os servidores da COAD, quando convidados pela pesquisadora a assistirem a palestra, demonstraram desinteresse no tema.

Por derradeiro, convém relatar que as atividades realizadas pelos servidores da COAD não se baseiam em cotas de trabalho, mas há um relatório, cuja periodicidade se desconhece, no qual as tarefas feitas por cada um são expostas e o desempenho global da coordenadoria é medido em comparação com o período anterior. Esse relatório é encaminhado ao Diretor-Geral do STJ.

ANEXO D – Matriz Objetivos Estratégicos X Projetos Estratégicos (Gestão 2008/2010)

Objetivos Estratégicos	Perspectivas									
	Sociedade			Processos Internos			Aprendizado e Crescimento			Orçamento
	Oferecer Serviços com Qualidade	Ampliar a Responsabilidade Socioambiental	Fortalecer as Relações Institucionais	Elevar a Produção de Julgamentos	Reduzir a Entrada de Processos Recursais	Acortar o Trâmite Processual	Contribuir para a Modernização do Judiciário	Desenvolver Competências	Melhorar o Clima Organizacional	
Processo Eletrônico										Assegurar e Gerir os Recursos Organizacionais e Financeiros
Acessibilidade e Inclusão de Deficientes										
Aplic - Programa de Gestão Documental										
Constituição de Novo Regimento										
Governança na STJ										
Jurisprudência										
Modernização dos Serviços Administrativos										
PMU - Projeto de Modernização de Julgamentos										
Programa de Responsabilidade Socioambiental										
Segurança e Modernização da Infraestrutura de TI										
Sempre é Tempo de Aprender - Preparação para Assessoria										
Sistema de Mensagem de Custos										
Solução Parametrizada para Gestão de Pessoas										
Transmissão Digital ao Vivo do Corte Especial										
Unijus - Universalidade Corporativa do STJ										
Web TV Interativa do STJ										

Fonte: SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2010c, p.53.

ANEXO E – Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores

Quanto à Sociedade

- Objetivo Estratégico: Oferecer serviços com qualidade
- *Meta 01* - Obter, anualmente, 80% de satisfação do cliente.
Indicador: Índice de satisfação do cliente - mede o percentual de satisfação dos usuários externos com os serviços/infra-estrutura oferecidos, por meio de questionário disponível na internet.
Linha de base 2009: 78%.
- *Meta 02* - Manter a recorribilidade interna abaixo de 25%, até dez/2014.
Indicador: Índice de recorribilidade interna - mede a relação entre recursos interpostos e decisões publicadas pelo STJ.
Linha de base 2009: 27%.
- *Meta 03* - Manter a reforma interna da decisão no STJ abaixo de 10%, até dez/2014.
Indicador: Índice de reforma interna da decisão - mede a relação entre agravos regimentais providos e recursos julgados.
Linha de base 2009: 10%.

Quanto aos Processos Internos de Trabalho

- Objetivo Estratégico: Promover a cidadania
- *Meta 04* - Beneficiar, no mínimo, 18.000 pessoas com as ações de cidadania do STJ.
Indicador: Número de pessoas beneficiadas pelas ações de cidadania - mede o número de pessoas que usufruem das ações de cidadania implantadas no STJ.
Linha de base 2009: 15.000 pessoas.
- Objetivo Estratégico: Ampliar a responsabilidade ambiental
- *Meta 05* – Reduzir em 25% o impacto ambiental causado pelo STJ até dez/2014.

Indicador: Índice de redução do impacto ambiental - Mede o índice de redução do consumo de papel, de economia de energia elétrica e água e de tratamento adequado dos resíduos sólidos e tóxicos.

Linha de base 2009: 22,4%.

➤ **Objetivo Estratégico:** Aprimorar a comunicação institucional

- *Meta 06* – Aumentar em 25% o número de inserções na mídia até dez/2014.

Indicador: Índice de inserções institucionais na mídia – Mede a quantidade de inserções promovidas pelo STJ nas diversas mídias.

Linha de base 2009: 51.558

- *Meta 07* – Aumentar em 25% o número de matérias positivas veiculadas pela mídia até dez/2014.

Indicador: Índice de matérias institucionais positivas – Mede o percentual de matérias positivas veiculadas de forma espontânea pelas diversas mídias em relação ao total de matérias veiculadas sobre o STJ.

Linha de base 2009: 47.396

➤ **Objetivo Estratégico:** Fortelecer e harmonizar as relações institucionais

- *Meta 08* - Dobrar o número de parcerias estratégicas celebradas até dez/2014.

Indicador: Índice de parcerias estratégicas – Mede o total de acordos de cooperação técnica, convênios e intercâmbios celebrados.

Linha de base 2009: 6

- *Meta 09* – Alcançar, no mínimo, 80% de apreciação dos projetos de interesse do STJ, até dez/2014.

Indicador: Índice de apreciação dos projetos de lei - Mede o percentual médio de apreciação dos projetos de interesse do STJ nas Casas do Poder Legislativo Federal.

Linha de base 2009: 61%.

➤ Objetivo Estratégico: Elevar a produção de julgados

- *Meta 10* - Aumentar em 15% a produtividade do magistrado até dez/2014.
Indicador: Produtividade do magistrado – Mede o número de processos julgados, por ano, por magistrado.
Linha de base 2009: 10.718 processos.
- *Meta 11* – Julgar quantidade igual à de processos distribuídos no ano e 10% do estoque até dez/ 2014.
Indicador: Índice de atendimento à demanda - Mede o percentual de processos julgados em relação aos processos que entram no Tribunal no mesmo período.
Linha de base 2009: - 14,57.

➤ Objetivo Estratégico: Acelerar os trâmites judiciais

- *Meta 12* – Reduzir para 30% a taxa de congestionamento até dez/2014.
Indicador: Taxa de congestionamento (conhecimento) - Mede a relação de baixados em relação ao total de processos a serem julgados.
Linha de base 2009: aproximadamente 60%.
- *Meta 13* – Aumentar para 80% o percentual de processos finalizado em até 1 ano, até dez/2014.
Indicador: Índice de agilidade no julgamento - Mede o percentual de processos originários e recursais tramitados (entre o recebimento e a baixa) nos últimos doze meses.
Linha de base 2009: 57%.
- *Meta 14* – Reduzir em 25% o índice de processos antigos até dez/2014.
Indicador: Índice de processos antigos – Percentual de processos antigos pendentes em relação ao total de processos pendentes.
Linha de base 2009: 66.108 processos.

➤ Objetivo Estratégico: Buscar a excelência na gestão

- *Meta 15* – Manter o custo do processo judicial abaixo de R\$ 3.000,00 até dez/2014.
Indicador: Custo do processo judicial – Mede o valor médio gasto com os

processos judiciais, relacionando o orçamento aplicado do Tribunal ao total de baixados no período.

Linha de base 2009: 3.214,91 reais.

- **Meta 16** – Alcançar 90% das metas estratégicas anualmente até dez/2014.

Indicador: Índice de alcance das metas estratégicas – Mede o percentual de metas estratégicas cumpridas em relação ao total de metas estratégicas.

Linha de base 2009: 33%.

- **Meta 17** – Obter 100% dos processos de aquisição de bens e serviços finalizados no prazo padrão até dez/2014.

Indicador: Índice de agilidade na tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços – Mede o tempo decorrido entre a abertura dos processos de aquisição de bens e serviços e a formalização da ata ou a assinatura do contrato.

Linha de base 2009: Em levantamento.

- **Objetivo Estratégico:** Fomentar a integração e a troca de experiências no Judiciário

- **Meta 18** – Implantar pelo menos uma prática de outro Tribunal publicada no banco de boas práticas de gestão do Judiciário, anualmente, até dez/2014.

Indicador: Números de boas práticas de gestão do Judiciário aproveitadas – Mede o número de iniciativas do Banco de Boas Práticas implantadas no STJ.

Linha de base 2009: -

- **Meta 19** – Aumentar para 35 o número de parcerias estratégicas firmadas com o Poder Judiciário até dez/2014.

Indicador: Índice de parcerias estratégicas internas ao Poder Judiciário – Percentual de parcerias estratégicas firmadas entre o STJ e os demais órgãos do Judiciário.

Linha de base 2009: 27 parcerias.

Quanto aos Recursos

➤ Objetivo Estratégico: Desenvolver competências

- *Meta 20* – Atingir 20% do índice de capacitação nas competências estratégicas, até dez/2014.

Indicador: Índice de capacitação nas competências estratégicas - Mede o percentual de servidores treinados em competências estratégicas em relação ao total de servidores.

Linha de base 2009: 15%.

- *Meta 21* – Atender 80% dos itens do Plano Anual de Capacitação - PAC, até dez/2014.

Indicador: Índice de atingimento do Plano Anual de Capacitação - Percentual de itens atendidos do Plano Anual de Capacitação em relação ao total de itens do Plano.

Linha de base 2009: 56%.

- *Meta 22* – Treinar anualmente 40h/servidor, em média, por unidade

Indicador: Média de horas de treinamento por servidor - Mede a quantidade média de horas de treinamento por servidor, por unidade, no período.

Linha de base 2009: 50,15 horas.

➤ Objetivo Estratégico: Melhorar o clima organizacional

- *Meta 23* – Obter 80% de satisfação do servidor, até dez/2014.

Indicador: Índice de satisfação do servidor/Clima Organizacional - Mede o grau de satisfação das pessoas com a organização STJ.

Linha de base 2009: -

- *Meta 24* – Manter o absenteísmo abaixo de 2%, até dez/2014.

Indicador: Índice de absenteísmo - Mede o percentual de ausências dos servidores lotados em uma unidade, em um determinado período, em relação à jornada de trabalho normal.

Linha de base 2009: 2,13%.

➤ Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI

- *Meta 25* – Alcançar 85% das metas do PETI - Planejamento Estratégico de TI, até dez/2014.

Indicador: Índice de aderência às metas do PETI - Percentual de metas alcançadas em relação ao total de metas do PETI.

Linha de base 2009: 60%.

- *Meta 26* – Atingir 97% de disponibilidade dos sistemas *on line*

Indicador: Índice de disponibilidade de sistemas *on-line* - Mede o tempo de indisponibilidade de sistemas em relação ao tempo total do período.

Linha de base 2009: 94%.

➤ Objetivo Estratégico: Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais

- *Meta 27* – Atender 100% dos padrões mínimos de TI, até dez/2014.

Indicador: Índice de aderência aos padrões mínimos de TI - Mede o percentual entre os itens atendidos sobre o total de itens especificados na Resolução 90 do CNJ.

Linha de base 2009: 50%.

- *Meta 28* – Atender 90% dos itens da Norma Regulamentadora 17 sobre condições de trabalho ideais aplicáveis ao STJ, até dez/2014.

Indicador: Índice de condições de trabalho - Mede o percentual entre os itens atendidos da Norma Regulamentadora 17 do Ministério do Trabalho e Emprego, em relação ao total de itens.

Linha de base 2009: 37,5%.

➤ Objetivo Estratégico: Assegurar e gerir recursos orçamentários

- *Meta 29* – Alcançar 90% de execução orçamentária das iniciativas estratégicas, anualmente, até dez/2014.

Indicador: Índice de execução do orçamento estratégico - Mede o percentual entre o valor executado nas iniciativas estratégicas e o valor solicitado para tal.

Linha de base 2009: 78%.

- *Meta 30* – Alcançar 100% de execução orçamentária, anualmente, até dez/2014

Indicador: Índice de execução orçamentária - Mede o percentual da execução orçamentária em relação ao orçamento aprovado na Lei Orçamentária Anual – LOA, acrescido dos créditos suplementares. Exclui precatórios.

Linha de base 2009: 99,12%.