

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FERNANDO FREIRE VASCONCELOS**

**Integração de gestão organizacional e indicadores de desempenho organizacional nas  
unidades judiciais: proposição e validação de um modelo sistêmico**

**SÃO PAULO**

**2024**

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**FERNANDO FREIRE VASCONCELOS**

**Integração de gestão organizacional e indicadores de desempenho organizacional nas unidades judiciais: proposição e validação de um modelo sistêmico**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de concentração:

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária)

**SÃO PAULO**

**2024**

Catálogo na Publicação (CIP) Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Vasconcelos, Fernando Freire.  
Integração de gestão organizacional e indicadores de desempenho organizacional nas unidades judiciais: proposição e validação de um modelo sistêmico / Fernando Freire Vasconcelos. - São Paulo, 2024.

193 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, . Orientador:  
Hamilton Luiz Corrêa .

1. Desempenho Organizacional. 2. Poder Judiciário. 3. Método Delphi. 4. Métodos quantitativos. 5. Sistemas de medição de desempenho. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

## AGRADECIMENTOS

À medida que concluo esta jornada acadêmica, é impossível não expressar minha profunda gratidão àqueles que tornaram esta conquista possível. Cada palavra, cada descoberta, e cada desafio superado são reflexos do apoio, inspiração e orientação que recebi ao longo deste percurso.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por abrir portas no meu caminho e me proporcionar este momento de crescimento pessoal e aprendizado ao lado de pessoas incríveis.

À minha família, que foi meu alicerce durante toda esta jornada, agradeço do fundo do coração. Seu apoio incondicional, amor e compreensão foram a luz que guiou os momentos desafiadores. Cada conquista aqui registrada é, sem dúvida, um reflexo da força que encontrei em vocês. Agradeço à minha amada e doce esposa Stephanie, à minha mãe Marleide, um exemplo de força e trabalho incansável, meu pai Magno que é pura inteligência, bem como aos meus irmãos Patrícia e Leonardo que sempre me encheram de orgulho de fazer parte dessa família abençoada.

Expresso minha eterna gratidão ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa, pela sua orientação, paciência e compreensão ao desenvolvimento da minha pesquisa e meu crescimento pessoal. Sua mentoria foram fundamentais para moldar o curso desta tese e para o meu desenvolvimento profissional e como pessoa.

À FEA/USP que contribuiu para este trabalho e por me proporcionar toda essa experiência de vida, expandindo meus horizontes em termos de pesquisa e objetivos, bem como por proporcionar o ambiente propício para a realização desta pesquisa

Aos amigos e colegas, cuja camaradagem e colaboração foram inestimáveis, agradeço por compartilharem ideias, desafios e risadas. O intercâmbio intelectual e as amizades formadas ao longo desses anos são tesouros que levarei para toda a vida. Agradeço sinceramente a todos os amigos que ganhei durante essa caminhada, especialmente para o André Bonini e Luiz Antunes. Também ao prof. Borini pelas oportunidades de pesquisa compartilhadas.

Um agradecimento especial para os professores e amigos Fávero e Raphael por compartilharem seus valiosos conhecimentos que serviram de forma essencial para conclusão deste trabalho.

Aos professores e pesquisadores que contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico, agradeço pelas lições valiosas e pela inspiração constante. Cada encontro e discussão moldaram meu pensamento crítico e ampliaram minha visão sobre o mundo.

Agradeço à Universidade do Minho, localizada na linda cidade de Braga em Portugal, na

pessoa do professor Marco Paschoalotto que me acolheu durante o período de *visiting scholar*, para coletar dados e apoiar na realização deste trabalho.

Também agradeço a turma da USP/Esalq e todos os colegas monitores e professores do MBA de Data Science e Analytics pelas boas horas de trabalho e risadas.

Agradeço também ao Tribunal de Justiça do Estado do Ceará e toda minha equipe direta de trabalho por me auxiliar na elaboração deste trabalho.

Dedico um agradecimento especial a todas as fontes de inspiração, seja na literatura, na arte ou na vida cotidiana. Cada ideia, cada descoberta, é fruto do vasto conhecimento acumulado ao longo dos séculos, e sou grato por fazer parte desta tradição intelectual.

Não podia deixar de esquecer a turma do Wowbar e aos eternos amigos do Marista Cearense (Lucena, Laércio, Marcelo, Daniel, Allan e outros milhares) , da Administração da Uece (Greg, Adriano Gomes, Adriano Fonseca, Técio, Vicente e outras dezenas), e do Direito da UFC, especialmente o Frota, Pablínio, Filipi e Paulo Henrique. Ao meu amigo e companheiro de jornada Adalberto Junior.

Por fim, não poderia deixar de agradecer todos desafios e testes de resiliência que me acompanharam durante toda essa jornada e me fizeram uma pessoa mais forte, humana e moral.

Este é um momento de celebração e reflexão, mas também de reconhecimento. Cada um de vocês desempenhou um papel crucial na realização deste sonho acadêmico. Com profunda emoção, agradeço a todos que tornaram esta jornada possível.

Com gratidão sincera...

*“O homem livre não é o que acha que todas as opiniões são igualmente verdadeiras ou falsas; isso não é liberdade, é inépcia. O homem livre é aquele que enxerga os erros com a mesma clareza que enxerga a verdade.”*

(G. K. Chesterton)

## RESUMO

Vasconcelos, F. F. (2024). *Integração de gestão organizacional e indicadores de desempenho organizacional nas unidades judiciais*: proposição e validação de um modelo sistêmico. Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Em face da diminuição dos recursos públicos e do crescimento da dívida pública em quase todas as nações globais, a administração baseada em desempenhos de entidades públicas ascende ao ápice das prioridades estratégicas de tais organizações. Isso se deve ao fato de que os sistemas de avaliação de desempenho encontram-se progressivamente sob análise direta da população, que demanda resultados com crescente veemência. Os estudos sobre os modelos de gestão de desempenho organizacional no Poder Judiciário focam essencialmente em questões relacionadas com a morosidade ou produtividade, sem entrar na gestão do desempenho de forma global, incluindo as unidades judiciais e administrativas em conjunto, mediante a análise de todas as áreas de gestão. As atividades administrativas ou mesmo de gestão interna das unidades judiciais ficam em segundo plano, indicando ausência de alinhamento na condução da estratégia. Desta forma, o objetivo deste trabalho é propor, avaliar e validar um modelo teórico de Avaliação de Desempenho Organizacional a ser utilizado no Poder Judiciário ou outras organizações públicas ou privadas, capaz de garantir o alinhamento da gestão estratégica, tática e operacional. Busca primordialmente verificar quais os principais aspectos e atributos que são necessários para elaboração de um modelo de gestão de desempenho organizacional e quais desses atributos estão sendo efetivamente utilizados nos modelos de gestão de desempenho do Poder Judiciário. Para realização deste trabalho, combinam-se técnicas de análise de dados quantitativos e qualitativos, tais como Método Delphi, Análise Fatorial e Análise de Correspondência Múltipla. Selecionam-se especialistas de diversas áreas ligadas ao trabalho ou estudo do Poder Judiciário, com a finalidade de assegurar a heterogeneidade. Após o encerramento da coleta dos dados com o método Delphi, procede-se a uma Análise Fatorial para avaliar as características do modelo e como estão sendo efetivamente utilizadas no Poder Judiciário. A partir de uma análise documental dos relatórios de gestão de diversos órgãos do Poder Judiciário, levantam-se os principais módulos e indicadores de gestão para pré-concepção de um modelo teórico. O resultado gerado mostra a existência de um gap entre os aspectos fundamentais levantados na literatura sobre um modelo ideal de gestão de desempenho e aquilo que está sendo utilizado efetivamente no Poder Judiciário. Na discussão, o modelo é construído a partir do resultado da validação realizada. Esse modelo é comparado com os resultados da Análise de Correspondência Múltipla e seus indicadores passam por um filtro estratégico de validação adaptado de uma Matriz GUT, mediante análise do grau de importância, urgência e tendência fornecida pelos especialistas. O modelo apresentado encaixa-se perfeitamente na literatura sobre sistemas de gestão de desempenho organizacional e busca absorver diversos aspectos positivos apresentados em outros modelos congêneres, tais como MADE-O, BSC, Skandia Navigator, Sigma Sustentabilidade, Performance Measurement Matrix, Performance Pyramid, MEG-FNQ, entre outros. O trabalho busca remodelar o pensamento dominante no sentido de garantir uma visão sistêmica de todos os órgãos do Poder Judiciário, fomentando a discussão da utilização de indicadores de gestão nas unidades judiciais, considerando que atualmente este tipo de indicador praticamente não existe.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional; Poder Judiciário, Método Delphi, Análise Fatorial, Análise de Correspondência; Sistemas de medição de desempenho.



## ABSTRACT

Vasconcelos, F. F. (2024). *Integration of organizational management and organizational performance indicators in judicial units: proposition and validation of a systemic model*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

In the face of dwindling public resources and the mounting public debt across nearly all global nations, performance-based management of public entities has risen to the forefront of strategic priorities for such organizations. This is because performance evaluation systems are increasingly under direct scrutiny by the populace, demanding results with growing insistence. Studies on organizational performance management models within the Judiciary primarily focus on issues related to sluggishness or productivity, without addressing performance management comprehensively, including both judicial and administrative units collectively, through the analysis of all management areas. Administrative activities or even internal management of judicial units take a backseat, indicating a lack of alignment in strategy implementation. Therefore, the objective of this work is to propose, evaluate, and validate a theoretical model of Organizational Performance Evaluation to be used in the Judiciary or other public or private organizations, capable of ensuring alignment of strategic, tactical, and operational management. The primary aim is to determine the key aspects and attributes necessary for the development of an organizational performance management model and to assess which of these attributes are effectively utilized in Judiciary performance management models. To accomplish this, a combination of quantitative and qualitative data analysis techniques such as the Delphi Method, Factor Analysis, and Multiple Correspondence Analysis are employed. Experts from various fields related to Judiciary work or study are selected to ensure heterogeneity. After data collection using the Delphi method, Factor Analysis is conducted to evaluate the model's characteristics and its effective utilization within the Judiciary. Through documentary analysis of management reports from various Judiciary bodies, the main management modules and indicators are identified to pre-conceive a theoretical model. The generated result reveals a gap between the fundamental aspects outlined in the literature regarding an ideal performance management model and what is actually being utilized within the Judiciary. The model is then constructed based on the validation result, compared with the results of Multiple Correspondence Analysis, and its indicators undergo a strategic validation filter adapted from a GUT Matrix, considering the degree of importance, urgency, and trend provided by the specialists. The presented model aligns perfectly with the literature on organizational performance management systems and aims to incorporate various positive aspects from other similar models such as MADE-O, BSC, Skandia Navigator, Sigma Sustainability, Performance Measurement Matrix, Performance Pyramid, MEG-FNQ, among others. The work aims to reshape the prevailing mindset to ensure a systemic view of all Judiciary bodies, fostering discussion on the use of management indicators in judicial units, considering that currently such indicators are practically non-existent.

Keywords: Organizational Performance; Judiciary, Delphi Method, Factor Analysis, Correspondence Analysis; Performance measurement systems.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL: GESTÃO DO DESEMPENHO NO PODER JUDICIÁRIO.....	17
1.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO DE DESEMPENHO .....	20
1.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A DEMANDA, ESTRUTURA, TAMANHO E COMPLEXIDADE DO PODER JUDICIÁRIO E SEU MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO .....	21
1.4 A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, OS OBJETIVOS, AS METAS E OS INDICADORES.....	28
1.5 JUSTIFICATIVA .....	30
1.6 PROBLEMÁTICA .....	32
1.7 OBJETIVO GERAL.....	33
1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	33
1.9 ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO .....	34
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>37</b>
2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	37
2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	40
2.3 MODELO DE CORRÊA MADE-O .....	42
2.4 MODELO BSC (BALANCED SCORECARD) .....	45
2.5 PERFORMANCE MEASUREMENT MATRIX .....	49
2.6 SMART — PERFORMANCE PYRAMID .....	50
2.7 SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA COMPETIÇÃO BASEADA NO TEMPO.....	51
2.8 MODELO MEG-FNQ .....	53
2.9 MODELO TABLEAU DE BORD .....	55
2.10 MODELO SKANDIA NAVIGATOR .....	57
2.11 MODELO SIGMA SUSTENTABILIDADE .....	59
2.12 MODELO PRIMA DE DESEMPENHO .....	61
2.13 METODOLOGIA OKR .....	63
2.14 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PODER JUDICIÁRIO .....	66
2.15 TEORIA DOS SISTEMAS.....	70
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>72</b>

3.1	CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	74
3.2	COLETA DE DADOS DOCUMENTAIS .....	74
3.3	PREPARAÇÃO DO QUESTIONÁRIO INICIAL E PRÉ-TESTE .....	75
3.4	MÉTODO DELPHI.....	77
3.5	SELEÇÃO DE ESPECIALISTAS E DETERMINAÇÃO DO NÍVEL DE EXPERIÊNCIA .....	81
3.6	FEEDBACK CONTROLADO.....	82
3.7	GRAU DE CONSENSO .....	82
3.8	QUANTIDADE DE RODADAS.....	83
3.9	ANÁLISE QUANTITATIVA – ANÁLISE FATORIAL E CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS .....	84
3.10	ANÁLISE QUALITATIVA – ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA .....	87
3.11	ÉTICA NA PESQUISA .....	89
3.12	QUADRO RESUMO DA METODOLOGIA E OBJETIVOS .....	89
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>91</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS ESPECIALISTAS.....	91
4.2	CARACTERÍSTICAS DE UM MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO GLOBAL – ANÁLISE QUANTITATIVA .....	94
4.3	UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES .....	100
4.4	INDICADORES DE GESTÃO: ESTUDO DA IMPORTÂNCIA, URGÊNCIA E TENDÊNCIA .....	106
4.5	IMPORTÂNCIA .....	106
4.6	URGÊNCIA .....	112
4.7	TENDÊNCIA.....	119
4.8	HIERARQUIZAÇÃO DOS MÓDULOS .....	125
4.9	ESTUDO DOS MÓDULOS DE GESTÃO.....	127
4.10	PESSOAS .....	127
4.11	ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS .....	129
4.12	INFRAESTRUTURA .....	130
4.13	OPERACIONAL .....	131
4.14	GOVERNANÇA.....	133
4.15	INOVAÇÃO E TECNOLOGIA .....	135
4.16	COMUNICAÇÃO .....	137
4.17	SUSTENTABILIDADE .....	138
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>140</b>

<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>150</b>
6.1	RETOMADA DOS OBJETIVOS.....	150
6.2	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	153
6.3	SUGESTÕES DOS ESTUDOS FUTUROS.....	153
6.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	154
6.5	CONCLUSÃO.....	155
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>156</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....</b>	<b>177</b>
	<b>APÊNDICE B – RESULTADOS DO ESTUDO DOS INDICADORES.....</b>	<b>186</b>

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Metas Nacionais do Poder Judiciário no ano de 2020 .....	19
Figura 2 - Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro .....	22
Figura 3 – Organograma administrativo do Poder Judiciário do Estado do Acre .....	23
Figura 4 - Mapa Mental da Tese .....	35
Figura 5 - Relação dos Módulos em uma organização no Modelo MADEO .....	44
Figura 6 - Síntese das Etapas de Aplicação do MADE-O .....	44
Figura 7 - <i>Balanced Scorecard</i> .....	46
Figura 8 - Mapa Estratégico do <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
Figura 9 - Matriz de Medição de Desempenho .....	49
Figura 10 - Modelo Smart .....	51
Figura 11 – Modelo MEG-FNQ .....	55
Figura 12 - <i>Skandia Navigator</i> .....	57
Figura 13 - Estrutura do Capital Intelectual no <i>Skandia Navigator</i> .....	58
Figura 14 - Sigma Sustentabilidade .....	60
Figura 15 - <i>Performance Prim</i> .....	61
Figura 16 - Ciclo OKR .....	64
Figura 17 - Fases de Implantação OKR .....	65
Figura 18 - Esquema genérico de implementação do método Delphi com três rodadas .....	78
Figura 19 - Local de trabalho dos especialistas. ....	91
Figura 20 – Escolaridade .....	92
Figura 21 - Setor de atuação dos especialistas .....	92
Figura 22 - matriz dos componentes principais em espaço rotacionado .....	105
Figura 23 - Análise de correspondência: urgência .....	124
Figura 24 - Discriminação das variáveis: tendência .....	125
Figura 25 - Resultados classificação das perspectivas de desempenho .....	126
Figura 26 - Modelo Teórico .....	142

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Macrodesafios e Indicadores de Desempenho do Poder Judiciário Brasileiro.....	25
Quadro 2 - Metas Nacionais Específicas do CNJ .....	27
Quadro 3 - Conceitos de Desempenho Organizacional .....	31
Quadro 4 - Atributos Desejáveis em um Sistema de Mediação de Desempenho Organizacional.....	39
Quadro 5 – Etapas do MADE-O .....	43
Quadro 6 - Fundamentos MEG-FNQ.....	53
Quadro 7 – Diferenças entre o BSC e o <i>Tableau de Bord</i> . .....	57
Quadro 8 - Perguntas para aplicação do <i>Performance Prism</i> .....	62
Quadro 9 - Estudos sobre desempenho do Judiciário no Mundo.....	67
Quadro 10 – Variáveis relacionadas com desempenho judiciário .....	69
Quadro 11 – Itens para classificação dos indicadores.....	76
Quadro 12 – Perguntas orientadoras .....	79
Quadro 13 - Medidas de Consenso dos Especialistas .....	82
Quadro 14 - Quadro resumo de amarração metodológica .....	89

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sistema de Medição de Desempenho para Competição Baseada no Tempo .....	52
Tabela 2 - Resumo profissional dos respondentes .....	93
Tabela 3 - Estatística Descritiva das Característica do Modelo.....	95
Tabela 4 – Teste de Normalidade: Característica do modelo .....	96
Tabela 5 – Análise de Correlação de Spearman .....	97
Tabela 6 - Teste de Esfericidade de Bartlett e KMO - Características do Modelo.....	98
Tabela 7 - Critério de Kaiser: Características do Modelo.....	98
Tabela 8 - Tabela de Componentes Principais de cada fator: Características do Modelo .....	99
Tabela 9 - Utilização dos Indicadores.....	100
Tabela 10 - Teste de normalidade: utilização do modelo .....	102
Tabela 11 - Correlação de Pearson: utilização da gestão de desempenho .....	102
Tabela 12 - Teste KMO e de Bartlett: utilização .....	103
Tabela 13 – Critério de Kaiser: utilização .....	104
Tabela 14 - Tabela de Componentes Principais de cada fator: utilização .....	104
Tabela 15 - Teste qui-quadrado: importância .....	108
Tabela 16 - Sumário do modelo de Correspondência múltipla: importância .....	110
Tabela 17 - Mapa percentual x gráficos de discriminação de variável: importância .....	111
Tabela 18 - Mapa de discriminação: importância .....	112
Tabela 19 – Teste qui-quadrado: urgência.....	114
Tabela 20 - Sumário da Análise de Correspondência: urgência .....	117
Tabela 21 - Mapa perceptual: urgência.....	118
Tabela 22 - Medidas de discriminação: urgência.....	119
Tabela 23 - Teste qui-quadrado: tendência .....	121
Tabela 24 – Análise de correspondência: tendência .....	124
Tabela 25 – Indicadores: Pessoas.....	127
Tabela 26 – Indicadores: orçamentos e financeiros .....	129
Tabela 27 - Indicadores: infraestrutura .....	130
Tabela 28 – Indicadores: operacionais.....	131
Tabela 29 – Indicadores: governança.....	134
Tabela 30 - Indicadores: inovação e TI.....	135

Tabela 31 - Indicadores: comunicação.....	137
Tabela 32 - Indicadores: sustentabilidade.....	138
Tabela 33 – Síntese dos Resultados .....	152



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização Geral: Gestão do Desempenho no Poder Judiciário

O Poder Judiciário começou a considerar a reforma de sua gestão a partir da primeira metade da década de 1990, haja vista os desafios implementados pela recém Carta Magna de 1988, que consignou princípios relacionados com acesso universal da justiça para todos os brasileiros, ampliando o escopo de atuação da justiça.

Contudo, apenas uma reforma na sua estrutura não tem como garantir o aumento do desempenho de global para fazer frente às demandas sociais, haja vista a existência de outras condicionantes de ordem cultural, social e política (Ribeiro & Neto, 2016). Neste sentido, o uso de ferramentas de análise, controle e monitoramento de desempenho organizacional é cada vez mais necessário, especialmente quando consideramos os diversos contextos que uma organização pública está inserida (Lugoboni et al., 2018).

Sobre a questão da gestão do desempenho do Poder Judiciário há uma preocupação mundial sobre suas causas e repercussões, considerando que este fenômeno não é apenas um desafio único e detidamente brasileiro, mas de vários países e nos mais diversos contextos culturais, sociais e legais (Gomes, Alves & Silva, 2018; Gomes, Guimarães & Akutsu, 2017; Procopiuck, 2018; Sousa & Guimarães, 2018; Beenstock & Haitovsky, 2004; Rosales-Loópez, 2008; Christensen & Szmer, 2012; Ramseyer, 2012; Dimitrova-Grajzl, Grajzl, Slavov & Zajc, 2016; Ferro, Romero & Romero-Gómez, 2018; Blank & Heezik, 2020; e Teixeira, Bigotte, Repolho & Antunes, 2019).

Especificamente, no Poder Judiciário brasileiro, após diversas reformas realizadas nos últimos anos, especialmente com a promulgação da Emenda Constitucional n. 45/2004, foram levantados diversos questionamentos e desafios relacionados com a gestão de desempenho dos ramos da justiça para consecução dos seus objetivos (Kim & Silva, 2020; Gomes & Moura, 2018; Sousa, 2015; Blank & Van Heezik, 2020; Alves & Beiruth, 2019; Procopiuck, 2018; Louro et al., 2021; Mitsopoulos & Pelagidis, 2007; Vasconcelos et al., 2018; Batitucci et al., 2010; Gomes et al., 2017; Dimitrova-Grajzl et al., 2016; Sousa & Guimaraes, 2018; Ribeiro & Neto, 2016; Akutsu & Guimarães, 2015 & Guimarães et al., 2015).

Ressalte-se que boa parte dos estudos citados focam principalmente nas variáveis que influenciam o desempenho judiciário na questão relacionada com a morosidade ou produtividade, sem adentrar na gestão do desempenho de forma global, com inclusão das unidades judiciais e

administrativas, com análise de todas as áreas de gestão, razão pela qual há necessidade de pesquisas neste sentido.

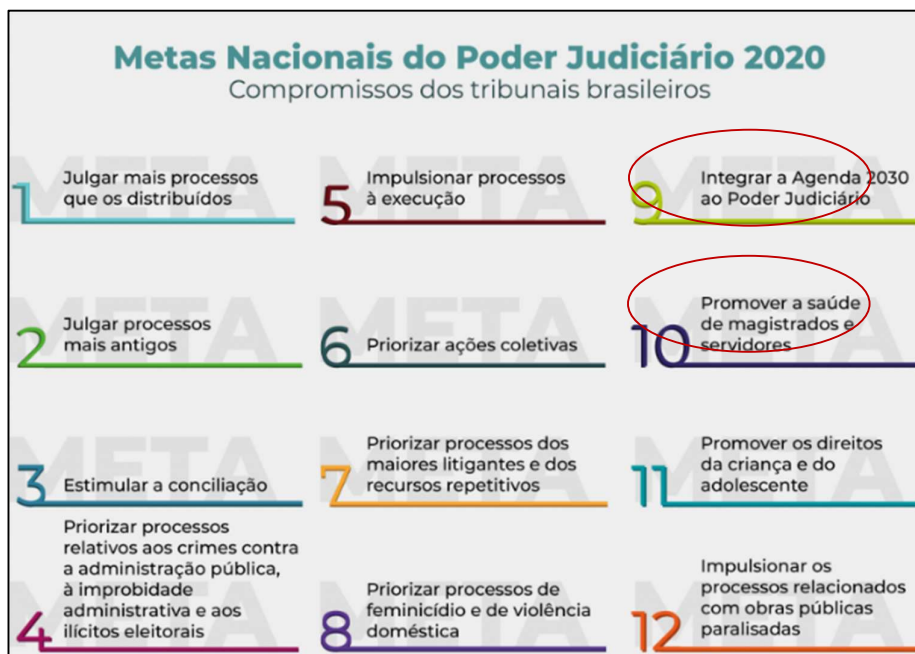
Com aprovação da Emenda Constitucional n. 45 de 30 de dezembro de 2004, que ficou conhecida como “Reforma do Judiciário”, foi instituído o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, com objetivo de realizar o controle administrativo e financeiro deste Poder da república, inclusive com atribuição de metas a serem cumpridas por todos os ramos da justiça, assim como implementação de ferramentas relacionadas com a sua gestão administrativa e desempenho (Kim & Silva, 2020; Gomes & Moura, 2018; Blank & Van Heezik, 2020; Mitsopoulos & Pelagidis, 2007).

Entretanto, ao verificar o conteúdo das grandes metas estipuladas pelo Conselho Nacional de Justiça anualmente, verifica-se que seu foco está associado especialmente à produtividade das unidades judiciais, sem adentrar em aspectos gerais relacionados com a gestão, indicando ausência de um modelo de gestão de desempenho organizacional cientificamente testado e aprovado com característica mais globais que englobe todas as nuances do seu contexto organizacional do Poder Judiciário. Além disso, os objetivos institucionais não estão claros no modelo de metas adotado pelo Conselho Nacional de Justiça, sendo uma das motivações deste estudo.

Ainda não há um consenso sobre quais nuances do desempenho judicial organizacional do Poder Judiciário devem ser avaliados ou como deve ser feita essa avaliação (Gomes & Freitas, 2017). Urge a necessidade de adoção de modelos de análise de desempenho organizacional para monitorar os diversos níveis relacionados com desempenho judicial de forma global.

Em função deste contexto, foram estabelecidas metas para controlar esse aumento da demanda pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ com início no ano de 2009, resultante de um acordo firmado pelos tribunais do país para o aperfeiçoamento da justiça, tendo como destaque naquele ano a meta 02 que determinou a identificação de julgamento dos processos judiciais distribuídos até 31.12.2005 (CNJ, 2019). Observe-se que as metas traçadas cuidam especificamente da produtividade, sem adentrar em questões relacionadas com o desempenho organizacional de forma geral e abrangente. As metas nacionais do Poder Judiciário do ano de 2020 podem ser observadas na figura 1:

Figura 1 - Metas Nacionais do Poder Judiciário no ano de 2020



Fonte: Conselho Nacional de Justiça adaptado (2019). Destaque do autor.

Não obstante, a gestão de desempenho organizacional ainda pode ser considerado um processo em construção, com adoção de indicadores importantes para monitorar o trabalho judicial (CNJ, 2011), sendo fundamental avaliar como as referidas metas estão sendo administradas por todos os órgãos judiciais do país, bem como quais os métodos que são usados para sua concretização, especialmente no tocante à gestão de desempenho. Contudo, observa-se que as metas nacionais destacam apenas a questão da produtividade dos magistrados e servidores, sem adentrar no desempenho organizacional como um todo.

Compulsando a Figura 01, verifica-se que somente as metas 09 e 10 (destacadas pelo círculo vermelho) têm relação com os setores administrativos do Poder Judiciário de forma genérica, enquanto isso as demais metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ são direcionadas apenas com atividade fim, especificamente: a produtividade das unidades judiciais.

Não há como negar que tal questão é um problema que precisa ser resolvido, pois a atual sistemática de metas do Poder Judiciário cria ilhas isoladas entre as atividades de cunho administrativo e judicial, uma vez que os principais indicadores que orientam a atividade do judiciário são voltados somente para produtividade, colocando em segundo plano as atividades administrativas, indicando ausência de alinhamento na condução da estratégia desse relevante poder republicano.

Veja que as unidades judiciais também promovem gestão no seu interior, portanto não há como dissociar suas metas administrativas das demais metas do Poder Judiciário. Interpretando a questão em conjunto com gráfico 1 que estabelece as metas anuais pelo CNJ, entende-se que o Poder Judiciário sabe o que é necessário fazer e a importância da prestação da atividade jurisdicional, mas não sabe de forma efetiva como alcançar seus objetivos, pois separa a atividade finalística dos meios para obter seus resultados.

Neste sentido, o presente trabalho busca estabelecer um modelo teórico, capaz de auxiliar as autoridades do Poder Judiciário a repensar a estratégia de desempenho organizacional em seu contexto global, para tentar alinhar todas as atividades da organização.

## **1.2 Considerações sobre Gestão de Desempenho**

Um modelo de gestão de desempenho é capaz de exercer um papel relevante para administração da estratégia da organização, para o controle e monitoramento do desempenho organizacional, para influenciar as ações e comportamentos dos seus empregados e para comunicar a posição da empresa internamente e externamente (Franco-Santos et al., 2007). A avaliação de desempenho organizacional, em si, pode proporcionar uma gestão dinâmica e estratégia através da utilização de indicadores que contribuam com benefícios mensuráveis e concretos para toda gestão, além de possibilitar tomada de decisões assertivas pela administração (Ferreira et al., 2021).

A partir dos ideais positivistas, decorrente da uma revolução científica pautada na matemática com respaldo para experimentações e validações dos processos organizacionais, nasceu a concepção de avaliar o desempenho nas organizações (Cunha & Corrêa, 2013). Essa origem positivista e quantitativa influenciou por muito tempo adoção somente de indicadores de cunho financeiro na avaliação do desempenho organizacional das empresas (Kaplan & Norton, 1996). Contudo, hodiernamente, a utilização dos mais diversos tipos de indicadores de desempenho tem sido utilizada nos modelos consagrados que buscam avaliar o desempenho organizacional.

O termo desempenho organizacional é definido amplamente como um conceito complexo que engloba uma miríade de elementos, relacionados com a estrutura organizacional, cultura, liderança, inovação, responsabilidade social, gestão da mudança e ambiente, dentre outros, que em conjunto promovem o desempenho de uma organização moderna (Tolici, 2021).

A avaliação de desempenho é a forma pela qual a administração verifica e mensura o alcance dos seus objetivos traçados no planejamento estratégico, para acompanhar o andamento das

atividades da organização de forma mensurável (Cunha & Corrêa, 2013), sempre buscando comparar os resultados alcançados com os objetivos estabelecidos ou com outras organizações semelhantes, para identificar as causas condicionantes do desempenho (Lugoboni et al., 2017).

Destaco que o conhecimento real do desempenho global de uma organização, em todas as suas nuances, não é uma tarefa simples, pois existe a necessidade da utilização metodologias comprovadas e testadas para tal finalidade (Corrêa, 1987).

De um modo geral, verifica-se que estudos relacionados com análise de desempenho na gestão pública é um campo vasto, face a necessidade da realização de pesquisas dentro do seu contexto específico (Akim & Mergulhão, 2015), ou seja, que englobem os mais diferentes setores e nuances de uma organização pública.

### **1.3 Considerações sobre a Demanda, Estrutura, Tamanho e Complexidade do Poder Judiciário e seu modelo de Gestão de Desempenho**

No Brasil, conforme o relatório do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, órgão criado na reforma constitucional de 2004 para realizar o controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário em todo território brasileiro, existem 15.398 unidades judiciárias, distribuídas em todos os ramos da justiça, com abrangência em todo território nacional. Há um estoque de cerca de 80 milhões de processos em tramitação, sendo que 94% deles encontram-se concentrados no primeiro grau de jurisdição (Conselho Nacional de Justiça, 2018), indicando uma alta carga de trabalho, sem existência de perspectiva de melhoras em curto e médio prazo (Manzi & Sousa, 2021).

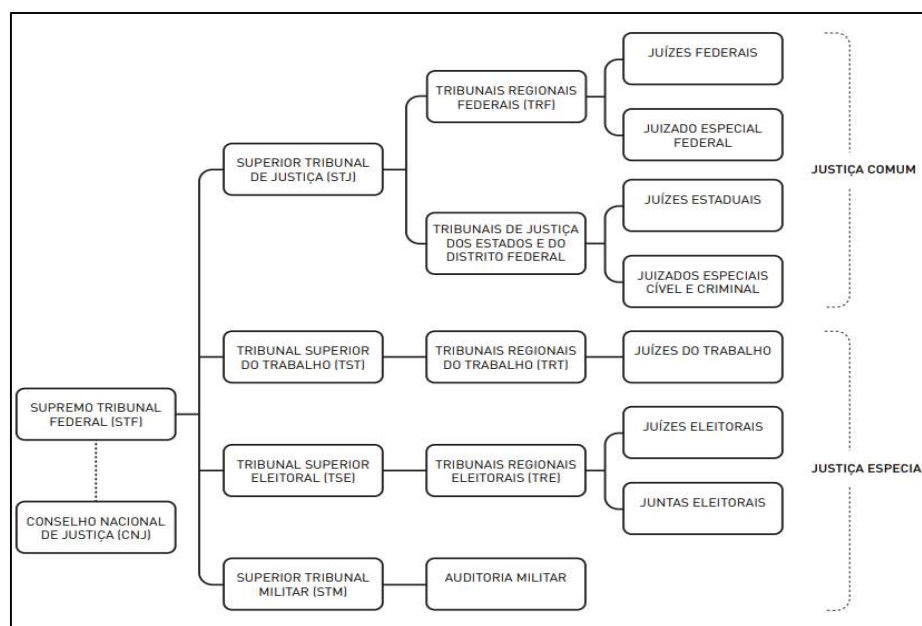
O Poder Judiciário como delimitado pela Constituição Federal conta diversos órgãos de com competências jurisdicionais e administrativas distintas. O Supremo Tribunal Federal (STF) encarregado de proteger os preceitos constitucionais inseridos na Carta Magna de 1988 é o órgão máximo do Poder Judiciário, que também conta com 04 (quatro) Tribunais Superiores: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Superior Tribunal do Trabalho (TST), Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e Superior Tribunal Militar (STM). O Supremo Tribunal Federal e os demais Tribunais Superiores tem competência em todo território nacional (Brasil, 1988).

Os Tribunais Regionais Federais (TRF), o Tribunal de Justiça Federal do Distrito Federal, Territórios (TJDFT), os Tribunais de Justiça Estaduais (TJ), os juízes federais e os juízes comuns cuidam do ramo judicial conhecido como Justiça Comum. O Tribunal Superior do Trabalho (TST)

em conjunto com os Tribunais Regionais do Trabalho (TRT) e juízes do trabalho formam a Justiça do Trabalho. O Tribunal Superior Eleitoral (TSE) com os Tribunais Regionais Eleitorais (TRE) e juízes eleitorais tratam da Justiça Eleitoral. O Superior Tribunal Militar (STM) e os juízes militares zelam pela Justiça Militar (Brasil, 1988).

Toda essa estrutura e complexidade pode ser visualizada na figura 2 de forma organizada e estrutura, dividindo os ramos da Justiça em Comum e Especial.

Figura 2 - Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro



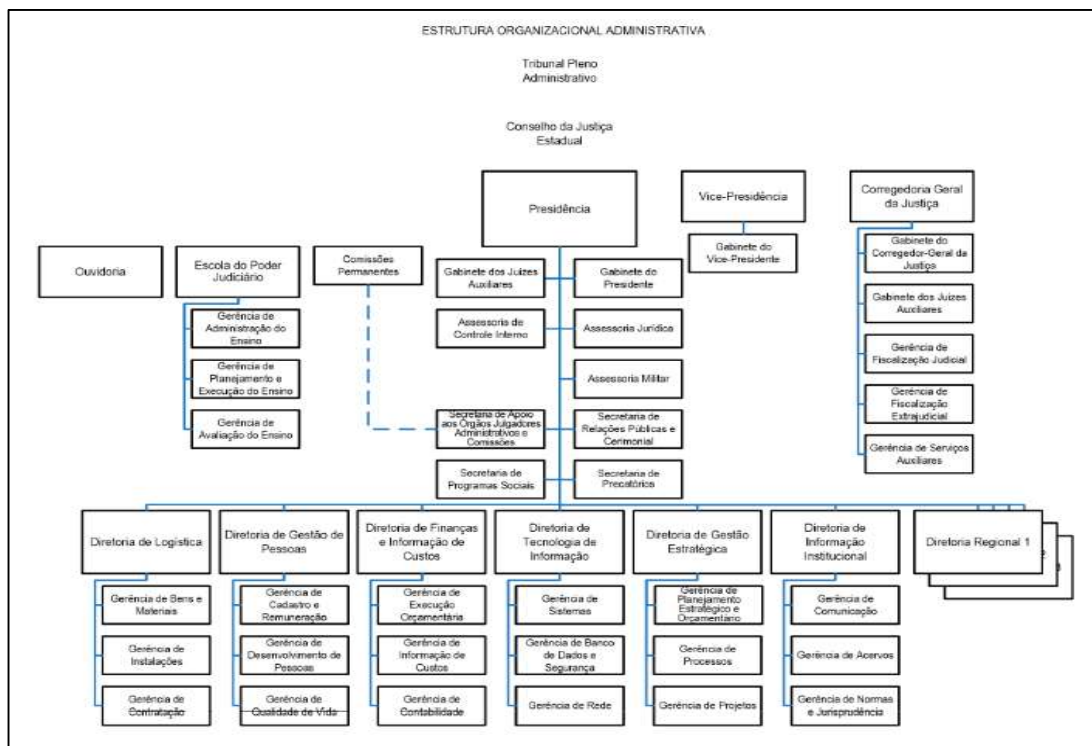
Fonte: Hino & Cunha (2020).

Existe também órgãos com competências para assuntos de ordem administrativa e financeira, tais como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), além do Conselho Superior da Justiça Federal (CSJF) e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), como órgãos auxiliares na Justiça Federal e do Trabalho, respectivamente (Brasil, 1988).

Com competências educacionais relacionadas com a promoção de cursos oficiais para ingresso e promoção na carreira da magistratura, temos a Escolha Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (EFAM) e Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (EFAMT) que funcionam vinculadas ao Poder Judiciário Federal e a estrutura da Justiça do Trabalho.

Ao adentrar especificamente dentro da estrutura organizacional de algum Tribunal do Poder Judiciário, como destacado na Figura 3, que ilustra o Poder Judiciário do Estado do Acre, há como verificar, em profundidade, o emaranhado de algumas das suas funções da gestão interna, tendo em vista as diversas áreas administrativas que dão apoio às unidades judiciais.

Figura 3 – Organograma administrativo do Poder Judiciário do Estado do Acre



Fonte: Tribunal de Justiça do Acre (2021)

A adoção de um processo de avaliação de desempenho global dentro desta realidade e de toda complexidade do Poder Judiciário é capaz de distribuir melhor os recursos, delegar autoridade de forma mais adequada e visualizar processos e falhas (Lugoboni et al., 2017), considerando que o objetivo de toda dessa estrutura é atender à crescente demanda dos serviços prestados para sociedade, em função do aumento dos direitos garantidos na Constituição Federal de 1988 que acabou por liberar uma demanda reprimida de ações judiciais a partir da sua promulgação (Gomes & Freitas, 2017).

O planejamento estratégico é uma construção que não se reduz apenas a um período e deve ser atualizado constantemente (Drucker, 1998), especialmente para que a organização consiga atingir os seus objetivos, sendo, assim, necessário sempre rever os pontos relacionados com a Estratégia

Nacional do Poder Judiciário, visando atualizar o plano para as suas novas necessidades, especialmente no tocante as suas metas e objetivos.

As metas nacionais estão inseridas na Resolução CNJ n. 325, de 30 de junho de 2020, que tratou do monitoramento e a avaliação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, o qual seria realizado a partir da análise das ferramentas de gestão de desempenho informadas em seu artigo 11 (Conselho Nacional de Justiça, 2020), sem prejuízo de outras que porventura existam, transcrito a seguir:

Art. 11. O monitoramento e a avaliação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário dar-se-ão por meio dos seguintes instrumentos, sem prejuízo de outros:

I – Análise dos indicadores de desempenho da Estratégia do Judiciário;

II – Análise dos resultados das Metas Nacionais e Metas Específicas do segmento de justiça; e

III – Verificação da realização de programas, projetos ou ações implementadas pelos órgãos do Poder Judiciário que promovam o alcance dos Macrodesafios do Poder Judiciário, dos seus respectivos indicadores de desempenho e das Metas Nacionais.

Assim, no planejamento estratégico do Poder Judiciário do ano de 2021 até 2026 foram adotados os indicadores de desempenho agrupados em macrodesafios, como apresentados no Quadro 01. Esses macrodesafios foram separados em 03 (três) eixos temáticos: sociedade, processos internos e aprendizado organizacional. (CNJ, 2019). Foram relacionados 12 macrodesafios e 33 indicadores de desempenho, distribuídos como se verifica na Quadro 1.

Ao compararmos as metas estabelecidas pelo CNJ (Figura 1), os indicadores de desempenho e os macrodesafios (Quadro 1) fica claro que não existe uma relação lógica da causa e efeito entre essas ferramentas. Os indicadores estão associados somente aos macrodesafios, entretanto estão desassociados das metas nacionais do CNJ (Figura 1), bem como inexistem um conceito claro de quais são os objetivos estipulados pelo Poder Judiciário.



Quadro 1 - Macrodesafios e Indicadores de Desempenho do Poder Judiciário Brasileiro

<b>Eixos</b>	<b>Macrodesafios</b>	<b>Indicador</b>
Sociedade	Garantia dos direitos fundamentais	Índice de acesso à justiça
	Fortalecimento da relação institucional do judiciário com a sociedade	Pesquisa de avaliação do poder judiciário
		Índice de transparência
Aprendizado e crescimento	Aperfeiçoamento da gestão de pessoas	Índice de absenteísmo-doença
		Percentual da força de trabalho total participante de ações de qualidade de vida no trabalho
		Índice de capacitação de magistrados
		Índice de capacitação de servidores
	Aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira	Índice de dotações para despesas obrigatórias
		Índice de execução das dotações para despesas discricionárias
		Índice de execução das dotações para projetos
	Fortalecimento da estratégia nacional de TIC e de proteção de dados	(Indicador da TI) - Avalia governança, gestão e infraestrutura de TIC
		Percentual de casos eletrônicos sobre o acervo total
Processos internos	Agilidade e produtividade na prestação jurisdicional	Taxa de congestionamento das execuções fiscais
		Taxa de congestionamento líquida, exceto execuções fiscais
		Índice de atendimento à demanda
		Tempo de tramitação dos processos pendentes, considerando as fases dentro do judiciário
	Enfrentamento à corrupção, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais	Índice de prescrição
		Tempos médio de processos pendentes de improbidade, corrupção e crimes eleitorais
		Tempo médio de tramitação de processos administrativos disciplinares
	Prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos	Índice de conciliação
		Índice de realização de audiências nos Cejuscs (audiências realizadas nos CEJUSCS em relação aos casos novos)
		Índice de casos remetidos para câmara de conciliação/mediação
		Índice de realização de audiências do artigo 334 do CPC
	Consolidação do sistema de precedentes obrigatórios	Tempo médio entre o trânsito em julgado do precedente e o trânsito em julgado do processo em que a tese deveria ter sido aplicada.

	Tempo médio entre afetação admissão e a (publicação do acórdão) sentença de mérito nos incidentes de resolução de demandas repetitivas (IRDR)
	Tempo médio entre a afetação admissão e a (publicação do acórdão) sentença de mérito nos incidentes de assunção de competência (IAC).
Promoção da sustentabilidade	Índice de desempenho de sustentabilidade – IDS
Aperfeiçoamento da gestão da justiça criminal	Taxa de encarceramento
	Tempo médio dos processos criminais pendentes na fase de conhecimento
	Tempo médio das decisões em execução penal
	Tempo médio de julgamento em primeira instância dos presos provisórios
Aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária	Índice de desempenho dos órgãos no prêmio CNJ de qualidade nos eixos “governança” e “qualidade da informação”

Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2021)

Pela própria natureza das metas nacionais (Figura 3) adotadas pelo Conselho Nacional de Justiça verificamos que seu foco está unicamente na produtividade individual dos magistrados e servidores, sem adentrar nos demais aspectos relacionados com questões administrativos ou organizacionais, inclusive sem conexão com os indicadores e macrodesafios apresentados no seu Glossários de Indicadores (Quadro 1).

Cada uma das 12 (doze) grandes metas foram desdobradas em metas específicas para cada ramo da Justiça. Por exemplo, para cumprir a grande meta 2 (julgar processos mais antigos), o Superior Tribunal de Justiça necessita identificar e julgar pelo menos, 99% dos processos distribuídos até 31/12/2017 e 95% dos distribuídos em 2018. Enquanto isso, a Justiça do Trabalho necessita identificar e julgar pelo menos, 93% dos processos distribuídos até 31/12/2020, nos 1º e 2º graus.

No quadro 2 podemos verificar as Metas Nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça e como elas foram desdobradas em Metas Específicas para cada ramo da Justiça, tirando por exemplo a Meta 2, que determina o julgamento dos processos mais antigos em todos os tribunais.

Quadro 2 - Metas Nacionais Específicas do CNJ

Meta Nacional 2 – Julgar processos mais antigos (todos os segmentos)	
Descrição: Identificar e julgar até 31/12/2022:	
Superior Tribunal de Justiça	pelo menos, 99% dos processos distribuídos até 31/12/2017 e 95% dos distribuídos em 2018.
Tribunal Superior do Trabalho	100% dos processos distribuídos até 31/12/2018, e pelo menos 90% dos processos distribuídos até 31/12/2019.
Justiça Estadual	pelo menos, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2018 no 1º grau, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2019 no 2º grau, e 90% dos processos distribuídos até 31/12/2019 nos Juizados Especiais e Turmas Recursais.
Justiça Federal	no 1º e 2º graus, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2017 e 85% dos processos distribuídos em 2018; e nos Juizados Especiais Federais e nas Turmas Recursais, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2019.
Justiça do Trabalho	pelo menos, 93% dos processos distribuídos até 31/12/2020, nos 1º e 2º graus
Justiça Eleitoral	80% dos processos distribuídos até 31/12/2020.
Justiça Militar Estadual	pelo menos 90% dos processos distribuídos até 31/12/2020 nas Auditorias, e pelo menos 95% dos processos distribuídos até 31/12/2021 no 2º grau.

Fonte: Adaptado de Conselho Nacional de Justiça (2021)

Assim, compulsando as metas específicas para cada ramo da justiça, resta claro que seu resultado está dissociado do Glossários de Indicadores e seus Macrodesafios adotados pelo Conselho Nacional de Justiça (Quadro 1). Ademais, os indicadores não alcançam todas as nuances da organização, dentro de uma ótica de gestão de desempenho global, apresentada por Corrêa (1987), quando elaborou o modelo conhecido por MADE-O.

Encerrando o tópico vale destacar que a Resolução CNJ n. 325, de 30 de junho de 2020, no seu artigo 11, inciso III, estabeleceu como umas das ferramentas de gestão de desempenho organizacional a verificação da realização de programas, projetos ou ações implementados pelos órgãos do Poder Judiciário que promovam o alcance dos Macrodesafios do Poder Judiciário, dos seus respectivos indicadores de desempenho e das Metas Nacional, contudo não restou consignado como será medida o desempenho desses programas e ações e como cada um deles influencia no desempenho organizacional como um todo do Poder Judiciário. Os próprios macrodesafios não foram

conceituados dentro do plano, como aconteceu com outros conceitos, tal como ocorreu no artigo 2º, da referida resolução.

#### **1.4 A relação entre a Gestão de Desempenho Organizacional, a Estratégia Organizacional, os objetivos, as metas e os indicadores.**

Para um eficiente processo de comunicação da estratégia empresarial é necessária a correlação das medidas de desempenho com o plano estratégico adotado, buscando evitar divergências de interpretação e realização, motivo pelo qual deve existir um cuidado na escolha das medidas de desempenho organizacional adequadas a traduzir quais são os objetivos da organização (Neely et al., 1995). Todas essas escolhas devem ser acompanhadas por uma visão global da organização, ou seja, de todas as suas dimensões, e não apenas de determinadas áreas de gestão (Corrêa, 1987).

A gestão de desempenho serve como um sistema de comunicação e aprendizagem organizacional que por meio de uma estrutura de objetivos, metas e indicadores de desempenho traduzem a estratégia da organização, dentro de uma lógica da causa e efeito, para consecução dos objetivos (Kaplan & Norton, 1996).

Logo, os indicadores apresentados no Glossário do Conselho Nacional de Justiça (Quadro 1) deveriam apresentar os resultados das metas nacionais (Figura 1) escolhidas para definir as ações necessárias para enfrentar os macrodesafios. Mesmo assim, o Conselho Nacional de Justiça preferiu atrelar os indicadores de gestão aos macrodesafios, criando um sistema autônomo de gestão de desempenho, quando consideradas as metas atribuídas às unidades organizacionais.

Ou seja, existem dois sistemas com pouca relação para medir o desempenho organizacional, sendo um voltado exclusivamente para unidades judiciais e outro para os setores administrativos. Contudo, a gestão das unidades judiciais não pode ser apartada do processo de gestão de desempenho organizacional.

A vinculação direta entre os macrodesafios e os indicadores, sem o estabelecimento de metas e objetivos claros para definir as ações, destaca claramente um erro conceitual no Planejamento Estratégico utilizado no Poder Judiciário. O fato de não haver metas padronizadas dificulta a comparação e as diferentes circunstâncias do desempenho organizacional (Ribeiro et al., 2017).

Como destacado acima, não há a explicitação expressa do que se tratam os macrodesafios da gestão no planejamento estratégico do Poder Judiciário. A Resolução CNJ n. 325, de 30 de junho de 2020 trouxe em seu artigo 2º diversos conceitos que seriam utilizados durante o transcorrer da referida

norma, tais como: órgãos do Poder Judiciário, Metas Nacionais, Metas específicas, diretriz estratégia e política judiciária nacional, no entanto deixa de explicar o que seriam os macrodesafios de forma clara, a ponto de haver uma certa confusão conceitual que faz parecer equivalente ao conceito de objetivos estratégicos.

O objetivo de uma organização, como parte fundamental de um processo de planejamento estratégico, é o que ela persegue e está atrelada a sua missão institucional (Araújo, 1996), servido para orientar a medição de desempenho organizacional. As metas são utilizadas para explicar os fenômenos, diagnosticar os problemas antecipadamente, proceder descobertas e avaliar tendências (Valerim, 2020), portanto não podem estar dissociadas dos objetivos da organização e dos indicadores, dentro de uma ótica global de gestão de desempenho.

Neste estudo, partimos da ideia que deve existir uma conexão entre os elementos de um processo de gestão estratégica de desempenho, dentro de uma lógica de causa e efeito entre seus componentes, capaz de produzir resultado efetivo, a partir de uma ótica global de gestão de desempenho organizacional. Para cada objetivo da organização devem existir metas que são acompanhadas por indicadores de gestão, para cada área da organização.

O modelo adotado pelo Conselho Nacional de Justiça dividiu a gestão de desempenho do Poder Judiciário em dois ramos, sendo um atrelado às unidades judiciais a partir das metas anuais e outro relacionado com os macrodesafios e os indicadores. Esses dois sistemas não se comunicam e por isso não traduzem a estratégia do Poder Judiciário, pois não deixa claro qual objetivo de cada sistema e como eles traduzem o plano estratégico adotado.

Além do mais, a avaliação de desempenho organizacional deve incluir variáveis e dimensões organizacionais que produzam efeitos diretos nos objetivos organizacionais constantes no planejamento, sendo que o resultado não deve refletir somente a performance de um aspecto, mas de todo processo de interação de todas as áreas da organização (Galvão et al., 2011).

A gestão estratégica do desempenho do Poder Judiciário decorre de um longo processo de aprendizagem organizacional ocorrido no seu interior, sendo um desafio traduzir esse processo de conhecimento adquirido com tempo em resultados que impactem positivamente na melhoria da gestão do desempenho organizacional (Bratianu & Orzea, 2012; Amani, 2018; LaMorte, 2019; Wojahn et al., 2020; Santos et al., 2021), sendo uma das motivações deste estudo contribuir para melhoria do processo de gestão estratégica do desempenho organizacional do Poder Judiciário nesse contexto.

## 1.5 Justificativa

Mesmo diante deste cenário desafiador, relacionado com aumento da demanda pelos serviços da justiça pela sociedade, há uma carência de estudos para informar quais modelos de gestão de desempenho organizacional estão sendo utilizadas pelos órgãos do Poder Judiciário (Gomes & Guimarães, 2013), considerando que a maior parte das pesquisas cuidam somente de questões relacionadas diretamente com a produtividade das unidades judiciais e dos seus servidores.

Além disso, os modelos de desempenho organizacional tradicionais não conseguem abranger novas realidades relacionadas com a inovação tecnológica e transformação digital, sendo que um processo de gestão de desempenho baseado em tecnologia que alcance todas as dimensões da organização é fundamental para execução da estratégia (Breschi et al., 2019).

O modelo de gestão de desempenho organizacional utilizado atualmente pelo Poder Judiciário não consegue englobar todos os fatores relacionados com a sua estratégia organizacional de uma forma global, considerando que não há uma relação de causa e efeito entre suas metas, seus indicadores de gestão e seus objetivos organizacionais ou mesmo seus macrodesafios.

A ótica global de um processo de gestão de desempenho organizacional é um conceito que busca abranger todas as nuances de uma organização e não somente determinadas questões específicas relacionadas com finanças ou operações, por exemplo (Corrêa, 1987).

Em face deste conceito, são necessárias pesquisas para aferir se as mudanças realizadas nos últimos anos com objetivo de modernização do Judiciário brasileiro têm sido eficientes e satisfatórias (Prince, 2016), dentro de uma ótica de gestão de desempenho global que considere todas os fatores organizacionais atrelados aos objetivos da organização.

O conceito de gestão de desempenho global é multifacetário, pois envolve diversas particularidades de uma organização para formar um conjunto de informações necessárias para informar a performance organizacional. Não há um consenso sobre qual a definição do termo gestão de desempenho organizacional (Ribeiro et al., 2017). No quadro 3 verificamos alguns conceitos estabelecidos por vários autores para tentar estabelecer o sentido da expressão gestão de desempenho organizacional.

Quadro 3 - Conceitos de Desempenho Organizacional

Conceito	Autores
Um conjunto de processos que uma organização necessita para gerenciar a implementação da estratégia, comunicar o cumprimento de regulamentos bem como sua posição e progresso, influenciar o comportamento dos funcionários, servindo de base para a melhoria do desempenho.	Franco-Santos <i>et al.</i> (2007)
O desempenho organizacional é amplamente definido na literatura como um conceito complexo, que agrupa uma miríade de elementos que promovem o desempenho em uma organização moderna	Tolici (2021)
Conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados com o objetivo de controle relacionados a todos os stakeholders, que permite a organização propor melhorias para seu negócio, em todos os níveis e processos, mantendo assim altos padrões de desempenho e aproximando a empresa de seus objetivos estratégicos	Lugoboni (2017)
É uma maneira pela qual a organização verifica e mensura se os objetivos traçados em seu planejamento estratégico estão sendo alcançados, para monitorar o andamento das atividades da organização de forma mensurável	Cunha e Corrêa (2013)
O processo de quantificar uma ação, no qual a mensuração é equacionada com a quantificação, e a ação é entendida como aquilo que leva ao desempenho	Neely <i>et al.</i> (1995)
É o processo para identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento das organizações	Ensslin <i>et al.</i> (2010)

Fonte: Próprio autor.

A redução de recursos públicos tem forçado as instituições públicas a melhorar sua eficiência, motivo pelo qual os modelos de gestão de desempenho devem ser tratados com a devida importância no âmbito da gestão para evitar desperdícios e garantir o alcance dos objetivos estratégicos da gestão, além de servirem para o acompanhamento da qualidade dos serviços públicos pela sociedade e pelos órgãos de controle (Van Dooren *et al.*, 2015).

Desta forma, verifica-se a necessidade de especificar um modelo de gestão de desempenho organizacional voltado para acompanhar o alcance dos objetivos estabelecidas no planejamento estratégico do Poder Judiciário, a partir de uma relação lógica de causa e efeito dos indicadores e metas, dentro de uma ótica global.

É necessário adequar as metas nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ aos reais objetivos do Poder Judiciário, visando superar os seus desafios, tanto jurisdicionais como de gestão, englobando todas os fatores relacionados com a organização. Deve existir um modelo

capaz de adentrar nos aspectos organizacionais em conjunto de todas as áreas do Poder Judiciário, tanto a nível judicial como administrativo.

A construção das métricas de desempenho relacionadas coerentemente com a estratégia da organização é uma atividade difícil, motivo pelo qual é necessário desmembrar os objetivos estratégicos da organização, visando entender quais os seus processos organizacionais e suas medidas de desempenho (Amaral et al., 2018).

Neste sentido, o referente estudo justifica-se pela possibilidade de adoção de novas técnicas modernas de gestão de desempenho organizacional junto ao setor público, para fins de realização de seus objetivos, especialmente aqueles ligados à sua função institucional e social, visando superar todos as questões acima explicitadas.

A sugestão de um modelo para o Poder Judiciário deverá levar em consideração o aspecto global de toda sua estratégia organizacional, a partir de uma lógica de causa e efeito entre suas metas e os indicadores, conforme destacado por Corrêa (1987).

## **1.6 Problemática**

Em função da redução dos recursos públicos e aumento da dívida pública em praticamente todos os países do mundo, a gestão por desempenhos das instituições públicas passou a estar no topo da agenda estratégica de qualquer entidade desta natureza, considerando que cada vez mais estes sistemas de gestão de desempenho estão sob escrutínio direto da sociedade (Van Dooren et al., 2015) que cobra resultados de forma cada vez mais incisiva.

Não é de hoje que as organizações têm sido pressionadas a se reinventarem diariamente, mediante adoção de novas técnicas de gestão e modelos de negócios, razão pela qual têm se buscado adotar e consolidar estratégias empresariais que se adaptem aos novos tempos de desafios crescentes (Blank & van Heezik, 2020).

Constata-se a necessidade de uma avaliação de desempenho moderna e alinhada com os objetivos organizacionais, com a finalidade de obter engajamento e comprometimento dos servidores do Poder Judiciário para atingir tanto os objetivos da instituição como os individuais de cada colaborador (Russo, 2019), com proveito do aprendizado organizacional até então acumulado, sob a luz da teoria dos sistemas, razão pela qual adoção da metodologia específica de gestão de desempenho organizacional no Poder Judiciário pode ser uma ferramenta capaz de promover seus objetivos de forma global.



A dificuldade oriunda é a estruturação de um modelo de gestão de desempenho capaz de contemplar todas as dimensões de uma organização (Hourneaux, 2005), a partir da análise da teoria sistêmica das organizações. A utilização de uma ótica global de gestão do desempenho organizacional pode ajudar na correção dos rumos e dos objetivos do Poder Judiciário, diante dos seus grandes desafios, tem buscado enfrentar todas as questões estratégicas de uma empresa e não somente pontos específicos da gestão (Hourneaux, 2005).

O presente estudo não buscará indicar um modelo voltado somente para produtividade de forma individual dos magistrados e servidores, pois irá buscar estruturar um modelo de gestão de desempenho organizacional de uma forma geral, para abranger todos aspectos e dimensões organizacionais e suas interrelações, atrelada de forma clara à estratégia adotada pela alta administração.

Destaca-se que a proposta de um modelo global de gestão de desempenho organizacional é um desafio, considerando a complexa estrutura do Poder Judiciário, dividido em diversos ramos e ambiente sociais, culturais e geográficos distintos.

Portanto, o problema da pesquisa é apresentado na seguinte indagação: Como estruturar um modelo de gestão de desempenho organizacional específico para o Poder Judiciário, alcançando globalmente todas os aspectos da organização que esteja correlacionado com a sua estratégia e objetivos de forma clara?

## **1.7 Objetivo Geral**

Propor, avaliar e validar um modelo teórico de Gestão de Desempenho Organizacional a ser utilizado no Poder Judiciário ou outras organizações públicas ou privadas, capaz de garantir o alinhamento da gestão estratégica, tática e operacional.

## **1.8 Objetivos Específicos**

- Estudar os modelos de Avaliação de Desempenho disponíveis e consagrados pela literatura sobre o tema, especialmente aqueles adotados pela Administração Pública e pelo Poder Judiciário.

- Verificar quais os principais aspectos e atributos que são necessários para elaboração de um modelo de gestão de desempenho organizacional.
- Constatar quais desses aspectos e atributos estão presentes atualmente na estratégia de gestão de desempenho organizacional do poder Judiciário.
- Estudar quais os principais módulos capazes de influenciar decisivamente no processo de gestão de desempenho organizacional do Poder Judiciário, para fins de sua inclusão no modelo proposto.
- Hierarquizar os módulos constantes no modelo proposto.
- Classificar os indicadores de gestão em termos de importância, urgência e tendência.

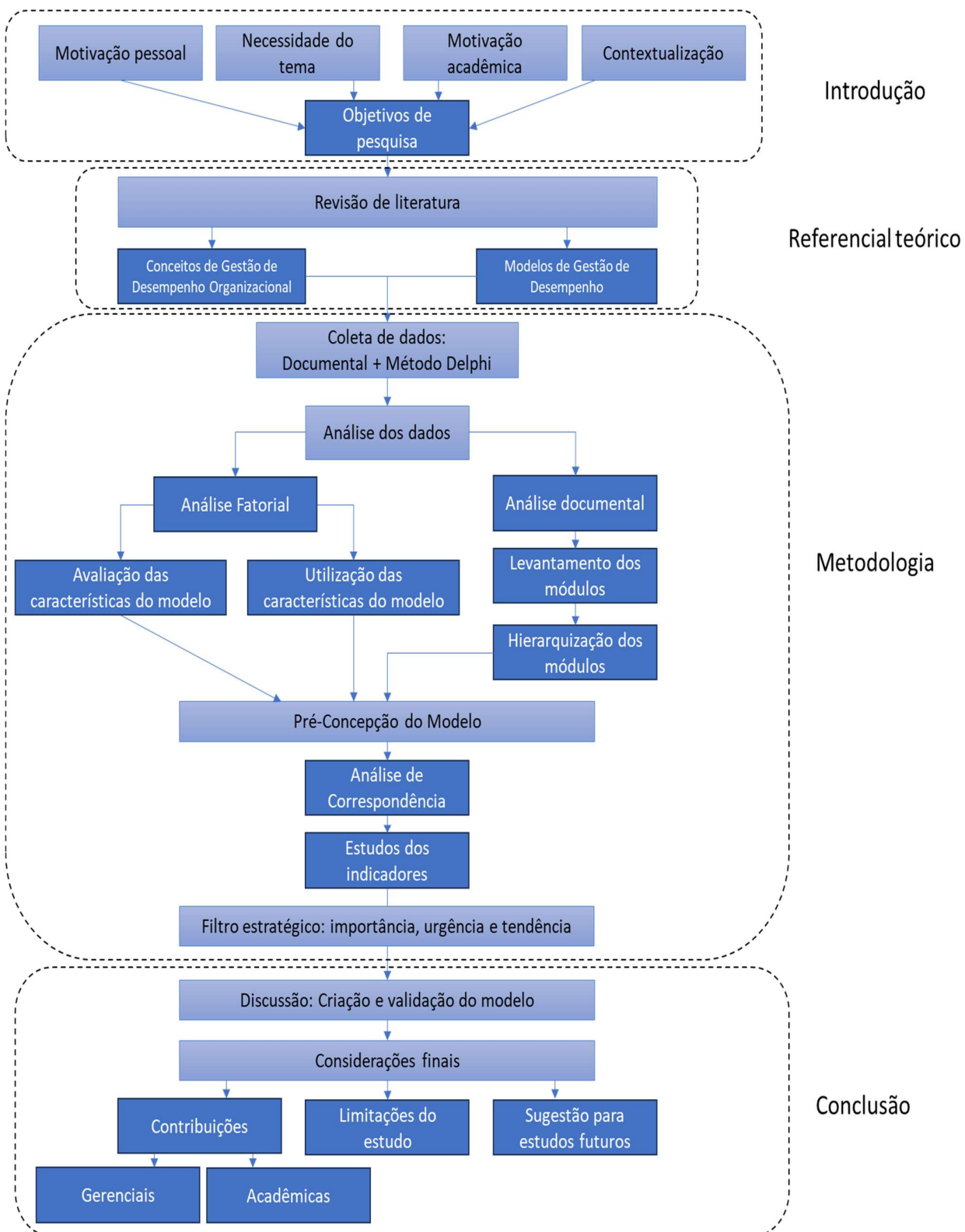
### **1.9 Estruturação do estudo**

No presente estudo, primeiramente, buscou-se avaliar os principais modelos de gestão de desempenho das organizações a partir de um resgate das suas características principais e dos atuais estudos relacionados com o tema. Após, revisitou-se as teorias que serão observadas na composição do modelo, tais como da Gestão de Desempenho Global amplamente utilizados e estudados pela literatura sobre o tema.

No capítulo posterior será apresentada a metodologia utilizada para realizar este estudo, concentrada a partir do método Delphi. Posteriormente, serão fornecidos os resultados obtidos a partir da pesquisa empírica a ser realizada, inclusive com apresentação de um modelo original de gestão de desempenho, capaz de abranger a maior parte das características consideradas positivas dos modelos estudados no referencial teórico.

Ao final, será realizada a discussão do modelo proposto em comparação com as metodologias de gestão de desempenho já consagradas pela literatura e revistas neste estudo, além de analisar os resultados sob observância dos atuais estudos sobre o tema. Na conclusão será apresentada a contribuição teórica, social e de gestão, bem como as limitações e recomendações de estudos futuros da pesquisa ora realizada. O presente mapa mental é capaz de demonstrar todo passo a passo da pesquisa (figura 4):

Figura 4 - Mapa Mental da Tese



Fonte: Próprio autor.

Como destacado no mapa mental da Figura 4, a introdução apresenta os motivos pessoais para escolha do tema, a necessidade de escrever sobre a temática de pesquisa, toda motivação acadêmica, bem como a contextualização do problema de pesquisa, considerando as nuances do Poder Judiciário. Na revisão de literatura serão levantados os principais modelos e conceitos para pré-concepção de um modelo estruturado de gestão do desempenho organizacional no Poder Judiciário. A coleta de dados será realizada a partir da análise documental dos relatórios de gestão do Poder Judiciário e partir das respostas apresentadas no método Delphi. Na oportunidade, serão levantados os principais módulos de gestão mediante análise documental, assim como será feita a respectiva hierarquização pelos especialistas a nível de importância. Na análise fatorial, serão avaliadas as respostas dos especialistas, no tocante à avaliação e a efetiva utilização dos principais aspectos necessários para elaboração de um modelo de gestão de desempenho organizacional. A partir disso, será pré-concebido um modelo com respectivos indicadores e módulos de gestão. Esses indicadores serão analisados a partir de uma Análise de Correspondência Múltipla, visando avaliar o nível de associação dessas variáveis, para fins de inclusão ou exclusão do modelo. Cada indicador de gestão passará por um filtro estratégico a partir da resposta dos especialistas, relacionado com a importância, urgência e tendência. Ao final, na discussão, será apresentado o modelo testado e validado a partir da resposta dos especialistas, bem como serão feitas as considerações finais que indicarão as contribuições gerenciais e acadêmicas do estudo, as limitações do trabalho e as sugestões para estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão de Desempenho Organizacional

Em tempos de expectativas crescentes de redução dos recursos públicos, a gestão por desempenho organizacional passou a estar no topo da agenda estratégica de qualquer instituição desta natureza, considerando que cada vez mais estes sistemas estão sob escrutínio da sociedade (Van Dooren et al., 2015).

Podemos encontrar na literatura diversos modelos de gestão do desempenho organizacional, tais como: *Performance Prism*, *Value Chain Scoreboards*, Prêmio Nacional de Qualidade, Modelo Quantum de Medição de Desempenho, Método de Rummler e Branche; *Integral and Dynamic Performance Measurement System*, Sete Critérios de Desempenho, *Strategic Measurement and Reporting Technique*, *The Balanced Scorecard*, *Performance Measure Questionnaire*, Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa – MADEO, Método de Buchele, Método das Áreas Chaves de Sucesso e Painel de Controle de Bordo - *Tableau de Bord* (Pederneiras et al., 2022).

Cada método citado detém características específicas que podem ser utilizados em diversos contextos, considerando que a utilização de novas ferramentas de medição de desempenho não torna obsoleta as anteriores adotadas, sendo possível uma coexistência entre diversos modelos (Elmgasbi, 2019).

Todos esses modelos buscam promover um desempenho organizacional mensurável, para tornar possível a correta alocação de recursos organizacionais, alcançar metas de longo prazo e medir a motivação e capacitação dos colaboradores (Valerim, 2020), tendo em vista que um sistema de medição de desempenho organizacional bem estruturado é capaz de promover o alinhamento de toda organização (Lugoboni et al., 2013), para fins da realização dos seus objetivos.

Para construção de um modelo de avaliação de desempenho organizacional existem fatores abrangentes e com grau de interação que necessitam ser observados pelos seus formuladores, sob uma ótica global (Corrêa, 1987), além da necessidade de alinhar as questões estratégicas às táticas e operacionais (Kaplan & Norton, 2000), com comunicação clara das metas que estão sendo perseguidas pela organização (Tuomela, 2005), a partir de uma linguagem clara e visão sistêmica dos objetivos (Garengo; Biazzo & Bititci, 2005).

Os referidos fatores podem ser obtidos a partir de uma estruturação hierárquica de valor, do perfil do desempenho da organização e da avaliação global de desempenho (Bortoluzzi; Ensslin

& Ensslin, 2011). A construção das métricas de desempenho atreladas de forma coerente à estratégia da organização é uma atividade complicada, razão pela qual é necessário desmembrar os objetivos para entender os processos (Amaral et al., 2018). O monitoramento dessas métricas e sua retroalimentação deve ser constante para que sejam alterados a partir das modificações ocorridas no cenário (Neely et al., 1995).

Outrossim, verifica-se que até meados da década 1980 a gestão de desempenho primava unicamente pela adoção de critérios financeiros, como lucro e rentabilidade, contudo passou-se adotar novas métricas para medir o desempenho das organizações, considerando que indicadores unicamente financeiros não conseguiam responder inteiramente pela estratégia das organizações (Ghalayini; Noble, 1996). A desenvolvimento inicial da contabilidade gerencial ajudou bastante na predominância inicial dos indicadores de natureza unicamente financeira (Elmgasbi, 2019).

Contudo, a utilização de indicadores não financeiros pode ser mais eficaz para estratégia de longo prazo em comparação com as métricas apenas de cunho financeiro que tem um apelo para questões de curto prazo em determinadas situações (Pederneiras et al., 2022), motivo pelo qual este estudo busca um equilíbrio entre estes dois tipos de indicadores. (Elmgasbi, 2019).

Com adoção de métricas financeiras e não financeiras, relacionadas com ativos tangíveis e intangíveis, a avaliação de desempenho torna-se um processo integrado de forma sistemática dentro da organização, para permitir avaliação e mensuração de diversos aspectos operacionais, com a finalidade de perceber se os objetivos de longo prazo estão sendo efetivamente alcançados (Kaplan & Norton, 2001). A própria evolução da ciência da computação tem permitido o avanço da mensuração do desempenho organizacional (Elmgasbi, 2019).

A avaliação de desempenho da organização deve também levar em consideração as diversas partes interessadas: a sociedade no geral, os servidores públicos e o governo, por exemplo, a partir de sistemas integrados entre a estratégia organizacional e os procedimentos administrativos (Amaral et al., 2018), sendo possível a sua adaptação para cada organização (Melnyk *et al.*, 2014). Além disso, um indicador de desempenho pode ser considerável mensurável e ajudar efetivamente na gestão de desempenho organizacional quando alude à percepção de valor que o administrador pretende capturar e monitorar, sem associar a medida relacionada simplesmente com o seu nome (Bortoluzzi et al., 2010).

A seguir apresentamos alguns atributos desejáveis em um sistema de mediação de desempenho organizacional relacionado por vários autores no quadro 4.

Quadro 4 - Atributos Desejáveis em um Sistema de Mediação de Desempenho Organizacional

Atributo	Conceito	Referências
Aprendizado Organizacional	Capacidade de fornecer informações que facilitem o questionamento, inovação e avaliação do Sistema Operacional, para contribuir para modificação de comportamentos e não apenas para transição de conhecimento, refletindo os novos conhecimentos e percepções obtidos.	Garvin (1993); FPNQ (2003); Kaplan & Norton, (1996).
Análise crítica	Capacidade de fornecer informações que possibilitem uma verificação profunda e global do desempenho organizacional com a finalidade de identificar problemas e propor soluções.	Ghalayini et al. (1997); Bititci et al. (2000); Neely et al. (2002) & FPNQ (2003).
Balanceamento	Capacidade de fornecer informações, segundo as diferentes dimensões do desempenho, que possibilitem obter uma percepção multidimensional do comportamento da organização.	Kaplan e Norton (1996); Neely et al. (2002) & FPNQ, (2003).
Clareza	Capacidade de utilizar os indicadores de fácil entendimento para os usuários dos diferentes níveis hierárquicos da organização.	Neely et al. (2000).
Dinamismo - Agilidade	Capacidade de disponibilizar informações pertinentes quando são solicitadas pelos usuários dos diferentes níveis da organização	Figueiredo et al. (2005).
Dinamismo - Flexibilidade	Capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente interno e externo da organização e às necessidades dos usuários dos diferentes níveis hierárquicos	Figueiredo et al. (2005).
Dinamismo - Monitoramento	Capacidade de acompanhar continuamente o ambiente externo e interno da organização a fim de detectar as ocorrências de problemas potenciais	Figueiredo et al. (2005).
Integração	Capacidade de interagir com todas as partes da organização e seus principais sistemas de informação	Ghalayini et al. (1997); Bititci et al. (1998) & Bititci et al. (2000).
Alinhamento	Capacidade de utilizar indicadores vinculados com a estratégia e os principais processos organizacionais, combinados, interligados ou agrupados de forma a possibilitar uma percepção global do desempenho organizacional.	Kaplan e Norton (1996); Ghalayini et al. (1997); Bititci et al. (1998, 2000) & Neely et al. (2000).
Participação	Capacidade de permitir que os representantes dos diferentes grupos de usuários e interessados tomem parte ativa em todas as fases do seu ciclo de vida (desenvolvimento, implementação, utilização, avaliação e aperfeiçoamento)	Ghalayini et al. (1997).
Relacionamento Causal	Capacidade de inter-relacionar os diversos indicadores de forma a facilitar o entendimento das relações de causa e efeito entre estratégia, processos e indicadores da organização	Kaplan e Norton (1996) & Neely et al. (2002).

Fonte: Silveira-Martins & Marinho (2011) adaptado de Figueiredo et al. (2005).

A quantidade de variáveis correlacionadas que são necessárias para que seja concebido um modelo de gestão de desempenho capaz de ajudar a empresa no atingimento dos seus objetivos. A implementação de um modelo de gestão de desempenho passa pela escolha do método utilizado, o nível de importância que lhe é atribuído, o responsável pela implementação, a formação dos colaboradores, o grau de sucesso atribuído à sua implementação e questões relacionadas com resistência à mudança (Machado & Fortunato, 2018).

Um modelo de gestão de desempenho deve atender diversos aspectos, tais como: alinhamento, relacionamento causal, participação, integração, monitoramento, flexibilidade, agilidade, clareza, balanceamento, análise crítica, aprendizado organizacional (Heinzen et al., 2014), expectativa futura de desempenho, subjetividade, objetividade, vinculação dos diferentes níveis da organização, medidas financeiras e não financeiras, inter-relacionamento entre as medidas, vínculo com a estratégia, avaliar ativos intangíveis, levar em consideração as particularidades da organização, comunicar todos os níveis organizacionais, sistema de comunicação interna, analisar ambiente externo e interno, avaliação quali-quantitativa, interesses conflitantes, ativos tangíveis e intangíveis, traduzir a estratégia em termos operacionais, múltiplos critérios, geração de conhecimento e atendimento dos diferentes stakeholders (Nascimento et al., 2010). Inclusive, a utilização de medidas de gestão de desempenho podem explicar corretamente onde a estratégia falhou, pois fornecem informações relevantes sobre problemas com a estratégia empresarial em tempo hábil (Campbell et al., 2015)

Em estudo bibliométrico realizado entre os anos de 1992 e 2011 verificou-se que o conceito de desempenho judicial tem natureza multidimensional e os estudos foca em sua maioria na produtividade dos magistrados, bem como eficiência e celeridade são os temas mais abordados, (Gomes & Guimarães, 2013), todavia tais estudos não adentraram efetivamente da gestão de desempenho global que abarque todas as nuances estratégias do Poder Judiciário, consistindo o presente estudo em uma tentativa de suprir essa lacuna metodológica.

## **2.2 Modelos de avaliação de desempenho**

Verifica-se na literatura uma quantidade enorme de modelos de gestão de desempenho, assim como a medição de desempenho no setor público tem se mostrado um campo emergente (Akim &



Mergulhão, 2015), com diversos trabalhos direcionados exclusivamente para o levantamento de modelos, sistemas e indicadores (Akbar et al., 2015; Brito, 2014).

A adoção de um modelo de gestão de desempenho não é um processo simples (Corrêa, 1987), pois é necessário que a administração pública trabalhe da melhor forma para atender seus cidadãos e consequentemente obter apoio e legitimidade para suas ações, no entanto esse grupo é apenas um dentre as diversas partes interessadas em organizações do setor público que detém um complexo de relações com diversos atores todos interessados em seus resultados e no seu desempenho (Akbar et al., 2015). A partir do crescimento das demandas sociais e da complexidade dos serviços torna-se fundamental o aprendizado e a adoção de novas estratégias de mensuração de desempenho, com a finalidade de integrar as mais diversas nuances dentro de um órgão da administração pública (Johnsson et al., 2021).

Essa necessidade de novas abordagem, tornam necessário que o gestor público e os formuladores de políticas públicas usem técnicas formais e informais, com outros mecanismos de integração social, para tentar integrar os modelos de gestão de desempenho organizacional e de recursos humanos (Baird, 2017; Harahap, 2021), tornando possível a existência de um grau de pertencimento de cada empregado na organização, pois passará a entender sua efetiva contribuição para os resultados da entidade.

Reformas para tornar mais eficiente os sistemas de indicadores de desempenho e orientar o trabalho dos profissionais servem para modernizar a burocracia profissional dotada de amplo poder e poucos mecanismos de controle para um tipo emergente e ideal de burocracia competitiva que entende seu papel na competitividade econômica nacional (Kallio et al., 2020).

A organização e direcionamento da gestão de desempenho organizacional por parte unicamente da alta administração tem se mostrado satisfatória em diversos casos (Siti-Nabiha & Jurnal, 2020), contudo a aceitação de novos métodos que contemplem a participação dos demais funcionários na formulação dos modelos de gestão de desempenho se faz necessária para que seja possível aumentar o grau de pertencimento de todos para com a entidade.

O uso de medidas de desempenho multidimensionais tem uma influência positiva na eficácia do sistema de gestão em geral, contudo deve-se atentar que para cada organização existe um conjunto único de medidas específicas, que não podem ser simplesmente replicadas de uma entidade para outra (Baird, 2017). A utilização de várias dimensões no mesmo modelo pode ajudar as empresas a colherem mais valores e benefícios de suas métricas, através de fatores subjacentes de sucesso (N. Ahmad et al., 2012), mesmo assim várias organizações simplesmente replicam modelos usuais, a

partir da utilização de módulos pré-determinados, sem entender o contexto que a entidade está inserida, especialmente quando damos destaque à estudos relacionados meramente com aplicação do *Balanced Scorecard*.

A medição de desempenho desempenha uma tarefa crítica para o sucesso da organização, pois ajuda no gerenciamento de tarefas complexas, assim como entender as complexidades do ambiente interno e externo para garantir que todas as unidades atinjam os seus objetivos, a partir de diversas dimensões além da financeira, tais como inovação, tecnologia, aprendizagem e outras (Ahmad et al., 2022).

Contudo, é necessário mencionar que adoção de modelos de gestão de desempenho também leva a consequência negativas não intencionais, tais como: medo de controle, resistência a mudança, atitudes negativa, falta de envolvimento e motivação, existência de efeito catraca (retardar um desempenho de um período para aumentar a probabilidade de conseguir alcançar as metas nos próximos períodos), medição incompleta do desempenho, comportamento de jogo (setores inflam seus resultados para parecerem melhores), efeito de distorção (manipulação do valor medido) e controle do sistema orçamentário (Mehdi & Abdelkhalik, 2022)

### **2.3 Modelo de Corrêa MADE-O**

O modelo de avaliação de desempenho organizacional conhecido por MADE-O foi proposto por Corrêa (1987) em sua tese de doutorado para ser aplicado em empresas estatais, mas vem sendo aproveitável como em empresas de diversa natureza. Estudos posteriores têm constatado a validade do modelo para aperfeiçoar os aspectos relacionados com desempenho das organizações (Cunha, 2011; Hourneaux, 2005; Lugoboni et al., 2014).

As ideias principais do MADE-O relacionam-se com as relações de causa-efeito da performance de cada módulo, como sugerido pelo modelo ou adaptado para organização, utilização de ferramentas de análise crítica, presença de múltiplas dimensões, alinhamento com a estratégia e com a estrutura organizacional, utilização de metodologia quantitativa e qualitativa para sua formatação (Lugoboni et al., 2014).

No referido modelo, a partir do conhecimento da estratégia da empresa, sua missão, valores, objetivos, áreas de atuação, clientela, dentre outros aspectos estratégicos, operacionais e técnicos, são definidos módulos.

Esses módulos são hierarquizados pela sua ordem de importância, para consecução dos objetivos estratégicos da organização, sendo que cada módulo engloba vários indicadores, os quais são posteriormente comparados com padrões estabelecidos no setor de atuação (Corrêa, 1987). As etapas para aplicação do MADE-O estão indicadas no quadro 5.

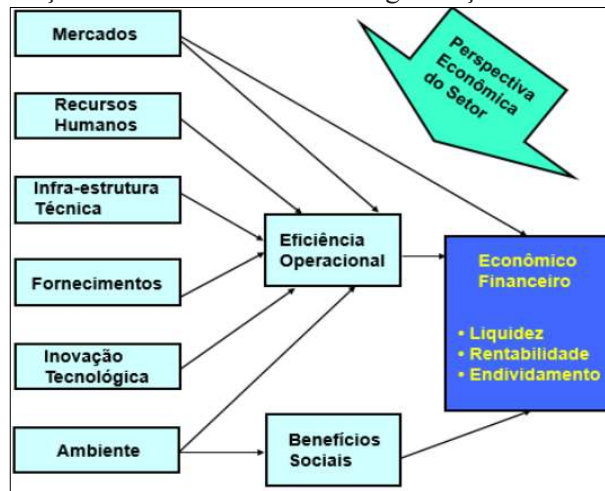
Quadro 5 – Etapas do MADE-O

1) Descrição da empresa, objetivos e missões
2) Especificação dos módulos de desempenho de cada área da organização
2.1) Econômico-Financeiro: medir o desempenho econômico-financeiro
2.2) Operacional: medir a produtividade
2.3) Recursos Humanos: avaliar os recursos humanos
2.4) Satisfação do Usuário/Cliente: medir o nível de satisfação dos usuários
2.5) Inovação Tecnológica: mensurar o grau de inovação difundida
2.6) Adaptação/Ambiente: aferir o nível de capacidade da organização
2.7) Avaliação Técnica: medir o nível de qualidade dos equipamentos, máquinas e tecnologias da organização
2.8) Clima Organizacional: avaliar a qualidade da interação entre os colaboradores e os resultados respectivos dessas interações
2.9) Benefícios Sociais: avaliar os benefícios e impacto social da empresa
2.10) Potencialidade Gerencial: medir a qualidade do corpo gerencial
3) Definição de Indicadores de cada módulo
4) Definição de Padrões de Desempenho por meio de benchmarking interno e externo, com observância das especificidades da organização
5) Avaliação e Feedback: Identificar o desempenho dos indicadores e comparar com os padrões pré-estabelecidos, com a realização de possíveis adaptações e alterações.
6) Verificação das causas de desempenho: Verificar as relações de causa e efeito entre as variáveis de desempenho e posterior revisão ou correção dos indicadores

Fonte: Adaptado de Hourneaux (2005)

O referido modelo tentar abarcar vários aspectos da empresa de forma customizada, passando da qualidade e eficiência da produção, pesquisa e inovação, relações de causa-efetivo e da direção da organização (Hourneaux, 2005). Os módulos não obedecem a uma regra temporal para medir os resultados, bem como podem não estar atrelados aos resultados da organização de curto prazo, mas implicam na consecução dos objetivos de longo prazo (Cunha, 2011). A relação entre os módulos em uma organização pode ser vista na figura 5.

Figura 5 - Relação dos Módulos em uma organização no Modelo MADEO

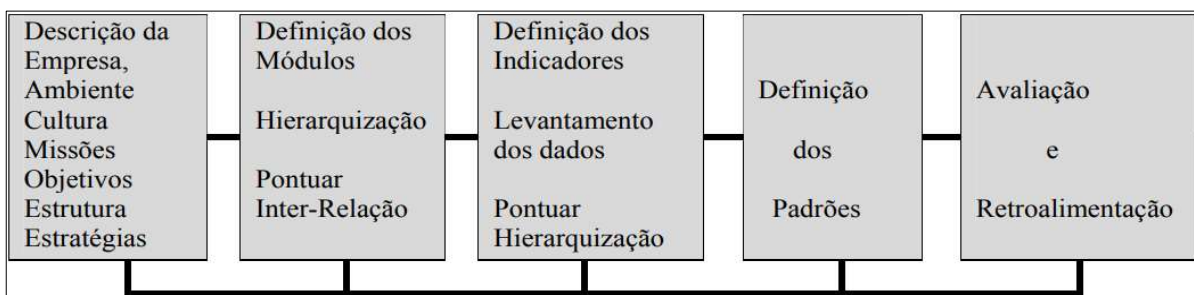


Fonte: (Corrêa, 2011)

Na revisão de literatura realizada por Serra et al. (2019) constatou-se que as ferramentas de análise de desempenho são utilizadas para contextos específicos em sua maioria de empresas do setor privado, todavia as organizações públicas não ficam alijadas do processo em função de suas nuances.

Neste sentido, a construção de módulos para medição de desempenho para determinadas áreas da empresa como proposto por (Corrêa, 1987) seria de grande valia para organizações públicas, pois atenderia seus aspectos indissociáticos. A síntese da aplicação do modelo MADE-O pode ser ilustrado pela figura 6:

Figura 6 - Síntese das Etapas de Aplicação do MADE-O



Fonte: Corrêa (1987)

Por não possuir uma quantidade de módulos previamente definida, o MADE-O pode ser adaptado a qualquer instituição (Lugoboni et al., 2020), inclusive às públicas, assim como o *Tableau de Bord*, todavia, diferente do *Balanced Score Card – BSC* que apresenta módulos pré-definidos que limitam aplicação do modelo.

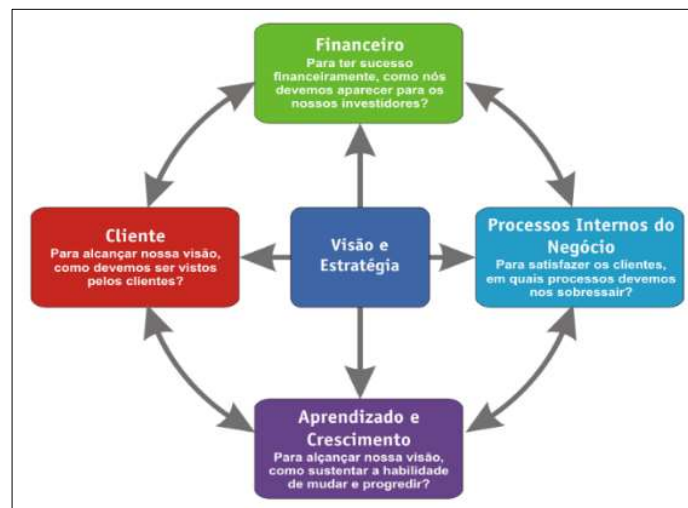
Em estudo realizado por Lugoboni et al., (2016) verifica-se que o MADE-O tem um direcionamento tanto para o mercado como para os clientes, atendia expectativas econômicas e financeiras, levando em consideração os recursos físicos necessários. Também foram considerados aspectos relacionados com avaliação de planos e objetivos, qualidade e eficiência na produção, pesquisa e desenvolvimento, ativos intangíveis e não financeiros, relações de causa e efeito, direção da organização, desempenho dos executivos, desenvolvimento dos funcionários, adaptação do ambiente e relação com a sociedade em geral.

A existência de dimensões não financeiras e a criação de uma hierarquização dentro de um contexto de causa e efeito, com interrelação com a estratégia organizacional pode ser considerado outro ponto positivo do MADE-O (Lugoboni, 2017), pois visa evitar que a organização se afaste dos seus objetivos estratégicos.

A dificuldade na obtenção de informações das áreas da organização que podem sonegar informações é um dos aspectos criticados dos modelos, assim como a comparação com instituições internacionais que estão inseridas em contextos sociais e culturais e econômicos diferentes podem levar a distorções, especialmente quando o responsável pela elaboração não tem a experiência necessária (Cunha, 2011).

#### **2.4 Modelo BSC (Balanced Scorecard)**

O modelo conhecido por *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia que busca traduzir a estratégia e missão da empresa em medidas de gestão de desempenho organizacional, para fins de propiciar uma estrutura de um sistema de gestão eficiente e de medição estratégica (Galas & Forte, 2021). A metodologia BSC foca em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento Kaplan & Norton (2001), na busca de traduzir a estratégia de empresa em indicadores de desempenho, como demonstrado na figura 7. Cada uma das perspectivas pode ocasionar um ganho diferente de performance para organização, a depender da natureza da entidade (Abueid et al., 2023; Alphun et al., 2023)

Figura 7 - *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2001)

O BSC integrou em seu modelo questões relevantes para criação de valor na organização, tais como capital humano e processos internos críticos, relacionados intrinsecamente com aspectos financeiros da organização e sua estratégia, ou seja, o modelo buscou um equilíbrio entre dimensões tangíveis e intangíveis do desempenho, sendo este o seu diferencial (Ribeiro et al., 2016). Neste sentido, o BS expande a abordagem meramente financeira tradicional para três outras dimensões, para fins de capturar uma abordagem equilibrada na busca da medição do desempenho (Gumbus, 2005). Ao mesmo tempo, o BSC permite medir as vantagens competitivas da organização e quais dos aspectos são mais relevantes para o seu sucesso (Hamid, 2018).

Os professores, Robert S. Kaplan e David P. Norton, idealizadores do modelo BSC, identificaram importantes nuances para implementação dessa estratégia: mobilização e motivação dos empregados, alinhamento da organização e gerenciamento (Kaplan, 2006), motivo pelo qual podemos considerar a metodologia uma ferramenta de gestão, assim como um modelo de gestão de desempenho global. Contudo, é necessário que os empregados sejam expostos em treinamentos específicos aos princípios do BSC para seu correto funcionamento (Abueid et al., 2023).

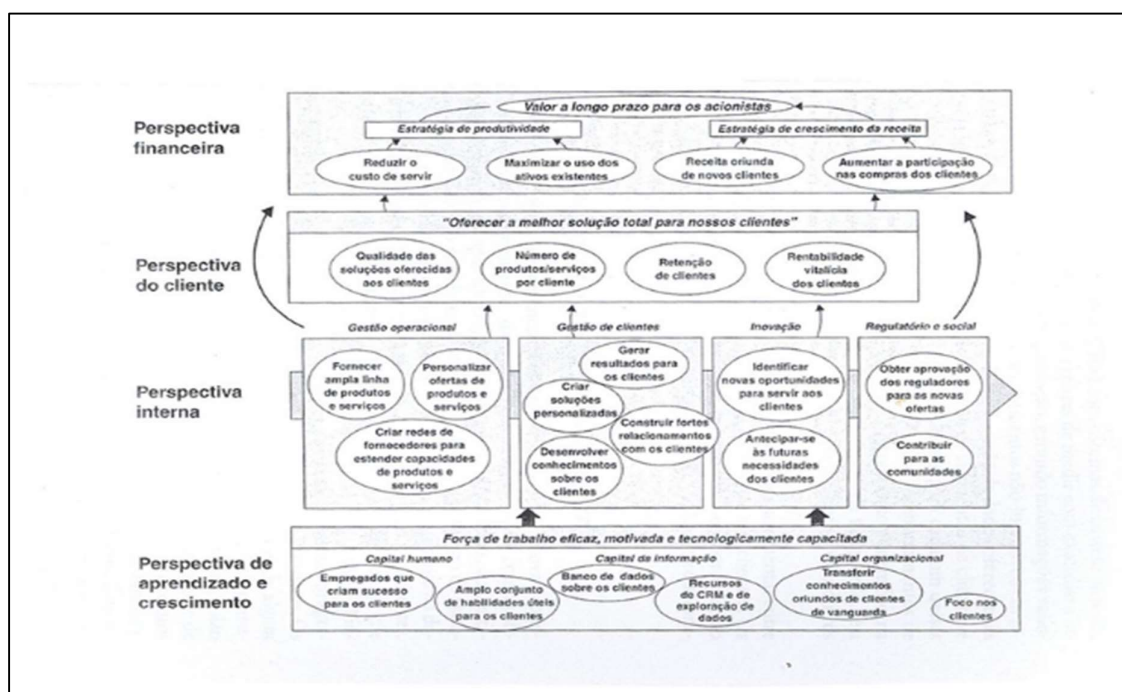
Mesmo após três décadas da sua introdução no contexto empresarial, o BSC continua a ser uma das estruturas dominantes para execução das estratégias de várias empresas e para mensuração dos seus resultados através do gerenciamento dos seus objetivos, inclusive tem passado por diversas adaptações para incluir questões relacionadas com ESG e atendimento das demandas dos stakeholders (Kaplan & McMillan, 2021).

Os autores avançam em suas conclusões quando apresentam a ferramenta BSC como uma verdadeira ideologia, ao afirmar que os funcionários devem estar alinhados com a organização a ponto de envolver seu círculo familiar no monitoramento dos indicadores de gestão da organização (Kaplan & Norton, 2001). A utilização dos indicadores de desempenho busca auxiliar os gestores na condução da empresa através de evidência empíricas, para fins de viabilizar avaliações e comparações consistentes, fornecendo suporte à tomada de decisão de curto e longo prazo (Malacarne et al., 2016).

O sucesso do modelo decorre, basicamente, do aumento do desempenho organizacional após sua implementação, assim como da satisfação geradas nos gerentes que utilizam o modelo, contudo há indícios que fatores externos não interferem diretamente em sua utilização, como por exemplo: competitividade (Alphun et al., 2023; Anggitaningsih et al., 2023), sendo considerado uma das fragilidades dessa metodologia. Essas questões podem levar a hipertrofia de alguns indicadores, como os financeiros em detrimento de outros também importantes, tais como os de sustentabilidade, além de uma priorização de indicadores de curto prazo em detrimento aos de longo prazo, sem considerar uma relação de causa e efeito de forma clara (da Silva et al., 2022).

A partir das perspectivas é possível a formulação de um mapa estratégico capaz de orientar a organização na consecução dos seus objetivos.

Figura 8 - Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

Mesmo assim, estudos indicam que nem sempre esse alinhamento é alcançado, especialmente quando o BSC é visto pela alta direção como um modelo para alcançar suas metas, enquanto para os demais colaboradores não passa de uma ferramenta de monitoramento, com ênfase nos resultados em detrimento da qualidade dos serviços prestados (Malacarne et al., 2016). Mesmo assim, resta demonstrado que a apresentação dos objetivos e o estabelecimento de padrões em conjunto com os funcionários interagem de forma significativa para incrementar o desempenho organizacional (Rotaru et al., 2020).

Apesar dos benefícios do modelo, existem desafios para sua implementação, relacionado com vieses de julgamento, síntese demasiada de informações complexas e sobrecarga de informações (Blonski et al., 2017). Além disso, o modelo é considerado muito estático, servido apenas como uma prévia em direção a um modelo dinâmico que se ajuste de fato às nuances de cada organização (Anjomshoae et al., 2017). Concluiu-se que ajustes nos modelos de BSC pode melhorar a eficácia da avaliação de desempenho dos resultados atuais e futuros, ajudando a alcançar os objetivos estabelecidos a partir da utilização de mapa estratégico otimizável (Vitezic & Jankovic, 2020).

Neste sentido, já foram realizados diversos estudos sobre as barreiras para implantação do *Balanced Scorecard* nas organizações. O envolvimento/apoio da chefia da unidade é uma das principais questões que influenciam decisivamente na implantação da metodologia BSC, sendo necessária a existência de uma cultura de gestão estratégica da alta gerência para realização dos objetivos (Galas & Forte, 2021). Sugere-se a importância das múltiplas interações entre todos os autores envolvidos no desenho, aplicação e controle do BSC para um processo triplo de aquisição de conhecimento, distribuição de informações e sua interpretação (Naro & Travaillé, 2019).

Para administração pública a utilização do BSC vai muito além do desempenho, amealhando benefícios estratégicos, organizacionais e humanos (Drevetton, 2013).

Vale destacar que a utilização do BSC como ferramenta de mensuração de gestão de desempenho é capaz de dar conta das nuances relacionadas com administração pública distintas do setor privado, bem como por auxiliar na formulação e implementação da estratégia (Blonski et al., 2017). Entretanto, somente com as adaptações necessárias é possível atingir o máximo grau de mudança estratégica e cultural nas organizações a partir da utilização do BSC (Ogata et al., 2018).

Destaca-se que o BSC reconhece tacitamente aspectos positivos da neoburocracia da administração pública, pois esta metodologia absorve conceitos de controle, transparência e busca



definir tarefas previamente, por outro lado há distanciamento quando seu foco está relacionado ao compromisso e da cultura participativa em detrimento da mera obediência (Oliveira et al., 2019).

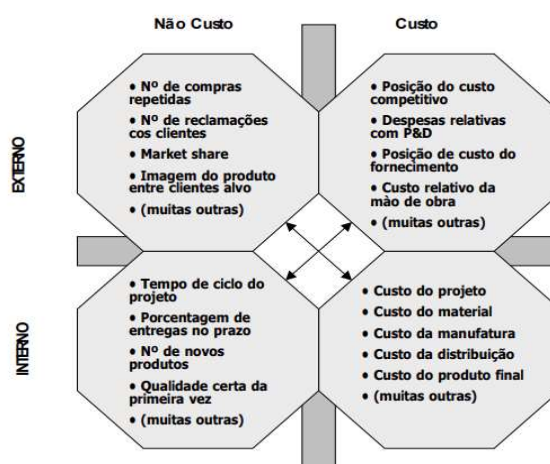
## 2.5 Performance Measurement Matrix

O modelo conhecido como Matriz de Medição de Desempenho foi proposto por Keegan et al (1989) tendo como pressuposto o atendimento dos seguintes pressupostos: as medidas de desempenho devem derivar da estratégia, serem hierarquizadas e integradas com as funções da organização; partir de um ambiente multidimensional, relacionado com custo e não-custo, assim como com ambiente interno e externo; e baseadas no comportamento, relacionamento e entendimento dos custos da organização (Martins, 1999).

O modelo proposto por Keegan et al (1989) apresentava uma matriz que cruzava indicadores relacionados com custos e não-custo e indicadores do ambiente internos e externos. Os indicadores de ambiente interno derivavam de ações concretas e diretas da organização, por exemplo: qualidade certa da primeira vez, tempo de ciclo do projeto, entre outros. Enquanto isso, os indicadores de ordem externa não podiam ser controlados diretamente pela entidade, devendo ser alcançados de forma indireta pelo esforço de toda companhia, por exemplo: *market share*, imagem do produto entre clientes alvo etc.

O modelo visto na Figura 8 pode ser considerado de fácil assimilação pelos funcionários e ser congruente com a estratégia apresentada pela empresa (Martins, 1999).

Figura 9 - Matriz de Medição de Desempenho



Fonte: (Keegan et al., 1989).

Facilmente, verifica-se que o modelo proposto ainda tem um viés muito centrado em medidas essencialmente financeiras e orçamentárias, assim como foram desenhados os primeiros modelos de medição de desempenho entre os anos de 1980 e 1990.

Por outro lado, o modelo apresenta novas concepções, que podemos considerar inovadoras para o seu tempo, quando seu autor apresenta algumas ações importantes que devem ser levadas em consideração quando é desenhado um modelo de gestão de desempenho, quais sejam: observar a estratégia da organização, com eliminação de indicadores que não relevantes em termos estratégicos; utilização do orçamento como peça gerencial com a finalidade de divulgar e obter feedback e a decomposição das medidas de desempenho que serão derivadas do próprio orçamento (Keegan et al., 1989).

Para o autor do modelo, a principal questão é conseguir encontrar indicadores capazes de suportar a estratégia dos negócios e motivar as pessoas da organização (Martins, 1999). Contudo, o modelo usa termos genéricos como custo e não-custo, bem como não incluir clientes ou recursos humanos como dimensões (Striteska & Spickova, 2012), deixando de fornecer uma visão detalhada do desempenho organizacional, que torna o sistema um pouco impreciso em termos conceituais.

## **2.6 SMART — Performance Pyramid**

O sistema de Análise de Medição Estratégica e Técnicas de Relatórios – SMART, conhecido como pirâmide de desempenho, concebido pela Wang Laboratories Inc., proposto por Cross & Lynch, (1988), é formado por uma pirâmide de objetivos e medidas de quatro níveis, com medidas mensuração das exigências dos clientes internos e externos (Pun & White, 2005), como descrito a seguir:

- 1) primeiro nível: é o estratégico que fica com a missão corporativa;
- 2) segundo nível: são estabelecidos objetivos para unidades estratégicas de negócio em termos financeiros e de mercado;
- 3) terceiro nível: são apresentados objetivos e prioridades dos sistemas operacionais do negócio relacionados com a produtividade, flexibilidade e satisfação do consumidor e
- 4) quarto nível: estão os objetivos dos departamentos e centros de negócios relacionados com a qualidade, tempo dos processos, custos e entrega.

O modelo proposto pode ser visto na Figura 10 tem como pontos fortes integrar os objetivos corporativos com a performance operacional, todavia o *framework* falha ao não especificar como será implantado e quais as métricas de mensuração (Striteska & Spickova, 2012).

Figura 10 - Modelo Smart



Fonte: Cross & Lynch (1988)

Essencialmente, o SMART mede o desempenho de departamentos e funções e como eles estão contribuindo de forma conjunta ou separada para o cumprimento da missão estratégica, servindo de uma ponte entre as medidas do passado e o futuro estratégico do negócio, considerando que a ênfase está na melhoria contínua da qualidade e entrega, com diminuição do tempo e do custo do processo (Cross & Lynch, 1988), como demonstrado na base da pirâmide.

Pode-se verificar que o modelo busca integrar questões financeiras e não-financeiras (Susilawati et al., 2013), bem como busca apresentar relação causais e um sistema de desenvolvimento (Bititci et al., 2000). Contudo, o modelo é de difícil entendimento, tendo em vista que amplia demasiadamente os componentes do modelo para eficácia, produtividade, eficiência e outras variações financeiras.

## 2.7 Sistema de Medição de Desempenho para Competição Baseada no Tempo

O modelo proposto por Azzone et al., (1991) tinha como principal fundamento o controle do tempo, com foco nas atividades críticas para criar uma vantagem competitiva, visando apoiar os gestores tanto na estratégia como em questões de cunho operacional.

O modelo parte de uma pesquisa realizada por Istvan (1988) que identificou que as empresas europeias e americanas focavam na qualidade dos seus produtos, enquanto o Japão já teria resolvidos problemas de qualidades e estariam concentrando seus esforços para questões relacionadas com o tempo.

O *framework* proposto procurar verificar quais as medidas mais apropriadas para as organizações escolhidas que utilizam uma estratégia baseada no tempo (Taneja, 2020). A ideia do modelo é mensurar possíveis utilizações estratégicas da dimensão tempo, limitando as medidas apenas para tarefas críticas e sobre custos e tempos, para fins de manter um pequeno número de medidas de desempenho e diminuir a complexidade do modelo (Martins, 1999).

Tabela 1 - Sistema de Medição de Desempenho para Competição Baseada no Tempo

	<b>Configuração Interna</b>	<b>Configuração externa</b>
<b>Tempo de engenharia P&amp;D</b>	Número de mudanças em projetos	Tempo de desenvolvimento de novos produtos
	Tempo entre 2 inovações subsequentes	
<b>Operações</b>	Cumprimento das datas de vencimento	Qualidade do output
	Qualidade do input	Custo de fabricação
	Distância percorrida	
	Tempo de valor agregado	
	Cronograma de realização	
<b>Vendas e Marketing</b>	Complexidade de procedimentos	Duração do ciclo
	Tamanho dos lotes de informação	Tempo de licitação

Fonte: Azzone et al., (1991).

O modelo foca em empresas que utilizam o tempo como estratégia competitiva aplicado em três principais áreas: pesquisa e desenvolvimento, operações e vendas e marketing, contudo tal questão pode levar a negligenciar outras áreas ou mesmo medidas de desempenho (Ravelomanantsoa et al., 2019).

Analisando o modelo proposto por Azzone et at., (1991) dentro do contexto do presente estudo, verifica-se que a variável tempo é importante dentro no âmbito do Poder Judiciário, tendo em

vista a necessidade de dar maior celeridade à prestação jurisdicional, haja vista ser um dos objetivos do Poder Judiciário promover a justiça de forma rápida e célere, razão pela qual que qualquer modelo proposto especificamente para o judiciário deve levar em considerações questões relacionadas com o tempo.

## 2.8 Modelo MEG-FNQ

O Modelo de Excelência em Gestão – MEG-FNQ teve inspiração no *tangram* que é um tipo de quebra-cabeça chinês que a organização deve remontar e adaptar para melhor definir seu modelo de gestão, simbolizando um modelo que relaciona a organização geradora de produtos e informações e seu ambiente tecnológico e organizacional, inclusive o próprio ambiente externo (Kibrit, 2020).

O MEG-FNQ partiu dos estudos da Fundação Nacional da Qualidade com base nos prêmios internacionais *Malcom Baldrige National* e o da Fundação Europeia de Gestão da Qualidade que serviu de base para os modelos entres os anos de 1992 e 2000, quando teve a primeira versão brasileira do MEG (Melo, 2020).

Conforme a Fundação Nacional da Qualidade (2017) os fundamentos do modelo MEG são dispostos a partir de suas características tangíveis, com mensuração qualitativa e quantitativa, a partir dos seus processos e dos respectivos resultados. Os Fundamentos do modelo MEG-FNQ podem ser observados no quadro 6.

Quadro 6 - Fundamentos MEG-FNQ

Fundamentos	Conceito
Pensamento Sistêmico	Consideração das relações de interdependência entre todas as áreas da organização e com o ambiente de interação.
Compromisso com as partes interessadas	Pactos com os stakeholders e sua interrelações com os processos e estratégias de curto e longo prazo.
Aprendizado Organizacional e Inovação	Alcance e busca de novos patamares de competência, através do compartilhamento de conhecimentos, com promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação.
Adaptabilidade	Capacidade de mudança em tempo hábil frente novas demandas dos stakeholders e alterações da realidade.

Liderança Transformadora	Líderes éticos e inspiradores comprometidos com a excelência e com entendimento do cenário, conseguindo mobilizar pessoas para atingir os objetivos da organização, explorando as potencialidades da cultura presente, preparando outros líderes e pessoas e interagindo com as partes interessadas.
Desenvolvimento Sustentável	Compromisso com as gerações atuais e futuras pelos impactos das suas decisões no meio ambiente e na sociedade, por meio de um comportamento ético e transparente.
Orientação por Processos	Os processos devem ser gerenciados para buscar a eficiência e eficácia nas atividades, para fins de agregar valor para toda organização e para as partes interessadas, reconhecendo que a organização é um conjunto de processo que precisam ser entendidos e considerados na estrutura organizacional.
Geração de Valor	Alcance dos resultados ambientais, sociais e econômicos e dos processos de potencialização em nível de excelência que atendam as expectativas dos stakeholders.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2017)

O MEG-FNQ apresenta as experiências, estudos e conhecimentos de muitos especialistas e organizações em âmbito nacional, com a finalidade de fornecer uma visão abrangente de como melhorar o desempenho da organização, sendo mais voltado para o diagnóstico do que um verdadeiro sistema de gestão (Lugoboni, 2017). Esse sistema proposto pelo MEG-FNQ é considerado simples e de fácil aplicação, constituindo um passo inicial para detecção de falhas e conhecimentos dos processos da organização (Santos, 2013).

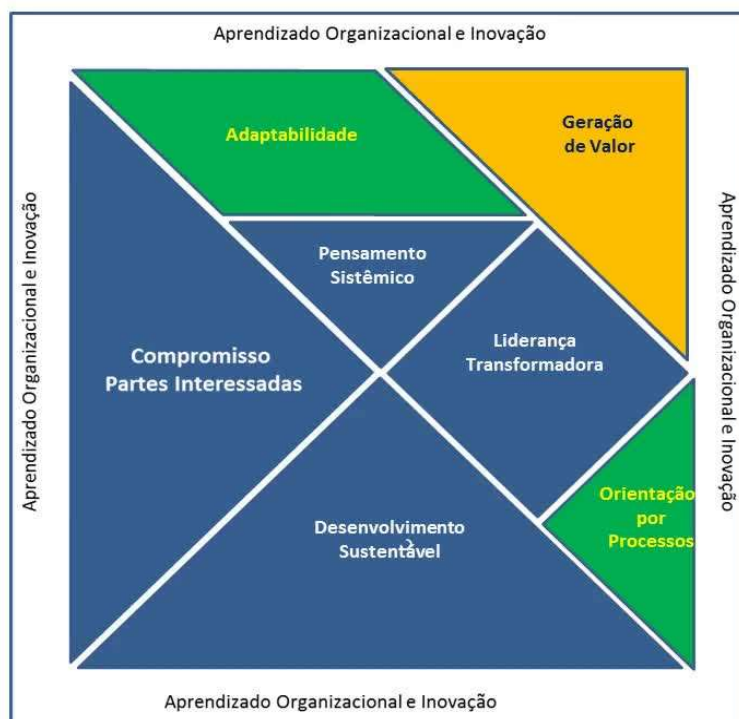
Mesmo assim, existem críticas ao modelo MEG-FNQ. A importância dos fundamentos do MEG-FNQ para gestão já foi reconhecida, todavia o atingimento de todos os critérios de qualidade indicados na metodologia em determinadas situações pode ser bastante complicado, pois advém de uma alta complexidade de fatores que envolvem especificamente a gestão, logo nem sempre o modelo é aplicado de forma correta em sua plenitude (Filgueiras & D'Amorim, 2019).

Em algumas organizações, não foi possível o atingimento satisfatório da plenitude organizacional em todos os módulos do MEG-FQN, orientando a gestão para tomadas e fortalecimento dos aspectos mais fracos da organização, razão pela qual a metodologia é uma boa ferramenta para diagnóstico organizacional (Silva, 2021).

A figura 11 estabelece um ambiente orientado para o aprendizado organizacional, em que estão inseridos vários aspectos: geração de valor, adaptabilidade, pensamento sistêmico, liderança

transformativa, compromisso parte interessadas, orientação por processos e desenvolvimento sustentável.

Figura 11 – Modelo MEG-FNQ



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2017)

Vários estudos realizados em diversos modelos de negócio têm apresentado resultados satisfatórios com aplicação do modelo MEG-FNQ, inclusive em relação aos aspectos financeiros (Bassan & Martins, 2015; Camfield & Mendes, 2017; Gonçalves et al., 2017; Santos et al., 2018; Velazquez et al., 2016).

## 2.9 Modelo Tableau de Bord

O *Tableau de Bord* surge como uma ferramenta de informação e controle de gestão, mediante análise periódica dos indicadores financeiros e não financeiros, para evidenciar desvios e acompanhar

o cumprimento dos objetivos, orçamentos e plano da empresa previamente definidos, sendo caracteriza pela inclusão de indicadores de toda natureza (Moreira, 2021).

Este modelo foi um dos primeiros a ser desenvolvido, através dos estudos de engenheiros franceses, durante meados dos anos 1930, a partir de um *dashboard* com indicadores que se assemelhavam a um painel de avião ou de um automóvel e apresentavam informações rápidas e sintéticas relacionadas com desempenho da empresa (Lugoboni, 2017). Pode ser considerando um antecessor do *Balanced Score Card* e adota uma forma piramidal que abrange três níveis organizacionais: estratégia, gestão e operações, cada qual com seus respectivos relatórios (Chenhall & Langfield-Smith, 2007).

O modelo *Tableau de Bord* é desenvolvido a partir da missão e visão de cada centro de responsabilidade, para auxiliar na tomada de decisão, devendo ser personalizável em razão das necessidades e objetivos específicos, através da utilização de indicadores de natureza financeira e não financeira, além de conter informação diversificada e ser disponível em tempo útil (Jordan et al., 2015). Os indicadores teriam origem interna e externa, mas não seria possível ao gestor ter controle domínio sobre todos, uma vez que certos indicadores de fora da empresa seriam responsáveis apenas por ações reativas, limitando a ação do gestor neste sentido (Cunha, 2011).

Verificou-se que *Tableau de Bord* é uma metodologia capaz de fomentar a gestão com as informações pretendidas de uma maneira prática e rápida em um estudo caso aplicado em uma empresa comercial (Oliveira, 2018).

O *Tableau de Bord* deve existir para cada unidade da organização e não apenas como um documento único para todos da organização, com informações rápidas, simples e pouco volumosas para rápida tomada de decisões, até para indivíduos sem grandes conhecimentos (Oliveira, 2018), além de introduzir uma concepção inicial de relação de causa-efeito entre as variáveis dispostas nos modelos (Cunha et al., 2016).

O interesse pelo modelo *Tableau de Bord* não é visto em estudos realizados por pesquisadores americanos, enquanto isso os franceses nunca receberam bem o *Balanced Score Card*, especialmente em função de pressupostos ideológicos e culturais dos países de origem (Bourguignon et al., 2004), razão pela qual deve-se considerar sempre nuances regionais ao tentar transferir um modelo de uma realidade social para outra.

O quadro 7 apresenta uma comparação conceitual entre o *Tableau de Bord* e o *Balanced Score Card*, especialmente destacado neste estudo, por tratar de dois modelos concorrentes com vários estudos comparativos .



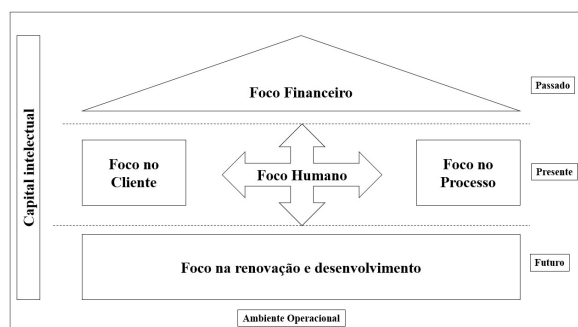
Quadro 7 – Diferenças entre o BSC e o *Tableau de Bord*.

Elementos diferenciadores	<i>Tableau de Bord</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Base teórica	Nenhum modelo teórico explícito. Subjetividade por parte do gestor. Importante papel do ambiente organizacional.	Modelo de Porter; quatro campos de mediação.
Enfoque de construção	Dois pontos de vista: interno e externo. Interação e negociação entre os diferentes níveis.	Inicia-se em fatores externos até chegar aos clientes. Processo <i>top-down</i> hierárquico.
Relação de causa-efeito	Sem vínculo sistemático entre os diferentes níveis.	Presença de modelos generalizados de desempenho.
Responsabilidade	Orientação para processos.	Imposta pela alta gestão e orientada pela responsabilidade individual.
Compensação	Não existe uma relação.	Vinculação do sistema de incentivos ao desempenho.
Estado atual	Mais de 50 anos de utilização.	Grande moda empresarial desde os anos 90.

Fonte: Adaptado de Cheffi et al. (2010).

## 2.10 Modelo Skandia Navigator

O modelo conhecido por *Skandia Navigator* teve início em 1997 nos trabalhos sobre capital humano de L. Edvinsson, baseado na cadeia de valor relacionada com a gestão do capital intangível, a partir do direcionamento de cinco eixos: finanças, clientes, desenvolvimento e inovação, tudo centrado no foco do eixo humano (Sadaoui & Boubekour, 2019). A ideia central do modelo consiste na crença que o capital intelectual representa a diferença entre o valor de mercado de uma companhia e seu valor contábil (Gama et al., 2021).

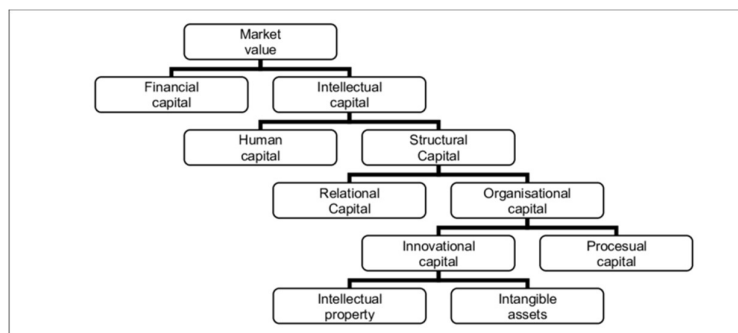
Figura 12 - *Skandia Navigator*

Fonte: Edvinsson & Malone (1998)

Assim, os ativos intangíveis devem ser observados sob várias perspectivas para obter uma ideia geral da organização e uma relação equilibrada entre a situação financeira e o capital intelectual, sendo uma das principais metodologias de destaque nas publicações científicas nacionais e internacionais (Silveira et al., 2017).

O capital intelectual pode ser dividido em capital humano decorrente das competências, valores relacionais e habilidades dos colaboradores e capital estrutural relacionado com a propriedade da empresa distinta dos seus funcionários como patentes, marcas equipamento e etc (Zorzi, 2021), tal como resta demonstrado na figura 13.

Figura 13 - Estrutura do Capital Intelectual no *Skandia Navigator*



Fonte: Edvinsson & Malone (1998)

O *Skandia Navigator* apresenta cinco aspectos diferentes para fins de análise, um focado na perspectiva financeira (passado), outro focado em questões relacionadas com cliente, recursos humanos e processos (presente) e um direcionado para capacidade de desenvolvimento organizacional e renovação (futuro), que contém certos valores necessários para o sucesso da empresa e que devem ser incorporados à estratégia organizacional (Mazon & Coelho, 2016).

Ao buscar indicadores para o capital social no somente balanço da companhia, o pesquisador está se debruçando sob dados do passado, enquanto o capital intelectual remete a todo período contínuo e representa o estudo dos fundamentos de valor da companhia, ou seja, daquilo que está intrínseco e não somente aos seus processos, clientes e fornecedores (Edvinsson & Malone, 1998).

O criador deste modelo de gestão de desempenho, o Sr. Leif Edvinsson, ofereceu uma ferramenta capaz de gerenciar o desenvolvimento da empresa, a partir do capital intelectual que poderá servir de *benchmarking* com outras companhias, além de estimular o desenvolvimento e

inovação, considerando que grande parte do capital das empresas modernas está voltado para renovação deste capital intelectual, diferentemente do passado quando os recursos eram direcionados apenas para compra de máquinas e equipamentos, ou seja, para simples renovação do parque fabril (Edvinsson, 1997).

As funções da ferramenta podem ser resumidas em três questões: a) prescrever as mensurações para indicar a posição e velocidade da organização a partir de um conjunto de categorias que agrupam medições; b) olhar para o alto em busca de medidas mais vastas de valor para permitir um ponto de vista mais global e comparável com outras companhias e c) olhar para fora com perspectiva sobre o usuário, mesmo diante das dificuldades apresentadas, haja vista contabilidade tradicional (Hourneaux, 2005).

Assim, a referidas funções apresentadas neste modelo servem para mudar o foco da análise dos estoques e fluxos de recursos de conhecimento dentro das empresas para análise das condições que o capital intelectual influencia o desempenho da empresa de maneira dinâmica, considerando que a mera propriedade e alocação de recursos na organização não é capaz por si só de promover o desempenho organizacional (Haas & Hansen, 2002).

Destaca-se que a relação entre o capital humano e a estrutura organizacional cria um resultado bem-sucedido relacionado com desempenho institucional (Hutaibat et al., 2021).

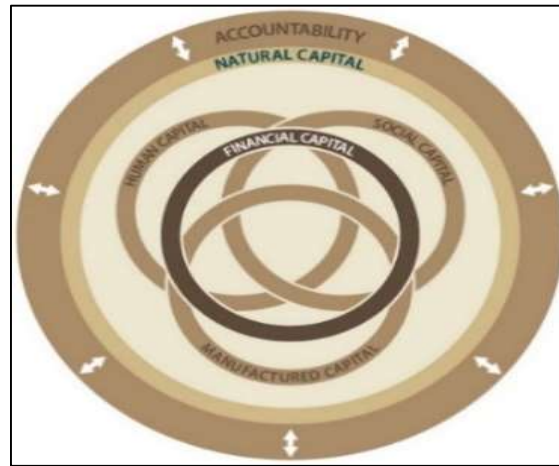
## **2.11 Modelo Sigma Sustentabilidade**

O modelo Sigma parte do preceito de continuidade organizacional e está intrinsicamente ligado ao conceito de sustentabilidade, com observância não somente de fatores internos da entidade, mas também questões relacionadas com elementos externos da empresa (Cunha, 2011).

O Sigma foi inaugurado em 1999 com apoio do Departamento de Comércio e Indústria Britânico com auxílio de parceiros institucionais: *British Standards Institutions* – BSI, *Forum the Future*, *Accountability*, *Traidcraft*, *Fund For Nature* (WWF), Fundo da Associação de Contadores Certificados (ACCA) e *Word Wide* (Sarubbi et al., 2010).

O modelo é fundamentado na perspectiva do *Triple Bottom Line* – TBL que mensura o grau de sucesso de uma organização pelo desempenho conjunto das dimensões social, ambiental e econômica em conjunto, com acréscimo de mais duas perspectivas: infraestrutura e natural que envolve todos os demais, totalizando cinco aspectos (Gião et al., 2010), como destacado na figura 14.

Figura 14 - Sigma Sustentabilidade



Fonte: The Project Sigma (2003).

O modelo apresenta uma visão holística da organização, decorrente da observância das cinco dimensões propostas que refletem a empresa em sua totalidade, bem como pelo exercício regular do *accountability*, a partir de uma relação responsiva e transparente com os stakeholders, além do respeito as regras (Gião et al., 2010).

Todavia, não verificamos a existência de dimensões relacionadas com cliente e financeira, diferentemente do *Balanced Score Card*, razão pela qual é considerado uma limitação do modelo para utilização tanto para instituições públicas como privadas que necessitam da mensuração dessas dimensões para atingir os seus objetivos (Pavão, 2018).

Dentre os benefícios do Sigma Sustentabilidade podemos citar: identificação de novas oportunidades, retenção e atração de funcionários talentosos, melhoria da gestão de risco e aumento da receita, potencialização do capital humano e intelectual, melhoria ao acesso de capital, incremento da inovação, valorização da reputação e da marca, melhoria operacional e manutenção de licenças em países que utilizam a metodologia como um dos requisitos para concessão de operação (Sarubbi et al., 2010).

Outra questão relevante do modelo é a capacidade da organização identificar, mensurar e gerenciar oportunidades e riscos decorrentes dos relacionamentos e impactos oriundos da gestão de *stakeholders* (Guimarães, 2013).

O modelo tem sido criticado pela ausência de um formato pré-definido que dificulta sua utilização e seu entendimento, além da insuficiência de publicações científicas sobre as metodologias e o vínculo dos demais aspectos ao capital natural que pode desestimular a utilização do modelo em

empresas que não tem preocupação ambiental latente (Gião et al., 2010). Mesmo assim, estudos tem constatado que as preocupações centrais do modelo Sigma Sustentabilidade, especialmente no tocante à sustentabilidade e preocupação com médio ambiente, estão presentes em modelos de desempenho atualizado (Castro, 2019).

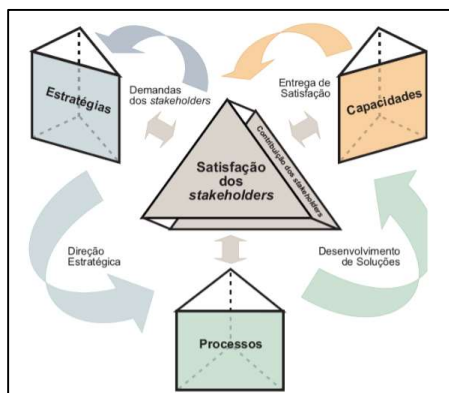
## 2.12 Modelo Prima de Desempenho

O modelo conhecido como *Performance Prism* foi criado pela pesquisadora Andy Neely na Universidade de Cranfield da Inglaterra em seus estudos no *Center for Business Performance*, tendo por objetivo integrar as melhores características dos diferentes modelos de medição de performance organizacional, com agregação de diferentes aspectos de diversos sistemas, sempre com a visão orientada para os stakeholders (Da Silva Jr et al., 2013).

Para Neely & Adams (2001) todo sistema de medição agrega algum tipo de valor para organização, considerando que em determinadas situações o foco exclusivo nos stakeholders ou nos aspectos financeiros é a coisa certa a se fazer em determinado cenário, razão pelo qual o desempenho organizacional é um conceito multifacetado que varia com decorrer do tempo.

O sucesso de longo prazo decorre de uma visão clara de quem são os principais stakeholders, suas demandas e suas contribuições para organização, estabelecendo uma relação de troca recíproca, para que se defina quais as estratégias irão garantir o fornecimento de valor para todas as partes interessadas, com posterior estabelecimento dos processos mais importantes e quais as capacidades necessárias para sua execução (Zorzi, 2021). Toda essa relação pode ser vista na figura 15.

Figura 15 - *Performance Prim*



Fonte: Neely & Adams (2001)

A primeira face do prisma voltada para necessidade dos stakeholders em um aspecto amplo, ou seja, não apenas focado no *shareholders*, mas também nos funcionários, clientes fornecedores e etc. A segunda face do prisma foca na estratégia para conseguir atingir as necessidades dos stakeholders previamente definidas. A terceira face abrange os processos de negócio da organização a partir de medidas de desempenho específicas para cada nuance da organização. A quarta dimensão do prisma trata das capacidades necessárias que devem ser adquiridas pela organização para suportar todo processo de negócio, tais como tecnologias e infraestrutura. Por fim a última face reconhece que os stakeholders devem entregar valor para entidade a partir de um relacionamento recíproco (Da Silva Jr et al., 2013).

Neste sentido, Neely & Adams (2001) identificaram cinco perguntas-chave e logicamente interligadas com as cinco perspectivas do prisma de performance da organização que deverão ser respondidas para a formulação do design da medição, como podemos verificar no quadro 8.

Quadro 8 - Perguntas para aplicação do *Performance Prism*

<b>Faceta do Prisma</b>	<b>Pergunta-chave</b>
Satisfação dos stakeholders	Quem são os principais stakeholders e quais as suas necessidades?
Estratégias	Quais estratégias temos que pôr em ação para satisfazer os stakeholders chaves da organização?
Processos	Quais processos críticos são necessários para executar essa estratégia?
Capacidades	Quais capacidades para aprimorar e realiza esses processos?
Contribuição dos stakeholders	Quais contribuições são necessárias dos nossos stakeholders para manter e desenvolver as capacidades?

Fonte: Neely & Adams (2001).

A partir das perguntas relacionadas acima pode-se verificar que o modelo não busca uma medição preditiva do desempenho, mas servir de uma ferramenta capaz de influenciar o pensamento dos gestores sobre as principais questões relacionadas com gerenciamento dos resultados do negócio (Neely et al., 2001). Neste sentido, o modelo prisma de desempenho foca muito mais nas demandas das partes interessadas que na estratégia do negócio (Garengo et al., 2005), por considerar a estratégia apenas um meio para suprir as necessidades das partes interessadas e não um fim em si mesmo (Neely et al., 2001).

## 2.13 Metodologia OKR

Para acompanhar esse ritmo de mudanças Andy Grove nos anos 80, um dos fundadores da Intel, passou a utilizar o método conhecido por *Objectives and Key Results* – OKR como forma de gerir o desempenho da organização por meio da adoção de objetivos claros e de forma sintética integrada com estratégia da empresa (Suleiman, 2018). Diversas empresas adotaram o método OKR, tais como Google, LinkedIn, Twitter, dentre outras.

Surge neste contexto o *framework* de gestão de desempenho conhecido como *Objectives and Key Results* – OKR que tem alcançado cada vez mais popularidade em empresas líderes globais, devido aumento do foco, alinhamento, engajamento e execução nas organizações que adotam a referida estratégia (Zhou; He, 2018).

No Brasil, já há experiências da utilização da metodologia *Objectives and Key Results* – OKR no setor privado por grandes empresas, sendo que uma delas é oferecida pela startup Coblue por meio de um software próprio, tendo por clientes a Gol Linhas Aéreas, Red Bull Brasil, Grupo Positivo, Kroton, Kpmg, dentre outras. Todavia, ainda não se verifica a utilização desta ferramenta de gestão de desempenho no setor público.

O referido sistema estabelece grandes objetivos por área e após desdobra estes em metas para cada setor da empresa, com acompanhamento trimestral, ou seja, através de check points mais curtos. As definições são estabelecidas pela cúpula (*top-down*), contudo, todos setores participam do processo, mediante incorporação de sugestões de todas as equipes (Ribeiro et al., 2018).

Destaca-se a importância de montar os *Objectives and Key Results* – OKR de cima para baixa, partindo dos mais altos cargos da organização em forma de cascata, para que todos os OKR's sejam interdependentes, ou seja, para que um setor bata a meta é necessário que os níveis inferiores também o façam (Mendes & Bueno, 2018).

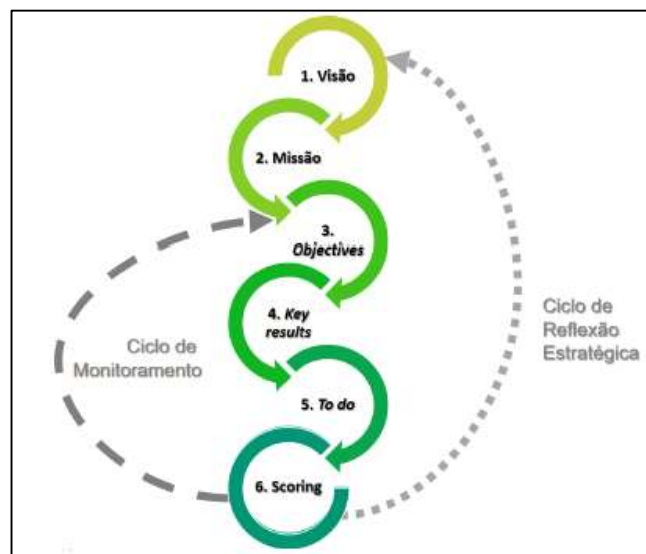
A referida metodologia pode ser definida como uma abordagem simples com a finalidade de criar engajamento em torno de metas mensuráveis (Castro, 2017). Outro conceito adotado pela literatura sobre a metodologia OKR aduz que se trata de um *framework* de pensamento crítico e disciplina contínua que busca integrar a equipe em torno de contribuições mensuráveis para atingir objetivos da empresa (Niven & Lamorte, 2016), sempre levando em consideração o alinhamento e motivação dos colaboradores.

A metodologia de gestão de desempenho conhecida como *Objectives and Key Results* – OKR é uma metodologia moderna utilizada por grandes empresas e redes sociais digitais globais, tais como

Google, Twitter e LinkedIn, que através de um pensamento crítico e disciplina contínua busca integrar a equipe, concentrando seus esforços para garantir resultados mensuráveis (Niven & Lamorte, 2016).

O referido método parte de como a empresa quer ser reconhecida no mercado e na sociedade (visão institucional), bem como de seu propósito (missão institucional), quando então são estabelecido ao menos 03 (três) propósitos (objetives), desdobrados em ao menos 03 (três) métricas (*key results* ou Krs), para medir o progresso do atingimento dos objetivos e formulação de um plano de trabalho, sendo que tudo é distribuído no conceito numa linha temporal trimestral e monitorada periodicamente mediante reuniões de avaliação, como demonstrado na figura 16 (Luna et al., 2017).

Figura 16 - Ciclo OKR



Fonte: Luna et al., (2017)

A utilização da referida metodologia adequa-se perfeitamente ao contexto do Poder Judiciário, considerando que já existem objetivos nacionais estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, considerando que uma das abordagens do método *Objectives and Key Results* – OKR é utilização de uma meta global para toda organização, a qual desce em cascata com utilização de novos objetivos para cada departamento e para cada indivíduo de forma clara e precisa, pois cada funcionário deve ter total ciência do que deve fazer e qual motivo (Wodtke, 2016).

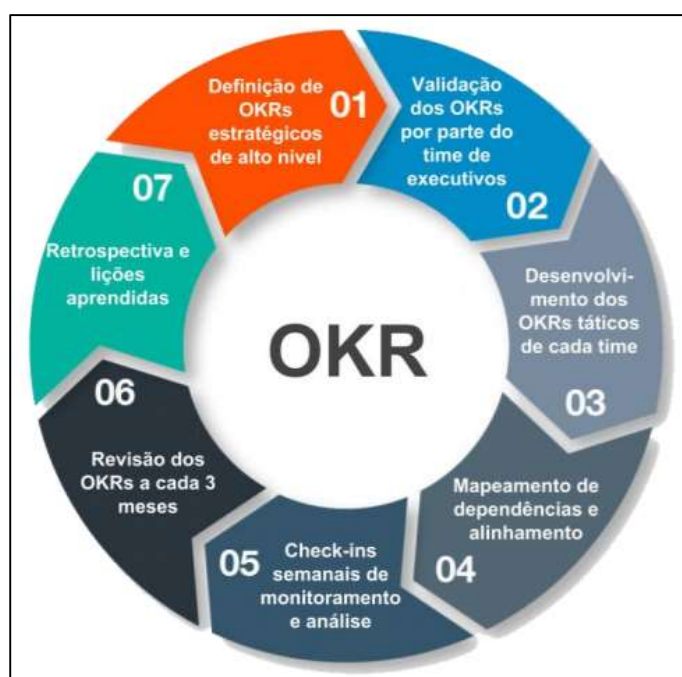
Neste sentido, todos os funcionários devem participar do processo de definição dos OKRs mediante um mix de metodologias *bottom-up* e *top-down*, para fins de auxiliar no processo motivacional de todos os colaboradores da instituição (Lamorte, 2015). A grande vantagem do OKR



é a medição dos resultados que são frequentemente definidos, medidos e avaliados em um período relativamente curto, bem ainda ajudar a todos os colaboradores a visualizar e entender exatamente os objetivos da organização (Valerim, 2020).

Dentre as limitações encontradas e barreiras a serem superadas para o funcionamento da *Objectives and Key Results* – OKR pode-se citar falha de comunicação entre os setores da empresa, baixo conhecimento da metodologia OKR, cultura organizacional avessa ao estabelecimento de ferramentas de gestão de desempenho e dificuldade de separar os objetivos da presidência e dos demais setores da organização (Sousa & Guimarães, 2018). A figura 17 informa o ciclo de implementação da metodologia *Objectives and Key Results* – OKR.

Figura 17 - Fases de Implantação OKR



Fonte: Sousa & Guimarães (2018)

Além disso, existência de dependências entre áreas pode fazer que certos objetivos não sejam cumpridos, bem como os resultados chaves podem ser direcionados para ações e não para os resultados (Wodtke, 2016).

O método *Objectives and Key Results* – OKR busca simplificar a gestão de desempenho empresarial. A partir da visão e missão adotadas na organização são identificados pelo menos 03 (três) objetivos organizacionais, desdobrados em 03 (três) métricas chaves (*key results* ou KR) distribuídas no tempo, com a finalidade medir o progresso da execução da estratégia em reuniões

periódicas de avaliação, bem como através de ciclos de monitoramento dos resultados e de reflexões gerais da estratégia pelos gestores (Luna et al., 2017).

Os objetivos devem ser simples, claros e de fácil memorização, atrelados à linguagem e cultura da empresa, enquanto os *key results* devem ser poucos e com viés qualitativo e quantitativo (Castro, 2016). Dentre os benefícios da adoção da referida metodologia, pode-se citar foco nos objetivos da organização, alinhamento de todos os colaboradores com a missão e eficiência nos processos (Wodtke, 2016), para fins de direcionar energia para os objetivos da organização.

Muitas vezes processos que não são fundamentais para a realização dos resultados podem ser eliminados com adoção da referida estratégia, face sua objetividade, considerando que se deve privilegiar o fim e não os meios.

Dentre os benefícios da utilização da metodologia, verifica-se aumento do comprometimento da equipe com a medição do desempenho, além da tomada de decisão com base em resultados, mesmo diante de possíveis dificuldades em relação à escolha inicial dos indicadores, seja pela baixa mensurabilidade ou pelo baixo impacto no objetivo desejado (Vigorito, 2019).

Para adoção plena do *framework Objectives and Key Results* – OKR é necessário bom conhecimento dos processos para definição de objetivos e resultados condizentes com a estratégia da empresa, além de monitoramento constante dos resultados, bem como de uma equipe plenamente engajada e autogerenciável com alto grau de senso de urgência, inclusive com possibilidade de mudanças na cultura organizacional da empresa (Sousa & Guimarães, 2018).

Por fim, vale destacar que estudo identificou que aplicação da referida metodologia serve para proporcionar uma cultura de melhoria contínua, voltada para satisfação do cliente (Suleiman, 2018), motivo pelo qual percebe-se que aplicação da referida metodologia tem sido satisfatória em todos empresas que utilizam a ferramenta tratada neste estudo.

## **2.14 Avaliação de Desempenho no Poder Judiciário**

Um dos desafios da sociedade moderna é conseguir dar celeridade e conseqüentemente aumentar o desempenho do Poder Judiciário. Diversos autores têm debatido o problema do baixo desempenho do Poder Judiciário em todo mundo, não sendo este um problema unicamente da realidade brasileira (Manzi & Sousa, 2021). O quadro 9 apresenta estudos elaborados em diversos países do mundo que tratam deste problema.

Quadro 9 - Estudos sobre desempenho do Judiciário no Mundo

Países	Estudos
Brasil	Gomes, Alves & Silva, 2018; Gomes, Guimarães & Akutsu, 2017; Procopiuck, 2018; Sousa & Guimarães, 2018
Israel	Beenstock & Haitovsky, 2004
Espanha	Rosales-Loópez, 2008
Estados Unidos	Christensen & Szmer, 2012
Japão	Ramseyer, 2012
Bulgária	Dimitrova-Grajzl, Grajzl, Slavov & Zajc, 2016
Argentina	Ferro, Romero & Romero-Gómez, 2018
Itália	Falavigna, Ippoliti & Ramello, 2018
Holanda	Blank & Heezik, 2020
Portugal	Teixeira, Bigotte, Repolho & Antunes, 2019

Fonte: Adaptado de Manzi & Sousa (2021).

Além de questões jurídicas, o Brasil também detém problema de ordem cultural, política e social que destacam o problema do baixo desempenho do Poder Judiciário, razão pela qual apenas uma reforma na lei processual não irá garantir o aumento do desempenho (Ribeiro & Neto, 2016).

De outra forma, autores já tem considerado que o aumento da demanda se traduz em aumento do desempenho do Poder Judiciário (Beenstock & Haitovsky, 2004), contudo o aumento do desempenho judicial tem um certo limite que pode ser vista quando a relação se inverte e o desempenho começa a cair com incremento do número de casos por julgador (Manzi & Sousa, 2021). Neste sentido, não existiram uma mera relação linear entre o desempenho das unidades judiciais e a demanda judicial, pois um modelo de relação quadrática fornecer melhores detalhes de como funciona a produtividade judicial que cresce até certa medida e depois passa a cair (Louro et al., 2021).

O aumento da produtividade em consonância com a demanda decorre, basicamente, da necessidade do magistrado demorar menos na análise de um processo, quando a demanda judicial aumenta, para evitar o acúmulo de processos (Beenstock & Haitovsky, 2004). Contudo, mesmo com aumento da demanda vislumbrada no relatório do CNJ a produtividade judicial não seguiu o mesmo caminho e está estacionada há vários anos (Yeung, 2018).

Existem outros fatores importante para o desempenho do Poder Judiciário. O investimento na formação de pessoal e o tamanho do órgão judiciário também foram considerados fatores relacionados

positivamente com aumento do desempenho do Poder Judiciário (Sousa & Guimaraes, 2018). A inovação, especialmente com adoção do processo judicial eletrônico, também ajudou bastante na melhoria do desempenho judicial, mas afetou a qualidade de vida de todos os operadores do direito: juízes, servidores e advogados, face o aumento dos níveis de pressão (Baptista & Costa, 2019). Mesmo assim, há indícios que adoção do processo eletrônico não contribuiu para melhoria da eficiência do Poder Judiciário de forma decisiva, considerando que o processo físico em alguns casos seria mais eficiente (Procopiuck, 2018).

A carga de trabalho dos magistrados brasileiros é extremamente alta, considerando que em alguns lugares do Brasil o estoque de processos chega na casa dos milhões e não há qualquer perspectiva de melhora, como é facilmente verificado nos relatórios do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (Manzi & Sousa, 2021).

Mesmo assim, também se chegou à conclusão que o mero aumento do número de juízes efetivos não consegue aumentar de forma linear e automática a produtividade do judiciário, uma vez que juízes sobrecarregados diminuem seu desempenho com a chegada dos novos magistrados (Dimitrova-Grajzl et al., 2016). Vale destacar que há indícios científicos que a experiência do magistrado e o número de assessores em seu gabinete influenciam diretamente na produtividade judicial (Gomes et al., 2017).

Como podemos inferir pelos estudos acima, as pesquisas realizadas sobre o desempenho do Poder Judiciário são voltadas em sua grande maioria para produtividade dos magistrados e dos servidores das unidades judiciais, sem atentar-se para o desempenho da organização como um todo.

A implementação de um planejamento estratégico (Kim & Silva, 2020), ferramentas de coprodução judicial a partir da utilização de meios alternativos de solução de conflitos (Gomes & Moura, 2018), a carga de trabalho (Sousa, 2015), os custos judiciais e adoção de mecanismos de controle externo (Blank & van Heezik, 2020), investimentos em tecnologia da informação (Alves & Beiruth, 2019; Procopiuck, 2018), qualidade dos recursos humanos (Louro et al., 2021), implementação de medidas de estímulo da concorrência (Mitsopoulos & Pelagidis, 2007), a quantidade advogados em determinada jurisdição (Vasconcelos et al., 2018) e quantidade de conciliadores (Batitucci et al., 2010) são algumas variáveis que já foram estudadas pela literatura que influenciam diretamente no desempenho do Poder Judiciário.

Além desses, podemos também citar a natureza do processo, adoção de sistemas de controle, o tipo de resultado do julgamento e apreciação, a autoridade e o jurisdicionados atuam diretamente

em processos burocráticos relacionados com julgamentos na administração pública (Alves & Beiruth, 2019).

Mesmo assim, não há qualquer modelo de desempenho organizacional no âmbito do Poder Judiciário capaz de englobar todas essas variáveis em um único formato. Os estudos buscam apenas informar como cada variável de forma isolada é capaz de influenciar no desempenho individual dos membros e servidores do judiciário, contudo não apresentam algum modelo com base na literatura sobre o tema que seja capaz de abranger as diversas nuances de todo aparato estatal judicial.

Ao que parece os próprios estudiosos do Poder Judiciário e do seu desempenho esquecem que a organização é um sistema complexo dotado de diversas nuances que devem ser estudadas em suas relações intrínsecas extrínsecas dentro de uma ótica global para que possam ser efetivamente traduzir como funciona o desempenho organizacional.

Podemos assim listar algumas variáveis citadas pela literatura que influenciam decisivamente no desempenho organizacional do Poder Judiciário e podem ser distribuídas em módulos para facilitar a gestão, no quadro 10.

Quadro 10 – Variáveis relacionadas com desempenho judiciário

<b>Variável</b>	<b>Referência</b>
Implementação de um planejamento estratégico	Kim & Silva (2020)
Utilização de meios alternativos de solução de conflitos	Gomes & Moura (2018)
Carga de trabalho	Sous, (2015)
Custos judiciais	Blank & van Heezik (2020)
Adoção de mecanismos de controle externo	Blank & van Heezik (2020)
Investimentos em tecnologia da informação	Alves & Beiruth, 2019; Procopiuck (2018)
Qualidade dos recursos humanos	Louro et al. (2021)
Implementação de medidas de estímulo da concorrência	Mitsopoulos & Pelagidis (2007)
Quantidade advogados em determinada jurisdição	Vasconcelos et al. (2018)
Quantidade de conciliadores	Batitucci et al. (2010)
A experiência do magistrado	Gomes et al. (2017)

Número de assessores influenciam diretamente na produtividade judicial	Gomes et al. (2017)
A quantidade de magistrados	Dimitrova-Grajzl et al. (2016)
Adoção do processo eletrônico	Procopiuck (2018)
Manutenção do processo físico	Procopiuck (2018)
Investimento na formação de pessoal	Sousa & Guimaraes (2018)
O tamanho do órgão judiciário	Sousa & Guimaraes (2018)
Aumento da demanda	Ribeiro & Neto (2016)
Governança	Akutsu & Guimarães (2015); Guimarães et al., (2015)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Assim, resta claro que a preocupação com desempenho judicial e suas nuances é constante em diversos estudos, todavia inexistente um modelo de acompanhamento de desempenho organizacional que englobe todas essas questões e seja formulado especificamente para o Poder Judiciário, sendo este o motivo deste estudo.

Os estudos sobre o tema são votados em sua grande maioria para aspectos isolados do desempenho dos magistrados e servidores ou mesmo das unidades judiciais em conjunto, de forma totalmente desagrupada dos demais setores administrativos, como se existisse uma barreira que separasse o trabalho judicial e o administrativo, quando na verdade ambos precisam trabalhar em conjunto para trazerem resultados.

## 2.15 Teoria dos Sistemas

Para realização desse estudo, parte-se inicialmente da ideia de sistema como um todo complexo ou organizado, formado por um conjunto de partes com alguma relação de interação, sendo que suas propriedades em conjunto superam a soma das partes, inserido dentro de um processo que interage com ambiente, a partir de entradas e saídas (Maximiano, 2018).

Um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos, que se relacionam com ambiente externo e entre si por meio de conexões lineares ou não lineares, causais ou circulares, para atingir um objetivo (Bertalanffy, 1972).

O sistema pode ser estruturado de forma hierárquica, inclusive com subsistemas conectados que podem ser um único sistema em si mesmo (Wilby, 2006). A relação entre os sistemas de suas partes aumenta ou diminui a partir do comportamento de cada uma de suas partes, sendo de fundamental importância conhecer o objetivo do sistema para entender o seu conjunto (Ackoff, 1971).

Os pressupostos básicos da teoria dos sistemas é que toda organização é um sistema aberto e que interagem com meio ambiente que está inserida, sendo composto por vários outros sistemas que funcionam como ambiente externo dos seus subsistemas, tornando viável uma macro abordagem, com a utilização de diversas variáveis complexas para tentar entender o sistema em seu conjunto e suas interações (Maximiano, 2018).

A gestão de desempenho organizacional pode ser considerado um sistema aberto, pois compreende um conjunto organizado de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores visa coletar, descrever e representar dados, com o propósito de gerar informações abrangentes sobre diversas dimensões de desempenho. Essas informações são disponibilizadas aos usuários em diferentes níveis hierárquicos. Com base nessas informações, os usuários têm a capacidade de avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e da própria organização. Essa análise possibilita a tomada de decisões informadas e a implementação de ações direcionadas à melhoria do desempenho (Figueiredo et al., 2005).

A tentativa de organizar um sistema de avaliação de desempenho global advém da ideia que é possível dividir um grande problema em outros menores, cada um deles indicando um módulo exclusivo do sistema de gestão desempenho global, ou seja, converter insumos retirados do ambiente externo através de processos em resultados capazes de serem autoavaliados para melhoria do próprio sistema.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conhecimento científico, assim como o filosófico, é dotado de racionalidade, para fins de revelar aspectos da realidade de forma planejada, organizada e sistemática, sempre em busca da verdade, para ser utilizado pela sociedade como um todo (Proetti, 2018).

Em busca dessa sistematização, para compreensão do fenômeno ora estudado, a presente pesquisa é de cunho quantitativo e qualitativo com enfoque interpretativista, segundo o qual deve-se buscar entender os fenômenos a partir da visão daqueles que o vivenciam, com viés explicativo e descritivo, pois busca esclarecer conceitos e ideias, além da descrição do objeto do estudo (Gil, 2019). Os métodos mistos cuidam da utilização conjunta de métodos qualitativos e quantitativos no mesmo trabalho, tal como é utilizado nesta pesquisa (Madeira et al., 2011)

A pesquisa qualitativa busca entender a entidade com ênfase nos seus processos e significados que não podem ser medidos experimentalmente, em termos de quantidade, volume intensidade, ou frequência, a partir de uma natureza socialmente construída da realidade, com todos os seus valores e construções, com uma certa aproximação do pesquisador e do objeto do estudo (Denzin & Lincoln, 2006).

Dentro desse contexto, a pesquisa qualitativa para esse estudo é adequada pois busca analisar o fenômeno estudo sob uma ótica interpretativista, para fins de captar o ponto de vista dos profissionais ligados ao direito que avaliam cotidianamente o desempenho das unidades judiciárias de forma direta. O método demanda que a experiência manifestada pelos participantes da pesquisa seja considerando o principal insumo de coleta de material para conclusões do pesquisador (Rocha-Pinto et al., 2010).

Por outro lado, a pesquisa quantitativa busca medir opiniões preferências e atitudes, a partir de uma demonstração número metódica, precisa e confiável, mediante a utilização de métodos estatísticos, com distanciamento do objeto de estudo e estabelecimento de relações causais testadas matematicamente, para fins de estabelecer conclusões generalizantes (Proetti, 2018).

O presente capítulo busca descrever todo percurso metodológico realizado pelo autor com vistas a responder seu problema de pesquisa e com isso atingir os objetivos indicados inicialmente, além de permitir a replicação pelos interessados no tema nos mais diversos contextos. Serão demonstrados os métodos de coleta de dados, da preparação do questionário, seleção dos especialistas, método de análise e os resultados esperados. A pesquisa terá três fases:

- 1) A primeira fase do estudo: tem como objetivo levantar as principais variáveis do



modelo a ser proposto a partir da mensuração dos planejamentos estratégicos de vários órgãos do Poder Judiciário

- 2) A segunda fase: nesta fase foi realizada a coleta dos dados a partir de um painel de especialistas.
- 3) A segunda fase do estudo: busca validar o modelo proposto a partir da análise dos dados por meio de ferramentas de análise quantitativa e qualitativa.

Todo esse percurso metodológico visa atender o objetivo geral do estudo, qual seja:

- 1) Propor, avaliar e validar um modelo teórico de Avaliação de Desempenho Organizacional a ser utilizado no Poder Judiciário ou outras organizações públicas ou privadas, capaz de garantir o alinhamento da gestão estratégica, tática e operacional.

Para atender esse objetivo, foi necessário atingir os objetivos específicos:

- 1) Estudar os modelos de Avaliação de Desempenho disponíveis e consagrados pela literatura sobre o tema, especialmente aqueles adotados pela Administração Pública e pelo Poder Judiciário.
- 2) Verificar quais os principais aspectos e atributos que são necessários para elaboração de um modelo de gestão de desempenho organizacional.
- 3) Constatar quais desses aspectos e atributos estão presentes atualmente na estratégia de gestão de desempenho organizacional do poder Judiciário.
- 4) Estudar quais os principais módulos capazes de influenciar decisivamente no processo de gestão de desempenho organizacional do Poder Judiciário, para fins de sua inclusão no modelo proposto.
- 5) Hierarquizar os módulos constantes no modelo proposto.
- 6) Classificar os indicadores de gestão em termos de importância, urgência e tendência.

### **3.1 Construção do problema de pesquisa**

O problema de pesquisa expressa as intenções do autor do estudo, bem como deixa de forma implícita os pensamentos e ideologias do pesquisador (Ribas et al., 2016). Assim, a preocupação do pesquisador em buscar respostas para os fenômenos não está imune da sua realidade, tendo relação direta com os grupos, comunidades, instituições ou contextos sociais que o pesquisador se encontra (Gil, 2019).

Formular uma boa questão de pesquisa pode ser processo desafiador e fascinante, sendo evidente que a geração de novas ideias passa necessariamente pela experiência do pesquisador com tema do estudo (Fandino, 2019). Geralmente, quando associado a uma revisão de literatura interessante, o problema de pesquisa pode captar novas nuances e oferecer novas perspectivas para determinada área de estudo (Gil, 2019).

O processo de construção do problema de pesquisa partiu da inquietação do autor do estudo, que labora no âmbito do Poder Judiciário brasileiro há mais de uma década, com a inexistência de modelos específicos para mensuração do desempenho do Poder Judiciário, elaborados sob uma metodologia científica rigorosa, capazes de promover o aprendizado organizacional com absorção das experiências produzidas dentro das próprias instituições.

A partir da revisão de literatura e da sua experiência profissional o autor considerou que boa parte do conhecimento necessário para formulação de um processo eficaz de gestão de desempenho se perdia dentro das unidades judiciárias que trabalham de forma isolada sem compartilhar suas experiências de trabalho com as demais unidades, mesmo quando vitoriosas. Logo, a interação de um modelo de gestão de desempenho com questões relacionadas diretamente com a estratégia utilizada por todo Poder Judiciário passou a ser considerado um desafio e um problema de pesquisa importante para balizar este estudo.

Neste contexto, a definição clara da pergunta de pesquisa resta consubstanciada no seguinte verbete: Como estruturar um modelo de gestão de desempenho específico no Poder Judiciário a partir da análise dos modelos pré-existentes na literatura sobre sistema de medição de desempenho, direcionado pela estratégia adotada, visando alinhar toda estrutura organizacional.

### **3.2 Coleta de dados documentais**

O procedimento de coleta de dados foi realizado inicialmente através de fontes primárias, por meio de pesquisa bibliográfica e documental com a obtenção de referencial teórico sobre o tema, mediante sites, artigos de revistas científicas, livros, inclusive com utilização de documentos oficiais e relatórios de gestão de órgãos do Poder Judiciário.

A partir dessa pesquisa bibliográfica pode-se mensurar como o desempenho global é geralmente estudado e operacionalizado dentro do contexto do Poder Judiciário (Costa, 2011). Na coleta dos estudos relacionadas com a teoria da Gestão de Desempenho Global foi possível verificar quais os principais modelos e dimensões estudadas sobre o tema. A principal fonte para realizar o levantamento das variáveis do modelo foram os planejamentos estratégicos de vários órgãos do Poder Judiciário coletados diretamente nos seus endereços virtuais institucionais da internet.

### **3.3 Preparação do Questionário inicial e pré-teste**

Por meio dos conhecimentos adquiridos com a revisão dos estudos e coleta inicial das variáveis do modelo, foi elaborado um questionário com questões fechadas e abertas, com objetivo de identificar outras variáveis necessárias para montagem de um modelo de desempenho global.

Primeiramente, para definição dos módulos de gestão de desempenho procedeu-se com análise do planejamento estratégico de vários órgãos do Poder Judiciário, partindo da análise da sua visão e missão global, assim como do atual modelo de gestão e sua estrutura organizacional, como verifica-se em Cunha e Corrêa (2013), sob a luz da teoria dos sistemas.

Realizada essa análise inicial, partiu-se para definição dos módulos de gestão e os indicadores de desempenho avaliados previamente e que já são comumente utilizados pelo Poder Judiciário em suas mais diversas esferas, assim como procedeu-se com uma breve análises dos processos de gestão dentro das unidades administrativas de organizacionais (Martins et al., 2023).

Essa análise serviu para guiar a elaboração do questionário e compreender quais seriam os indicadores de maior valia para gestão e para montagem do sistema como um todo. Para o refinamento do questionário foi realizado um pré-teste com 02 (dois) profissionais, sendo um atuante no Poder Judiciário e outro acadêmico ligado ao tema Gestão de Desempenho que foram indagados para informar o nível de dificuldade de respostas e clareza das perguntas, além de indicar sugestões de melhoria (Gil, 2019).

Ao final, o questionário apresentou 92 questões, divididas em 04 blocos de perguntas. O

primeiro bloco formado por 06 perguntas buscava caracterizar os respondentes, quanto o grau de escolaridade e experiência sobre o tema, bem como uma questão que o especialista se comprometia a participar de todas as rodadas do método Delphi.

O segundo bloco tinha 08 itens relacionados com os aspectos necessários para um modelo de gestão de desempenho. O terceiro bloco também detinha 08 itens que avaliavam como o Poder Judiciário faz uso dos indicadores. Os segundos e terceiros blocos utilizaram como estratégia de pesquisa uma barra lateral deslizante para os especialistas classificarem a importância das características necessárias para um modelo de gestão de desempenho global (primeiro bloco) e como eram utilizados os modelos de gestão de desempenho (segundo bloco), com valores contínuos variando de 0 a 100.

O quarto bloco foram apresentados 75 indicadores de gestão retirados do planejamento estratégico de diversos órgãos do Poder Judiciário. Cada indicador seria classificado no tocante sua importância, urgência e tendência em 05 níveis, conforme os itens apresentados no Quadro 11.

A escolha desses níveis de classificação dos indicadores (importância, urgência e tendência) é uma adaptação de uma ferramenta bastante conhecida em processos de mensuração da qualidade chamada de Matriz GUT, que pretende priorizar alternativas para uma ação e tomada de decisão, com objetivo de priorizar os indicadores que fossem mais relevantes para gestão (Silva et al., 2016), tendo em vista a celeridade e facilidade implementação e de interpretação desta ferramenta (Facchin & Benedetti, 2019).

Quadro 11 – Itens para classificação dos indicadores

Importância	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nada importante (sem impacto)</li> <li>2. Pouco importante (pouco impacto)</li> <li>3. Importante (médio impacto)</li> <li>4. Muito importante (alto impacto)</li> <li>5. Extremamente importante (altíssimo impacto)</li> </ol>
Urgência	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nada urgente</li> <li>2. Pouco urgente (pode esperar)</li> <li>3. Urgente (precisa agir no médio prazo)</li> <li>4. Muito urgente (precisa de ação em breve)</li> <li>5. Extremamente urgente (precisa de ação agora)</li> </ol>
Tendência	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melhora no longo prazo</li> <li>2. Melhora no curto prazo</li> <li>3. Estável</li> <li>4. Piora no curto prazo</li> <li>5. Piora no longo prazo</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Na aplicação do questionário foi informado para os especialistas a função de cada um dos três níveis de classificação dos indicadores, os quais foram decompostos em 5 itens (Marino & Vasconcelos, 2022). O nível importância estava relacionado com o impacto do referido indicador para a consecução dos objetivos/missão da organização. O critério urgência fazia menção à questão temporal, ou seja, a necessidade de intervenção no aspecto temporal. Por fim, o nível tendência indicava como especialista visualizava o comportamento o indicador no tempo.

### 3.4 Método Delphi

O método Delphi é definido por quatro princípios fundamentais: anonimato, interação, feedback controlado das respostas para todos os membros dos grupos e agregação estatística das respostas dos indivíduos (Belton et al., 2019; Rowe & Wright, 2001), que tendem a buscar um consenso sobre determinado tema após várias rodadas de questionários e feedbacks (Linstone & Turoff, 1975).

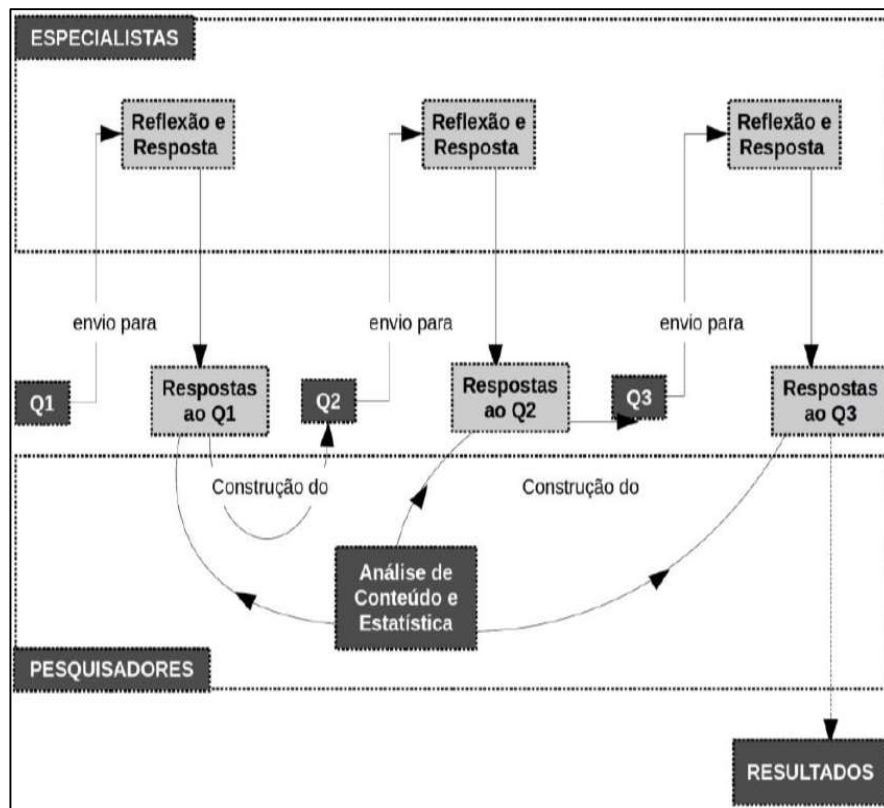
Neste tipo de pesquisa o respondente não é identificado, portanto o sigilo é garantido, para fins de obtenção de dados sobre opiniões de determinado grupo de pessoas, mediante utilização de um questionário de pesquisa (Kluge et al., 2020). Em suma o método Delphi é aplicado conforme o fluxograma identificado na figura a seguir.

Historicamente, o método Delphi foi primeiramente adotado pela US Rand Corporation para fins de pesquisa e foi utilizado principalmente em conjunto com as Forças Armadas Americanas durante a guerra fria, visando chegar a um consenso de quais cidades americanas seriam atacadas primeiro, os requisitos de alvos industriais e a quantidade de bombas atômicas por ocasião de uma Guerra Nuclear, tudo sob o ponto de vista de um planejador soviético (Gracht, 2012).

Por questões de segurança o estudo “*An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts*”, de autoria de Norman Dalkey e Olaf Helmer foi publicado somente 10 (anos) após a sua utilização pelas Forças Armadas Americanas (Dalkey & Helmer, 1963). Desta forma, considerando o contexto estratégico e militar que foi utilizado inicialmente pela US Rand Corporation, podemos verificar a capacidade da utilização do método Delphi para fins de pesquisa, sendo um dos motivos da sua escolha neste estudo. A figura 18 apresenta um esquema genérico e simplificado da

implementação do método Delphi com três rodadas apenas.

Figura 18 - Esquema genérico de implementação do método Delphi com três rodadas



Fonte: Marques & Freitas (2018).

Um dos grandes benefícios desta metodologia é que ela pode utilizar questionários distribuídos pela internet, possibilitando que os participantes estejam em diferentes locais e facilitando a tabulação e mensuração das respostas (Belton et al., 2019), razão pela qual foi utilizado um agregador de questionários como Microsoft Forms.

A utilização desse método justifica-se pela obtenção de variadas e diferentes opiniões por especialistas que laboram no âmbito do Poder Judiciário e de usuários externos, atendendo o objetivo do estudo em termos de custo e tempo de pesquisa. Ademais, com a utilização do método foi possível manter a confidencialidade e o sigilo, resguardando o nome dos participantes e das instituições, garantindo maior liberdade nas respostas e redução do efeito manada. O método foi baseado na utilização realizada nos estudos de Kluge et al., (2020), Rowe & Wright (2001) e Gracht (2012).

Pretende-se utilizar de duas a três rodadas a depender do consenso estabelecido entre os participantes, a partir das estimativas médias mais justificadas e com elevado grau de acordo das suas respostas calculadas de maneira igual (Rowe & Wright, 2001).

O primeiro questionário foi aprovado no pré-teste com avaliação de 02 (dois) especialistas com experiência em pesquisa e gestão pública para criação do instrumento de pesquisa. Nesta etapa, buscou-se avaliar a facilidade de interpretação das questões, resultando em melhorias para obter melhor clareza e objetividade.

Neste sentido, partiu-se para criação de perguntas orientadoras (Quadro 12), com a finalidade de montar um questionário prévio que foi discutido e refinado com a ajuda dos especialistas sobre gestão do desempenho global, utilizando os assuntos propostos por Heinzen et al. (2014) em seu estudo sobre as principais características de modelo de desempenho global.

Quadro 12 – Perguntas orientadoras

<b>Assunto</b>	<b>Autores</b>	<b>Questionamentos</b>
Formas de avaliação	Elmgasbi (2019)	Como funciona a avaliação desempenho?
	Van Dooren et al. (2015); Neely & Adams (2001)	Os usuários do serviço público e demais stakeholders tem acesso aos resultados?
Aprendizado Organizacional	Kaplan & Norton (1996); Edvinsson & Malone (1998)	O processo de avaliação de desempenho estimula o aprendizado organizacional?
Análise crítica	Ferreira et al., 2021; Niven; Lamorte (2016)	Já tomou alguma decisão com fundamento dos indicadores?
	Lugoboni et al. (2018); Valerim (2020)	Você considera importante a avaliação de desempenho global?
Balanceamento	Cunha & Corrêa (2013); Wodtke (2016)	Sua organização possui métodos de avaliação de desempenho global que atendam todos os setores de forma balanceada?
Clareza	Garengo; Biazzo & Bititci (2005); Castro (2016)	Como é divulgada a avaliação de desempenho e os seus resultados?
Dinamismo – Agilidade	Figueiredo et al. (2005)	Qual a frequência (periodicidade) da avaliação?

Dinamismo – Flexibilidade	Neely et al. (1995)	Alguém verifica se as metas estão super ou subestimadas?
Dinamismo – Monitoramento	Drucker (1998); Luna et al., (2017)	Qual a frequência (periodicidade) de revisão dos objetivos e metas?
Integração	Galvão et al. (2011); Mendes; Bueno (2018)	As metas e objetivos são escalonados nos setores?
	Corrêa (1987); Wodtke (2016)	Existe relação entre a avaliação dos setores administrativos e judiciais?
Alinhamento	Ribeiro et al., (2018); Lamorte (2015)	Quem fórmula avaliação de desempenho ( <i>top-down</i> ou <i>bottom-up</i> )?
	Valerim (2020); Wodtke (2016)	As metas e objetivos estão atrelados aos objetivos da organização?
Participação	FNQ (2017)	Qual papel dos líderes nesse processo?
	Breschi et al. (2019); Castro (2017)	Os setores participam da formulação da avaliação de desempenho?
Relacionamento Causal	Corrêa (1987); Niven; Lamorte (2015)	A avaliação de desempenho estimula a sinergia entre os setores?
Abrangência	Gomes & Freitas (2017)	Quais setores são avaliados?
	FNQ (2017)	Quais os indicadores são utilizados?
	Hourneaux (2005); Luna et al. (2017)	Avaliação de desempenho consegue abranger todos os setores?
	Kaplan & Norton (1996); Edvinsson & Malone (1998)	Os indicadores abrangem pontos financeiros e não-financeiros?
Desenvolvimento Sustentável	FNQ (2017)	No modelo de gestão de desempenho global há indicadores ou métodos relacionados com o desenvolvimento sustentável para todos os setores?

Fonte: próprio autor

Essas perguntas serviram para orientar na elaboração do questionário, tanto a nível de importância como de utilização dos modelos de gestão de desempenho, como no tocante sua efetiva utilização nos órgãos judiciários.



### 3.5 Seleção de Especialistas e determinação do nível de experiência

A seleção dos especialistas foi realizada mediante pesquisa curricular e contato via LinkedIn, dentre pessoas com histórico profissional ou acadêmico relacionado com a gestão de desempenho, administração pública e gestão judiciária. Os profissionais devem ter expertise sobre o tema desta pesquisa.

A população do estudo foi composta pelos servidores dos órgãos de gestão dos Tribunais Regionais Federais – TRF e dos Tribunais de Justiça Estaduais, bem como professores universitários e estudiosos sobre o tema gestão de desempenho. Neste sentido foi garantida a heterogeneidade dos especialistas que poderão incluir diversas perspectivas e experiências sobre o tema (Kluge et al., 2020; Marques & Freitas, 2018).

No período compreendido entre 30 de agosto de 2023 e 02 de novembro de 2023, uma pesquisa abrangente e aprofundada foi realizada, envolvendo a interação de 33 especialistas, de diversas áreas, todos abordando questões relacionadas ao desempenho global. Na primeira fase, foi conduzida uma minuciosa identificação dos participantes, incluindo informações sobre o local de trabalho, posição na organização, tempo de serviço e setor de atuação.

Durante esse processo, os especialistas compartilharam suas trajetórias profissionais brevemente e experiências. Além disso, foi solicitado o consentimento e o compromisso de participação em todas as rodadas da pesquisa. A preservação do anonimato foi cuidadosamente assegurada, garantindo a confidencialidade dos nomes dos respondentes e das instituições envolvidas, bem como suas respostas.

É relevante destacar que, na seleção dos especialistas, buscou-se deliberadamente assegurar a heterogeneidade de suas atuações, a fim de abranger uma variedade de áreas e experiências relacionadas ao Poder Judiciário (Kluge et al., 2020; Marques & Freitas, 2018). Por essa razão, a escolha foi não restringir a amostra apenas aos colaboradores diretos do Poder Judiciário, para fins de incluir especialistas que detinham conhecimento sobre o tema de gestão de desempenho organizacional, mesmo que de forma transversal.

Assim sendo, foram entrevistados 11 servidores do Poder Judiciário Estadual, 03 servidores Federais e da Justiça Especializada – militar, trabalho ou eleitoral. Adicionalmente, participaram 05 profissionais autônomos, 04 funcionários do Poder Executivo e 01 do Poder Legislativo, assim como 02 professores universitários, dentre outros 04 especialistas com profissões diversas, ressaltando que todos detinham uma conexão direta com a temática de gestão de desempenho global e o Poder

Judiciário, conforme representado na tabela 02. Entre os respondentes figuravam dois magistrados, um membro do Ministério Público, um delegado da Polícia Federal e dois professores universitários com ampla experiência sobre a temática.

### 3.6 Feedback controlado

A partir dos resultados e do primeiro questionário foi formulado um relatório que foi distribuído para os entrevistados, visando a realização de feedback controlado como adotado por Kluge et al. (2020). O pesquisador que estabelece quais serão as questões que terão um feedback e como foi realizado, por isso é chamado de “controlado” (Gracht, 2012).

Os resultados serão agregados através de histogramas de frequência, amplitude das respostas, estatísticas descritivas, bem como a comparação da resposta do pesquisado em relação aos demais, informando a possibilidade de revisar suas estimativas com fundamento nas informações apresentadas (Gracht, 2012).

### 3.7 Grau de consenso

A partir da análise das respostas do primeiro questionário pode ocorrer duas situações: (i) haver muita concordância das respostas relacionadas a determinado item ou (ii) ocorrer muito dissenso dos especializados em relação a determinada questão que foi enviada novamente para os especialistas abordarem o tema em uma nova rodada (Munaretto et al., 2013).

O objetivo do método é que os especialistas consigam chegar a um consenso sobre as questões tratadas, seja a nível de concordância ou discordância. No quadro 13, verificamos como foi auferido o grau de consenso dos especialistas em alguns estudos.

Quadro 13 - Medidas de Consenso dos Especialistas

Medida de Consenso	
Teste do Qui-Quadrado	Número pré-determinado de rodadas
Teste de McNemar	Análise subjetiva

Teste de Wilcoxon	Certo nível de concordância
Coeficiente de correlação intraclasse	Taxa de Corte (Percentual médio da opinião da maioria)
Estatística Kappa	Moda, mediana, média e desvio-padrão
Coeficiente de correlação Spearman	Intervalo Interquartil (IQR)
Coeficiente de concordância W de Kendall	Coeficiente de variação
Estatísticas T e testes F	Consenso Pós-grupo

Fonte: Adaptado de Gracht (2012).

O grau de concordância dos especialistas deste estudo para variáveis quantitativas foi medido a partir de uma escala de notas de 0 a 100, sendo as mais relevantes que tiveram valor médio acima de 80% de concordância entre as notas 07 e 10 (Barrios et al., 2021; Von der Gracht, 2012). Também se verificou o nível de dispersão ou concentração das respostas mediante análise do desvio padrão e da variância. O grau de concordância também foi mensurado a partir do cálculo do intervalo interquartil (Q3 – Q1) inferior a 20 (Kluge et al., 2020; Scheibe et al., 2011; Gracht, 2012). Essas métricas serão utilizadas para fins de comparação e escolha daquela que melhor descreva o grau de concordância ou discordância dos especialistas.

O 2º Questionário foi elaborado mantendo as variáveis que tiveram maior grau de discordância. Ao final, serão excluídas aquelas questões que foram poucos relevantes na visão consensual dos especialistas e mantida somente as que apresentaram alto grau de concordância para inclusão no modelo.

### 3.8 Quantidade de rodadas

A quantidade de rodadas foi definida por saturação, ou seja, quando se verificar que uma rodada a mais não trará mais qualquer modificação prática no consenso dos especialistas do estudo (Antunes et al., 2021), a partir de um percentual de 80% de consenso. Acreditou-se que seriam necessárias cerca de 02 ou 03 rodadas para alcançar esse consenso (Mason & Alamdari, 2007; Menéndez-Caravaca et al., 2021; von der Gracht, 2012).

Neste ponto, houve a confirmação da suposição acima levantada, pois na terceira rodada o grau de consenso necessário foi atingido, tornando desnecessárias a realização de novas rodadas.

### 3.9 Análise Quantitativa – Análise Fatorial e Correlação entre as variáveis

Para o estudo das variáveis quantitativas do segundo e terceiro bloco primeiramente foi realizado um estudo descritivo, a partir do cálculo das medias aritméticas, variância, desvio padrão, segundo e terceiro quartil e o intervalo interquartilico, para cada rodada do método Delphi. Para verificar a confiabilidade interna das respostas, também conhecida como consistência interna, foi o Coeficiente Ômega de McDonald, considerando a existência de cargas fatoriais diferentes entre os fatores (Hayes & Coutts, 2020).

Verificada a consistência interna das respostas dos especialistas, verificou-se a normalidade dos dados através dos testes de Kolmogorov-Smirnova (KS) e Shapiro-Wilk (SW). Para ambos os testes, a Hipótese Nula (H0) é que os dados seguem uma distribuição normal, enquanto a hipótese alternativa (H1) é que os dados não aderem de forma estatisticamente significativa a uma curva gaussiana. Para análise utilizou-se o parâmetro de p-valor inferior ao percentual de 5%, ou seja, a hipótese nula seria rejeitada se o p-valor foi inferior a 0,05. Os testes de normalidade foram utilizados essencialmente para verificar quais os melhores métodos de análise de dados a serem utilizados nas etapas posteriores deste estudo.

A formulação do teste Kolmogorov-Smirnova (KS) é dada pela equação 01 (Fávero & Belfiore, 2017):

$$KS = \max(|F_n(x) - F(x)|) \quad (1)$$

Onde:

- “ $F_n(x)$ ” é a distribuição acumulada empírica da amostra,
- “ $F(x)$ ” é a distribuição acumulada teórica,
- “max” denota o valor máximo.

O teste Shapiro-Wilk (SW) que tem melhor performance para pequenas amostras, entre 4 e 2000 observações (Fávero & Belfiore, 2017), atende pela seguinte equação:

$$SW = \frac{(\sum_{i=1}^n a_i x_{(i)})^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad (2)$$

Onde:

- “n” é o tamanho da amostra,
- “ $x_i$ ” é o i-ésimo menor valor ordenado,
- $\bar{x}$  é a média da amostra,
- $a_i$  são os coeficientes de pesos específicos determinados pela distribuição normal.

Após a comparação dos testes Kolmogorov-Smirnova (KS) e Shapiro-Wilk (SW) foi realizada uma análise de correlação. Para amostras com distribuição normal utilizou-se o teste de correlação de Pearson, enquanto para amostras que tiveram a hipótese nula do teste ( $H_0$ ) rejeitado, ou seja, os dados não foram considerados normais, foi realizada o teste de Correlação de Spearman (Paranhos et al., 2014).

Os coeficientes de variação que são levantados pelos testes de correlação de Pearson e Spearman variam de -1 a +1, sendo que coeficientes positivos indicam que o comportamento de duas variáveis é similar na mesma direção, enquanto um coeficiente negativo indica que as variáveis detêm um comportamento inverso, valendo ressaltar que quanto mais próximo do valor absoluto 1, mais forte é o nível de correlação das variáveis, sem, contudo, inferir-se causalidade automática entre as variáveis. Por outro lado, um coeficiente igual a zero indica a inexistência de uma relação linear entre as variáveis (Sousa, 2019).

Realizada essas primeiras análises, foi realizada uma Análise Fatorial para verificar como as variáveis quantitativas estudadas no segundo e terceiro bloco do questionário estariam agrupadas em fatores dentro de um plano ortogonal. A partir desta técnica de interdependência é possível verificar a existência de uma estrutura subjacente entre as variáveis, tendo por objetivo condensar a informação contida em diversas variáveis correlacionadas em poucos fatores com pouca perda de informação (Hair et al., 2009).

Para verificar se era possível realizar a análise fatorial com os dados levantados no Método Delphi foram realizados o teste de Bartlett e o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para testar adequação global do modelo. O teste de Bartlett serve basicamente para comparar uma matriz de

correlação das variáveis com uma matriz identidade com a mesma dimensão, caso a diferença não seja estatisticamente diferente de 0, considera-se prejudicada a extração dos fatores a determinado nível de confiança. Enquanto isso, o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que retorna um resultado que varia de 0 a 1 informa a proporção de variância comum compartilhada em todas as variáveis da amostra, ou seja, se detém altas (próximo de 1) ou baixas (próximo de 0) correlações, capazes de sustentar ou não a realização da Análise Fatorial (Fávero & Belfiore, 2017).

A estatística correspondente ao teste de Bartlett retorna uma estatística qui-quadrado ( $X^2$ ), com  $\frac{k \cdot (k-1)}{2}$  graus de liberdade, a partir da seguinte expressão (Fávero & Belfiore, 2017):

$$B = - \left[ (n - 1) - \frac{2 \cdot k + 5}{6} \right] \cdot \ln |D| \quad (3)$$

Onde:

- “k” é o número das variáveis,
- “n” é o tamanho da amostra,
- “D” é o determinante da matriz de correlações.

O Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) pode ser calculado a partir da seguinte expressão (Fávero & Belfiore, 2017):

$$KMO = \frac{\sum_{l=1}^k \sum_{c=1}^k p_{lc}^2}{\sum_{l=1}^k \sum_{c=1}^k p_{lc}^2 + \sum_{l=1}^k \sum_{c=1}^k \varphi_{lc}^2} \quad (4)$$

Onde:

- “p” é a matriz de correlações,
- “l” representa as linhas da matriz de correlação “p”,
- “c” representa as colunas da matriz de correlação “p”,

- “ $\varphi$ ” representa o coeficiente de correlação parcial entre duas classes.

Como critério para escolha da quantidade de fatores foi escolhido o critério de Kaiser que condiciona a escolha para fatores com autovalores (*eigenvalue*) acumulados superiores a 1, após a soma de rotação de carregamento ao quadrado, bem como para melhorar o poder explicativo do modelo procede-se com a rotação dos fatores no plano ortogonal mediante o método Varimax, para permitir que determinada variável fosse melhor identificada como pertencente a um fator (Corry et al., 2009), considerando que todos os fatores compartilham da variância de todas as variáveis da amostra, mesmo que de forma ínfima.

Para o terceiro bloco que cuidou da forma de utilização dos modelos de gestão de desempenho do Poder Judiciário foi possível a criação de uma Matriz de Componentes Principais em espaço rotacionado para apurar como os fatores estavam dispostos em um plano de duas dimensões. A partir deste gráfico observou-se a proximidade das variáveis englobadas em fatores dentro do plano ortogonal.

### **3.10 Análise Qualitativa – Análise de Correspondência Múltipla**

Para análise dos dados categóricos utilizou-se a técnica conhecida por Análise de Correspondência Múltipla, que permite investigar as interações de diversas variáveis categóricas em uma tabela de contingência, especialmente quando essas relações não são facilmente percebidas quando as variáveis qualitativas são avaliadas aos pares (Monteiro Nascimento et al., 2017; Nenadic & Greenacre, 2007). Essa técnica insere-se entre aquelas que buscam elaborar mapas perceptuais intuitivos em duas ou mais dimensões opostas no eixo X e Y (Infantosi et al., 2014; da Silva et al., 2008).

A utilização da referida análise busca superar o desafio e a necessidade de quantificar dados qualitativos encontrados em variáveis nominais, com a transformação de dados não métricos em um nível métrico com redução dimensiona e mapeamento perceptual (Hair et al., 2009; Infantosi et al., 2014). A partir da utilização do referido método foi possível verificar, em diferentes níveis, a associação estatisticamente significativa entre cada uma das variáveis (indicadores) inseridas nos aspectos do modelo: importância, urgência e tendência, que foram considerados filtros estratégicos. Essa análise serviu para validar o modelo proposto, considerando o consenso dos especialistas no

tocante ao filtro estratégico proposto.

Para realização desta análise foram feitos testes qui-quadrado para cada par de variáveis, ao nível de significância de 5%, antes da elaboração do mapa perceptual da análise de correspondência múltipla, excluindo aquelas variáveis que não apresentaram qualquer nível de associação estatisticamente relevante com alguma das demais variáveis (Fávero & Belfiore, 2017). A equação do teste qui-quadrado pode ser expressa da seguinte forma:

$$x^2 = \sum_{i=1}^l \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (5)$$

Onde:

- “l” é a linha
- “c” é a coluna
- “O” é o valor observado
- “E” é o valor esperado decorrente da equação  $E_{ij} = l_i \times c_j / n$

No referido teste busca-se rejeitar a hipótese nula (H0) que informa a inexistência de associação estatisticamente significativa entre as variáveis, ao nível de significância de 5%, para ser possível a criação do mapa perceptual da análise de correspondência múltipla. A análise de correspondência múltipla utiliza o conceito de inercia de uma categoria ao longo da dimensão  $h$  do mapa perceptual do seguinte modo (Infantosi et al., 2014):

$$I_{ih} = \sum_{j,k} p_{ijk} \cdot w_{jh} \cdot w_{kh}$$

Onde:

- $p_{ijk}$  é a probabilidade da ocorrência conjunta das categorias  $i, j$  e  $k$ .
- $w_{jh}$  e  $w_{kh}$  são as coordenadas das categorias  $j$  e  $k$  ao longo da dimensão  $h$ .



Na sumarização do modelo, demonstrou-se a Média de Alfa de Cronbach, assim como a variância contabilizada para os autovalores totais e a respectiva inércia para cada dimensão do modelo. Após a criação do mapa perceptual, para melhorar a visualização da associação das variáveis, foi elaborado um mapa das medidas de discriminação que consiste em um eixo ortogonal com as variáveis amarradas no ponto de intersecção dos eixos X e Y a partir de um feixe que emerge dessa intersecção até as respectivas variáveis.

### **3.11 Ética na pesquisa**

A participação no método Delphi foi voluntária e os participantes têm liberdade de se retirar no estudo a qualquer momento, sem prejuízo algum. Antes do início do estudo os participantes serão esclarecidos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, riscos e potenciais benefícios, a partir de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sempre garantido o anonimato e a confidencialidade dos participantes e de suas respostas.

A pesquisa não solicitara qualquer informação relacionada com dados sensíveis, relacionados na Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018, como origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural (Brasil, 2018), para fins de evitar qualquer infração regulamentar ou legal.

### **3.12 Quadro Resumo da Metodologia e Objetivos**

Neste tópico apresentamos um quadro-resumo dos objetivos gerais e específicos e as metodologias para alcançá-los. A partir desse quadro 14 de amarração metodológica foi possível ao final do artigo incluir uma coluna com os resultados obtidos.

Quadro 14 - Quadro resumo de amarração metodológica

<b>Objetivo geral</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Métodos</b>	<b>Resultados específicos</b>
<p>Propor, avaliar e validar um modelo teórico de Avaliação de Desempenho Organizacional a ser utilizado no Poder Judiciário ou outras organizações públicas ou privadas, capaz de garantir o alinhamento da gestão estratégica, tática e operacional.</p>	<p>Estudar os modelos de Avaliação de Desempenho disponíveis e consagrados pela literatura sobre o tema, especialmente aqueles adotados pela Administração Pública e pelo Poder Judiciário.</p>	<p>Revisão de literatura</p>	<p>Foi possível verificar os principais modelos capazes de fornecer informações para criação do modelo proposto</p>
	<p>Estudar quais os principais módulos capazes de influenciar decisivamente no processo de gestão de desempenho organizacional do Poder Judiciário, para fins de sua inclusão no modelo proposto.</p>	<p>Revisão de literatura e análise documental</p>	<p>Procedeu-se com levantamento dos principais módulos do modelo de gestão de desempenho, a partir dos relatórios de gestão de órgãos do Poder Judiciário</p>
	<p>Verificar quais os principais aspectos e atributos que são necessários para elaboração de um modelo de gestão de desempenho organizacional</p>	<p>Método Delphi e Análise Fatorial (quantitativa)</p>	<p>Constatou-se a existência de um gap entre aquilo que é utilizado nos modelos de gestão de desempenho do Poder Judiciário e aquilo que seria necessário</p>
	<p>Constatar quais desses aspectos e atributos estão presentes atualmente na estratégia de gestão de desempenho organizacional do poder Judiciário</p>	<p>Método Delphi e Análise Fatorial (quantitativa)</p>	
	<p>Hierarquizar os módulos constantes no modelo proposto.</p>	<p>Método Delphi (qualitativo)</p>	<p>Os módulos do modelo de gestão de desempenho foram hierarquizados</p>
	<p>Classificar os indicadores de gestão em termos de importância, urgência e tendência.</p>	<p>Método Delphi e análise de correspondência múltipla (qualitativo)</p>	<p>Constatou-se que o filtro estratégico proposto é capaz de fornecer informações valiosas dos indicadores para sua inclusão ou exclusão do modelo</p>

Fonte: próprio autor.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Caracterização dos especialistas

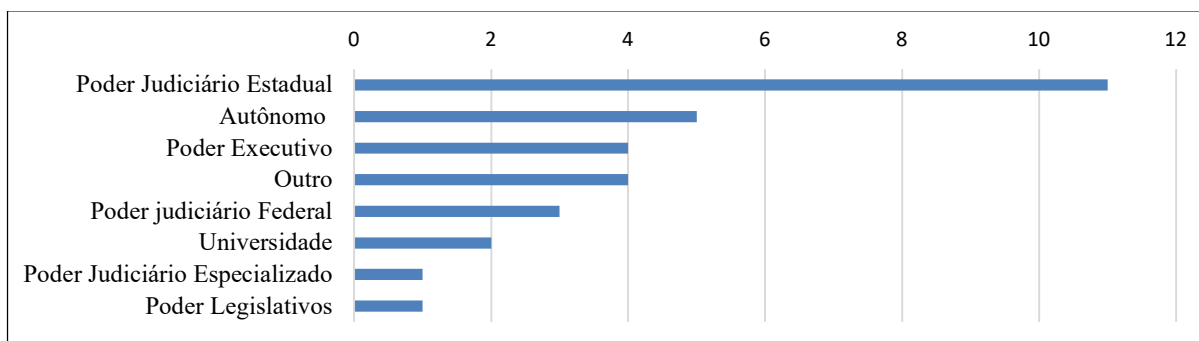
A pesquisa realizada durante o período de 30 de agosto de 2023 até 02 de novembro de 2023 escutou 30 (trinta) especialistas das mais diversas áreas sobre questões variadas relacionadas com desempenho global. No primeiro bloco houve a identificação dos respondentes que informaram o local de trabalho, posição na organização, tempo de serviço e setor de atuação.

Na oportunidade, possibilitou-se que os especialistas apresentassem um breve resumo de sua trajetória profissional e experiência. Também foi solicitado o consentimento e o compromisso da participação de cada respondente em todas rodadas necessárias. Os nomes dos respondentes e das instituições participantes foram preservados e garantido o anonimato.

Registre-se que na escolha dos especialistas buscou-se garantir a heterogeneidade da atuação de cada um deles, para fins de incluir as mais diversas áreas e experiência sobre o Poder Judiciário (Kluge et al., 2020; Marques & Freitas, 2018), razão pela qual optou-se por não restringir a amostra apenas para colaboradores diretos do Poder Judiciário.

Desta forma fora entrevistados servidores do Poder Judiciário Estadual (11), Federal (3) e da Justiça Especializada – militar, trabalho ou eleitoral (1), além de profissionais autônomos (5), funcionários do Poder Executivo (4) e do Legislativo (1) e professores universitários (2), dentre outros não especificados (4), que tivessem ligação direta com a temática gestão de desempenho global e com Poder Judiciário, conforme verifica-se na figura 19. Dentre os respondentes havia dois magistrados, um membro do Ministério Público, um delegado da Polícia Federal e dois professores universitários.

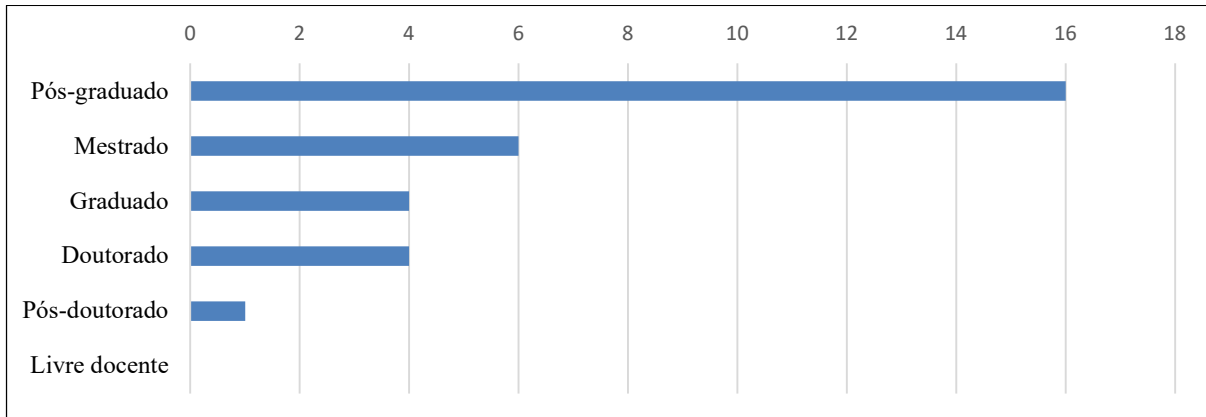
Figura 19 - Local de trabalho dos especialistas.



Fonte: Dados da pesquisa

No tocante a escolaridade dos especialistas, havia 16 (dezesseis) pós-graduados, 6 (seis) mestres, 4 (quatro) doutores, 1 (um) pós-doutor e 4 (quatro) graduados, indicando que a maior parte dos especialistas tinham nível superior a nível de especialização, além da mera graduação, como podemos verificar na Figura 20.

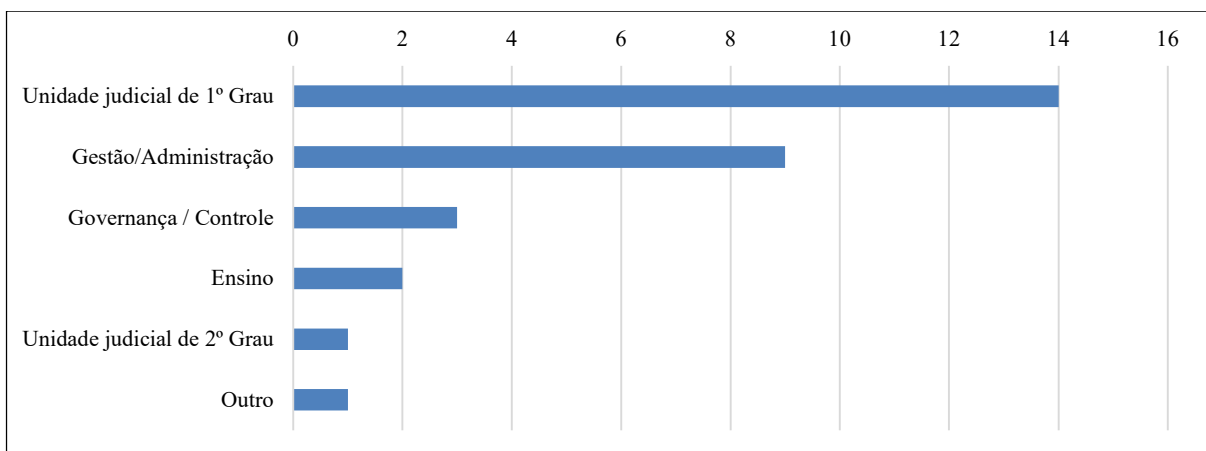
Figura 20 – Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa.

Os especialistas também foram indagados sobre o seu local de atuação, sendo que 14 (quatorze) atuavam no primeiro grau de jurisdição, 9 (nove) em áreas de gestão, 3 (três) na governança e controle, 2 (dois) diretamente na área de ensino, 1 (um) no segundo grau de jurisdição e 1 (um) em outro setor não especificado anteriormente, como demonstrado na Figura 21.

Figura 21 - Setor de atuação dos especialistas



Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta etapa da pesquisa solicitou-se de forma facultativa que cada um dos especialistas apresentasse um breve resumo da sua atividade profissional e sua experiência na área. Na tabela 2 é possível verificar o breve resumo da atuação dos que forneceram suas respostas para esse item do questionário.

Tabela 2 - Resumo profissional dos respondentes

Respondente 1	Servidor com 8 anos de experiência na advocacia pública perante órgãos do primeiro e segundos graus de jurisdição e de Tribunais Superiores; 2) servidor da área de governança, planejamento estratégico e gestão da informação com 12 anos de experiência
Respondente 2	Auditor substituto de Conselheiro de Tribunal de Contas há mais de 15 anos
Respondente 3	Experiência com planejamento estratégico e gestão de projetos; 2) experiência em inovação; 3) Experiência em análise de dados, dados abertos, BI e IA
Respondente 4	Servidor com 30 anos de experiência. Formado em administração. Atualmente ocupo o cargo de Secretário de TI
Respondente 5	Procurador Legislativo em Câmara Municipal, com 7 anos no cargo e atualmente na Chefia da Procuradoria Administrativa
Respondente 6	Servidor com 15 anos no primeiro grau de jurisdição
Respondente 7	Defensor Público com atuação em diferentes áreas no primeiro grau de jurisdição
Respondente 8	Servidor do executivo estadual com 10 anos de experiência na gestão e fiscalização de serviços comuns terceirizados, almoxarifado e patrimônio
Respondente 9	Analista judiciário da Justiça Eleitoral e atualmente assessora de gestão eleitoral
Respondente 10	Servidor do primeiro grau de jurisdição com vasta experiência
Respondente 11	Servidor exclusivamente comissionado, atuando há quase 14 anos no Sistema de Juizados Especiais do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, nos cargos de Diretora de Secretaria, Assistente de Unidade Judiciária, Assistente de apoio e Supervisora. Graduada em Direito, com Especialização em Processo Civil e Docência no Ensino Superior e MBA em Gestão Pública. Experiência ampla com o Sistema PJe e formação em Conciliação e Mediação.
Respondente 12	Delegado da Polícia Federal com 20 anos de atividade nas áreas administrativas, gestão e ensino
Respondente 13	Servidora da área de controle com 10 anos de experiência no serviço público
Respondente 14	Servidor da área de auditoria interna e controle com 4 anos de experiência e da área de planejamento com 4 anos de experiência no acompanhamento de planos estratégicos. Graduado em administração
Respondente 15	Servidor do núcleo de produtividade remota no primeiro grau de jurisdição

---

Respondente 16	Professor pesquisador do tema de administração judiciária
Respondente 17	Servidor do ministério público por 13 anos e promotor de justiça há 1 ano
Respondente 18	Servidor com cargo de liderança no primeiro grau de jurisdição há mais de 10 anos
Respondente 19	Advogado com 13 anos de atuação
Respondente 20	Advogado com 14 anos de atuação
Respondente 21	Servidor com 12 anos de experiência no serviço público e graduado em Direito
Respondente 22	Advogado com atuação no Direito Administrativo e Regulatório. Exerceu por mais de 5 anos cargos de liderança Administração Pública.
Respondente 23	Advogado, especialista em Projetos e mestre em Economia. Atua há mais de 15 anos no planejamento estratégico e na gestão de múltiplos projetos simultâneos
Respondente 24	Advogado com ampla atuação no contencioso cível

---

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os dados em conjunto, pode-se verificar que ficou garantida a heterogeneidade da população pesquisada, uma vez que os especialistas laboram nas mais diversas áreas da justiça e tem vasta experiência nas suas áreas de atuação.

#### **4.2 Características de um modelo de gestão de desempenho global – Análise Quantitativa**

Após a caracterização dos respondentes, o questionário passou a indagar os respondentes sobre questões relacionadas com as características de um modelo de gestão de desempenho global, tais como alinhamento (Valerim, 2020; Wodtke, 2016), integração (Galvão et al., 2011; Mendes, Bueno, 2018; Corrêa, 1987; Wodtke, 2016), participação (FNQ, 2017; Breschi et al., 2019; Castro, 2017), balanceamento (Cunha e Corrêa, 2013; Wodtke, 2016), dentre outros.

Para investigar essas características necessárias em um modelo de gestão de desempenho global foram levantadas perguntas a serem respondidas através do arraste de uma barra lateral contendo valores contínuos de 0 (totalmente desnecessário) a 100 (totalmente necessário). A estatística descritiva das respostas coletadas pode ser vista na Tabela 3.

Tabela 3 - Estatística Descritiva das Características do Modelo

	<b>Características desejáveis no modelo de desempenho global</b>	<b>Média</b>	<b>Variância</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Primeiro quartil</b>	<b>Segundo quartil</b>	<b>Terceiro quartil</b>	<b>Intervalo interquartilico</b>
Var1	O modelo de gestão de desempenho global deve alinhar a estratégia organizacional com os processos da organização?	91,7	92,5	9,8	81,0	97,5	100,0	19,0
Var2	Qual a necessidade de integrar todo o modelo de gestão de desempenho em elos de causa-efeito?	86,5	240,6	15,8	74,5	91,0	100,0	25,5
Var3	A gestão de desempenho deve ouvir todos os setores da organização?	89,2	304,3	17,7	78,8	100,0	100,0	21,3
Var4	A gestão de desempenho deve conscientizar o funcionário do seu papel para toda organização?	94,5	80,4	9,1	90,0	100,0	100,0	10,0
Var5	Os modelos de gestão de desempenho precisam servir de ferramentas de orientação para gestão?	93,2	104,5	10,4	86,0	100,0	100,0	14,0
Var6	Deve existir alguma vinculação entre o orçamento e o modelo de gestão de desempenho?	88,0	417,8	20,8	77,8	100,0	100,0	22,3

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira medida estatística utilizada para medir a confiabilidade interna das respostas, também conhecida como consistência interna, foi o Coeficiente Ômega de McDonald (Hayes & Coutts, 2020) que atingiu o valor de ajustado de 0,7 que é um valor considerado aceitável.

Analisando a Tabela 3, verifica-se que um modelo de gestão de desempenho global deve servir como fonte de alinhamento de toda organização, como ferramenta de orientação da gestão e para conscientizar o funcionário de seu papel na organização, haja vista essas variáveis apresentarem médias superiores ao percentual de 90%. Com médias um pouco menores, próximas ao percentual de 85%, mas não menos importantes, apresenta-se como características fundamentais de modelo de desempenho global a necessidade de integrar todo o modelo de gestão de desempenho em elos de causa-efeito, bem a necessidade da gestão de desempenho ter alguma vinculação com orçamento.

De todo modo, a característica menos importante levantada sobre o tema e respondida pelos especialistas é a necessidade de integrar todo o modelo de gestão de desempenho em elos de causa-efeito (86%). Passou-se à realização da verificação da normalidade das variáveis por meio do teste de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnova, quando se chegou à conclusão que as variáveis estudadas não teriam uma distribuição gaussiana, haja vista a rejeição da Hipótese Nula (H0) que estabelece que a amostra seguiria uma distribuição normal, Veja que o p-valor associado a cada variável foi inferior ao percentual de 5%, como demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Teste de Normalidade: Característica do modelo

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Var1	0,301	30	0,000	0,800	30	0,000
Var2	0,271	30	0,000	0,818	30	0,000
Var3	0,395	30	0,000	0,660	30	0,000
Var4	0,359	30	0,000	0,649	30	0,000
Var5	0,344	30	0,000	0,709	30	0,000
Var6	0,352	30	0,000	0,655	30	0,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Dados da pesquisa.



Após verificar ausência de normalidade na amostra, avançou-se com a realização de uma análise de correlação para verificar o comportamento de cada variável em relação as demais. Para tal objetivo foi escolhido o modelo conhecido como Correlação de Spearman (Tabela 5).

Tabela 5 – Análise de Correlação de Spearman

	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6
Var1	1,000					
Var2	<b>0,494**</b>	1,000				
Var3	0,297	0,152	1,000			
Var4	<b>0,398*</b>	0,305	<b>0,657**</b>	1,000		
Var5	0,233	<b>0,494**</b>	0,172	<b>0,450*</b>	1,000	
Var6	0,178	<b>0,658**</b>	0,052	0,161	<b>0,500**</b>	1,000

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise de correlação levanta considerações importantes que deverão ser observadas por ocasião da elaboração do modelo. A variável 1 que trata da necessidade de alinhamento da estratégia organizacional com os processos da organização é significativamente correlacionada com a variável 2 que informa a necessidade de integrar o modelo de gestão de desempenho em elos de causa e efeito. Surge, então, a necessidade de integrar todo o modelo em elos de causa-efeito surge como uma abordagem essencial para garantir que as ações e metas estejam intrinsecamente conectadas, promovendo a eficácia e a coerência em todo o sistema de gestão de desempenho a partir do alinhamento da estratégia e dos processos de gestão em uma cadeia de causa e efeito.

Da mesma forma, os especialistas pesquisados consideram que esse alinhamento de gestão de desempenho com processos (variável 1) é capaz de conscientizar o funcionário de todo seu papel na organização (variável 4), servindo como uma ferramenta para orientar a gestão (variável 5) que deverá se atentar para uma vinculação entre o orçamento e o modelo de gestão de desempenho organizacional (variável 6).

Veja que as variáveis demonstram uma circularidade, no sentido que a variável 1 tem correlação com as variáveis 2 e 4 que por sua vez tem correlação com a variável 5 que tem correlação com a variável 2. Portanto, percebemos a partir da análise da matriz de correlação que os conceitos alusivos à gestão de desempenho e apresentados nesse estudo são intrinsecamente relacionados entre si, sendo impossível que uma característica seja totalmente dissociada das demais em sua forma, motivo pelo qual decidimos realizar uma Análise Fatorial para analisar como estavam distribuídas as variáveis em fatores ortogonais correlacionados.

A primeira medida para realização de uma análise fatorial consiste na elaboração do Teste de Kaiser-Meyer-Olkin, conhecido por KMO, de adequação de amostragem. No referido teste, foi possível alcançar o nível de 0,584, considerado suficiente para o tamanho da amostra. Após, procedeu-se o Teste de Esfericidade de Bartlett que foi considerado estatisticamente significativo, haja vista o p-valor inferior a 5% (Tabela 6).

Tabela 6 - Teste de Esfericidade de Bartlett e KMO - Características do Modelo

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	0,584
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado
	gl
	Sig.
	37,882
	15
	0,001

Fonte: Dados da pesquisa.

Para extração da quantidade de fatores foi utilizado o critério de Kaiser de autovalores iniciais totais superiores a 1 (um), quando foi possível estabelecer a existência de 02 (dois) fatores autocorrelacionados que explicam cerca de 63,194% da variabilidade dos dados (Tabela 7).

Tabela 7 - Critério de Kaiser: Características do Modelo

Componente	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância cumulativa	Total	% de variância cumulativa	Total	% de variância cumulativa

1	2,422	40,367	40,367	2,422	40,367	40,367	1,978	32,960	32,960
2	1,370	22,827	63,194	1,370	22,827	63,194	1,814	30,235	63,194
3	0,748	12,473	75,668						
4	0,710	11,828	87,496						
5	0,460	7,675	95,170						
6	0,290	4,830	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela de extração dos Componentes Principais de cada Fator, é possível observar que as variáveis 2 (necessidade de integrar todo o modelo de gestão de desempenho em elos de causa-efeito), 5 (modelos de gestão de desempenho precisam servir de ferramentas de orientação para gestão) e 6 (deve existir alguma vinculação entre o orçamento e o modelo de gestão de desempenho) são mais autocorrelacionadas.

Enquanto isso, as variáveis 1 (modelo de gestão de desempenho global deve alinhar a estratégia organizacional com os processos da organização), 3 (A gestão de desempenho deve ouvir todos os setores da organização) e 4 (modelos de gestão de desempenho precisam servir de ferramentas de orientação para gestão) foram agrupadas em outros fatores correlacionados.

Tabela 8 - Tabela de Componentes Principais de cada fator: Características do Modelo

	Componente	
	1	2
Var1	0,427	<b>0,633</b>
Var2	<b>0,772</b>	0,256
Var3	-0,197	<b>0,856</b>
Var4	0,231	<b>0,762</b>
Var5	<b>0,753</b>	0,156
Var6	<b>0,735</b>	-0,100

Fonte: Dados da pesquisa.

Desse modelo, pode-se interpretar que a observação de autocorrelações mais fortes entre esses grupos de variáveis sugere que elas podem estar relacionadas conceitualmente ou operacionalmente. Em termos práticos, isso significa que, ao desenvolver um modelo de gestão de desempenho ou ao interpretar os resultados da análise, pode-se considerar essas variáveis em conjunto, pois elas parecem compartilhar informações semelhantes, capazes de orientar a formulação do modelo. Observe que as variáveis do grupo 1 tem uma relação maior com aspectos de micro gestão, enquanto as variáveis do grupo são mais condizentes com características de macrogestão.

Para finalizar este tópico, a variável relacionada com a necessidade da sustentabilidade para um modelo de gestão de desempenho global teve médias altas, mas não houve um consenso sobre sua utilização, indicando a necessidade de uma conscientização no âmbito do Poder Judiciário da temática relacionada com ESG.

### 4.3 Utilização dos Indicadores

Na busca de traçar um comparativo daquilo que era o ideal para um modelo detalhado no item anterior, o questionário passou a abordar como a organização de cada um dos especialistas utilizava o modelo de gestão de desempenho organizacional.

Tabela 9 - Utilização dos Indicadores

		Média	Variância	Desvio padrão	Primeiro quartil	Segundo quartil	Terceiro quartil	Intervalo interquartilico
Var7	Monitoram os resultados	64,7	293,2	17,1	58,5	69,0	75,5	17,0
Var8	Revisam as medidas	64,8	336,4	18,7	50,0	64,8	80,0	30,0
Var9	Compara os resultados com as expectativas	64,0	364,1	19,1	55,3	63,5	75,3	20,0
Var10	Focam nos fatores críticos de sucesso	57,5	434,5	20,8	50,0	59,0	71,0	21,0

Var11	Utilizam os indicadores para alinhar toda organização	56,5	438,3	20,9	45,0	63,0	70,8	25,8
Var12	Alinha a gestão de desempenho global com a estratégia	55,9	346,0	18,6	50,0	60,5	70,0	20,0
Var13	Proporciona uma visão comum de toda organização	58,3	240,6	15,1	50,0	61,0	70,0	20,0
Var14	A gestão de desempenho tenta assegurar os valores da organização	58,3	385,7	19,6	50,0	60,0	70,0	20,2

---

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir de uma breve análise, verifica-se que a maior parte das variáveis estão com médias entre o percentual de 55% a 65%, indicando que os modelos atuais de gestão de desempenho não atendem requisitos considerados necessários para seu pleno funcionamento. Como apresentado pelos especialistas, questões cruciais: como monitoramento dos resultados, revisão das medidas, comparação dos resultados com as expectativas, foco nos fatores críticos de sucesso, alinhamento da organização e da estratégia e a promoção de uma visão comum de toda organização, precisam ser revistas urgentemente para proporcionar uma gestão mais eficaz.

Quando comparamos as médias das variáveis do tópico anterior com as variáveis presentes neste tópico, podemos verificar uma grande diferença em termos percentuais, que demonstram que existe a necessidade do Poder Judiciário se aprofundar sobre o tema para conseguir melhorar seus métodos de gestão de desempenho, uma vez que o que é feito não condiz com o que é necessário.

Antes da realização de uma análise de correlação, procedeu-se o teste de normalidade das variáveis para escolha do método mais adequado para realização dessa análise. Na Tabela 10 é possível observar que nenhuma das variáveis rejeitou a hipótese nula (H0) do teste de Shapiro-Wilk, motivo pela qual todas podem ser consideradas aderentes a curva gaussiana.

Tabela 10 - Teste de normalidade: utilização do modelo

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Var7	0,16	19	0,200	0,95	19	0,35
Var8	0,17	19	0,15	0,96	19	0,57
Var9	0,15	19	0,200	0,94	19	0,24
Var10	0,16	19	0,200	0,95	19	0,41
Var11	0,16	19	0,19	0,94	19	0,22
Var12	0,19	19	0,07	0,93	19	0,21
Var13	0,19	19	0,06	0,91	19	0,07
Var14	0,19	19	0,06	0,907	19	0,6

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Dados da pesquisa.

Em função da normalidade dos dados, procedeu-se com análise de correlação de Pearson para verificar a existência o comportamento de cada variáveis em relação as demais. Como verifica-se na Tabela 11. A partir de uma breve análise, é possível observar que as variáveis apresentadas têm uma forte correlação, razão pela qual pode-se inferir que todos os aspectos abordados são necessários para um modelo de gestão de desempenho mais completo.

Tabela 11 - Correlação de Pearson: utilização da gestão de desempenho

	Var7	Var8	Var9	Var10	Var11	Var12	Var13	Var14
Var7	1,00							
Var8	0,02	1,00						
Var9	<b>0,824**</b>	-0,22	1,00					
Var10	<b>0,894**</b>	-0,03	<b>0,822**</b>	1,00				

Var11	<b>0,753**</b>	0,01	<b>0,654**</b>	<b>0,809**</b>	1,00		
Var12	<b>0,600**</b>	-0,17	<b>0,730**</b>	<b>0,595**</b>	<b>0,705**</b>	1,00	
Var13	0,11	0,23	0,05	-0,05	-0,07	0,14	1,00
Var14	<b>0,541**</b>	0,00	<b>0,551**</b>	<b>0,671**</b>	<b>0,687**</b>	<b>0,460*</b>	1,00

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, somente 02 variáveis não tiveram qualquer correlação significativa com as demais: var8 (revisão das medidas) e var13 (proporcionar uma visão comum de toda organização). Provavelmente, essa questão decorre da var8 ter o maior intervalo interquartilico, indicando uma certa divergência entre os especialistas não superada no decorrer das rodadas sobre sua importância, enquanto isso a var13 obteve a menor média, sugerindo que essa variável não seja tão fundamental para ser inserida no modelo.

Para verificar como as variáveis estariam dispostas em um plano ortogonal, partiu-se para realização de uma Análise Fatorial, como feito no tópico anterior.

A primeira providência de uma análise fatorial é verificar a adequação dos dados para este tipo de análise multivariada, motivo pelo qual foi realizado o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de esfericidade de Bartlett, como apresentado na tabela 12.

Tabela 12 - Teste KMO e de Bartlett: utilização

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,722
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	95,177
	gl	28
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de esfericidade de Bartlett foram bem satisfatórios. O primeiro retornou um KMO de 0,722 considerado muito bom para este tipo de análise e o segundo uma aproximação Qui-Quadrado de 95,177 com rejeição da hipótese nula (H0), indicando que as matrizes de covariância populacionais são diferentes, ou seja, as variâncias são heterogêneas entre as variáveis.

Após a extração dos fatores a partir do método de Análise dos Componentes Principais foi possível observar a formação de 02 fatores que explicam cerca de 70,972% da variância acumulada dos dados da amostra a partir da Somas de rotação de carregamentos ao quadrado. Para extração desses fatores utilizou-se o critério de Kaiser da soma de extração de carregamentos aos quadrados igual a 1, como demonstrado na Tabela 13.

Tabela 13 – Critério de Kaiser: utilização

Componente	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,457	55,715	55,715	4,450	55,623	55,623
2	1,221	15,257	70,972	1,228	15,350	70,972

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da extração desses dois fatores pode-se verificar que a var8 (revisam as medidas) e var13 (proporciona uma visão comum de toda organização) ficaram dispostas isoladamente em um dos fatores, enquanto as demais variáveis foram agrupadas no outro fator (Tabela 14).

Tabela 14 - Tabela de Componentes Principais de cada fator: utilização

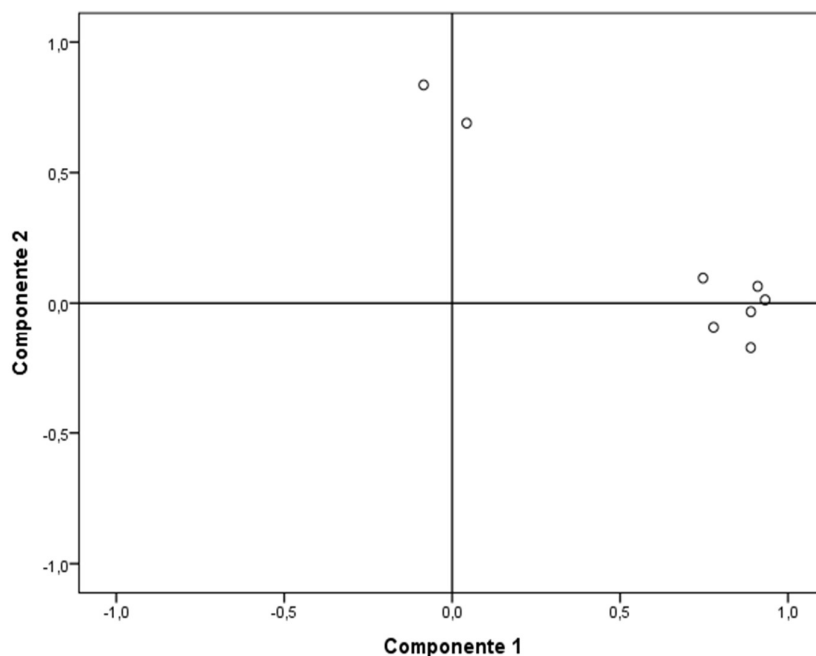
	Componente	
	1	2
Var7	<b>0,909</b>	0,064
Var8	-0,085	<b>0,836</b>
Var9	<b>0,889</b>	-0,174
Var10	<b>0,932</b>	0,012
Var11	<b>0,889</b>	-0,033
Var12	<b>0,778</b>	-0,093
Var13	0,043	<b>0,690</b>
Var14	<b>0,747</b>	0,096

Fonte: Dados da pesquisa.



Os dados demonstram que o monitoramento dos resultados, a comparação dos resultados com as expectativas, o foco nos fatores críticos de sucesso, o alinhamento da organização e da estratégia com a gestão do desempenho são mais importantes para os especialistas do que a mera revisão das medidas e a promoção de uma visão comum da organização. Para ilustrar essa questão, foi elaborada uma matriz dos componentes principais em espaço rotacionado, como apresentado na figura 22.

Figura 22 - matriz dos componentes principais em espaço rotacionado



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a relação da var8 e var13, registre-se que as equipes judiciais são relativamente estáticas, ou seja, não é comum uma troca constante de funcionários nos órgãos do Poder Judiciário, além disso os fluxos legais são relativamente estáveis, pois necessitam de alterações legislativas que geralmente demoram anos para ocorrerem, razão pela qual a revisão constante dos indicadores não pode ser considerada tão importante para os especialistas. De igual modo, proporcionar uma visão comum da organização acaba sendo mais direcionado para os órgãos da alta cúpula do Poder Judiciário.

#### **4.4 Indicadores de gestão: estudo da importância, urgência e tendência**

Nesta etapa da pesquisa foi questionado aos especialistas sobre o grau de importância, urgência e tendência de cada indicador levantado durante a revisão de literatura em diversos órgãos do Poder Judiciário. A escolha desses três construtos advém da adaptação de uma matriz GUT, que relaciona a gravidade, urgência e tendência de determinados aspectos para formulação do planejamento estratégico da organização. Esta etapa serviu de validação do modelo, considerando se a escolha do filtro estratégico seria possível a partir da avaliação da pergunta dos especialistas.

Em relação à importância, cada respondente poderia indicar se o indicador era: “nada importante (sem impacto)”, “pouco importante (pouco impacto)”, “importante (médio impacto)”, “muito importante (alto impacto)” e “extremamente importante (altíssimo impacto)”, sempre considerando os objetivos da organização. Para o grau de urgência, foram adotados os seguintes níveis: “nada urgente”, “pouco urgente (pode esperar)”, “urgente (precisa agir no médio prazo)”, “muito urgente (precisa de ação em breve)” e “extremamente urgente (precisa de ação agora)”.

No tocante à tendência, os respondentes tiveram que indicar para cada indicador como se daria seu comportamento ao longo do tempo da seguinte forma: “melhora no longo prazo”, “melhora no curto prazo”, “estável”, “piora no curto prazo” e “piora no longo prazo”. Os especialistas tiveram que classificar 65 (sessenta e cinco) indicadores de gestão nos termos acima relacionados, ou seja, no tocante sua importância, urgência e tendência. Após cada rodada, verifica-se o grau de concordância ou discordância dos especialistas.

Os indicadores que tivessem nível de concordância acima de 80% ou diferença de respostas positivas e negativa acima de 40% eram considerados como convergentes. Enquanto isso, caso ocorresse divergência, com a não superação dos parâmetros acima indicados, os indicadores eram incluídos na rodada posterior. Desta forma, passamos a analisar separadamente cada um dos aspectos.

#### **4.5 Importância**

Em relação à importância, a maior parte dos indicadores foram considerados importantes logo na primeira rodada de entrevistas com os especialistas. Somente os indicadores relacionados com redução do absenteísmo, aprimoração da gestão documental, taxa de baixas de processos administrativos disciplinares, aprimoramento dos processos de trabalho, inserções na mídia e treinamento de segurança não tiveram taxa de convergência superior à 70% ou diferença entre

positivo e negativo superior a 40%, motivo pelo qual foram inseridos na segunda rodada do Método Delphi.

Na segunda rodada, os referidos indicadores conseguiram superar satisfatoriamente o grau de concordância, salvo o indicador inserções na mídia que foi incluído na próxima rodada quando alcançou um nível satisfatório de concordância. Foram considerados positivos os indicadores que classificados pelos especialistas como de “alto impacto” e “altíssimo impacto” para os objetivos da organização, enquanto foram considerados negativos os indicadores considerados de “pouco impacto” ou “sem impacto”. Os indicadores assinalados como de “médio impacto” foram considerados neutros.

Portanto, os indicadores levantados e utilizados por órgãos do Poder Judiciário, em relação sua importância, foram todos considerados relevantes para o modelo. Os indicadores com maior nível de aceitação foram “Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços” (var15), “Racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes” (var16), “Tempo médio de julgamento dos processos” (var17) e “Estruturar o orçamento anual com base nos projetos prioritizados no Planejamento Estratégico” (var18), com níveis de convergência de importância cerca de 90%.

A partir desse resultado, verifica-se que a maior preocupação dos especialistas é com problemas operacionais, relacionados com a celeridade dos processos judiciais, bem como orçamentarias para conseguir promover recursos financeiros para dar sustentação aos projetos prioritizados pelo órgão.

Partiu-se para verificar o nível de associação dessas variáveis com maior concordância entre os especialistas, a partir do método estatístico conhecido por qui-quadrado. A partir do referido teste, apurou-se que as variáveis 15, 16 e 17 tinham uma associação estatisticamente significativa, face um p-valor inferior a 0,05%. Somente a variável 18 teve um valor não considerado estatisticamente significativo para medir seu grau de associação com as demais variáveis, motivo pelo qual foi promovida sua exclusão do modelo de análise correspondência múltipla. Na tabela 15 é possível verificar os resultados dos testes qui-quadrado realizado aos pares de variáveis.

Tabela 15 - Teste qui-quadrado: importância

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
var1 x var2	26,917 <sup>a</sup>	4	<b>0,000</b>
var1 x var3	11,479 <sup>a</sup>	2	<b>0,003</b>
var1 x var4	3,069 <sup>a</sup>	4	0,546
var1 x var5	6,635 <sup>a</sup>	4	0,156
var1 x var6	6,183 <sup>a</sup>	4	0,186
var1 x var7	4,667 <sup>a</sup>	4	0,323
var1 x var8	4,112 <sup>a</sup>	6	0,661
var1 x var9	5,383 <sup>a</sup>	6	0,496
var1 x var10	4,961 <sup>a</sup>	6	0,549
var2 x var3	11,622 <sup>a</sup>	2	<b>0,003</b>
var2 x var4	3,537 <sup>a</sup>	4	0,472
var2 x var5	4,564 <sup>a</sup>	4	0,335
var2 x var6	7,912 <sup>a</sup>	4	0,095
var2 x var7	3,417 <sup>a</sup>	4	0,491
var2 x var8	3,497 <sup>a</sup>	6	0,744
var2 x var9	5,696 <sup>a</sup>	6	0,458
var2 x var10	7,903 <sup>a</sup>	6	0,245
var3 x var4	3,925 <sup>a</sup>	2	0,140
var3 x var5	2,082 <sup>a</sup>	2	0,353
var3 x var6	4,947 <sup>a</sup>	2	0,084
var3 x var7	1,250 <sup>a</sup>	2	0,535
var3 x var8	2,347 <sup>a</sup>	3	0,504

var3 x var9	5,654 <sup>a</sup>	3	0,130
var3 x var10	2,860 <sup>a</sup>	3	0,414
var4 x var5	6,125 <sup>a</sup>	4	0,190
var4 x var6	6,319 <sup>a</sup>	4	0,177
var4 x var7	6,250 <sup>a</sup>	4	0,181
var4 x var8	4,750 <sup>a</sup>	6	0,576
var4 x var9	6,548 <sup>a</sup>	6	0,365
var4 x var10	8,068 <sup>a</sup>	6	0,233
var5 x var6	2,317 <sup>a</sup>	4	0,678
var5 x var7	2,222 <sup>a</sup>	4	0,695
var5 x var8	3,041 <sup>a</sup>	6	0,804
var5 x var9	4,866 <sup>a</sup>	6	0,561
var5 x var10	18,216 <sup>a</sup>	6	<b>0,006</b>
var6 x var7	2,222 <sup>a</sup>	4	0,695
var6 x var8	8,729 <sup>a</sup>	6	0,189
var6 x var9	7,171 <sup>a</sup>	6	0,305
var6 x var10	4,879 <sup>a</sup>	6	0,559
var7 x var8	15,250 <sup>a</sup>	6	<b>0,018</b>
var7 x var9	10,250 <sup>a</sup>	6	0,115
var7 x var10	15,689 <sup>a</sup>	6	<b>0,016</b>
var8 x var9	4,967 <sup>a</sup>	9	0,837
var8 x var10	9,935 <sup>a</sup>	9	0,356
var9 x var10	11,921 <sup>a</sup>	9	0,218

---

Fonte: Dados da pesquisa.

Os especialistas focaram em suas respostas em conteúdos evidentemente operacionais de promoção da celeridade e qualidade na prestação dos serviços (var15), racionalização das execuções fiscais, demandas repetitivas e de grandes litigantes (var 16) e na importância do tempo médio dos processos (var17), direcionando a importância dos indicadores para atividade fim, considerando que a estruturação do orçamento anual com base nos projetos priorizados no planejamento estratégico (var18) não foi considerada estatisticamente significativa.

Feitas essas considerações, procedeu-se com a realização de uma análise de correspondência múltipla para ver como essas variáveis estariam associadas em um plano percentual de “n” dimensões. A partir do sumário do modelo de análise de correspondência múltipla (tabela 16) é possível verificar o Alfa de Cronbach de cada dimensão e a variância contabilizada para o total *eigenvalues* e da inércia, inclusive sua variância acumulada.

Tabela 16 - Sumário do modelo de Correspondência múltipla: importância

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variância contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inércia	% de variância
1	0,946	2,708	0,903	90,269
2	0,591	1,650	0,550	54,993
Total		4,358	1,453	
Média	0,812 <sup>a</sup>	2,179	0,726	72,631

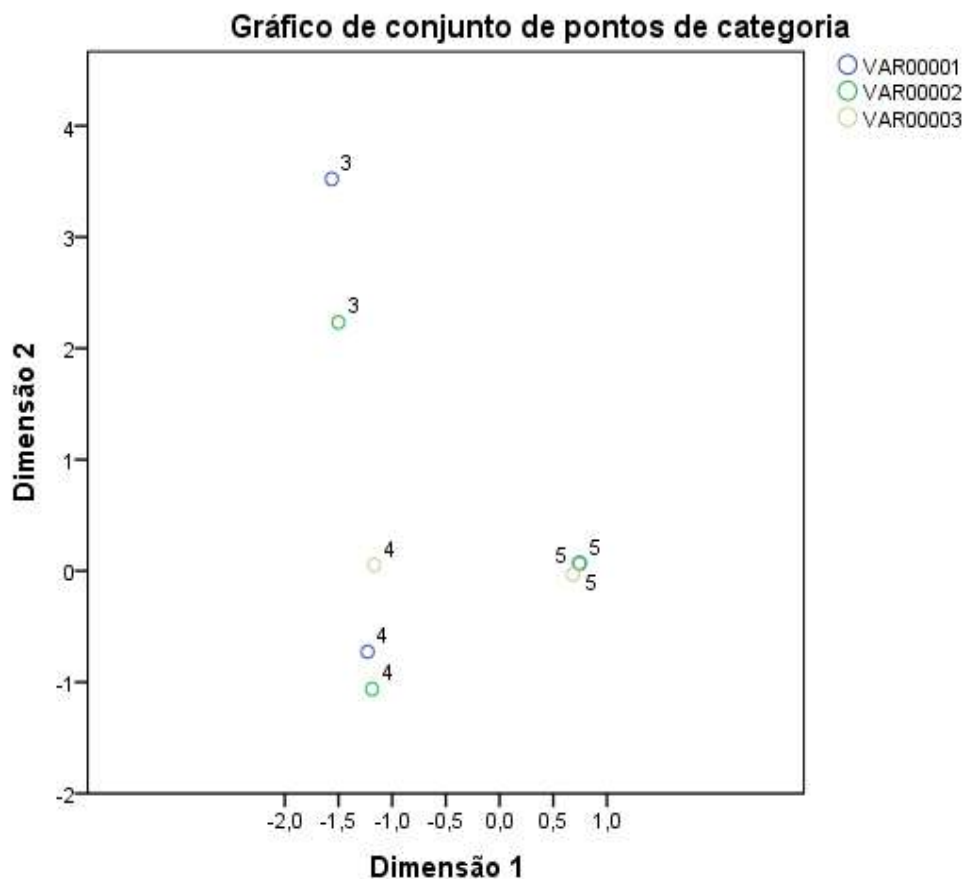
a. A Média de Alfa de Cronbach tem como base o autovalor médio.

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo retornou o gráfico 17 de conjunto de pontos da categoria e nele pode-se observar que os pontos de cada variável ficaram bem dispersos no gráfico, contudo é necessário ressaltar que a partir do gráfico não é possível visualizar a profundidade das variáveis no plano espacial, motivo pelo qual passou-se a elaboração do gráfico das medidas de discriminação para verificar o grau de associação das respectivas variáveis a partir de um ponto amarrado na interseção do plano cartesiano que cruza a dimensão 1 e 2 (gráfico 18).

De toda forma, no mapa perceptual, é possível verificar uma certa associação, face a proximidade no plano ortogonal, das variáveis “promoção da celeridade e qualidade na prestação dos serviços” (var15) e “racionalização das execuções fiscais, demandas repetitivas e de grandes litigantes” (var 16).

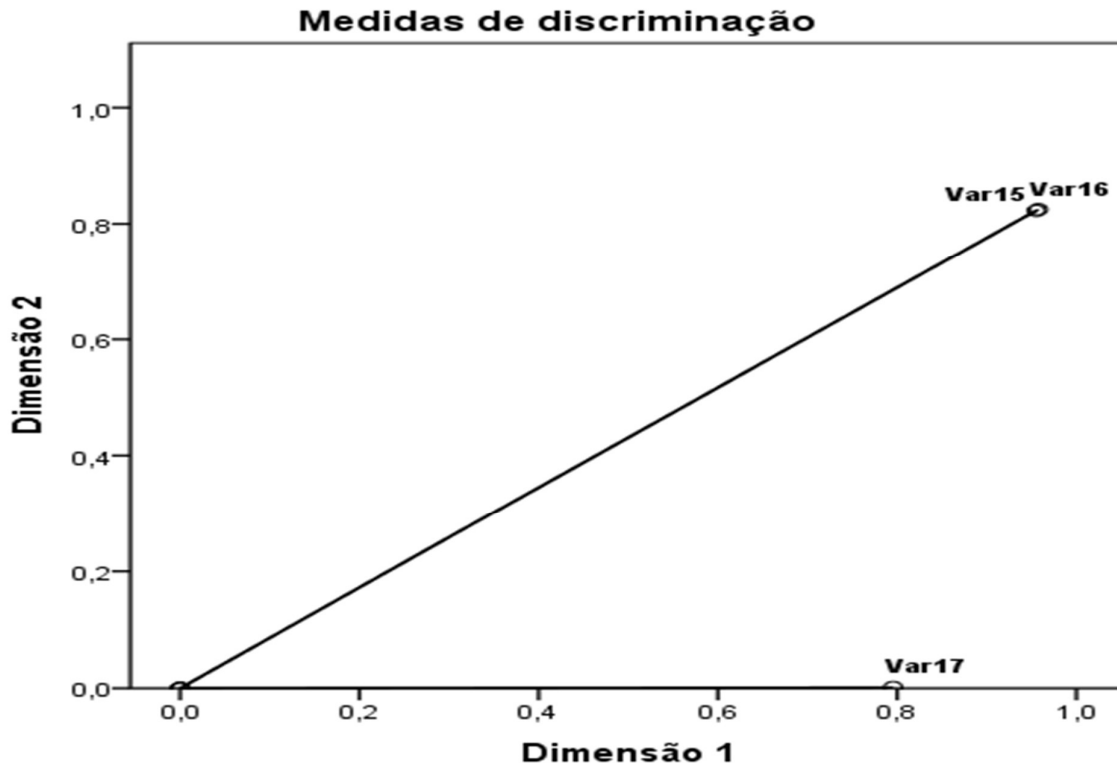
Tabela 17 - Mapa percentual x gráficos de discriminação de variável: importância



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do gráfico das medidas de discriminação é possível verificar que as variáveis “Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços” (var15) e “Racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes” (var16) estão associadas fortemente, enquanto a variável “tempo médio de julgamento dos processos” (var17) está distante das demais.

Tabela 18 - Mapa de discriminação: importância



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados são interessantes pois indicam que a maior preocupação dos especialistas é dar celeridade e qualidade na prestação dos serviços, a partir da racionalização de demanda de massa, especificamente fiscais, repetitivas e de grandes litigantes, sendo uma constatação razoável e salutar, considerando que este tipo de demanda é o que mais inflige congestionamento em todos os tribunais brasileiros e tem sido uma preocupação constante nos órgãos de direção do Poder Judiciário.

#### 4.6 Urgência

No segundo passo da análise dos indicadores os respondentes classificaram os indicadores no tocante ao grau de urgência. Nesse sentido, os respondentes puderam fazer essa classificação observando cinco níveis: “nada urgente”, “pouco urgente (pode esperar)”, “urgente (precisa agir no médio prazo)”, “muito urgente (precisa de ação em breve)” e “extremamente urgente (precisa de ação agora)”.



No tocante à urgência, o grau de concordância foi sendo alcançado a cada rodada paulatinamente. Os indicadores “Aprimorar a Gestão Documental”, “Quantidade de despachos/ato ordinatórios”, “Fortalecer a comunicação interna”, “Intensificar a comunicação ativa e engajada do Judiciário com a sociedade”, “Índice de satisfação dos usuário com a comunicação interna”, “Fortalecer as ações integradas com outra instituições do sistema de justiça e fora dele”, “Estrutura física sustentável”, “Redução de não conformidade legais” e “Cumprir as Metas Anuais do Poder Judiciário Nacional” somente alcançaram consenso na segunda rodada do método Delphi.

Enquanto isso, os indicadores “Aprimorar a comunicação institucional”, “Realização de projetos sociais” e “Promover a sustentabilidade (palestras e seminários)” tiveram seu grau de concordância atingido na terceira rodada. Os indicadores “Treinamentos de segurança predial, individual, patrimonial e etc.” e “Promover a sustentabilidade (palestras e seminários)” não alcançaram grau de consenso, motivo pelo qual não serão considerados nas análises.

Foram considerados positivos os indicadores classificados pelos especialistas como “urgentíssimo” e “muito urgente” para os objetivos da organização, enquanto foram considerados negativos os indicadores considerados de “nada urgente” ou “pouco urgente”. Os indicadores classificados apenas como “urgentes” no médio prazo foram considerados neutros.

Os indicadores que obtiveram o maior nível de urgência foram “Racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes” (var19), “Tempo médio de julgamento dos processos” (var20), “Casos de assédio (moral, sexual ou etc...)” (var21), “Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços” (var22), “Taxa de processos parados há mais de 100 dias” (var23), “Estruturar o orçamento anual com base nos projetos priorizados no Planejamento Estratégico” (var24), “Redução de não conformidade legais” (var25), “Redução de despesas” (var26), “Aprimorar a Governança Corporativa” (var27), “Adequar a força de trabalho à demanda da unidade” (var28) e “Aperfeiçoar a gestão da justiça criminal” (var29).

Comparando os resultados deste tópico que cuida da urgência com o tópico anterior que cuidava da importância de cada indicador, constata-se que, mais uma vez, a necessidade de racionalizar demanda repetitivas, execuções fiscais e grande litigantes foi considerado um objetivo central da estratégia do Poder Judiciário. Da mesma forma, reduzir o tempo médio de julgamento dos processos e promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços são aspectos centrais e considerados urgentes pelos especialistas.

Corroborando com tópico anterior, apura-se que a maior preocupação dos especialistas é com problemas operacionais, relacionados com a celeridade dos processos judiciais e com atividade

fim. Por outro lado, surgiram novos indicadores considerados urgentes atrelados à atividade meio, como “Casos de assédio (moral, sexual ou etc...)”, “Redução de não conformidade legais”, “Redução de despesas”, “Aprimorar a Governança Corporativa”, “Adequar a força de trabalho à demanda da unidade”.

Um aspecto que se mostrou urgente para os especialistas foi a necessidade “Aperfeiçoar a gestão da justiça criminal” que corrobora com as preocupações da sociedade brasileira em geral, haja vista os altos níveis de criminalidade no Brasil. A partir dessas observações, procedeu-se com a realização de 51 testes qui-quadrado para verificar a existência de associação estatisticamente significativamente, tendo por base o p-valor no percentual de 5%, com os respectivos resultados apresentados na Tabela 19.

Tabela 19 – Teste qui-quadrado: urgência

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
<b>var 19 x var20</b>	21,238	<b>9</b>	<b>0,01</b>
var 19 x var21	11,365	9	0,25
<b>var 19 x var22</b>	43,347	<b>9</b>	<b>0,00</b>
<b>var 19 x var23</b>	19,957	<b>9</b>	<b>0,02</b>
var 19 x var24	7,054	9	0,63
<b>var 19 x var25</b>	20,319	<b>9</b>	<b>0,02</b>
var 19 x var26	12,121	9	0,21
var 19 x var27	8,083	9	0,53
var 19 x var28	10,133	9	0,34
<b>var 19 x var29</b>	25,756	<b>9</b>	<b>0,00</b>
var20 x var21	7,679	9	0,57
<b>var20 x var22</b>	25,847	<b>9</b>	<b>0,00</b>
var20 x var 23	18,726	9	<b>0,03</b>
var20 x var24	11,291	9	0,26

var20 x var25	15,517	9	0,08
var20 x var26	15,557	9	0,08
var20 x var27	5,919	9	0,75
var20 x var28	9,658	9	0,38
<b>var20 x var29</b>	<b>25,281</b>	<b>9</b>	<b>0,00</b>
<hr/>			
var21 x var22	10,5	9	0,31
var 21 x var23	13,306	9	0,15
var21 x var24	11,103	9	0,27
var21 x var25	7,188	9	0,62
var21 x var26	9,545	9	0,39
var21 x var27	7,345	9	0,60
var21 x var28	13,666	9	0,13
var21 x var29	5,001	9	0,83
<hr/>			
var22 x var23	15,667	9	0,07
var22 x var24	5,314	9	0,81
<b>var22 x var25</b>	<b>16,25</b>	<b>9</b>	<b>0,06</b>
var22 x var26	10,583	9	0,31
var22 x var27	7,823	9	0,55
var22 x var28	8,464	9	0,49
var22 x var29	21,179	9	<b>0,01</b>
<hr/>			
var23 x var24	4,882	9	0,84
<b>var23 x var25</b>	<b>15,461</b>	<b>9</b>	<b>0,08</b>
var23 x var26	8,134	9	0,52
var23 x var27	17,007	9	<b>0,05</b>
var23 x var28	10,891	9	0,28

var23 x var29	20,448	9	<b>0,02</b>
var24 x var25	6,988	9	0,64
var24 x var26	10,134	9	0,34
var24 x var27	13,963	9	0,12
var24 x var28	11,406	9	0,25
var24 x var29	8,119	9	0,52
var25 x var26	10,547	9	0,31
var25 x var27	10,798	9	0,29
var25 x var28	11,237	9	0,26
var25 x var29	13,367	9	0,15
var27 x var28	9,879	9	0,36
var27 x var29	7,075	9	0,63
var28 x var29	12,012	9	0,21

Fonte: Dados da pesquisa.

Compulsando os resultados do teste do qui-quadrado para testar a existência de associação estatisticamente significativa entre as variáveis “Racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes” (var19), “Tempo médio de julgamento dos processos” (var20), “Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços” (var22), “Taxa de processos parados há mais de 100 dias” (var23), “Redução de não conformidade legais” (var25) e “Aperfeiçoar a gestão da justiça criminal” (var29), face o p-valor das referidas variáveis ser inferior ao percentual de 5%.

Observando o referido resultado, resta claro que as variáveis que tiveram mais associação estatisticamente significativa, dentre as de maior nível de concordância dos especialistas, tinha foco somente em indicadores de cunho operacional. De toda forma, a variável “redução de não conformidades” (var25) também teve uma associação relevante no teste do qui-quadrado, com as demais variáveis de cunho operacional, indicando a necessidade de melhoria da governança na condução dos processos.

Partiu-se para realização da análise de correspondência múltipla, com objetivo de verificar como essas associações estariam dispostas no espaço, a partir de um mapa perceptual. O sumário do

modelo indicar que foram criadas 02 (duas) dimensões com Alpha de Cronbach médio de 0,913, ou seja, com alta consistência interna, indicando um modelo satisfatório de análise de correspondência múltipla. Mesmo considerando que não existia necessidade de inclusão da medida Alpha de Cronbach em função de se tratar de variáveis qualitativas, manteve-se a referida métrica em todas as tabelas por ser uma padrão utilizado no software utilizado para realização dos cálculos no SPSS.

Tabela 20 - Sumário da Análise de Correspondência: urgência

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variância contabilizada para	
		Total (autovalor)	Inércia
1	0,968	5,172	0,862
2	0,824	3,193	0,532
Total		8,365	1,394
Média	0,913 <sup>a</sup>	4,182	0,697

a. A Média de Alfa de Cronbach tem como base o autovalor médio.

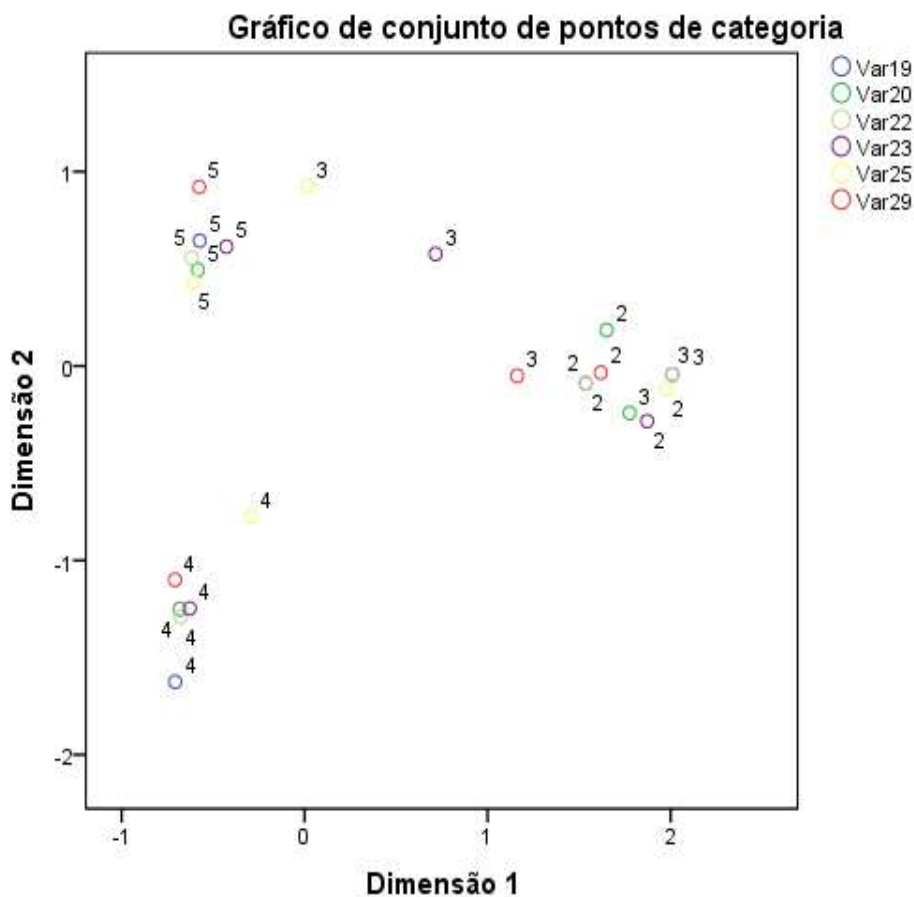
Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo de análise de correspondência criou o mapa perceptual, conforme o gráfico 21, quando foi possível observar a formação de 03 (três) grupos de variáveis com uma associação estatisticamente significativa intrínseca nos referidos grupos, decorrente da sua aproximação no plano perceptual. Contudo, para melhorar a visualização dos conjuntos de dados, procedeu-se com a elaboração de um gráfico das medidas de discriminação, com a finalidade de verificar o grau de associação das respectivas variáveis a partir de um ponto de amarração na interseção do plano cartesiano que cruza a dimensão 1 e 2 (gráfico 22).

De toda forma, no mapa perceptual, é possível verificar uma certa associação das variáveis “Racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes” (var19), “Tempo médio de julgamento dos processos” (var20), “Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços” (var22), “Taxa de processos parados há mais de 100 dias” (var23), “Redução de não conformidade legais” (var25) e “Aperfeiçoar a gestão da justiça criminal” (var29).

O outro conjunto de dados é formado preponderantemente pelas variáveis “Tempo médio de julgamento dos processos” (var20), “Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços” (var22), face sua proximidade no mapa perceptual.

Tabela 21 - Mapa perceptual: urgência

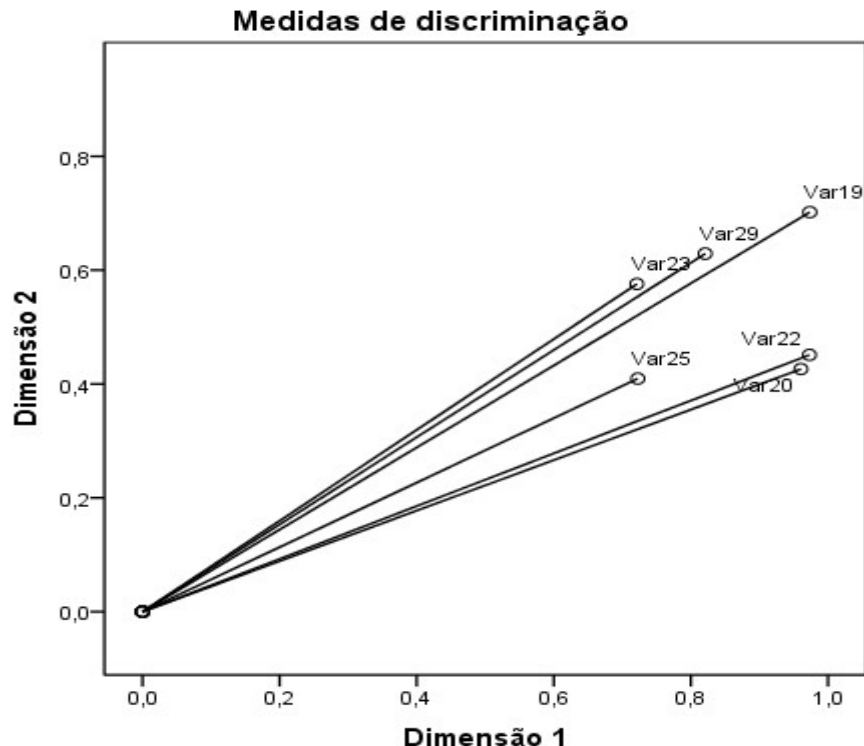


Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do gráfico das medidas de discriminação é possível verificar que as variáveis “Racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes” (var19), “Aperfeiçoar a gestão da justiça criminal” (var29), “Taxa de processos parados há mais de 100 dias” (var23). Em outro grupo, destacam-se as variáveis “Tempo médio de julgamento dos processos” (var20), “Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços” (var22), restando claro nesse grupo a questão da celeridade na efetivação da prestação jurisdicional.

A variável “Redução de não conformidade legais” (var25) ficou em um grupo isolado e intermediário entre as variáveis dispostas no grupo acima e abaixo do gráfico das medidas de discriminação.

Tabela 22 - Medidas de discriminação: urgência



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados corroboram que o grau de importância previsto no tópico anterior se aproxima bastante do nível de urgência dos indicadores estudados neste tópico na visão dos especialistas, uma vez que tanto as variáveis mais importantes como as mais urgentes são basicamente as mesmas e estão relacionadas com módulos operacionais e com questões relacionadas com a celeridade dos processos. Em todo caso, emergiu uma necessidade de urgente de reduzir as não conformidade legais nos processos de governanças, sendo um tema a ser explorado em estudo específico sobre questões relacionadas com a governança corporativa no Poder Judiciário.

#### 4.7 Tendência

O terceiro aspecto estudado dos indicadores de gestão foi a tendência, quando os especialistas foram convidados a classificar cada indicador em “melhora no longo prazo”, “melhora no curto prazo”, estável, “piora no curto prazo” e “piora no longo prazo”. Os indicadores “Índice de Satisfação com

os processos operacionais” e “Melhoria no Clima Organizacional” não alcançaram um grau de consenso satisfatório e não houve mudança substancial das respostas entre a segunda e terceira rodada.

Por outro lado, os indicadores “Adequar a força de trabalho à demanda da unidade”, “Fortalecer o sistema de juizados especiais”, “Capacitar os agentes públicos (horas de treinamento)”, “Aprimorar a Gestão de Pessoas” e “Aprimorar a Governança Corporativa” obtiveram um grau de consenso somente na terceira rodada.

Os indicadores que alcançaram consensos mais negativos pelos especialistas estão relacionados com problemas históricos dentro do Poder Judiciário e foram os seguintes: “redução de despesas”, “crescimento de receita suficiente”, “casos de assédio”, “relação de processos arquivados/novos”, “taxa de processos parados há mais de 100 dias” e “tempo de julgamento dos processos”.

Os consensos mais positivos estão relacionados com questões operacionais, com destaque, mais uma vez, para os indicadores relacionados com a celeridade processual. Neste sentido, citamos “promover a celeridade processual e a qualidade na prestação dos serviços”, “relação de homens e mulheres em cargos de gestão”, “adequar a força de trabalho à demanda na unidade”, “fortalecer a segurança da informação”, “aprimorar a gestão documental”, “quantidade de despachos/atos ordinatórios”, “garantir o atendimento acessível, acolhedor e resolutivo”, “racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes” e “tempo médio de julgamento dos processos”.

Neste ponto, vale destacar que pela primeira vez indicadores relacionados com sustentabilidade alcançaram um alto grau de consenso positivo, indicando uma tendência de melhora neste aspecto, especialmente no tocante à melhoria na relação de homens e mulheres em cargos de gestão e garanti do atendimento acessível, acolhedor e resolutivo para população. Por outro lado, surgem preocupações com a tendência de piora nos casos de assédio e na piora do tempo de julgamento dos processos.

Ao comparar os resultados desse tópico com os anteriores, verifica-se, mais uma vez, que os indicadores mais importantes estão relacionados com a melhoria da prestação jurisdicional da atividade fim, especialmente em relação a melhoria no tempo de resolução dos processos e na racionalização do operacional da justiça.

As variáveis que obtiveram o maior nível de consenso foram: “Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços” (var30), “Relação homens/mulheres em cargos de gestão” (var31), “Adequar a força de trabalho à demanda da unidade” (var32), “Fortalecer a segurança da



informação” (var33), “Aprimorar a Gestão Documental” (var34), “Quantidade de despachos/ato ordinatórios” (var36), “Racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes” (var37), “Tempo médio de julgamento dos processos” (var38) e “Cumprir as Metas Anuais do Poder Judiciário Nacional” (var39).

A partir dos aspectos destacados, analisou-se o nível de associação entre as variáveis que alcançaram o maior nível de consenso, por meio do teste qui-quadrado, com observância do percentual de 5%, nos termos da tabela 23.

Tabela 23 - Teste qui-quadrado: tendência

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
<b>var30 x var31</b>	<b>37,615</b>	<b>20</b>	<b>0,010</b>
var30 x var32	19,658	20	0,479
var30 x var33	17,442	16	0,358
var30 x var34	25,117	16	0,068
var30 x var35	13,863	12	0,310
var30 x var36	15,633	16	0,479
<b>var30 x var37</b>	<b>37,590</b>	<b>20</b>	<b>0,010</b>
var30 x var38	15,138	16	0,515
var30 x var39	19,200	12	0,084
var31 x var32	29,215	25	0,255
var31 x var33	20,792	20	0,409
var31 x var34	26,368	20	0,154
var31 x var35	11,618	15	0,708
<b>var31 x var36</b>	<b>58,625</b>	<b>20</b>	<b>0,000</b>
var31 x var37	32,317	25	0,149
var31 x var38	20,733	20	0,413

var31 x var39	18,033	15	0,261
<hr/>			
var32 x var33	15,750	20	0,732
<b>var32 x var34</b>	<b>32,208</b>	<b>20</b>	<b>0,041</b>
var32 x var35	14,771	15	0,468
var32x var36	21,948	20	0,343
var32 x var37	18,025	25	0,841
var32 x var38	21,219	20	0,384
var32 x var39	19,825	15	0,179
<hr/>			
var33 x var34	25,470	16	0,062
var33 x var35	11,256	12	0,507
var33 x var36	18,479	16	0,297
<b>var33 x var37</b>	<b>37,275</b>	<b>20</b>	<b>0,011</b>
var33 x var38	18,72	16	0,283
var33 x var39	17,836	12	0,121
<hr/>			
var34 x var35	15,485	12	0,216
var34 x var36	21,979	16	0,144
var34 x var37	13,975	20	0,832
var34 x var38	13,792	16	0,614
<b>var34 x var39</b>	<b>24,371</b>	<b>12</b>	<b>0,018</b>
<hr/>			
var35 x var36	13,979	12	0,302
var35 x var37	20,756	15	0,145
var35 x var38	15,240	12	0,229
<b>var35 x var39</b>	<b>23,518</b>	<b>9</b>	<b>0,005</b>
<hr/>			
var36 x var37	18,178	20	0,576

var36 x var38	14,911	16	0,531
var36 x var39	14,350	12	0,279
<b>var37 x var38</b>	<b>34,169</b>	<b>20</b>	<b>0,025</b>
var37 x var39	17,678	15	0,280
var38 x var39	12,275	12	0,424

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando os resultados do teste qui-quadrado, ao nível percentual de 5%, todas as variáveis estudadas obtiveram uma associação estatisticamente significativa com alguma outra variável. Dentre as associações que merecem nota, verifica-se que a melhoria na relação de homens/mulheres em cargos de gestão pode promover a celeridade e qualidade na prestação de serviços, indo ao encontro dos estudos que relacionam a diversidade com melhoria na gestão. Da mesma forma dos tópicos anteriores, mais uma vez, apura-se que a racionalização das execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes tem relação de associação com a promoção da celeridade e a qualidade na prestação dos serviços.

Outra questão interessante foi constatar que existe uma associação estatisticamente significativa entre o atendimento acessível, acolhedor e resolutivo e a melhoria da relação homens/mulheres em cargos de gestão, indicando ganhos com aumento da diversidade em cargos com função especificamente de liderança.

Feitas todas essas ponderações, partiu-se para análise dos dados a partir de um modelo de análise de correspondência múltipla, com a finalidade de verificar como essas variáveis estariam dispostas em um mapa percentual de “n” dimensões, como havia sido realizado nos tópicos anteriores. O modelo de análise de correspondência serve exatamente para tratar dados categóricos como os presentes neste estudo.

A partir do sumário do modelo de análise de correspondência múltipla verificamos que o modelo de análise de correspondência múltipla atingiu um Alpha de Cronbach médio de 0,0882 que pode ser considerado alto, indicando o ajuste do modelo. Da mesma forma, os autovalores e a inércia total atingiram um valor satisfatório, considerando a amplitude dos dados.

Tabela 24 – Análise de correspondência: tendência

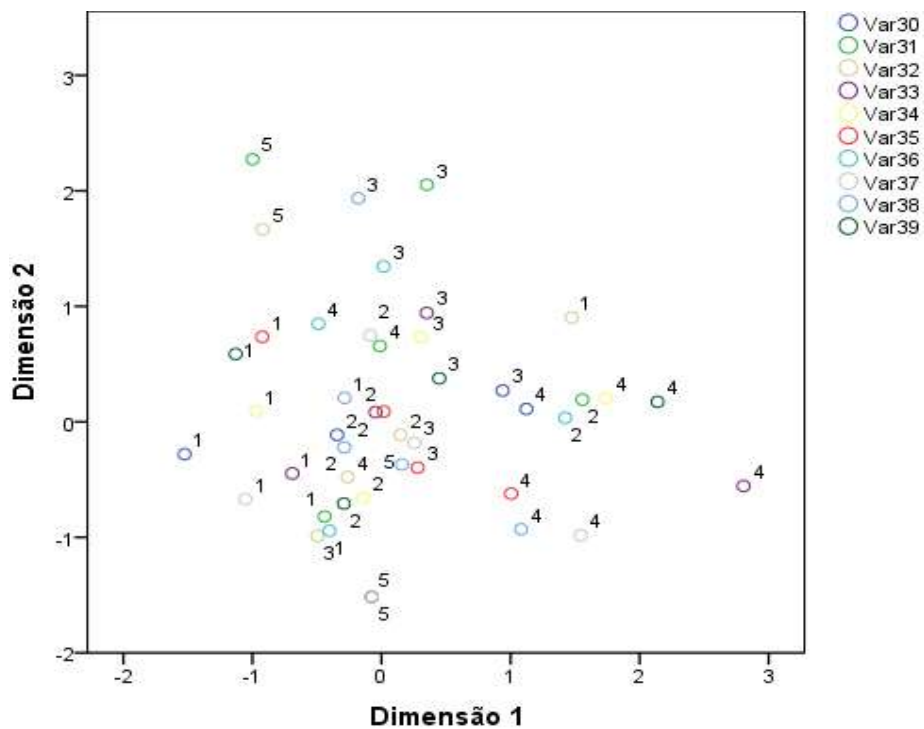
Dimensão	Alfa de Cronbach	Variância contabilizada para	
		Total (autovalor)	Inércia
1	0,897	5,192	0,519
2	0,864	4,491	0,449
Total		9,683	0,968
Média	0,882 <sup>a</sup>	4,841	0,484

a. A Média de Alfa de Cronbach tem como base o autovalor médio.

Fonte: Dados da pesquisa.

Desta forma, avançou-se para construção do mapa perceptual da análise de correspondência que não indicou de forma clara a existência de grupos de variáveis com associação estatisticamente significativa, conforme verifica-se na figura 23. Isso indica que as variáveis fazem parte de um único conjunto de características semelhantes.

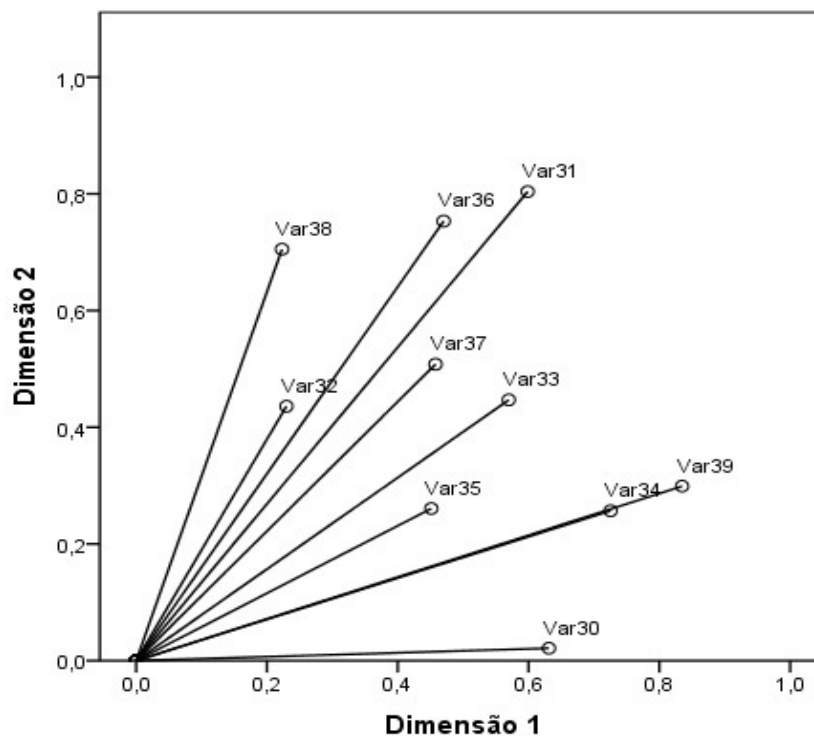
Figura 23 - Análise de correspondência: urgência



Fonte: Dados da pesquisa.

Para confirma que as variáveis apresentadas no mapa perceptual da figura 24, procedeu-se com a realização de um gráfico de medidas de discriminação que amarra um ponto na interseção do eixo da dimensão 1 e 2 e projeta as variáveis no plano ortogonal para verificar o nível de associação entre elas e a existência de grupos de variáveis com variabilidade semelhante.

Figura 24 - Discriminação das variáveis: tendência



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao verificar o gráfico das medidas de discriminação das variáveis na figura 25, podemos confirmar aquilo que já havia sido visto na figura 24 que trata do mapa perceptual da análise de correspondência, pois mais uma vez não se nota a formação de grupos distintos nas variáveis estudadas, indicando que elas fazem parte do mesmo grupo de variáveis com características próximas e semelhante a nível de tendencia.

#### 4.8 Hierarquização dos módulos

Com encerramento do estudo dos indicadores no tocante à importância, urgência e tendência, avançou-se com o estudo para indagar aos especialistas quais os módulos de gestão mais importantes para o Poder Judiciário. A estratégia utilizada nesta fase foi a criação de questionário de ordem de classificação que o especialista deveria ordenar o grau de importância de cada uma das 08 (oito) perspectiva de desempenho organizacional. Cada perspectiva surgiu a partir da análise dos indicadores coletados nos planejamentos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário.

Na figura 25 apurou-se o resultado da contagem da classificação de importância de cada um dos módulos escolhidos neste trabalho que haviam sido classificados a partir de sua similaridade com os objetivos organizacionais.

Figura 25 - Resultados classificação das perspectivas de desempenho

Módulos	Grau de Importância	Contagem	Módulos	Grau de Importância	Contagem
Financeiro	1	3	Infraestrutura	1	1
Financeiro	2	6	Infraestrutura	2	1
Financeiro	3	6	Infraestrutura	3	5
Financeiro	4	2	Infraestrutura	4	2
Financeiro	5	3	Infraestrutura	5	6
Financeiro	6	1	Infraestrutura	6	1
Financeiro	7	1	Infraestrutura	7	3
Financeiro	8	0	Infraestrutura	8	3
Operacional	1	3	Sustentabilidade	1	0
Operacional	2	1	Sustentabilidade	2	0
Operacional	3	4	Sustentabilidade	3	0
Operacional	4	4	Sustentabilidade	4	1
Operacional	5	3	Sustentabilidade	5	2
Operacional	6	7	Sustentabilidade	6	4
Operacional	7	0	Sustentabilidade	7	6
Operacional	8	0	Sustentabilidade	8	9
Pessoas	1	9	Inovação e Tecnologia da Informação	1	1
Pessoas	2	6	Inovação e Tecnologia da Informação	2	3
Pessoas	3	3	Inovação e Tecnologia da Informação	3	2
Pessoas	4	3	Inovação e Tecnologia da Informação	4	6
Pessoas	5	0	Inovação e Tecnologia da Informação	5	2
Pessoas	6	1	Inovação e Tecnologia da Informação	6	2
Pessoas	7	0	Inovação e Tecnologia da Informação	7	4
Pessoas	8	0	Inovação e Tecnologia da Informação	8	2
Governança	1	4	Comunicação	1	1
Governança	2	3	Comunicação	2	2
Governança	3	2	Comunicação	3	0
Governança	4	1	Comunicação	4	3
Governança	5	6	Comunicação	5	0
Governança	6	5	Comunicação	6	1
Governança	7	1	Comunicação	7	7
Governança	8	0	Comunicação	8	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Compilando os dados expostos na figura 25, verificamos que o grau de importância dado a cada perspectiva do desempenho foi a seguinte: 1) Pessoas, 2) Financeiro, 3) Infraestrutura, 4) Operacional, 5) Governança, 6) Inovação e Tecnologia, 7) Comunicação, 8) Sustentabilidade.

Os resultados dessa enquete deixam claro que os especialistas conferem muita importância para o módulo “Pessoas”, “Financeiro” e “Infraestrutura”. Mesmo assim, as metas anuais estabelecidas para o Poder Judiciário não apresentam qualquer indicador ou objetivo relacionado com esses módulos, indicando a necessidade de alinhar as metas com as reais necessidades do Poder Judiciário.

De toda forma, transparece que a importância desses módulos para os especialistas decorre da necessidade de fomentar meios e recursos humanos e materiais para atividade-fim, mesmo assim tais questões não são abordadas como objetivos centrais das metas anuais, indicando a ausência de um olhar mais sistêmico para organização. Após a classificação dos indicadores, o estudo passou a analisar os resultados de cada um dos indicadores a partir da consolidação dos resultados das três rodadas do método Delphi para verificar o nível de concordância, urgência e tendência.

## 4.9 Estudo dos módulos de gestão

### 4.10 Pessoas

O módulo de gestão de desempenho organizacional “Pessoas” foi considerado pelos especialistas o mais importante dentre os levantados pela literatura sobre o tema. Vale ressaltar que a partir de uma análise dos indicadores utilizados em diversos órgãos do Poder Judiciário, realizou-se a classificação de cada um deles de acordo com sua similaridade, nos módulos de gestão escolhidos para compor o presente estudo.

Tabela 25 – Indicadores: Pessoas

	Importância		Urgência		Tendência	
	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Negativo	Positivo
Adequar a força de trabalho à demanda da unidade	0%	80%	10%	75%	25%	65%

Nível de satisfação dos empregados	0%	80%	5%	70%	25%	50%
Capacitar os agentes públicos (horas de treinamento)	5%	80%	15%	65%	20%	50%
Implantar e consolidar a política de gestão por desempenho alinhada à estratégia	0%	80%	5%	70%	25%	50%
Aprimorar a Gestão de Pessoas	0%	80%	10%	65%	30%	50%
Melhoria do clima organizacional	5%	65%	5%	60%	25%	45%
Redução absenteísmo	20%	55%	25%	70%	35%	30%
Taxa de baixa de processos administrativos disciplinares	20%	35%	20%	75%	15%	45%
Casos de assédio (moral, sexual ou etc...)	5%	70%	10%	65%	35%	25%
Nível de satisfação dos empregados	0%	70%	5%	50%	25%	30%

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da tabela 25 resta claro a importância dada pelos especialistas aos indicadores relacionados com a gestão de pessoas. Salvo o indicador “taxa de baixa de processos administrativos disciplinares”, todos os outros indicadores obtiveram um alto grau de importância, com vários deles superando o percentual de 80%.

A urgência dos indicadores listados também foi considerada alta pelos especialistas, indicando a necessidade de ações rápidas para melhoria de cada um deles. Contudo, em relação ao aspecto tendência, houve um alto nível de discordância ou não se chegou a muito consenso positivo ou negativo. Tal situação ocorre praticamente em todos os outros módulos estudados, revelando a falta de consenso dos especialistas em relação ao futuro do Poder Judiciário. Por outro lado, a heterogeneidade adotada neste estudo para escolha dos especialistas pode dificultar a exata classificação da tendência de cada indicador, uma vez que foram escolhidos tanto profissionais internos como externos que tinham relação acadêmica ou profissional com Poder Judiciário.

O indicador “Adequar a força de trabalho à demanda da unidade” teve o maior nível de concordância quanto sua importância, urgência e tendência, face a problemática histórica do Poder Judiciário em adequar sua força de trabalho às demandas reais de cada unidade. Outros indicadores considerados importantes como “Nível de satisfação dos empregados”, “Casos de assédio (moral, sexual ou etc...)” e “Redução absenteísmo” tiveram nível de importância e urgência alta, mesmo assim



não há horizonte claro em relação à tendência, importando na necessidade de ações concretas para enfrentamento desses problemas.

#### 4.11 Orçamentários e financeiros

O indicador “Financeiro” foi considerado o segundo mais importante na visão dos especialistas. Mesmo considerado um dos Poderes Judiciários mais custosos do mundo (), os especialistas atribuíram um alto nível de importância para os indicadores orçamentários e financeiros, inclusive indicando a necessidade de ações urgentes para tratar deste aspecto.

Tabela 26 – Indicadores: orçamentos e financeiros

	Importância		Urgência		Tendência	
	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Negativa	Positiva
Estruturar o orçamento anual com base nos projetos priorizados no Planejamento Estratégico	0%	90%	5%	95%	30%	45%
Aprimorar o sistema de custas, despesas processuais e emolumentos	5%	65%	15%	85%	30%	45%
Fortalecer a gestão e a sustentabilidade orçamentária e financeira	0%	75%	10%	90%	20%	35%
Crescimento da receita suficiente	5%	55%	20%	80%	40%	25%
Redução de despesas	5%	85%	10%	90%	40%	15%

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando cada um dos indicadores de forma isolada, verifica-se que “crescimento de receita suficiente” e “aprimorar o sistema de custas” não foram considerados os mais importantes dentre os indicadores estudados, assim como foram classificados levemente abaixo dos demais no tocante à urgência.

Por outro lado, aspectos relacionados com a gestão e planejamento em si dos recursos financeiros, como: “Estruturar o orçamento anual com base nos projetos priorizados no Planejamento Estratégico”, “Fortalecer a gestão e a sustentabilidade orçamentária e financeira” e “Redução de despesas”, tiveram nível maior de classificação à nível de importância e urgência. Isso indica, ao menos em sede de cognição inicial, que os especialistas atribuem ser mais importante uma boa gestão dos recursos orçamentários e financeiros em detrimento da mera arrecadação de recursos.

No tocante à tendência, mais uma vez, os especialistas não chegaram a um alto nível de consenso, mesmo após as três rodadas do método Delphi. Ao que parece, falhas do planejamento ou de sua comunicação e uma visão de longo prazo prejudicam a análise deste aspecto fundamental para uma boa gestão, considerando que nem mesmo os especialistas conseguiram prever com um grau de concordância aceitável a tendência positiva ou negativa de cada indicador.

#### 4.12 Infraestrutura

O terceiro módulo ordenado como mais importante foi “Infraestrutura”. Nesse módulo vemos muita concordância em relação aos três aspectos da gestão de desempenho. Não houve grande discrepância de resposta pelos especialistas, uma vez que os resultados se mostraram bastante alinhados, como pode ser visto na tabela 27.

Tabela 27 - Indicadores: infraestrutura

	Importância		Urgência		Tendência	
	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Negativa	Positiva
Adequação da infraestrutura física	5%	55%	15%	80%	10%	55%
Estrutura física segura	5%	60%	15%	80%	10%	50%
Estrutura física acessível	5%	60%	20%	70%	10%	50%
Estrutura física sustentável	5%	45%	30%	60%	10%	55%

Fonte: Dados da pesquisa.

A importância dos indicadores se mostrou alta no geral, salvo no quesito sustentabilidade que alcançou apenas um nível de 45% alta importância nesse quesito. Vale destacar que é um padrão observado neste estudo, o desinteresse dos especialistas no tocante às questões relacionadas com a sustentabilidade, mesmo diante dos esforços de toda sociedade sobre a conscientização esse tema.

No tocante a urgência, os indicadores que foram considerados mais urgentes pelos especialistas foram “Adequação da infraestrutura física” e “Estrutura física segura”, enquanto isso todos os indicadores apresentaram uma tendência levemente positiva. A alta urgência superior a importância e tendência parece um contrassenso, mas ao adentrar nos dados do estudo, verifica-se que boa parte dos especialistas consideraram necessária uma ação somente no médio prazo em detrimento de ações no curto prazo ou imediatas para adequação da infraestrutura física do Poder Judiciário. Interpretando a questão, revela-se que a atual estrutura física do Poder Judiciário é condizente com suas atividades na visão dos especialistas e necessita de ações concretas somente no médio prazo para resolver questões específicas ou de segurança.

Estes resultados demonstram que os investimentos realizados no âmbito do Poder Judiciário para adequar sua infraestrutura física as suas reais necessidades têm sido consideradas positivas pelos especialistas e condizentes com as necessidades, face uma tendência positiva de melhoria deles.

#### 4.13 Operacional

A questão operacional apareceu somente após módulos relacionados com atividades de suporte à atividade fim mais ligada aos processos operacionais e judiciais realizados no Poder Judiciário. Na tabela 28 são listados vários indicadores operacionais coletados nos planejamentos estratégicos de vários órgãos judiciários. Para escolha dos indicadores, assim como nos demais, foi realizada uma leitura minuciosa e detalhada dos diversos documentos coletados em sites oficiais da internet e buscou-se excluir aqueles com certa similaridade vocabular ou de objetivo.

Tabela 28 – Indicadores: operacionais

	Importância		Urgência		Tendência	
	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Negativa	Positiva
Aprimorar os métodos adequados de soluções de conflitos	0%	65%	20%	75%	20%	40%
Cumprir as Metas Anuais do Poder Judiciário Nacional	5%	75%	15%	80%	10%	60%

Aprimorar os processos de trabalhos administrativos	5%	75%	20%	70%	20%	30%
Aprimorar a gestão judicial	0%	75%	10%	85%	20%	30%
Aprimorar a Gestão Documental	5%	50%	35%	60%	15%	65%
Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços	0%	90%	15%	75%	25%	70%
Racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes	0%	85%	15%	80%	15%	60%
Tempo médio de julgamento dos processos	0%	95%	10%	85%	30%	60%
Fortalecer o sistema de juizados especiais	5%	75%	25%	70%	15%	60%
Aperfeiçoar a gestão da justiça criminal	0%	75%	15%	80%	15%	60%
Índice de Satisfação com os processos operacionais	5%	60%	15%	75%	25%	45%
Quantidade de sentenças de mérito	0%	60%	30%	65%	25%	40%
Quantidade de decisões interlocutórias	0%	55%	30%	65%	20%	45%
Quantidade de despachos/ato ordinatórios	5%	40%	35%	60%	20%	65%
Relação processos arquivados/processos novos	0%	75%	15%	80%	30%	35%
Taxa de processos parados há mais de 100 dias	0%	80%	15%	80%	30%	35%
Treinamentos de segurança predial, individual, patrimonial e etc.	25%	45%	35%	60%	25%	45%

Fonte: Dados da pesquisa.

Como em qualquer organização, o resultado fundamental é conseguir atender os anseios dos seus clientes. A dimensão clientes deve ser a mais importante de um sistema de medição de desempenho, quando houver a ponderação entre os indicadores e os mais construtos do modelo geral, como tem se verificado sobre na literatura (Barata, 2021).

A maioria dos indicadores obteve um alto nível de importância, considerando que nesse módulo se concentra a maior parte das atividades do judiciário que são observadas diretamente pela sociedade. É interessante notar que a mera quantidade de decisões interlocutórias ou despacho/atos

ordinatórios são indicadores com nível de importância menor que a quantidade de sentenças que põem fim efetivamente ao processo.

Neste sentido, os indicadores que obtiveram maior nível de importância estão relacionados diretamente com a celeridade e qualidade dos processos judiciais, atinentes ao tempo médio de solução dos conflitos, uma vez que tratam do maior problema hoje no Poder Judiciário. Como visto em tópicos anteriores, o meio que o Poder Judiciário tem enfrentado a problemática é a racionalização dos processos, mediante priorização de demandas repetitivas e fiscais que lotam os acervos das varas de justiça.

No tocante à urgência, os especialistas consideraram que é necessária uma ação efetiva no tocante a indicadores relacionados com atividade fim, direcionadas a solução dos conflitos judiciais, da seguinte forma: cumprir as metas anuais do Poder Judiciário nacional, racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes, aumentar a relação processos arquivados/processos novos e reduzir a taxa de processos parados há mais de 100 dias. Somente dois indicadores genéricos, relacionados diretamente com a gestão administrativa, foram citados como os operacionais mais relevantes: aprimorar a gestão judicial e aperfeiçoar a gestão da justiça criminal.

Em relação à tendência, pode-se notar que existe um viés levemente positivo, considerando que os especialistas consideraram um nível de 50% a 60% na maioria dos indicadores. Nesse ponto, destaca-se o indicador “Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços” que apresentou nível de positividade de tendência na ordem de 70%.

Por outro lado, alguns indicadores apresentaram níveis bem negativos na ordem de 30%, como: “Taxa de processos parados há mais de 100 dias”, “Relação processos arquivados/processos novos”, “Aprimorar a gestão judicial” e “Aprimorar os processos de trabalhos administrativos”.

A tese central desse estudo é a dissociação dos indicadores de gestão judicial da gestão administrativa, que deveriam ser tratados de forma conjunto, mas hodiernamente tem tratamento separado no âmbito do Poder Judiciário, tal questão é assimilada pela visão dos especialistas que consideram necessário o aprimoramento dos processos de trabalhos e gestão judicial e administrativo, uma vez que tem importância e urgência, mesmo assim existe um viés negativo.

#### **4.14 Governança**

Tem se notado que administrações com forte sistema de medição de desempenho são mais eficazes em responder aos resultados negativos da auditoria, a fim de melhorar seus desempenhos nos

anos seguintes, face a existência de uma forte interação entre a governança e os modelos de avaliação de desempenho, restando comprovado que modelos de governança são capazes de melhorar o desempenho da organização (Amyulianthy et al., 2021; Zarefar & Narsa, 2023).

O indicador relacionado com a governança engloba os aspectos de como uma instituição é controlada, ou seja, suas regras legais e éticas, com pilar na transparência da gestão e na gestão de riscos. Neste sentido, foram coletados nos planejamentos estratégicos de vários órgãos do Poder Judiciário e englobados em um único módulo todos os indicadores relacionados com a governança, especialmente aqueles ligados à transparência da gestão e prestação de contas para avaliação dos especialistas, conforme verifica-se na tabela 29.

Tabela 29 – Indicadores: governança

	Importância		Urgência		Tendência	
	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Baixa	Alta
Elevar o Índice de Transparência de gestão	0%	85%	0%	95%	14%	45%
Aprimorar a Governança Corporativa	0%	75%	10%	80%	15%	50%
Aprimorar a governança da área de infraestrutura, contratos e abastecimento	5%	65%	10%	85%	20%	35%
Fortalecer a estrutura de apoio à fiscalização das atividades extrajudiciais	5%	50%	15%	80%	30%	40%
Fortalecer a governança institucional	0%	60%	15%	80%	30%	45%
Redução de não conformidade legais	5%	65%	25%	70%	25%	50%
Índice de atendimento da ouvidoria	5%	50%	20%	75%	25%	40%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em primeira análise, observa-se que mesmo diante da importância desse módulo foram coletados poucos indicadores nos documentos relacionados com planejamento estratégico dos órgãos judiciários. Há de convir que o Poder Judiciário por ser um órgão decisor em caráter definitivo acaba por sofrer assédio internos e externos para promover ilegalidades, razão pela qual é necessário fortalecer sua governança e revisar constantemente seus modelos de transparência e prestação de

contas.

Os especialistas concordaram que “elevar o Índice de Transparência de gestão” é um objetivo importante e urgente, mas a tendência de melhoria desse indicador é baixa, pois alcançou somente o percentual de 45% de positividade, sendo necessário verificar o motivo dessa tendência.

No mesmo sentido, nenhum dos indicadores relacionados com a governança corporativa alcançou um percentual de tendência positiva acima de 50%, restando claro que o Poder Judiciário precisa rever com a máxima brevidade possível seus perfis de governança corporativa. Pelos resultados, todos os indicadores tiveram nível de urgência alta, indicando que são necessárias medidas prioritárias para melhoria da governança corporativa.

O resultado é interessante, pois decorre da visão dos especialistas questionados sob o manto do anonimato e livres do efeito manada ou mesmo de pressões dos demais membros de grupos formais ou informais, inclusive os institucionais.

#### 4.15 Inovação e Tecnologia

Neste tópico apresentam-se os indicadores relacionados com a inovação e a área de tecnologia da informação no Poder Judiciário. Não há como negar que a tecnologia da informação tem sido uma preocupação constante de todos os órgãos do Poder Judiciário, inclusive investimentos massivos têm sido realizados nesta área nos últimos anos com objetivo de modernizar o parque tecnológico. Na tabela 30 são apresentados os resultados da classificação feitos pelos especialistas para cada um dos indicadores deste tópico.

Tabela 30 - Indicadores: inovação e TI

	Importância		Urgência		Tendência	
	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Negativa	Positiva
Aprimorar os recursos de TI	5%	65%	15%	80%	15%	45%
Aprimorar a Governança de TI	5%	70%	15%	80%	20%	40%
Impulsionar os meios de inovação	5%	60%	10%	85%	15%	40%
Aprimorar o sistema de estatística	5%	60%	15%	80%	20%	35%

Aprimorar a integração dos sistemas com entidades públicas e privadas	5%	65%	15%	80%	10%	40%
Prover soluções de TIC inovadoras e integradas para a transformação digital	5%	65%	15%	80%	10%	35%
Fortalecer a inteligência de dados	0%	70%	10%	85%	10%	45%
Fortalecer a segurança da informação	0%	80%	10%	85%	10%	65%
Fortalecer a cultura de inovação e suas competências	5%	60%	15%	80%	20%	35%
Processos eletrônicos sobre acervo total	0%	60%	20%	70%	20%	35%

Fonte: Dados da pesquisa.

A importância dos indicadores pode ser considerada alta, com destaque para o “fortalecimento da segurança da informação” que alcançou um nível de importância de mais de 80%. Logo em seguida, surgem os indicadores “aprimorar a governança de TI” e “fortalecer a inteligência de dados” com percentual de 70%. De toda sorte, a urgência na realização de ações de todos os indicadores foi classificada como alta, ou seja, os especialistas consideram necessárias ações para melhoria dos aspectos de inovação e tecnologia da informação de todos os indicadores.

Neste ponto, destaca-se novamente a urgência de ações direcionadas para os indicadores “Fortalecer a segurança da informação” e “Fortalecer a inteligência de dados”, convergindo com a sua importância. A preocupação dos especialistas vai além quando informa a necessidade de ações “Impulsionar os meios de inovação” e “Aprimorar a Governança de TI”.

Em relação à tendência, a maioria dos indicadores foram classificados com baixa positividade, confirmando a preocupação dos especialistas com a urgência de ações para melhoria dos indicadores de inovação e tecnologia da informação.

Interpretando os resultados, verifica-se que o Poder Judiciário não está conseguindo acompanhar os avanços da tecnologia informação, pois os indicadores foram considerados importantes, mesmo assim a tendência de avanço nesse aspecto é baixa, motivo pelo qual os especialistas consideram urgente a realização de ações para melhorar esse quadro. Por fim, vale ressaltar que somente o indicador “Fortalecer a segurança da informação” teve considerada uma tendência positiva, sugerindo que os investimentos realizados neste aspecto estão surtindo efeitos necessários.



#### 4.16 Comunicação

Os indicadores relacionados com a comunicação interna e externa foram os que alcançaram os níveis mais baixos, considerando os três aspectos de importância, urgência e tendência. Quase alinhada, a visão dos especialistas pareceu pouco preocupada com módulo comunicação, conforme verifica-se na tabela 31 dos indicadores listados.

Essa visão dos especialistas corrobora com a classificação de importância do referido módulo de gestão que ficou na penúltima posição em nível de importância, quando comparado com os demais.

Tabela 31 - Indicadores: comunicação

	Importância		Urgência		Tendência	
	Alta	Baixa	Alta	Baixa	Negativa	Positiva
Aprimorar a comunicação institucional	5%	55%	40%	55%	5%	50%
Intensificar a comunicação ativa e engajada do Judiciário com a sociedade	15%	45%	35%	60%	5%	45%
Fortalecer as ações integradas com outras instituições do sistema de justiça e fora dele	10%	45%	30%	65%	5%	55%
Fortalecer a comunicação interna	0%	60%	35%	60%	5%	50%
Inserções na mídia	30%	30%	40%	55%	5%	55%
Índice de satisfação dos usuários com a comunicação interna	15%	30%	35%	60%	10%	45%

Fonte: Dados da pesquisa.

A importância do módulo comunicação pode ser considerada baixa, pois a maioria dos indicadores não ultrapassa o percentual de 50% de importância. Somente os indicadores “Aprimorar a comunicação institucional” e “Fortalecer a comunicação interna” foram classificados do percentual de 50%, indicando uma breve necessidade de fortalecer a comunicação tanto interna como externa.

Os aspectos relacionados com a necessidade de ações alusivas à comunicação também não foram considerados urgentes. Todos os indicadores variam em uma amplitude entre 55% e 65% que pode ser interpretado como ausência de necessidade de ações urgentes neste indicador. Por fim, a tendência do

referido indicador também está alinhado aos demais, com um viés levemente positivo.

A partir dos resultados, podemos verificar que existem dois vieses que precisam ser avaliados. Ou a comunicação do Poder Judiciário já é muito efetiva o que torna desnecessárias novas ações direcionadas para melhoria este aspecto, ou existe um evidente desinteresse dos especialistas no tocante a este aspecto. De toda forma, sempre existe a necessidade de fortalecer a comunicação institucional para o público interno e externo, considerando que na atual república é um dever do agente público publicizar ao máximo suas ações para garantir o escrutínio da sociedade.

#### 4.17 Sustentabilidade

O último módulo estudado decorre da atual necessidade de promover a sustentabilidade nas organizações. Contudo, mesmo diante da importância dos indicadores inseridos no referido módulo e de uma tendência positiva em geral dos indicadores, os especialistas não consideraram urgente a realização de ações para melhoria das metas apresentadas neste tópico, como pode-se observar na tabela 32.

Tabela 32 - Indicadores: sustentabilidade

	Importância		Urgência		Tendência	
	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Negativo	Positivo
Ampliar acessibilidade e a inclusão	5%	70%	15%	40%	20%	60%
Promover a sustentabilidade (palestras e seminários)	30%	30%	30%	25%	15%	50%
Garantir o atendimento acessível, acolhedor e resolutivo	10%	70%	10%	45%	10%	60%
Realização de projetos sociais	20%	40%	30%	25%	10%	60%
Relação homens/mulheres em cargos de gestão	15%	50%	20%	45%	20%	65%
Redução de desperdício	5%	70%	15%	55%	20%	55%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores considerados mais importantes foram “redução do desperdício”, “Garantir o

atendimento acessível, acolhedor e resolutivo” e “Ampliar acessibilidade e a inclusão”, com nível percentual de importância de 70%. Por outro lado, indicadores considerados importantes na literatura sobre o tema, como “promover sustentabilidade (palestras e seminários)” e “realização de projetos sociais” não tiveram um nível de importância satisfatório e não consideram nem mesmo alcançar um nível de consenso satisfatório.

Da mesma forma, na avaliação dos especialistas, neste módulo não há necessidade de ações urgentes para melhoria dos indicadores, pois nenhum deles atingiu um grau de urgência superior a 50%. Os dois indicadores avaliados como mais urgentes foram “Relação homens/mulheres em cargos de gestão” e “Garantir o atendimento acessível, acolhedor e resolutivo”, com percentual de apenas 45%. Por outro lado, a tendência dos indicadores relacionados com a sustentabilidade foi considerada positiva em sua grande maioria, indicando um crescimento orgânico da conscientização dentro do Poder Judiciário, independente da sua importância e da realização de ações urgentes de melhoria.

## 5 DISCUSSÃO

Compulsando as análises dos resultados, a tese apresentada no estudo resta confirmada, pois indica primeiramente a ascendência de indicadores meramente operacionais das áreas judiciais em detrimento de indicadores de gestão próprios das áreas administrativas, indicando uma possível falta de alinhamento da gestão estratégica com a operacional. O presente estudo tem como objetivo explicitar a referida situação e servir de diretriz para mudança cultural e aperfeiçoamento da gestão no âmbito do Poder Judiciário.

Os especialistas entrevistados informaram de forma consensual que um modelo de gestão de desempenho global deve servir como fonte de alinhamento de toda organização, como ferramenta de orientação da gestão e para conscientizar o funcionário de seu papel na organização. Essa questão vai ao encontro dos estudos apresentados por Lugoboni et al. (2013) que esclarece que um modelo bem estruturado de gestão de desempenho é capaz de promover o alinhamento de toda organização. Quando cada funcionário de cada unidade administrativa e judicial tem uma visão global de toda organização torna-se possível otimizar recursos com a convergência das metas e objetivos de toda organização.

Da mesma forma, Kaplan & Norton (2000) em seus trabalhos seminais também informam a necessidade de a organização alinhar as questões estratégicas, táticas e operacionais, com uma clara comunicação das metas e objetivos perseguidos pela organização, a partir de um modelo de que prevejam elos de causa-efeito entre os indicadores e módulos da organização (Corrêa, 1987). Esse alinhamento interno facilita a implementação de mudanças estratégicas, para permitir que todos da organização respondam de maneira adequada e coordenada aos novos desafios e oportunidade.

Neste sentido, as respostas dos especialistas entrevistados indicaram que o alinhamento da estratégia organizacional com os processos da organização está significativamente correlacionado com a necessidade de integrar o modelo de gestão de desempenho em elos de causa e efeito (Kaplan & Norton, 1996; Ghalayini et al., 1997; Bititci et al., 1998, 2000; Neely et al., 2000). O alinhamento esperando não trata unicamente à articulação da visão, missão, metas e objetivos, mas trata da necessidade de harmonização efetiva com os processos cotidianos da organização em todos os níveis, especialmente no tocante aos processos de avaliação de desempenho organizacional.

A necessidade de incorporar aos modelos de gestão de desempenho elos de causa e efeito implica no reconhecimento das interconexões entre os diferentes componentes do sistema,

considerando que neste estudo partiu-se da ideia central do sistema como um complexo ou organizado, formado por um conjunto de parte com alguma relação de interação, que somadas em conjunto superam as somas das partes (Maximiano, 2018). A correlação significativa encontrada neste estudo entre alinhamento da estratégia organizacional com os processos da organização e a necessidade de integrar o modelo de gestão de desempenho em elos de causa e efeito, ressalta a necessidade de não apenas implementar modelos modernos de gestão de desempenho organizacional, as de integrar de forma holística toda organização em seu modelo de gestão de desempenho.

No mesmo contexto, os especialistas consideraram que os modelos de gestão de desempenho precisam servir de ferramentas de orientação para gestão e devem ouvir todos os setores da organização, permitindo que todos os usuários tomem parte ativa em todas as fases do ciclo do seu desenvolvimento, como destacado nos estudos realizados Ghalayini et. al. (1997).

Neste sentido, a participação de todos os setores da organização na formulação do modelo de gestão de desempenho organizacional é capaz de promover a formulação de indicadores de fácil entendimento para os usuários dos diferentes níveis da organização Neely et al. (2000), além de proporcionar uma análise mais acurada do desempenho organizacional, possibilitando identificar problemas e propor soluções (Ghalayini et al., 1997; Bititci et al., 2000; Neely et al., 2002; FPNQ, 2003).

Os especialistas também atribuíram a necessidade da existência de uma vinculação entre o orçamento do órgão e os modelos de gestão de desempenho, inclusive com atribuição de um alto grau de importância ao aspecto financeiro quando foram instados a classificarem os módulos. Tal questão leva a crer que permanecem resquícios dos modelos iniciais de gestão de desempenho organizacional que focavam em aspectos prioritariamente financeiros (Ghalayini; Noble, 1996; Elmgasbi, 2019), mas sob uma nova abordagem mais gerencial e estratégica.

Mesmo identificando todas essas necessidades, os especialistas informaram na segunda parte do questionário que os modelos atuais de gestão de desempenho utilizados no Poder Judiciário não conseguiam atender os requisitos necessários para seu funcionamento eficaz. Questões cruciais necessárias e levantadas na literatura para o pleno funcionamento dos modelos de gestão de desempenho não têm sido adotadas a contento no Poder Judiciário.

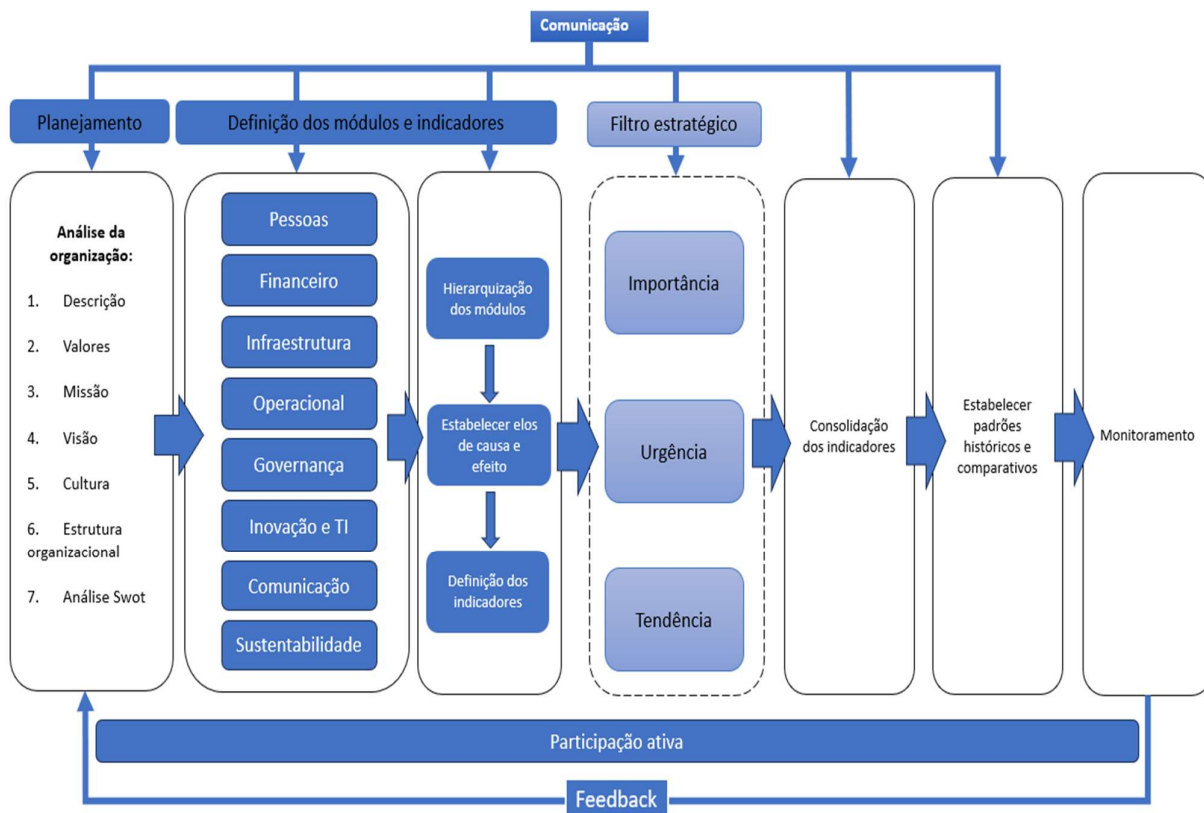
Na visão dos especialistas, aspectos fundamentais de um modelo de gestão de desempenho, tais como: como monitoramento dos resultados (Figueiredo et al., 2005), revisão das medidas, comparação dos resultados com as expectativas, foco nos fatores críticos de sucesso, alinhamento da organização e da estratégia e a promoção de uma visão comum de toda organização (Corrêa, 1987;

Niven, Lamorte, 2015), são utilizados no Poder Judiciário, mas de forma ineficiente, trazendo a necessidade de formulação de um novo modelo teórico capaz de superar essas ineficiências.

Verifica-se a necessidade premente de integrar a gestão de desempenho de nível organizacional e individual, com a utilização de mecanismos de ordem formal, informal, sociais e técnicos, considerando que uma integração de toda organização, desde o nível estratégico até o operacional, possibilita que todos os membros e servidores tenham mais conhecimento dos objetivos organizacionais e como devem contribuir para organização (Harahap, 2021).

A partir destas necessidades e da revisão da literatura dos modelos de gestão de gestão de desempenho consolidados na doutrina sobre o tema, formulou-se um modelo teórico apresentado na Figura 26. O modelo proposto mistura até certo ponto a concepção de cada modelo estudado na revisão de literatura, com a inclusão de um filtro estratégico por meio da adaptação de uma matriz GUT (gravidade, urgência e tendencia). Posteriormente, foi realizada a validação do modelo por meio da terceira parte do questionário aplicado no painel de especialistas.

Figura 26 - Modelo Teórico



Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira fase do modelo é o planejamento quando é realizada uma análise abrangente da organização, com a descrição da empresa, dos seus valores, da sua visão, da cultura e estrutura organizacional e uma análise Swot para verificar os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades para gestão. Esta fase é adotada em todos os modelos apresentados neste estudo, especialmente no modelo proposto por Corrêa (1987), o *Balanced Scorecard* (BSC) apresentado por Kaplan & Norton (2001) e Análise de Medição Estratégica e Técnicas de Relatórios – SMART proposto por Cross & Lynch, (1988). O planejamento realizado nesta fase leva em consideração os feedbacks elaborados a partir do monitoramento dos indicadores de gestão incluídos no modelo de gestão de desempenho organizacional, bem como tem o papel de comunicar para toda organização os direcionamentos estratégicos.

Veja que no modelo na figura 26 é imperativamente necessário levar em consideração na análise *Swot* o feedback dado pelo modelo de gestão de desempenho organizacional, com observância do resultado dos indicadores de gestão, garantindo a integração deste com o planejamento estratégico da organização, pois, caso isso não ocorra, a verificação dos pontos fortes e fracos da organização não serão efetivamente mapeados e o planejamento estratégico não estará integrado à gestão de desempenho organizacional.

Antes de continuar com a explicação das demais fases do modelo, fez-se questão de incluir na proposta o princípio da participação ativa que consiste no efetivo envolvimento de todos os setores e funcionários na elaboração de todas as fases do modelo de gestão de desempenho organizacional. O referido conceito advém do que foi proposto no método conhecido por *Objectives and Key Results* – OKR apresentado por Wodtke. (2016) que informa a necessidade de todos os funcionários participarem do processo de planejamento e definição dos indicadores, mediante um mix de metodologias *bottom-up* e *top-down*, visando auxiliar o processo motivacional na organização (Lamorte, 2015). Assim, o funcionário passa a saber exatamente o que deve ser feito e o motivo de forma clara e precisa, garantido o alinhamento de todos os colaboradores com a missão e os processos da organização (Wodtke, 2016), participando de forma ativa na condução da estratégia. Após uma breve passagem pela Comarca de Braga em Portugal para estudar sobre os modelos de gestão de desempenho locais, o autor verificou que o modelo mais moderno seria o estabelecimento de algumas metas por parte da alta administração e outras por parte dos setores subalternos, garantindo uma ampla participação de toda organização no modelo de gestão. A seta acima do modelo indica a necessidade de comunicação constante entre todas as etapas durante a formulação do modelo.

A próxima fase do modelo é a definição dos módulos de gestão que serão hierarquizados em

grau de importância pelos especialistas. Assim, como no *Balanced Scorecard* que focou em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 2001), na busca de traduzir a estratégia de empresa em indicadores de desempenho, o modelo apresentado apresentou 08 módulos de gestão, organizados a partir do levantamento documental nos relatórios de gestão dos tribunais do Poder Judiciário brasileiro. Todavia, nada impede que os módulos escolhidos sejam adaptados para qualquer organização que poderá redefinir seus módulos, com acréscimos ou supressões, garantindo a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente interno e externo da organização como preconizado por Figueiredo et al. (2005) e verificado no modelo MADE-O de Corrêa (1987) e no Modelo de Excelência em Gestão – MEG/FNQ da Fundação Nacional da Qualidade (2017).

Na próxima fase são estabelecidos os elos de causa e efeito entre os módulos e indicadores para facilitar o entendimento das relações e interações entre a estratégia, indicadores e processos como preconizado por Kaplan e Norton (1996) e Neely et al. (2002). Na pesquisa realizada com os especialistas, a variável que tratava da necessidade de alinhamento da estratégia organizacional com os processos da organização foi significativamente correlacionada com a variável trazia a necessidade de integrar o modelo de gestão de desempenho em elos de causa e efeito. Esses vínculos no modelo de causa e efeito emergiram como uma abordagem crucial para assegurar que as ações e metas estejam organicamente interligadas, proporcionando insights que promovem eficácia e consistência em todo o sistema de gestão de desempenho, ao alinhar estratégia e processos gerenciais numa cadeia de causa e efeito, tal como verificado no modelo de MADE-O de Corrêa (1987) e no *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1996). A adoção desta metodologia que busca uma relação lógica de causa e efeito entre os indicadores busca superar o problema identificado nas metas estabelecidas pelo CNJ que apresenta um modelo em que os indicadores de desempenho e os macrodesafios estão dissociados das metas nacionais.

A principal inovação do modelo em relação aos existentes da literatura é o estabelecimento de um filtro estratégico para os indicadores de gestão, mediante uma adaptação da ferramenta conhecida como matriz GUT. A matriz pretende estabelecer prioridades para ações e tomadas de decisão (Silva et al., 2016) de forma fácil e célere (Facchin & Benedetti, 2019). Neste sentido, o autor verificou que seria possível utilizar a matriz por meio da utilização de 03 construtos: importância, urgência e tendência. A relevância do indicador estava associada ao seu impacto na consecução dos objetivos e da missão da organização. O critério de urgência referia-se à dimensão temporal, destacando a necessidade de intervenção em termos de *timing*. Por fim, o nível de tendência indicava a percepção



do especialista em relação ao comportamento do indicador ao longo do tempo. Vale destacar que a opção foi validada no método Delphi na terceira e quarta parte do questionário, quando os especialistas foram capazes de categorizar os indicadores e apresentaram insights interessantes dos modelos de gestão de desempenho utilizado no Poder Judiciário. Este filtro estratégico possibilita o atendimento do atributo relacionado com a análise crítica do modelo de gestão de desempenho organizacional (Ghalayini et al., 1997; Bititci et al., 2000; Neely et al., 2002; FPNQ, 2003), com capacidade de fornecer uma verificação profunda e global dos indicadores, como indicado por Silveira-Martins & Marinho (2011) adaptado de Figueiredo et al. (2005).

Na fase de consolidação dos indicadores, é feita uma revisão completa dos indicadores que devem ser mantidos ou excluídos do modelo de gestão de desempenho, a partir da avaliação de importância, urgência e tendência feita em conjunto pela alta gestão e as unidades operacionais. Neste momento, todos os setores estabelecem quais dos indicadores são mais importantes, bem como em qual deles há necessidade de ações urgentes e a sua tendência. A depender da estratégia ou da própria operacionalização poderão ser estabelecidos pesos diversos para os três construtos, quando ficará estabelecido os indicadores que deverão ser mais observados e acompanhados.

Em continuidade, podem ser estabelecidos padrões, mediante análise da tendência de cada indicador, visando garantir a existência de um paradigma de comparação de desempenho. Veja que um dos fundamentos do modelo conhecido por Sistema de Medição de Desempenho para Competição baseada no tempo tem como foco o controle do tempo, para criar uma vantagem competitiva Azzone et al., (1991). Neste sentido, o estabelecimento de padrões a partir da análise da importância, urgência e tendência de cada indicador visa garantir a existência de um foco em determinados indicadores e medidas de desempenho, com objetivo de reduzir a complexidade do modelo (Martins, 1999). Na pesquisa feita com os especialistas, houve concordância no tocante à necessidade de estabelecimento de padrões históricos, bem como de um comparativo relacionado às unidades judiciais de um mesmo campo de pesquisa.

A parte final do modelo é o monitoramento e o feedback. Como apresentado por Nelly et al. (1995) o monitoramento das métricas e sua retroalimentação deve ser constante e deve acompanhar as mudanças realizadas no ambiente. Heinzen (2014) também deixou claro que o monitoramento é um aspecto relevante para formulação de um modelo de gestão de desempenho organizacional. Inclusive, modelos como *Objectives and Key Results – OKR* de Andy Grove e o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan & Norton (2001) trazem de forma clara a necessidade de monitoramento e retroalimentação dos resultados. Vale destacar que na visão dos especialistas o acompanhamento dos

resultados, a análise comparativa destes com as expectativas, a ênfase nos fatores críticos de sucesso e a sincronização entre a organização, estratégia e gestão de desempenho são considerados pelos especialistas como mais significativos do que simplesmente revisar medidas.

O estudo de cada um dos módulos realizado a partir da matriz GUT adaptada relevou quais os módulos mais importantes para gestão do Poder Judiciário, bem como o nível de urgência de cada indicador. Todavia, em relação à tendência não foi atingido o consenso ou houve um alto nível negativo, indicado a preocupações e a necessidade de rápida ação para garantir a melhoria dos indicadores com passar do tempo. Um dos maiores desafios da sociedade moderna é dar celeridade as suas estruturas judiciais, considerando que tal questão não é um problema unicamente do contexto brasileiro (Manzi & Sousa, 2021). Especificamente, no Brasil, a produtividade judiciária está estacionada há alguns anos (Yeung, 2018), corroborando com a visão dos especialistas neste estudo sobre a tendência de piora dos indicadores no geral.

No módulo pessoas, o indicador "Adequação da força de trabalho à demanda da unidade" obteve o mais elevado nível de concordância em relação à sua importância, urgência e tendência. Este resultado reflete a problemática histórica enfrentada pelo Poder Judiciário na adaptação efetiva de sua força de trabalho às necessidades reais de cada unidade. Estudos revelaram a importância do módulo relacionado com os recursos humanos no Poder Judiciário Dimitrova-Grajzl et al. (2016), Sousa & Guimaraes (2018), Batitucci et al. (2010) e Louro et al. (2021). Praticamente, todos os modelos consideram o fator humano como essencial para o alcance dos objetivos da organização, especialmente o MADEO-O, *Balanced Scorecard* e o *Skandia Navigator*.

O módulo financeiro indicado que os especialistas atribuem ser mais importante uma boa gestão dos recursos orçamentários e financeiros em detrimento da mera arrecadação de recursos. Pode-se inferir que há resquícios da época que os modelos de gestão de desempenho focavam unicamente em critérios financeiros, especialmente quando houve o desenvolvimento da contabilidade gerencial que predominavam indicadores de natureza financeira (Elmgasbi, 2019; (Ghalayini; Noble, 1996). Contudo, diante do avanço da ciência da computação ocorreu o avanço da mensuração do desempenho organizacional (Elmgasbi, 2019), com o surgimento de modelos que adotavam métrica financeiras e não financeiras, incluindo ativos tangíveis e intangíveis (Kaplan & Norton, 2001). Assim, a preocupação dos especialistas decorre das reais limitações do orçamento público brasileiro que a cada ano fica mais restritivo. Portanto, uma boa gestão dos recursos supera a necessidade da mera arrecadação, uma vez que a carga tributária brasileira já alcançou seu limite. Enfim, a busca de uma abordagem equilibrada na medição do desempenho organizacional é uma

questão extremamente importante (Gumbus, 2005), inclusive com a capacidade de medir as vantagens competitivas da organização (Hamid, 2018).

O módulo infraestrutura teve alto grau de concordância em relação aos aspectos de importância, urgência e tendência. Isso corrobora o alto nível de investimento realizado nos últimos anos para modernização do Poder Judiciário. Dentre os modelos estudados, aquele que focou especificamente nos custos de infraestrutura foi o Matriz de Medição de Desempenho proposto por Keegan et al. (1989), indicando a importância deste módulo para gestão de desempenho, corroborando com a relevância dada pelos especialistas.

O módulo operacional surgiu apenas após a introdução de módulos vinculados às atividades de suporte (pessoas, financeiros e infraestrutura), executados no âmbito do Poder Judiciário. Tal evidência vai de encontro ao modelo adotado hoje pelo CNJ que estabelece uma proeminência aos indicadores de ordem meramente operacionais em detrimento das demais atividades. Essa informação dada pelos especialistas corrobora com a tese sustentada pelo autor que a atividade-meio não pode estar dissociada da atividade-fim, sendo que ambas devem ser avaliadas não como ilhas isoladas de trabalho, mas dentro de um conjunto mais amplo, ou seja, devem existir indicadores de gestão dentro das unidades judiciais, para conseguir alinhar toda organização com a sua estratégia. Diversos estudos indicam a necessidade de alinhar a estratégia da organização com todos os seus processos de forma combinada e interligada, tais como Kaplan e Norton (1996), Ghalayini et al. (1997), Bititci et al. (1998, 2000) & Neely et al. (2000).

Logo após o módulo operacional emerge a governança que tem sido uma preocupação constante nos estudos relacionados com Poder Judiciário (Akutsu & Guimarães, 2015; Guimarães et al., 2015). Inclusive, o aprimoramento da governança corporativa foi um dos indicadores com a necessidade de ações mais urgentes na visão dos especialistas. Outra questão interessante foi verificar que a redução das não conformidades teve uma associação estatisticamente significativa com variáveis de cunho operacional. Assim, verifica-se a necessidade de modernizar o sistema de avaliação de desempenho de forma que fique garantida a melhoria da governança, considerando que um forte sistema de medição de desempenho é capaz de responder com mais eficácia aos resultados negativos de auditorias de não conformidade (Amyulianthy et al., 2021; Zarefar & Narsa, 2023). Por outro lado, mesmo diante dessa necessidade, a tendência dos indicadores de governança corporativa apresentou um viés negativo na visão dos especialistas, necessitando de ações urgentes para reverter esse quadro. Vale considerar que o CNJ está atento a essa questão, ao menos nas unidades administrativa, uma vez que um dos seus indicadores dos seus macrodesafios é o aperfeiçoamento da gestão administrativa e

da governança judiciária.

No módulo Inovação e TI, observa-se que na visão dos especialistas o Poder Judiciário enfrenta desafios em manter-se atualizado diante dos avanços tecnológicos, uma vez que, apesar da relevância atribuída aos indicadores, a perspectiva de progresso nesse domínio é modesta. Mesmo considerado com alta importância, o módulo ficou bem abaixo na hierarquização. Destacou-se a urgência de ações direcionadas para os indicadores “Fortalecer a segurança da informação” e “Fortalecer a inteligência de dados”. A informação é salutar e relevante, tendo em vista que o próprio processo de gestão do desempenho organizacional precisa passar por um processo de transformação digital para incorporar novas tecnologias, como destacado nos estudos de Breschi et al., (2019). O modelo de gestão de desempenho deve ser um catalizador da melhoria organizacional, por meio da análise de diversas dimensões, especialmente a tecnológica (Ahmad et al., 2022). No modelo conhecido como *Performance Prism* de Neely & Adams (2001) uma dimensão do prisma é a capacidades necessárias que devem ser adquiridas pela organização para suportar todo processo tecnológico (Silva Jr. et al., 2013), indicando a importância deste módulo em todo processo de gestão de desempenho. Além disso, estudos tem se interessado por investimentos em tecnologia da informação (Alves & Beiruth, 2019; Procopiuck, 2018).

O módulo comunicação foi apresentado como o penúltimo em grau de importância, tanto que indicadores relacionados com o aprimoramento da comunicação institucional alcançou um grau de concordância com os especialistas somente na terceira e última rodada. Os indicadores atinentes à comunicação foram que alcançaram os menores níveis nos três aspectos: importância, urgência e tendência. Veja que a gestão de desempenho serve como um sistema de comunicação que através de uma trama estratégica de metas e objetivos meticulosamente entrelaçada com indicadores de desempenho, delinea-se a visão organizacional. Este intrincado tecido, inspirado na lógica de causa e efeito, é a chave para a realização dos objetivos, conforme destacado por Kaplan e Norton (1996), mesmo assim os especialistas não consideraram a comunicação no seu papel fundamental de fomentar a plena transparência de toda organização. Destaco, ainda, que uma comunicação clara das metas que estão sendo perseguidas pela organização (Tuomela, 2005), a partir de uma linguagem objetiva e uma visão sistêmica dos objetivos (Garengo; Biazzo & Bititci, 2005), são necessários em um sistema de gestão de desempenho para influenciar as ações e comportamentos dos funcionários e para comunicar a posição da empresa internamente e externamente (Franco-Santos et al., 2007).

O último módulo do hierarquizado foi o relacionado com a sustentabilidade que não visão dos

especialistas não foi considerado importante para a elaboração de um modelo de desempenho global, mas não foi considerado importante pelos especialistas. Vale destacar que o CNJ apresenta como um dos indicadores dos seus macrodesafios um Índice de Desempenho de Sustentabilidade – IDS. Sugere-se que ocorreu uma hipertrofia dos demais módulos de gestão de desempenho, bem como uma priorização de indicadores de curto prazo em detrimento de indicadores de longo prazo, como verifica-se no *Balanced Scorecard* (Silva et al., 2022) que foca apenas nos clientes, financeiros, aprendizagem organizacional e processos internos. Veja-se que modelos modernos de gestão de desempenho como o Sigma Sustentabilidade estão intrinsecamente ligados ao conceito de sustentabilidade (Cunha, 2011) que utiliza conceitos derivados da perspectiva do Triple Bottom Line – TBL relacionados com as dimensões social, ambiental e econômico (Gião et al., 2010). Os especialistas não chegaram a um consenso da importância de indicadores de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário, mesmo considerando necessária sua existência dentro de um modelo de gestão de desempenho organizacional, sugerindo a necessidade de conscientização sobre o tema.

Enfim a compreensão profunda entre estratégia, processos e gestão de desempenho é percebida neste trabalho como um caminho promissor para organização que pretendem não apenas se adaptar, mas prosperar e crescer em um ambiente extremamente dinâmico. Ao abraçar essa abordagem integrada, as empresas não apenas aumentam sua resiliência, mas também estabelecem uma base sólida para a inovação contínua. A compreensão profunda da interconexão entre estratégia, processos e gestão de desempenho não apenas melhora a eficiência operacional, mas também fomenta uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua, destacando-se como um diferencial competitivo em um ambiente complexo e desafiador.

Assim, urge a necessidade de integrar todo processo de gestão de desempenho dentro do Poder Judiciário, com a utilização de indicadores de gestão propriamente ditos dentro das unidades judiciais, que deixariam de ter um foco unicamente operacional e emergiria uma gestão estratégica dos modelos de trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 Retomada dos Objetivos

O presente estudo em foco buscou conceber, analisar e validar um arcabouço teórico para a modelagem de um sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional, destinado para aplicação tanto no âmbito do Poder Judiciário quanto em outras entidades, sejam elas de natureza pública ou privada. O objetivo primordial consistiu em assegurar a convergência efetiva entre as esferas de gestão estratégica, tática e operacional. O modelo apresentado encaixa-se perfeitamente na literatura sobre sistemas de medição de desempenho organizacional e buscou absorver diversos aspectos positivos apresentados em outros modelos congêneres, tais como MADE-O, BSC, *Skandia Navigator*, Sigma Sustentabilidade, *Performance Measurement Matrix*, *Performance Pyramid*, MEG-FNQ, dentre outros.

Para criação do referido modelo foi utilizado o Método Delphi para coleta de dados, bem como métodos multivariados de análise de dados e machine learning, especificamente uma análise quantitativa fundada na Análise Fatorial (Hair et al., 2009) e uma análise qualitativa baseada na Análise de Correspondência Múltipla (Infantosi et al., 2014; da Silva et al., 2008). A adoção do método Delphi encontra sua justificativa na obtenção de uma ampla gama de perspectivas provenientes de especialistas que atuam no contexto do Poder Judiciário, bem como de usuários externos. Essa escolha atende aos objetivos da pesquisa em termos de eficiência em custo e tempo. Além disso, a aplicação deste método permitiu preservar a confidencialidade e o sigilo, respeitando a identidade dos participantes e das instituições envolvidas, o que propiciou uma maior franqueza nas respostas e minimizou o efeito de conformidade grupal, conhecido como efeito manda. Cumpre salientar que a abordagem metodológica adotada se baseou nas práticas delineadas por Kluge et al. (2020), Rowe & Wright (2001) e Gracht (2012).

O resultado gerado apresenta a existência de um gap entre os aspectos fundamentais levantados na literatura sobre um modelo ideal de gestão de desempenho global (Silveira-Martins & Marinho, 2011) e aquilo que tem sido utilizado efetivamente no Poder Judiciário. Outros estudos podem demonstrar o tamanho desse gap, bem como aprofundar no tocante aos fatores críticos de sucesso para melhorar o desempenho organizacional em instituições públicas ou privadas.

Vale destacar que o presente estudo não buscou avaliar o desempenho organizacional de órgãos do Poder Judiciário, mas somente avaliar os atuais sistemas de medição de desempenho

organizacional utilizados, considerando-o como sistema como uma entidade intrinsecamente complexa e organizada, composta por uma sinergia intrincada de diversas partes que mantêm entre si uma relação de interação significativa. Destaca-se que as propriedades emergentes do sistema, quando consideradas coletivamente, transcendem a simples soma das características individuais de suas partes constituintes. Este complexo sistema encontra-se imerso em um processo dinâmico, onde a interação constante com o ambiente circundante se configura como um elemento essencial (Maximiano, 2018).

A avaliação feita neste estudo do sistema atual de medição de desempenho do Poder Judiciário adotado pelo CNJ observou a necessidade de sua atualização, para que sejam consideradas em conjuntos as unidades administrativas e judiciais, sob uma ótica da teoria dos sistemas, com a respectiva inclusão de indicadores relacionados com a gestão em si dentro das unidades judiciais, rompendo as barreiras de comunicação existentes entre todas as unidades. Como explicitado pelos especialistas, a atividade-meio não pode estar dissociada da atividade-fim, sendo que ambas devem ser avaliadas não como “ilhas isoladas” de trabalho, mas dentro de um conjunto mais amplo, ou seja, devem existir indicadores de gestão dentro das unidades judiciais, para conseguir alinhar toda organização com a sua estratégia, como destacado por Kaplan e Norton (1996), Ghalayini et al. (1997), Bititci et al. (1998, 2000) & Neely et al. (2000).

O modelo proposto na figura 26 conseguiu reunir diversos elementos necessários para criação de um modelo completo que hierarquizasse os módulos de gestão, estabelecesse elos de causa e efeito e definisse os indicadores, com estabelecimento de padrões históricos e comparativos de resultados, mediante uma participação ativa de todos os setores envolvidos e o estabelecimento de um feedback controlado.

Vale destacar que a proposta inicial da criação de um filtro estratégico, a partir da adaptação de uma Matriz GUT, para a classificação dos indicadores a nível de importância, urgência e tendência foi satisfatória, tendo em vista o grau de consenso alcançado pelos especialistas inquiridos no Método Delphi. O modelo proposto busca promover um desempenho organizacional plenamente mensurável, para tornar possível o direcionamento correto de recursos organizacionais, visando alcançar metas de longo prazo e medir a motivação e capacitação dos colaboradores (Valerim, 2020), uma vez que um sistema de medição de desempenho organizacional bem estruturado é capaz de promover o alinhamento de toda organização (Lugoboni et al., 2013), para fins da realização dos seus objetivos, bem como integrar toda a equipe na busca de realizações comuns. A partir da tabela 33 podemos relacionar os objetivos deste estudo com os seus respectivos resultados gerais e

específicos, além dos métodos utilizados para alcançá-los.

Tabela 33 – Síntese dos Resultados

<b>Objetivo geral</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Métodos</b>	<b>Resultados específicos</b>	<b>Resultado Geral</b>
Propor, avaliar e validar um modelo teórico de Avaliação de Desempenho Organizacional a ser utilizado no Poder Judiciário ou outras organizações públicas ou privadas, capaz de garantir o alinhamento da gestão estratégica, tática e operacional.	Estudar os modelos de Avaliação de Desempenho disponíveis e consagrados pela literatura sobre o tema, especialmente aqueles adotados pela Administração Pública e pelo Poder Judiciário.	Revisão de literatura	Foi possível verificar os principais modelos capazes de fornecer informações para criação do modelo proposto	Foi proposto um modelo de gestão de desempenho organizacional capaz de ser utilizado no Poder Judiciário ou outras instituições públicas e privadas, mediante uma abordagem sistêmica, com a utilização de um filtro estratégico e capacidade de garantir o alinhamento de toda organização.
	Estudar quais os principais módulos capazes de influenciar decisivamente no processo de gestão de desempenho organizacional do Poder Judiciário, para fins de sua inclusão no modelo proposto.	Revisão de literatura e análise documental	Procedeu-se com levantamento dos principais módulos do modelo de gestão de desempenho, a partir dos relatórios de gestão de órgãos do Poder Judiciário	
	Verificar quais os principais aspectos e atributos que são necessários para elaboração de um modelo de gestão de desempenho organizacional	Método Delphi e Análise Fatorial (quantitativa)	Constatou-se a existência de um gap entre aquilo que é utilizado nos modelos de gestão de desempenho do Poder Judiciário e aquilo que seria necessário	
	Constatar quais desses aspectos e atributos estão presentes atualmente na estratégia de gestão de desempenho organizacional do poder Judiciário	Método Delphi e Análise Fatorial (quantitativa)		
	Hierarquizar os módulos constantes no modelo proposto.	Método Delphi (qualitativo)	Os módulos do modelo de gestão de desempenho foram hierarquizados	
	Classificar os indicadores de gestão em termos de importância, urgência e tendência.	Método Delphi e análise de correspondência múltipla (qualitativo)	Constatou-se que o filtro estratégico proposto é capaz de fornecer informações valiosas dos indicadores para sua inclusão ou exclusão do modelo	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.



## 6.2 Contribuições do estudo

O presente estudo acarreta diversas implicações, especialmente na necessidade de formular estratégias de gestão direcionadas especificamente para o Poder Judiciário. Além disso, o presente trabalho busca remodelar o pensamento dominante no sentido de garantir uma visão sistêmica de todos os órgãos do Poder Judiciário, mediante utilização de indicadores de gestão nas unidades judiciais, considerando que atualmente este tipo de indicado praticamente não existe.

Neste sentido, o presente estudo contribuiu para:

- a) propor um modelo teórico de fácil entendimento e implementação;
- b) estudar os modelos modernos de gestão de desempenho organizacional;
- c) introduzir um novo método para classificar os indicadores de gestão (filtro estratégico);
- d) fomentar a reflexão de novas formas de gestão dentro do Poder Judiciário e da administração pública como um todo;
- e) instigar o desenvolvimento de um novo pensamento voltado para gestão sistêmica dentro do Poder Judiciário;
- f) Desenvolver ferramentas analíticas baseadas em dados para prever tendências e ajudar na tomada de decisão proativa, reduzindo assim a latência judicial;
- g) Criar programas de treinamento e desenvolvimento contínuo para magistrados e servidores, focando em competências de gestão moderna e liderança adaptativa;
- h) Implementar sistemas de feedback contínuo entre diferentes níveis do judiciário para melhorar a comunicação e a eficiência operacional, garantindo uma resposta mais rápida às necessidades sociais;
- i) Promover uma cultura de transparência e responsabilidade, utilizando tecnologias para facilitar o acesso público às informações do judiciário e melhorar a confiança na justiça e
- j) fornece meios gerenciais para enfrentar a crescente litigância e estoque processual.

## 6.3 Sugestões dos estudos futuros

Como sugestão de estudos futuros derivados deste pode-se delinear as seguintes sugestões:

- a) estudos sobre modelos e práticas de gestão de desempenho organizacional;
- b) análise dos indicadores de gestão e dos fatores críticos de sucesso para mensurar o sucesso de uma organização no alcance dos seus objetivos;

c) avaliar como diversos construtos (liderança, cultura, motivação, engajamento, inovação, entre outros) influenciam na gestão de desempenho organizacional;

d) mensurar como cada módulo de gestão impacta diretamente na gestão de desempenho organizacional;

e) explorar outros modelos de gestão de desempenho organizacional em diversas organizações públicas e privadas;

f) verificar a relação dos conceitos de sustentabilidade e governança corporativa com o desempenho organizacional.

g) Investigar a aplicabilidade e a eficácia de ferramentas tecnológicas, como softwares de Big Data e inteligência artificial, no aprimoramento dos sistemas de gestão de desempenho organizacional.

h) Estudar o impacto das políticas de diversidade e inclusão nas métricas de desempenho organizacional, explorando como essas políticas podem influenciar positivamente a produtividade e a inovação.

i) Examinar os efeitos da transparência e da comunicação interna na eficácia da gestão de desempenho organizacional, avaliando como a clareza na comunicação pode melhorar a execução e o monitoramento de estratégias organizacionais.

j) Desenvolver estudos comparativos entre diferentes instituições e setores econômicos para identificar peculiaridades e semelhanças em modelos de gestão de desempenho, permitindo uma visão mais ampla sobre práticas eficazes em diversos contextos.

l) Avaliar o impacto da gestão de conflitos internos sobre o desempenho organizacional, investigando como a resolução eficiente de conflitos pode contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo e engajado e

m) Investigar a influência das estratégias de responsabilidade social corporativa no desempenho organizacional, analisando como a adoção de práticas sustentáveis e éticas pode afetar os resultados da empresa.

Destaca-se que todas as questões levantadas como sugestão para estudos futuros foram diretamente ou indiretamente debatidas neste trabalho, sendo necessários aprofundamento metodológico para alcançar os pormenores de cada uma dessas questões.

#### **6.4 Limitações do Estudo**

As limitações deste estudo decorrem da dificuldade em conseguir dados e pessoas dispostas a fornecer informações sobre o Poder Judiciário, por tratar-se de uma instituição bastante fechada para realização de estudos e pesquisas científicas.

Além disso, verificou-se que a heterogeneidade adotada neste estudo para escolha dos especialistas dificultou a classificação da tendência de cada indicador, pois foram escolhidos tanto profissionais internos como externos que tinham relação acadêmica ou profissional com Poder Judiciário.

Todavia, houve a necessidade de expandir a escolha dos especialistas para fora do quadro do Poder Judiciário, em virtude da dificuldade de encontrar pessoas dispostas a realizar a pesquisa.

A cultura institucional do Poder Judiciário pode ser resistente a mudanças, especialmente aquelas que envolvem novas tecnologias ou métodos de gestão, limitando a aplicabilidade de inovações propostas. Além disso, o uso de métodos qualitativos, como entrevistas e questionários, pode estar sujeito a vieses de resposta, especialmente se os participantes tiverem interesse em apresentar o sistema judiciário de maneira mais favorável. A rapidez com que as informações no sistema judiciário mudam pode tornar os dados coletados rapidamente obsoletos, limitando a relevância das análises temporais ou de longo prazo. Restrições legais ou protocolos de segurança podem impedir o acesso a dados mais específicos ou detalhados sobre operações internas, processos judiciais ou dados sensíveis, reduzindo a profundidade da análise possível.

## **6.5 Conclusão**

Em suma, espera-se que o presente trabalho por meio do modelo apresentado e dos conceitos abordados tenha contribuído para o debate sobre o tema relacionado com a gestão do desempenho organizacional no Poder Judiciário e na administração pública como um todo.

A partir de todo conhecimento abordado, cria-se a expectativa real de uma efetiva contribuição para o Poder Judiciário, visando a melhoria na gestão e na prestação dos seus serviços. ‘

Afinal, diante de todos os desafios estruturais e dos cenários adversos impostos para atual administração pública, promover o debate independente sobre novos modelos de gestão é de fulcral importância para enfrentar todos esses desafios.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abueid, R., Rehman, S. U., & Nguyen, N. T. (2023). The impact of balanced scorecard in estimating the performance of banks in Palestine. *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 34–45. Scopus. <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2021-0047>

Ackoff, R. L. (1971). Towards a System of Systems Concepts. *Management Science*, 17(11), 66–671. <https://doi.org/10.1287/mnsc.17.11.661>

Ahmad, K., Zabri, S. M., & Atan, S. A. (2022). Multidimensional performance measures and factors and their linkage with performance. *International Journal of Emerging Markets*, Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-05-2021-0797>

Ahmad, N., Othman, R., Othman, R., & Jusoff, K. (2012). The Effectiveness of Internal Audit in Malaysian Public Sector. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 5 (8).

Akbar, R., Pilcher, R. A., & Perrin, B. (2015). Implementing performance measurement systems: Indonesian local government under pressure. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(1), 3–33.

Akim, É. K., & Mergulhão, R. C. (2015). Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. *Rev. Adm. Pública*, 49(2), 366–337.

Akim, É. K., & Mergulhão, R. C. (2015). Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, 49(2), Artigo 2.

Alphun, C., Sainaghi, R., & Turker, N. (2023). Market Competition, Balanced Scorecard, and Their Effects on Hotel Organizational Performance and Manager’s Satisfaction. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*. Scopus. <https://doi.org/10.1080/15256480.2023.2169853>

Alves, A. B., & Beiruth, A. X. (2019). Análise de variáveis que podem promover a celeridade processual no controle externo: um estudo de caso no TCE-ES. *São Paulo*, 13.

Amani, A. (2018). Investigação da relação entre desempenho organizacional e aprendizagem organizacional na universidade de Farhangian. *Humanidades & Inovação*, 5(6), 340–344.

Amaral, B. G. D., Ensslin, S. R., Valmorbidia, S. M. I., & Dutra, A. (2018). Avaliação de desempenho de servidores públicos: O que a literatura nos ensina?. *Caderno de Administração*, 26(1), 147–169.

Amyulianthy, R., Muda, R., Said, J., & Setyaningrum, D. (2021). Examining The Moderating Role Of Performance Measurement System on Relationship Between Audit Results and

- Performance Of Indonesian Local Authorities. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 2040–2058.
- Anggitaningsih, R., Irawan, B., Prihatini, D., & Barokah, I. (2023). The Effect of Balanced Scorecard Understanding on Employee Performance with Career System and Compensation System as Moderating Variable. *Quality - Access to Success*, 24(192), 306–316.
- Anjomshoae, A., Hassan, A., Kunz, N., Wong, K. Y., & Leeuw, S. de. (2017). Toward a dynamic balanced scorecard model for humanitarian relief organizations' performance management. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 7(2), 194–218.
- Antunes, L. G. R., Vasconcelos, F. F., de Oliveira, C. M., & Corrêa, H. L. (2021). Dynamic framework of performance assessment for startups. In: *International Journal Of Productivity And Performance Management*. Emerald Group Publishing Ltd.
- Araújo, M. A. D. de. (1996). Planejamento estratégico: Um instrumental à disposição das universidades? *Revista de Administração Pública*, 30(4), 74 a 86–74 86.
- Azzone, G., Masella, C., & Bertelè, U. (1991). Design of Performance Measures for Time-based Companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 11(3), 77–85.
- Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 3–21. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2014-0086>
- Bandeira, R. M. G. (2005). *A Emenda Constitucional n.º 45, de 2004: O Novo Perfil do Poder Judiciário Brasileiro*. Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados.
- Baptista, I. De, & Costa, P. R. Da. (2019). The impact of innovation on the judiciary: a theoretical essay. *Brazilian Journal of Development*, 5(8), 12445–12465.
- Barata, F. (2021). Performance measurement of supply chains and distribution industry using balanced scorecard and fuzzy analysis network process. *Decision Science Letters*, 10(3), 401–414. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2021.1.004>
- Barbosa, C. M (2007). Poder Judiciário: reforma para quê? *Revista Âmbito Jurídico*, 10(46).
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (1º). Edições 70.
- Barrios, M., Guilera, G., Nuño, L., & Gómez-Benito, J. (2021). Consensus in the delphi method: What makes a decision change? *Technological Forecasting and Social Change*, 163 (1).
- Bassan, H., & Martins, R. A. (2015). Geração de riqueza em empresas vencedoras do PNQ: Uma análise usando EVA. *Production*, 26 (1).
- Batitucci, E. C., Cruz, M. V. G. Da, Santos, A. Dos, Ribeiro, L. M. L., & Souza, L. G. De. (2010). A justiça informal em linha de montagem Estudo de caso da dinâmica de atuação do Jecrim de Belo Horizonte. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, 10(2), 245–269.

- Beenstock, M., & Haitovsky, Y. (2004). Does the appointment of judges increase the output of the judiciary? *International Review of Law and Economics*, 24(3), 351–369.
- Belton, I., Macdonald, A., Wright, G., & Hamlin, I. (2019). Improving the practical application of the Delphi method in group-based judgment: A six-step prescription for a well-founded and defensible process. *Technological Forecasting and Social Change*, 147, 72–82.
- Bertalanffy, L. V. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407–426. <https://doi.org/10.5465/255139>
- Bititci, U. S., Turner, Ut., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 692–704.
- Bititci, U. S., Turner, Ut., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 692–704.
- Blank, J. L. T., & Van Heezik, A. A. S. (2020). Policy reforms and productivity change in the judiciary system: A cost function approach applied to time series of the Dutch judiciary system between 1980 and 2016. *International Transactions in Operational Research*, 27(4), 2002–2020.
- Blonski, F., Coelho Prates, R., Costa, M., & Vizeu, F. (2017). O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. *Administração Pública e Gestão Social*, 1(1), 15–30.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2010). Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: Estudo de caso em uma média empresa industrial. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12, 425–446.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., Ensslin, L. (2011). Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. *Gestão Produção*, São Carlos, 18(3), 633-650.
- Botelho, R. D.; Paiva, K. C. M. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 45(5), 1249-1283.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134.
- Brasil (2018). *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018*, Diário da República seção 1, 157 (agosto): 59. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm)
- Brasil (2020). “Resolução nº. 325, de 29 de junho de 2020”, *Dispõem sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências*. Diário Oficial, 30 de agosto de 2020.
- Brasil. (1988). *Constituição do Brasil*. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

- Bratianu, C., & Orzea, I. (2012). Intergenerational learning as an entropy driven process. *Management & Marketing*, 7(4).
- Breschi, M. S., David Kiron, Bryan Hancock, and Raffaele, Kiron, D., Hancock, B., & Breschi, R. (2019). Performance Management's Digital Shift. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de: <<https://sloanreview.mit.edu/projects/performance-managements-digital-shift/>>
- Brito, F. M. (2014). *Proposta de um conjunto de indicadores de desempenho na agência de estágios da Universidade Federal do Ceará* (Monografia de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, Universidade Federal do Ceará). Recuperado de: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/45969>
- Camfield, C. E. R., & Mendes, L. A. F. (2017). Princípios de excelência nas Pmes brasileiras do setor ervateiro: Análise baseada no Modelo de Excelência em Gestão. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 12(3), 313.
- Campbell, D., Datar, S. M., Kulp, S. L., & Narayanan, V. G. (2015). Testing strategy with multiple performance measures: Evidence from a balanced scorecard at store24. *Journal of Management Accounting Research*, 27(2), 39–65. Scopus. <https://doi.org/10.2308/jmar-51209>
- Castro, F., (2016). *O que é OKR*. Lean Performance.
- Castro, F., (2017). *Guia do iniciante para OKR*. 2017 Recuperado de: [http://felipecastro.com/resource/Guia\\_do\\_iniciante\\_para\\_OKR.pdf](http://felipecastro.com/resource/Guia_do_iniciante_para_OKR.pdf).
- Castro, F., (2017). *O Ciclo OKR: 3 Passos para o Sucesso com OKR*. Recuperado de: <<https://felipecastro.com/pt-br/ciclo-okr/>>.
- Castro, P. H. De. (2019). *Influência da relação com os stakeholders na presença de indicadores de sustentabilidade: Estudos de casos no setor de mineração do Brasil* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo). Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04042019-092305/pt-br.php>
- Cheffi, W., Roa, A., & Beldi, A. (2010). Designing a performance measurement system: Accountants and managers diverge. *Management Accounting Quarterly*, 11(3), 8.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*, 25(4), 266–282.
- Christensen, R. K., & Szmer, J. (2012). Examining the efficiency of the US courts of appeals: Pathologies and prescriptions. *International Review of Law and Economics*, 32(1), 30–37.
- Conselho Nacional de Justiça (2018). *Justiça em números*. Brasília: CNJ.
- Conselho Nacional de Justiça (2019). Judiciário aprova 12 metas nacionais para 2020. *Portal CNJ*. Recuperado de: <https://www.cnj.jus.br/judiciario-aprova-12-metas-nacionais-para-2020/>

- Conselho Nacional de Justiça (2019). *Sobre as metas*. Recuperado de: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metassobre-as-metas>>.
- Conselho Nacional de Justiça (2021). *Macrodesafios e respectivos indicadores de desempenho*. Portal CNJ. Recuperado de: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/monitoramento-e-avaliacao-da-estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/indicadores-de-desempenho/glossario-dos-indicadores/>
- Conselho Nacional de Justiça (Org.). (2011). *Avaliação do desempenho judicial: Desafios, experiências internacionais e perspectivas*.
- Corrar, L. J., Dias Filho, J. M., & Paulo, E. (2009). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. Editora Atlas.
- Corrar, L. J., Dias Filho, J. M., & Paulo, E. (2009). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. Editora Atlas.
- Corrêa, H. L. (1987). *O “Estado da arte” da avaliação de empresas estatais* (Doutorado em Administração Geral, Universidade de São Paulo). Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12131/tde-14092021-165646/>
- Corrêa, H. L. (1987). *O Estado da arte da avaliação de empresas estatais* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo). Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12131/tde-14092021-165646/>
- Corrêa, H. L. (2011). Modelo de avaliação do desempenho organizacional: MADE-O: como conhecer o verdadeiro desempenho de uma organização. *Notas de aula da disciplina EAD5948 – Avaliação de Desempenho Global. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo*.
- Costa, F. J. (2011). *Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração* (Vol. 1). Editora Ciência Moderna.
- Cross, K. F., & Lynch, R. L. (1988). The “SMART” way to define and sustain success. *National Productivity Review*, 8(1), 23–33. <https://doi.org/10.1002/npr.4040080105>
- Cunha, J. A. C. D., & Correa, H. L. (2013). Evaluation of organizational performance: An study applied in philanthropic hospitals/Avaliacao de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantropicos/Evaluacion de desempeno organizacional: un estudio aplicado en hospitales filantropicos. *RAE*, 53(5), 485–500.
- Cunha, J. A. C. da. (2011). *Avaliação de desempenho e eficiência em organizações de saúde: Um estudo em hospitais filantrópicos* (Teste de Doutorado, Universidade de São Paulo). Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01092011-190122/pt-br.php>
- Cunha, J. A. C., & Correa, H. L. (2013). Evaluation of organizational performance: An study applied in philanthropic hospitals. *RAE*, 53(5), 485–500.



- Cunha, J. A. C., Hourneaux, Jr. F., & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organizational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2), 223–240.
- Da Silva Jr, S. D., Luciano, E. M., & Testa, M. G. (2013). Contribuições do Modelo de Medição de Desempenho Organizacional da Performance Prism ao Balanced Scorecard: Um estudo sob a perspectiva dos stakeholders. *Revista de Ciências da Administração*, 15(37), 136–153.
- da Silva, G. R., Cavalcante, P. R. N., & de Barros Câmara, R. P. (2022). The effect of isomorphism on sustainable balanced scorecard indicators: Analysis mediated by institutional theory in agricultural organizations. *Custos e Agronegocio*, 18(3), 323–349. Scopus.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458–467.
- Dantas, A. C. C. (2021). Balanced Scorecard: Revista Fatec De Tecnologia E Ciências. *Revista FATEC de Tecnologia e Ciências*, 6(1).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Editora Artmed.
- Dimitrova-Grajzl, V., Grajzl, P., Slavov, A., & Zajc, K. (2016). Courts in a transition economy: Case disposition and the quantity–quality tradeoff in Bulgaria. *Economic Systems*, 40(1), 18–38.
- Dreveton, B. (2013). The advantages of the balanced scorecard in the public sector: Beyond performance measurement. *Public Money and Management*, 33(2), 131–136. Scopus. <https://doi.org/10.1080/09540962.2013.763425>
- Drucker, P. F. (1998). *Introdução à Administração* (3º ed). Thomson pioneira.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366–373.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela indentificação dos seus valores internos*. Makron Books.
- Elmgasbi, A. (2019). Revision of Performance Measurement Tools and Methods. *E-Finanse*, 15(2), 20–35.
- Facchin, T., & Benedetti, M. H. (2019). Método de Apoio à Decisão para Adoção de uma Nova Tecnologia de Distribuição de Conteúdo para a Indústria de Mídia e Difusão. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*. 7(2), 181–201.
- Falavigna, G., Ippoliti, R., & Ramello, G. B. (2018). DEA-based Malmquist productivity indexes for understanding courts reform. *Socio-Economic Planning Sciences*, 62, 31–43. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.07.001>
- Fandino, W. (2019). Formulating a good research question: Pearls and pitfalls. *Indian Journal of Anaesthesia*, 63(8), 611–616.

- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados: Estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®* (Vol. 1). Elsevier Brasil.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados: Estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®* (Vol. 1). Elsevier Brasil.
- Ferreira, F. H. S., Nascimento, N. M. P. do, Deus, K. R. R. G. de, & Gouveia, J. F. (2021). Avaliação de desempenho organizacional e sua importância para os centros acadêmicos de Secretariado Executivo. *Revista Expectativa*, 20(3), 46–70.
- Ferro, G., Romero, C. A., & Romero-Gómez, E. (2018). Efficient courts? A frontier performance assessment. *Benchmarking: An International Journal*, 25 (2). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/328701461\\_Efficient\\_courts\\_A\\_frontier\\_performance\\_assessment](https://www.researchgate.net/publication/328701461_Efficient_courts_A_frontier_performance_assessment)
- Figueiredo, M. A. D., Macedo-Soares, T. D. L. van A. de, Fuks, S., & Figueiredo, L. C. (2005). Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. *Gestão & Produção*, 12, 305–315. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000200013>
- Figueiredo, M. A. D., Macedo-Soares, T. D. L. van A. de, Fuks, S., & Figueiredo, L. C. (2005). Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. *Gestão & Produção*, 12, 305–315. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000200013>
- Filgueiras, A. R. F., & Damorim, R. S. (2019). Percepção da Qualidade em Serviços: Associação com o Modelo de Excelência em Gestão- MEG. *Marketing & Tourism Review*, 4(1), Article 1.
- Fpnq (2003). *Critérios de Excelência para 2003*. São Paulo.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784–801.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Frizzo, P., & Gomes, G. (2017, junho). Influência da Aprendizagem Organizacional e da Inovação no Desempenho Organizacional de Empresas do Setor Vinícola. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16(2), 35–50.
- Fundação Nacional da Qualidade. (2017). *Modelo de Excelência em Gestão (MEG): Guia de referência para excelência em gestão*. (21º ed, Vol. 1). Fundação Nacional da Qualidade.
- Galas, E. S., & Forte, S. H. A. C. (2021). Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 6, 88–112.

- Galvão, H. M., Corrêa, H. L., & Alves, J. L. (2011). Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. *ReA UFSM*, 4(3), 425–441.
- Gama, A. W. S., Wiagustini, N. L. P., Sedana, I. B. P., & Purbawangsa, I. B. A. (2021). The Contribution of Intellectual Capital on Indonesian Banks' Risk Management. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Sao Paulo*, 7.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in smes: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47.
- Garvin, D. A. (1993). Manufacturing strategic planning. *California Management Review*, 35(4), 85–106.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207–225. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(96\)00093-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(96)00093-X)
- Ghalayini, Alaa M.; Noble, James S. The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992) *O Inquérito - Teoria e Prática*, Celta Editora.
- Gião, P. R., Gomides, A., Picchioni, C. N., Corrêa, H. L., & Júnior, M. De M. O. (2010). Modelo Sigma Sustentabilidade Flexível: Uma Contribuição Rumo A Organizações Sustentáveis. *FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão*, 13(2).
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4. Ed. vol. 1). Editora: Atlas.
- Gil. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (7. Ed, vol. 1). Editora Atlas.
- Gomes, A. de O., & Guimarães, T. de A. (2013). Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Rev. Adm. Pública*, 47(2), 379 a 402–379 402.
- Gomes, A. O., & Freitas, M. E. M. de. (2017). Correlação entre demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial em varas da Justiça Federal no Brasil. *Rev. direito GV*, 13(2), 567–585. <https://doi.org/10.1590/2317-6172201722>
- Gomes, A. O., & Guimarães, T. A. (2013). Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 379-402.
- Gomes, A. O., & Moura, W. J. F. De. (2018). O conceito de coprodução de serviços: Proposta de aplicação no Judiciário brasileiro. *Cadernos EBAPE.BR*, 16, 469–785.
- Gomes, A. O., Guimaraes, T. A., & Akutsu, L. (2017). Court Caseload Management: The Role of Judges and Administrative Assistants. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 648–665.

- Gonçalves, A. D., Cardoso, H. H. R., Carvalho, H. G. De, Carvalho, G. D. G. De, & Stankowitz, R. De F. (2017). Panorama view of Innovation in Brazilian Small Businesses. *International Journal of Innovation*, 5(3), 325–334.
- Gonçalves, A., & Silva, L. L. De S. V. Da. (2016). Capacidade De Aprendizagem Organizacional: Estudo Realizado Em Uma Indústria Têxtil. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(2), 166–191.
- Guimarães, R. G. (2013). *A presença dos cinco capitais no índice de sustentabilidade empresarial (ISE)* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo). Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11102013-205321/pt-br.php>
- Guimarães, T. A. et al. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 32(6), 43-61.
- Gumbus, A. (2005). Introducing the balanced scorecard: Creating metrics to measure performance. *Journal of Management Education*, 29(4), 617–630. Scopus. <https://doi.org/10.1177/1052562905276278>
- Haas, M., & Hansen, M. T. (2002). Are organizational capabilities valuable? An empirical test of the pitfalls of leveraging knowledge. *Academy of Management Proceedings*, 2002(1).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hamid, N. (2018). Factor analysis for balanced scorecard as measuring competitive advantage of infrastructure assets of owned state ports in Indonesia: Pelindo IV, Makassar, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 386–401. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0178>
- Hao, Z. H. O. U., & Yu-Ling, H. E. (2018). *Comparative Study of OKR and KPI*. DEStech Transactions on Economics, Business and Management, (eced).
- Harahap, R. M. (2021). Integrating organisational- and individual-level performance management systems (PMSS): A case study in a large Indonesian public sector organisation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 18(4/5), 417–454. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2019-0074>
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use Omega Rather than Cronbach's Alpha for Estimating Reliability. But.... *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>

- Heinzen, D. A. De M., Dias, A. B. B. B., & Marinho, S. V. (2014). Avaliação do Sistema de Medição de Desempenho Organizacional de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina à Luz dos Atributos Desejáveis. *Revista Meta: Avaliação*, 5(15), 327–352.
- Hino, M. C., & Cunha, M. A. (2020). Adoption of technology in the legal professional's perspective. *Revista Direito GV*, 16.
- Hourneaux, F. (2005). *Avaliação de desempenho organizacional: Estudo de casos de empresas do setor químico* (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo). Recuperado de: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30012006-090344/>
- Hutaibat, K., Alhatabat, Z., von Alberti-Alhtaybat, L., & Al-Htaybat, K. (2021). Performance habitus: Performance management and measurement in UK higher education. *Measuring Business Excellence*, 25(2), 171–188.
- Infantosi, A. F. C., Costa, J. C. da G. D., & Almeida, R. M. V. R. de. (2014). Análise de Correspondência: Bases teóricas na interpretação de dados categóricos em Ciências da Saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, 30, 473–486. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00128513>
- Istvan, R. (1988). The fourth dimension of competition. *Timed-based Competition: The New Series*, Boston Consulting Group, Boston, MA.
- Johnsson, M. C., Pepper, M., Price, O. M., & Richardson, L. P. (2021). “Measuring up”: A systematic literature review of performance measurement in Australia and New Zealand local government. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 18(2), 195–227. <https://doi.org/10.1108/QRAM-11-2020-0184>
- Jordan, H., das Neves, J. C., & Rodrigues, A. (2015). *O controle de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (10 edição). Áreas Editora.
- Kallio, T. J., Kallio, K.-M., & Blomberg, A. (2020). From professional bureaucracy to competitive bureaucracy – redefining universities' organization principles, performance measurement criteria, and reason for being. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(1), 82–108. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2019-0111>
- Kaplan, R. S. (2006). *Alinhamento*. Elsevier Brasil.
- Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2021). Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era. *Havard Business Review Digital Articles*, 3.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7-8).

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78 (5), 167-176.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, R. G. (1989). Are Your Performance Measures Obsolete? *Management Accounting*, 70(12). Recuperado de: <https://www.proquest.com/docview/229823457?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Kennerley, M., & Neely, (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal Of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.
- Kibrit, E. (2020). *Modelo de sistema de gestão da sustentabilidade para organizações operadoras de reatores nucleares de pesquisa* (Doutorado em Tecnologia Nuclear - Materiais, Universidade de São Paulo). Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85134/tde-05022020-171939/pt-br.php>
- Kim, R. P., & Silva, F. A. G. E. (2020). A Gestão Estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça. *Sistema e-Revista CNJ*, 4(1), 207–218.
- Kluge, U., Ringbeck, J., & Spinler, S. (2020). Door-to-door travel in 2035 – A Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, 120096.
- Lamorte, W. W. (2019). *Diffusion of innovation theory*. Boston University School of Public Health.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The delphi method*. Addison-Wesley Reading, MA.
- Louro, A. C., Zanquetto-Filho, H., Santos, W. R., & Brandão, M. M. (2021). Tools, methods, and some caveats to analyze the Brazilian Judiciary Performance data. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(1).
- Lugoboni, L. F. (2017). *A relação entre os sistemas de gestão por indicadores e o desempenho das instituições de ensino superior* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo) . Recuperado de: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13062017-153450/pt-br.php>
- Lugoboni, L. F., Cabral, C. S. C., Chiroto, A. R., & Zittei, M. V. M. (2018). Indicadores de desempenho como ferramenta de gestão no terceiro setor: Um caso prático aplicado a um

- sindicato patronal. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, 17(2), 733–756.
- Lugoboni, L. F., Corrêa, H. L., Chiareto, J., & Araújo, J. A. O. D. (2020). Sistemas de Gestão por Indicadores de Desempenho de Instituições de Ensino Superior: Proposta de um Modelo. *XIV Congresso Anpcont*. XIV Congresso Anpcont, Foz do Iguaçu.
- Lugoboni, L. F., Fontes, F. de S., & Andrade, D. C. (2013). Avaliação de Desempenho Organizacional: Medição de desempenho em hotéis do estado de São Paulo. *Anais do X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*. Recuperado de: <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/11/74.pdf>
- Lugoboni, L. F., Hourneaux Junior, F., Zittei, M. V. M., Costa, V. F. da, & Mota, L. P. C. (2017). Gestão por indicadores em shopping center. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 7(4), 21–35.
- Lugoboni, L. F., Zittei, M. V. M., Chiareto, J., & Barroso, T. D. (2016). Gestão por indicadores: um estudo de caso em uma empresa de serviços digitais. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, 3(1), Artigo 1.
- Lugoboni, L. F., Zittei, M. V. M., Lopes, R. M., Chiareto, J., Corrêa, H. L., & MacLennan, M. L. F. (2014). The influence of origin of companies in management and organizational performance assessment. *Revista de Administração da UFSM*, 7(4), 662–677.
- Luna, A. J. H. de O., Ribeiro, F., Maciel, T., Junior, I. H. de F., & Moura, H. de. (2017). Uma Abordagem para o Gerenciamento Estratégico Ágil em Saúde utilizando PES, OKR e MANgve. *Revista Eletrônica da Estácio Recife*, 3(2). Recuperado de: <https://reer.emnuvens.com.br/reer/article/view/146>
- Luna, A. J. H. O., et al. (2017) Uma Abordagem para o Gerenciamento Estratégico Ágil em Saúde utilizando PES, OKR e Mangve. *Revista Eletrônica da Estácio, Recife*, 3(2), 1-15.
- Machado, M. J. C. V., & Fortunato, J. A. G. (2018, agosto). Sustainable management methods: Performance assessment in large companies. *International Journal of Business Innovation and Research*, 471–485.
- Madeira, A. B., Lopes, M., Giampaoli, V., & Silveira, J. A. G. da. (2011). Análise proposicional quantitativa aplicada à pesquisa em administração. *Revista de Administração de Empresas*, 51, 396–410. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000400007>
- Malacarne, R., Balassiano, M., & Nossa, V. (2016). Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas: Estudo de caso em uma instituição de educação profissional. *Organizações & Sociedade*, 23, 406–420.

- Mann, Annamarie, & Harter, J. (2016). The Worldwide Employee Engagement Crisis. Recuperado de: <<https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>>.
- Manzi, R. M., & Sousa, M. de M. (2021). A relação entre demanda e desempenho dos magistrados: Investigação de um modelo funcional em forma de U invertido. *Revista de Administração Pública*, 55(5), 1215–1231. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210027>
- Manzi, R. M., & Sousa, M. M. (2021). A relação entre demanda e desempenho dos magistrados: Investigação de um modelo funcional em forma de U invertido. *Revista de Administração Pública*, 55(5), 1215–1231.
- Marino, R., & Vasconcelos, A. L. F. de S. (2022). Melhorias nas Práticas de Governança Corporativa e Compliance nas Cooperativas Operadoras de Planos de Saúde à luz da Resolução Normativa nº 443/2019. *Pensar Contábil*, 23(82).
- Marques, J. B. V., & Freitas, D. (2018). Método Delphi: Caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. *Pro-Posições*, 29, 389–415.
- Martins, C. E. H., Souza, R. C. de, Júnior, J. F. da C., & Neto, M. V. de S. (2023). Criação de um sistema de medição de desempenho para uma empresa de prevenção a fraudes. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.23265>
- Martins, R. A. (1999). *Sistemas de medição de desempenho: Um modelo para estruturação do uso*. (Tese de Doutorado em Engenharia)]. Universidade de São Paulo. Recuperado de: <https://repositorio.usp.br/item/001036339>
- Mason, K. J., & Alamdari, F. (2007). EU network carriers, low-cost carriers and consumer behaviour: A Delphi study of future trends. *Journal of Air Transport Management*, 13(5), 299–310.
- Maximiano, A. Ce. A. (2018). *Teoria Geral da Administração: Da revolução social à revolução digital*. (8º ed). Atlas.
- Mazon, G., & Coelho, S. (2016). Autoavaliação e seus drivers de mudança institucional baseado na capacidade absorptiva. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(4).
- Mehdi, G., & Abdelkhalik, H. (2022). The dysfunctional effects of performance management: A qualitative study in Moroccan local authorities. *The Seybold Report*, 17(11). <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7351034>
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K, Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fitfor the future? *Management Accounting Research*, 25 (1), 173-186.



- Melo, F. J. C. (2020). *Proposta de uma abordagem para avaliar os atributos da qualidade em empresas de serviços que possuem o MEG e a certificação ISO 9001:2015* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Pernambuco. Recuperado de: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/37735>
- Mendes, R., & Bueno, R. C. (2018). *Mude ou morra: Tudo que você precisa saber para fazer crescer seu negócio e sua carreira na nova economia*. Planeta Estratégia.
- Menéndez-Caravaca, E., Bueno, S., & Gallego, M. D. (2021). Exploring the link between free and open source software and the collaborative economy: A Delphi-based scenario for the year 2025. *Technological Forecasting and Social Change*, 173.
- Mitsopoulos, M., & Pelagidis, T. (2007). Does staffing affect the time to dispose cases in Greek courts? *International Review of Law and Economics*, 27(2), 219–244.
- Monteiro Nascimento, M., Cavalcanti, C., & Ostermann, F. (2017). Análise de Correspondência aplicada à pesquisa em Ensino de Ciências. *Enseñanza de las ciencias, Extra*, 1319–1324.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22 (37), 7-32. Recuperado de: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod\\_resource/content/1/Roque-Moraes\\_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf).
- Moreira, F. S. (2021). *Controlo de gestão numa seguradora portuguesa* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa). Recuperado de: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/48577>
- Munaretto, L. F., Corrêa, H. L., & Cunha, J. A. C. (2013). Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. *ReA UFSM*, 6(1), 9–24.
- Naro, G., & Travaillé, D. (2019). From the collective design of a Balanced Scorecard to its abandonment: Organizational learning in question. *Comptabilite Controle Audit*, 25(1), 13–54. Scopus. <https://doi.org/10.3917/cca.251.0013>
- Nascimento, S., Bortoluzzi, S. C., Coelho, A. L. L., Coelho, C., & Ensslin, S. R. (2010). Ferramentas Gerenciais à Luz do Desempenho Organizacional. *Revista PRETEXTO*, 11(3). Recuperado de: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/649>
- Neely, A., & Adams, C. (2001). *Perspectives on Performance: The Performance Prism*. [Working Paper]. Center for business performance. Recuperado de: [https://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2010/03/Aula-11\\_2010\\_Adams-Neely-Crowe-The-performance-prism-in-practice-2001.pdf](https://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2010/03/Aula-11_2010_Adams-Neely-Crowe-The-performance-prism-in-practice-2001.pdf)
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–13.

- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Nenadic, O., & Greenacre, M. (2007). Correspondence Analysis in R, with Two- and Three-dimensional Graphics: The ca Package. *Journal of Statistical Software*, 20(3), 1–13. <https://doi.org/10.18637/jss.v020.i03>
- Niven, P. R., Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRS*. John Wiley & Sons.
- Nogueira, J., Oliveira, L., & Pinto, F. R. (2016). A Meritocracia no Setor Público: Uma Análise do Plano de Cargos e Carreiras do Poder Judiciário Cearense. *Themis: Revista da Esmec*, 6(1), 27-52.
- Odelius, C. C., & Santos, P. R. G. (2007). Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *Revista Economia & Gestão da Puc Minas, Belo Horizonte*, 1(15), 10-30.
- Ogata, K., Spraakman, G., & Kemper, A. (2018). The Balanced Scorecard and virus-based change. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 12154.
- Oliveira, F. C. C. (2018). *Tableau de bord: Proposta para uma empresa*, (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Viana de Castelo). Recuperado de: [http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/2048/1/Flavia\\_Oliveira.pdf](http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/2048/1/Flavia_Oliveira.pdf)
- Oliveira, H. C., Lima-Rodrigues, L., & Craig, R. (2019). The Presence of Bureaucracy in the Balanced Scorecard: La Presencia de la Burocracia en el Balanced Scorecard. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 22(2), Artigo 2.
- Organization For Economic Cooperation Development. (2002). *Governing for performance in the public sector*. Germany: OECD.
- Paranhos, R., Filho, D. B. F., Rocha, E. C. da, Júnior, J. A. da S., Neves, J. A. B., & Santos, M. L. W. D. (2014). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson: O Retorno. *Leviathan (São Paulo)*, 8, Artigo 8. <https://doi.org/10.11606/issn.2237-4485.lev.2014.132346>
- Pavão, W. S. (2018). *Contrato de gestão no gerenciamento de recursos hídricos*, (Dissertação de Mestrado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro). Recuperado de: [https://www.bdttd.uerj.br:8443/bitstream/1/13506/1/Dissertacao\\_WALLACE%20Serafim%20PAVAO%20correcao%20biblioteca%20140219%20ok%20para%20impressao%2019%2002.pdf](https://www.bdttd.uerj.br:8443/bitstream/1/13506/1/Dissertacao_WALLACE%20Serafim%20PAVAO%20correcao%20biblioteca%20140219%20ok%20para%20impressao%2019%2002.pdf)

- Pederneiras, M., Silva, R. do V., Menezes, P. D. L. de, & Soares, J. M. (2022). Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas hoteleiras da cidade de Braga/PT à luz do balanced scorecard. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, 2331–2331.
- Pereira, A. B. L. M. (2020). *Criação de valor aos stakeholders: Um estudo da mensuração de competências organizacionais* (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de São Paulo). Recuperado de: <https://repositorio.usp.br/item/003068491>
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., Duhá, A. H., & Bitencourt, C. C. (2006). Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: O caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *RAE eletrônica*, 5(2).
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2011). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem: avaliação de evidências para a prática da enfermagem*. Artmed Editora.
- Prince, S. (2016). Breve análise: Mediação de pequenas causas na Inglaterra e País de Gales. Repensando o acesso à Justiça. *Estudos Internacionais*, 1, 169–186.
- Procopiuck, M. (2018). Information technology and time of judgment in specialized courts: What is the impact of changing from physical to electronic processing? *Government Information Quarterly*, 35(3), 491–501.
- Proetti, S. (2018). As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. *Revista Lumen*, 2(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.32459/revistalumen.v2i4.60>
- Pun, K. F., & White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49–71.
- Ramseyer, J. M. (2012). Talent matters: Judicial productivity and speed in Japan. *International Review of Law and Economics*, 32(1), 38–48.
- Ravelomanantsoa, M. S., Ducq, Y., & Vallespir, B. (2019). A state of the art and comparison of approaches for performance measurement systems definition and design. *International Journal of Production Research*, 57(15–16), 5026–5046. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1506178>
- Rebelo, T., & Gomes, A. D. (2017). Is organizational learning culture a good bet? *Academia (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración)*, 30(3), 328–343.
- Ribas, E., Lima, V. M. do R., Harres, J. B. S., & Lahm, R. A. (2016). Análise da construção de problemas de pesquisa e das considerações finais em teses da área de ensino de matemática. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 4(6), 334–352.

- Ribeiro, J. S. de A. N., Calijorne, M. A. S., Jurza, P. H., Ziviani, F., & Neves, J. T. de R. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: Integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(Extra), 4–17.
- Ribeiro, J., Higuchi, A., Bronzo, M., Veiga, R., & de Faria, A. (2016). A Framework for the Strategic Management of Science & Technology Parks. *Journal Of Technology Management & Amp; Innovation*, 11(4), 80–90.
- Ribeiro, J., Napolitano, G., Loducca, C., & Moreau, P. (2018). *A nova geração de CEOs: Como jovens executivos vêm comandando grandes empresas no Brasil - e o que você pode aprender com eles*. Portfolio Penguin.
- Ribeiro, Jair et al. (Org.). (2018). *A nova geração de Ceo 's: Como jovens executivos vêm comandando grandes empresas no Brasil - e o que você pode aprender com eles*. Portfólio Penguin.
- Ribeiro, M. C. P., & Neto, R. R. (2016). An analysis of judicial efficiency based on thinking of Douglas North. *Revista Quaestio Iuris*, 9(4), 2025–2040.
- Rocha-Pinto, S. R., Freitas, A. S., & Maisonnave, P. R. (2010). Métodos interpretativistas em administração: implicações para pesquisadores. *Revista de Administração FACES Journal*.
- Rosales-López, V. (2008). Economics of court performance: An empirical analysis. *European Journal of Law and Economics*, 25(3), 231–251.
- Rotaru, K., Fehrenbacher, D. D., Liang, M. H., & Schulz, A. K.-D. (2020). Causal Inference in Judgment Using the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 32(2), 201–224. <https://doi.org/10.2308/jmar-52574>
- Rowe, G., & Wright, G. (2001). Expert Opinions in Forecasting: The Role of the Delphi Technique. In J. S. Armstrong (Org.), *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners* (125–144). Springer US.
- Russo, A. R. (2009). Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário (Dissertação de Mestrado, Estado do Rio Grande do Sul, Poder Judiciário, Tribunal de Justiça). Recuperado de: [https://tcers.tc.br/repo/escola/biblioteca/livros/Moderna\\_Gestao\\_de\\_Pessoas\\_no\\_Judiciario.pdf](https://tcers.tc.br/repo/escola/biblioteca/livros/Moderna_Gestao_de_Pessoas_no_Judiciario.pdf)
- Sadaoui, F., & Boubekour, M. (2019). *Le tableau de bord du Capital Immatériel: l'implémentation du "Navigator Skandia" à Alliance Assurances - Algérie* [Working Paper].
- Santos, A. R. D. (2004). *Metodologia científica: a construção do conhecimento* (6 edição). DP&A.

- Santos, M. B. (2013). *Modelos de referência para a performance organizacional: Uma investigação do modelo de excelência da gestão (MEG-FNQ) aplicado no programa mineiro da qualidade e produtividade (PMQP)*, (Tese de doutorado, Universidade Fumec). Recuperado de: <https://repositorio.fumec.br/xmlui/handle/123456789/429>
- Santos, M. B., Monteiro, P. R. R., Gonçalves, M. A., & Camilo, R. D. (2018). Reference models and competitiveness: An empirical test of the management excellence model (MEG) in Brazilian companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(3–4), 346–364.
- Santos, V. Dos, Beuren, I. M., Theiss, V., & Gomes, T. (2021). Influência do desenho dos sistemas de controle gerencial no desempenho de tarefas mediado pela aprendizagem organizacional. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(1), 132–159.
- Sarubbi, F. M., Dias, J. L. P. Da C., & Corrêa, H. L. (2010). Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: Estudo de casos no setor de revistas segmentadas. *XIII Semead*, 17.
- Scheibe, M., Skutsch, M. M., Schofer, J., Turoff, M., & Linstone, H. (2011). IV.C. Experiments in Delphi Methodology. *The Delphi Method: Techniques and Applications*.
- Schön, D., & Argyris, C. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice. *Reading: Addison Wesley*, 305(2).
- Serra, L. S., Oliveira, D. S. De, & Quatrin, D. R. (2019). Ferramentas para Mensuração do Desempenho Organizacional: Uma Revisão Sistemática da Produção Científica. *XLIII Encontro da ANPAD - Enanpad 2019*. XLIII Encontro da ANPAD, São Paulo.
- Silva, J. C. G. L. da, Martins, G., Hosokawa, R. T., & Rochadelli, R. (2008). O uso da análise de correspondência e de cluster para a percepção das relações no comércio internacional: O caso do setor de móveis sul-brasileiro e as barreiras à Alca. *Revista de Administração*, 43(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072008000100004>
- Silva, J. C., Leite, R. T., & Oliveira, M. A. (2016). Capacidades de Inovação e Indicadores Não Convencionais: Um estudo exploratório. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 2(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.20401/rasi.2.2.110>
- Silva, R. D. F. Da. (2021). *Modelo de excelência em gestão: Diagnóstico de uma organização do mercado de fotografia turística de João Pessoa/PB* (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Recuperado de: [https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/Record/UFRN\\_09ddada7b14f30dfa2e1e8b6ce10b5a7](https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/Record/UFRN_09ddada7b14f30dfa2e1e8b6ce10b5a7)
- Silveira, S. K. R., Schnorrenberger, D., Gasparetto, V., & Lunkes, R. J. (2017). Abordagens de avaliação de ativos intangíveis: Uma revisão da literatura. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 16(47), Article 47.

- Silveira-Martins, E. L. V. I. S., & Marinho, S. V. (2011). Atributos desejáveis em um sistema de medição de desempenho organizacional: avaliando o sistema de uma instituição de ensino do Rio Grande do Sul. *Seminários em Administração*, 14.
- Silveira-Martins, E., & Marinho, S. V. (2011). Atributos desejáveis em um sistema de medição de desempenho organizacional: Avaliando o sistema de uma instituição de ensino do Rio Grande do Sul. *Enanpad*, 16.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1993). *Planning and measuring for performance*. Rio de Janeiro, Quality Mark.
- Siti-Nabiha, A. K., & Jurnal, T. (2020). Institutional work and implementation of a performance measurement and management system in a developing country. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(3), 447–467. <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2018-0060>
- Sousa, Á. (2019). Coeficiente de correlação de Pearson e coeficiente de correlação de Spearman: O que medem e em que situações devem ser utilizados? *Correio dos Açores*, 19–19.
- Sousa, M. De M., & Guimaraes, T. A. (2018). Recursos, inovação e desempenho em tribunais do trabalho no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 52(3), 486–506.
- Souza, M. H. A. (2018). Um Estudo de Caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives And Key Results) em uma Empresa Júnior (Trabalho de Graduação, Universidade Federal de Pernambuco). Recuperado de: <https://www.cin.ufpe.br/~tg/2018-1/mhas-tg.pdf>
- Souza, N. C. O. de, Eyken, E. B. B. dell’Orto van, & Garcia, C. S. N. B. (2022). Evaluation of the psychometric properties of the inventory of risk factors in the home environment for the child’s respiratory system – Infradrecr. *Brazilian Journal of Development*, 8(1), 8162–8176.
- Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *The Journal of Organizational Management Studies*, 1-13. <https://doi.org/10.5171/2012.114900>
- Stumpf, J. D. C. (2008). *Poder Judiciário: morosidade e inovação* (Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas). Recuperado de: <https://repositorio.fgv.br/items/635b198f-b657-4ec1-bf49-43d57001e2e2>
- Suleiman, J. H. (2018). *Desdobramento estratégico através de OKR’S em desenvolvimento de software: implementação e análise no Laboratório Bridge* (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Santa Catarina). Recuperado de: <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/8>
- Susilawati, A., Tan, J., Bell, D., & Sarwar, M. (2013). Develop a Framework of Performance Measurement and Improvement System for Lean Manufacturing Activity. *Internacional*

- Journal of Lean Thinking*, 4(1). Recuperado de:  
[http://zoomin.idt.mdh.se/course/PPU413/presentations/Susilawati\\_etal\\_2013.pdf](http://zoomin.idt.mdh.se/course/PPU413/presentations/Susilawati_etal_2013.pdf)
- Taneja, S. (2020). Manufacturing system effectiveness measurement- a review of literature. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(10), 139–146.
- Teixeira, J. C., Bigotte, J. F., Repolho, H. M., & Antunes, A. P. (2019). Location of courts of justice: The making of the new judiciary map of Portugal. *European Journal of Operational Research*, 272(2), 608–620.
- The Project Sigma (Org.). (2003). *The Sigma Guidelines Toolkit: Sustainability Scorecard*. Recuperado de: [www.projectsigma.co.uk/Toolkit/sustainabilityscorecard.asp](http://www.projectsigma.co.uk/Toolkit/sustainabilityscorecard.asp)
- Tolici, D. (2021). Strategic Management Initiatives that Promote Organizational Performance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 12.
- Tribunal de Justiça do Acre. (2021). *Poder Judiciário do Estado do Acre, Estrutura Organizacional*. Recuperado de: <https://www.tjac.jus.br/adm/estrutura-organizacional/>
- Tribunal de Justiça do Acre. (2021). Poder Judiciário do Estado do Acre, Estrutura Organizacional. Recuperado de: <https://www.tjac.jus.br/adm/estrutura-organizacional/>
- Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16(3), 293-320.
- Valerim, G. S. (2020). Proposta de implantação do método OKR em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício. (Trabalho de Conclusão de Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Recuperado de: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/213534>
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *The use of performance information* (p. 117–138). Routledge.
- Vasconcelos, C. C., Watanabe, E., & Waldir Leôncio Netto. (2018). The Impact of Attorneys on Judicial Decisions: Empirical Evidence from Civil Cases. *International Journal for Court Administration*, 9(2).
- Velazquez, J. L., Lima, M. A. De, De Lima, C. R. M., & Leite, A. L. D. S. (2016). Contribuição do modelo de excelência em gestão para a avaliação da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas de Caçador-SC. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(3), 118.
- Vieira, L. J. M., & Pinheiro, I. A. (2018) Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a gestão do Poder Judiciário. *Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, XXXII. Recuperado de:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4584566/mod\\_resource/content/1/VIEIRA%2C%2](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4584566/mod_resource/content/1/VIEIRA%2C%2)

[OPINHEIRO.%20Contribuicoes%20do%20CNJ%20para%20a%20gest%C3%A3o%20do%20PJ\\_p.%201-7.pdf](#)

- Vigorito, L. V. (2019). *Estudo de Caso da Utilização de OKR Para Acompanhamento Estratégico da Ampera Racing*. (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Santa Catarina). Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/199714>
- Vitezic, N., & Jankovic, S. (2020). Balanced Scorecard Implementation in Public Social Medicine. *Ekonomski Vjesnik*, 33(2), 409–420.
- Von der Gracht, H. A. (2012). Consensus measurement in Delphi studies: Review and implications for future quality assurance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(8), 1525–1536.
- Wilby, J. (2006). An essay on Kenneth E. Boulding's General Systems Theory: The skeleton of science. *Systems Research and Behavioral Science*, 23(5), 695–699.  
<https://doi.org/10.1002/sres.802>
- Wodtke, C. (2016). *Introduction to OKRs*. O'Reilly Media.
- Wojahn, R. M., Gomes, G., & Zonatto, V. C. Da S. (2020). Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Organizacional: Estudo em Empresas da Indústria Moveleira. *Revista de Administração IMED*, 10(2), 71–94.
- Yeung, L. (2018). *Measuring Efficiency of Brazilian Courts: One Decade Later* (SSRN Scholarly Paper ID 3200588). Social Science Research Network. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3200588](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3200588)
- Zarefar, A., & Narsa, I. M. (2023). A governança corporativa impulsiona o desempenho da empresa? Evidências da Indonésia. *Gestão & Produção*, 30, e7322.
- Zhou, H., & He, Y.-L. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. *Destech Transactions on Economics, Business and Management*, 0(eced), Article eced.  
<https://doi.org/10.12783/dtem/eced2018/23986>
- Zorzi, G. (2021). *Matrice di Coerenza Strategica e Performance Aziendali*, (Tese de Doutorado, Universidade Ca' Foscari de Veneza). Recuperado de: <http://dspace.unive.it/handle/10579/19773>



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Esta pesquisa faz parte do estudo realizado por Fernando Freire Vasconcelos, acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - PPGA - FEAUSP, para a obtenção do título de Doutor em Ciências - Administração.

O projeto de pesquisa possui o título "Elaboração de um modelo teórico de desempenho organizacional para o Poder Judiciário" e tem como objetivo a criação de sistema de avaliação de desempenho organizacional para o Poder Judiciário, destacando todas suas nuances, especialmente estratégia organizacional e principais indicadores.

Destaco que sua identidade permanecerá anônima. Os trabalhos decorrentes desta pesquisa serão divulgados somente a nível acadêmico sem qualquer identificação dos respondentes. Não há perguntas indiscretas. Não se trata de uma avaliação de desempenho do Poder Judiciário, mas apenas da formulação de um modelo teórico.

Os dados recolhidos serão publicados em uma tese de Doutorado e em artigos.

Este será um questionário com duração aproximada de 10 minutos e será realizada em 3 rodadas e períodos distintos, mediante a utilização do método Delphi. A primeira rodada tem um tamanho um pouco maior.

Na primeira etapa do questionário você irá falar um pouco sobre você. Na segunda etapa serão respondidas questões gerais do modelo de gestão de desempenho. Na terceira fase, você irá responder sobre a importância, urgência e tendência dos indicadores de gestão escolhidos dentre aqueles já utilizados pelo Poder Judiciário.

O entrevistado é livre para recusar-se a participar da pesquisa ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa sem penalização alguma. Mas solicito fortemente que o entrevistado permaneça até o final das 3 rodadas para validação do método e para que a pesquisa chegue a seu fim.

No caso de interesse pelos resultados, basta solicitar para o responsável pelo estudo para receber um resumo com os resultados da pesquisa.

A cada bloco de perguntas é possível avançar ou retroceder.

Agradeço fortemente sua colaboração. Saiba que pode contar com o responsável desta pesquisa!

Responsável pela pesquisa: Fernando Freire  
Acadêmico do Doutorado em Administração  
Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de São Paulo - PPGA/FEAUSP.

Contato da Pesquisador:  
email: fernando.vasconcelos@usp.br  
tel: (85) 99762-0513

Irei participar e me comprometo a responder as 3 rodadas

- Sim
- Não

### **IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE**

Onde você trabalha?

- Poder Judiciário Estadual
- Poder judiciário Federal
- Poder Judiciário Especializado (militar, eleitoral ou trabalhista)
- Autônomo (advogado, consultor, empresário e etc...)
- Poder Executivo
- Poder Legislativos
- Universidade
- Administração Pública Indireta
- Empresa privada
- Outro

Qual sua posição na organização

- Servidor do Judiciário
- Servidor do Legislativo
- Servidor do Executivo
- Magistrado
- Professor
- Autônomo (consultor, advogado, etc...)
- Empregado
- Outro

Há quanto tempo trabalha nessa posição?

- Há mais de 10 anos
- Menos de 10 anos

### Escolaridade

- Graduado
- Pós-graduado
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado
- Livre docente

### Qual seu setor de atuação

- Unidade judicial de 1º Grau
- Unidade judicial de 2º Grau
- Gestão/Administração
- Recursos humanos
- Governança / Controle
- Planejamento estratégico
- Finanças
- Ensino
- Outro

Faça um breve resumo da sua experiência profissional com gestão no âmbito do Poder Judiciário ou na área de gestão. Exemplo: *1) servidor da área de planejamento com 15 anos de experiência no acompanhamento de planos estratégicos ou 2) servidor da vara X, com 10 anos de experiência ou 3) formado em direito e administração*

---

---

---

Informe seu e-mail de contato para próximas rodadas e receber os resultados da pesquisa:

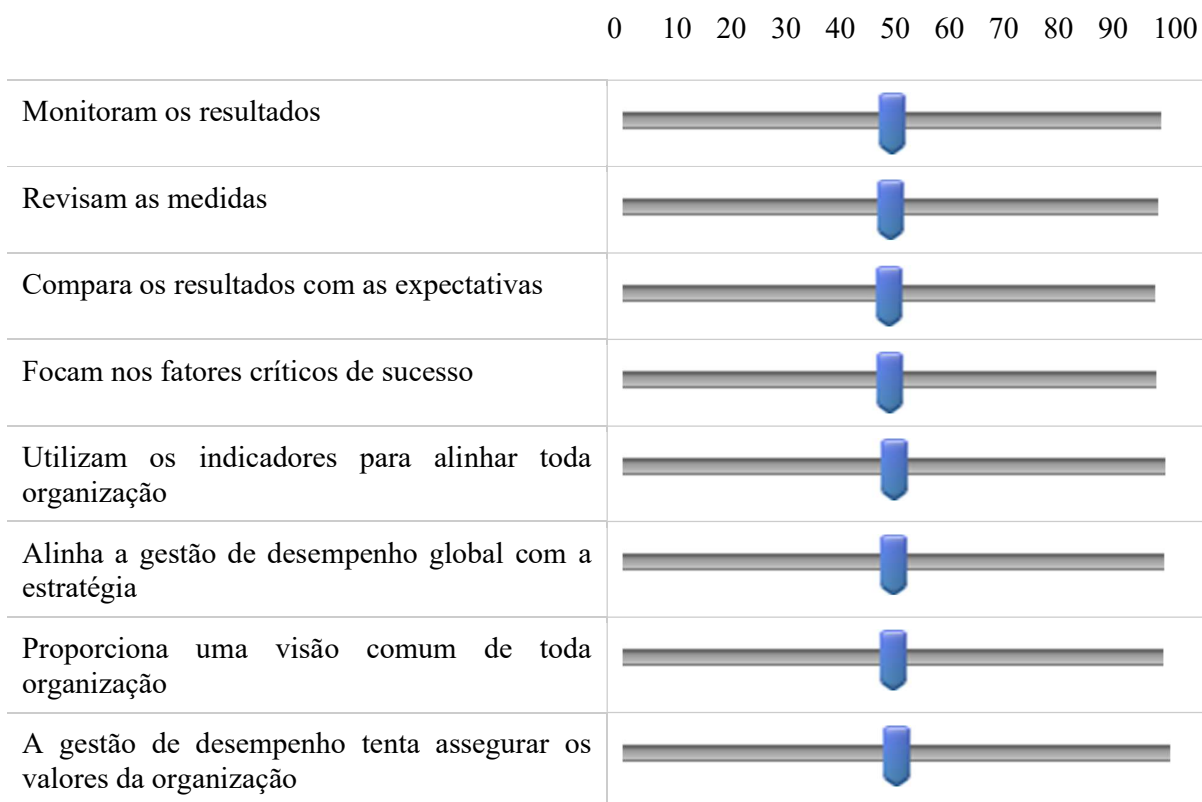
---

## CARACTERÍSTICAS DO MODELO

Numa escala de 0 (totalmente desnecessário) a 100 (totalmente necessário) avalie as seguintes afirmações?

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
O modelo de gestão de desempenho global deve alinhar a estratégia organizacional com os processos da organização?												
Qual a necessidade de integrar todo o modelo de gestão de desempenho em elos de causa-efeito?												
A gestão de desempenho deve ouvir todos os setores da organização?												
Há necessidade de integrar o modelo de gestão de desempenho global ao desempenho individual de cada colaborador?												
A gestão de desempenho deve conscientizar o funcionário do seu papel para toda organização?												
Os modelos de gestão de desempenho precisam servir de ferramentas de orientação para gestão?												
Questões relacionadas com a sustentabilidade são fundamentais para o modelo?												
Deve existir alguma vinculação entre o orçamento e o modelo de gestão de desempenho?												

Q11 Como o Poder Judiciário faz uso dos indicadores na sua visão? Avalie numa escala de 0 (totalmente insatisfatório) a 100 (totalmente satisfatório).



Devem existir apenas padrões de desempenho ou basta comparação direta entre os diversos ramos do Poder Judiciário (estadual, federal, eleitoral etc...)?

- Basta existir padrões de desempenho
- Basta comparação direta entre cada uma das unidades judiciais
- Ambos

## INDICADORES DE GESTÃO

### OBJETIVOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS

	Grau de Importância (impacto)					Grau de Urgência					Tendência				
	Nada Importante (sem impacto)	Pouco Importante (pouco impacto)	Importante (médio impacto)	Muito Importante (alto impacto)	Extremamente Importante (altíssimo impacto)	Nada urgente	Pouco urgente (pode esperar)	Urgente (precisa agir no médio prazo)	Muito urgente (precisa de ação em breve)	Extremamente urgente (precisa de ação agora)	Sem tendência de piora ou deve melhorar	Piora no curto prazo	Piora no médio prazo	Piora no longo prazo	Irá piorar rapidamente
Estruturar o orçamento anual com base nos projetos prioritizados no Planejamento Estratégico	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Aprimorar o sistema de custos, despesas processuais e emolumentos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Fortalecer a gestão e a sustentabilidade orçamentária e financeira	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Crescimento da receita suficiente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Redução de despesas	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

### OBJETIVOS GOVERNANÇA

	Grau de Importância (impacto)					Grau de Urgência					Tendência				
	Nada Importante (sem impacto)	Pouco Importante (pouco impacto)	Importante (médio impacto)	Muito Importante (alto impacto)	Extremamente Importante (altíssimo impacto)	Nada urgente	Pouco urgente (pode esperar)	Urgente (precisa agir no médio prazo)	Muito urgente (precisa de ação em breve)	Extremamente urgente (precisa de ação agora)	Sem tendência de piora ou deve melhorar	Piora no curto prazo	Piora no médio prazo	Piora no longo prazo	Irá piorar rapidamente
Elevar o Índice de Transparência de gestão	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Aprimorar a Governança Corporativa	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Aprimorar a governança da área de infraestrutura, contratos e abastecimento	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Fortalecer a estrutura de apoio à fiscalização das atividades extrajudiciais	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Fortalecer a governança institucional	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Redução de não conformidade legais	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Índice de atendimento da ouvidoria	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

## OBJETIVOS PESSOAS

	Grau de Importância (impacto)					Grau de Urgência					Tendência				
	Nada importante (sem impacto)	Pouco importante (pouco impacto)	Importante (médio impacto)	Muito importante (alto impacto)	Extremamente importante (altíssimo impacto)	Nada urgente	Pouco urgente (pode esperar)	Urgente (precisa agir no médio prazo)	Muito urgente (precisa de ação em breve)	Extremamente urgente (precisa de ação agora)	Sem tendência de piora ou deve melhorar	Piora no curto prazo	Piora no médio prazo	Piora no longo prazo	Trá piorar rapidamente
Adequar a força de trabalho à demanda da unidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a satisfação pessoal e profissional no ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitar os agentes públicos (horas de treinamento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implantar e consolidar a política de gestão por desempenho alinhada à estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprimorar a Gestão de Pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria do clima organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução absentismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taxa de baixa de processos administrativos disciplinares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Casos de assédio (moral, sexual ou etc...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de satisfação dos empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## OBJETIVOS OPERACIONAIS

	Grau de Importância (impacto)					Grau de Urgência					Tendência				
	Nada importante (sem impacto)	Pouco importante (pouco impacto)	Importante (médio impacto)	Muito importante (alto impacto)	Extremamente importante (altíssimo impacto)	Nada urgente	Pouco urgente (pode esperar)	Urgente (precisa agir no médio prazo)	Muito urgente (precisa de ação em breve)	Extremamente urgente (precisa de ação agora)	Sem tendência de piora ou deve melhorar	Piora no curto prazo	Piora no médio prazo	Piora no longo prazo	Trá piorar rapidamente
Aprimorar os métodos adequados de soluções de conflitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprir as Metas Anuais do Poder Judiciário Nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprimorar os processos de trabalhos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprimorar a gestão judicial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprimorar a Gestão Documental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo médio de julgamento dos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortalecer o sistema de juzgados especiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aperfeiçoar a gestão da justiça criminal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Índice de Satisfação com os processos operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de sentenças de mérito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de decisões interlocutórias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de despachos/lato ordinatórios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação processos arquivados/processos novos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taxa de processos parados há mais de 100 dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamentos de segurança predial, individual, patrimonial e etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## OBJETIVOS INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - TI

	Grau de Importância (impacto)					Grau de Urgência					Tendência				
	Nada importante (sem impacto)	Pouco importante (pouco impacto)	Importante (médio impacto)	Muito importante (alto impacto)	Extremamente importante (altíssimo impacto)	Nada urgente	Pouco urgente (pode esperar)	Urgente (precisa agir no médio prazo)	Muito urgente (precisa de ação em breve)	Extremamente urgente (precisa de ação agora)	Sem tendência de piora ou deve melhorar	Piora no curto prazo	Piora no médio prazo	Piora no longo prazo	Irá piorar rapidamente
Aprimorar os recursos de TI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aprimorar a Governança de TI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impulsionar os meios de inovação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aprimorar o sistema de estatística	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aprimorar a integração dos sistemas com entidades públicas e privadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prover soluções de TIC inovadoras e integradas para a transformação digital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fortalecer a inteligência de dados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fortalecer a segurança da informação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fortalecer a cultura de inovação e suas competências	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Processos eletrônicos sobre arcevo total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## OBJETIVOS COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO INTERNA E EXTERNA

	Grau de Importância (impacto)					Grau de Urgência					Tendência				
	Nada importante (sem impacto)	Pouco importante (pouco impacto)	Importante (médio impacto)	Muito importante (alto impacto)	Extremamente importante (altíssimo impacto)	Nada urgente	Pouco urgente (pode esperar)	Urgente (precisa agir no médio prazo)	Muito urgente (precisa de ação em breve)	Extremamente urgente (precisa de ação agora)	Sem tendência de piora ou deve melhorar	Piora no curto prazo	Piora no médio prazo	Piora no longo prazo	Irá piorar rapidamente
Aprimorar a comunicação institucional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intensificar a comunicação ativa e engajada do Judiciário com a sociedade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fortalecer as ações integradas com outras instituições do sistema de justiça e fora dele	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fortalecer a comunicação interna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inserções na mídia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Índice de satisfação dos usuários com a comunicação interna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



## SUSTENTABILIDADE

	Grau de Importância (impacto)					Grau de Urgência					Tendência				
	Nada importante (sem impacto)	Pouco importante (pouco impacto)	Importante (médio impacto)	Muito importante (alto impacto)	Extremamente importante (altíssimo impacto)	Nada urgente	Pouco urgente (pode esperar)	Urgente (precisa agir no médio prazo)	Muito urgente (precisa de ação em breve)	Extremamente urgente (precisa de ação agora)	Sem tendência de piora ou deve melhorar	Piora no curto prazo	Piora no médio prazo	Piora no longo prazo	Irã piorar rapidamente
Ampliar acessibilidade e a inclusão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promover a sustentabilidade (palestras e seminários)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Garantir o atendimento acessível, acolhedor e resolutivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Realização de projetos sociais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relação homens/mulheres em cargos de gestão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Redução de desperdício	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## OBJETIVOS DE INFRAESTRUTURA

	Grau de Importância (impacto)					Grau de Urgência					Tendência				
	Nada importante (sem impacto)	Pouco importante (pouco impacto)	Importante (médio impacto)	Muito importante (alto impacto)	Extremamente importante (altíssimo impacto)	Nada urgente	Pouco urgente (pode esperar)	Urgente (precisa agir no médio prazo)	Muito urgente (precisa de ação em breve)	Extremamente urgente (precisa de ação agora)	Sem tendência de piora ou deve melhorar	Piora no curto prazo	Piora no médio prazo	Piora no longo prazo	Irã piorar rapidamente
Adequação da infraestrutura física	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estrutura física segura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estrutura física acessível	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estrutura física sustentável	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Classifique o grau de importância de cada perspectiva de desempenho (Arraste o item e solte na ordem desejada de acordo com grau de importância DECRESCENTE).

- Financeiro
- Operacional
- Pessoas
- Governança
- Infraestrutura
- Sustentabilidade
- Inovação e Tecnologia da Informação
- Comunicação

Expressamos nossa sincera gratidão pela valiosa contribuição de cada um na realização desta pesquisa. Seu engajamento foi fundamental para o sucesso deste estudo. Muito obrigado por fazerem parte desse importante processo de descoberta e aprendizado. Caso queira, pode deixar algum comentário abaixo sobre o conteúdo da pesquisa, críticas ou sugestões.

## APÊNDICE B – RESULTADOS DO ESTUDO DOS INDICADORES

### Estudo do Indicadores: Importância

	sem impacto	pouco impacto	médio impacto	alto impacto	altíssimo impacto
Estruturar o orçamento anual com base nos projetos prioritizados no Planejamento Estratégico	0%	0%	5%	25%	65%
Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços	0%	0%	5%	30%	60%
Racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes	0%	0%	10%	25%	60%
Tempo médio de julgamento dos processos	0%	0%	0%	35%	60%
Adequar a força de trabalho à demanda da unidade	0%	0%	15%	35%	45%
Taxa de processos parados há mais de 100 dias	0%	0%	15%	35%	45%
Processos eletrônicos sobre arcevo total	0%	0%	30%	15%	45%
Redução de despesas	0%	5%	5%	40%	45%
Casos de assédio (moral, sexual ou etc...)	0%	5%	20%	25%	45%
Aprimorar os recursos de TI	0%	5%	25%	20%	45%
Aprimorar a Governança de TI	0%	5%	20%	25%	45%
Implantar e consolidar a política de gestão por desempenho alinhada à estratégia	0%	0%	15%	40%	40%
Fortalecer a inteligência de dados	0%	0%	25%	30%	40%
Fortalecer a segurança da informação	0%	0%	15%	40%	40%
Cumprir as Metas Anuais do Poder Judiciário Nacional	0%	5%	15%	35%	40%
Prover soluções de TIC inovadoras e integradas para a transformação digital	0%	5%	25%	25%	40%
Aumentar a satisfação pessoal e profissional no ambiente de trabalho	0%	0%	15%	45%	35%
Aprimorar a Gestão de Pessoas	0%	0%	15%	45%	35%
Nível de satisfação dos empregados	0%	0%	25%	35%	35%
Aperfeiçoar a gestão da justiça criminal	0%	0%	15%	40%	35%
Aprimorar o sistema de custas, despesas processuais e emolumentos	0%	5%	25%	30%	35%
Capacitar os agentes públicos (horas de treinamento)	0%	5%	10%	45%	35%
Fortalecer o sistema de juizados especiais	0%	5%	15%	40%	35%
Impulsionar os meios de inovação	0%	5%	30%	25%	35%
Fortalecer a gestão e a sustentabilidade orçamentária e financeira	0%	0%	20%	45%	30%
Elevar o Índice de Transparência de gestão	0%	0%	10%	55%	30%
Aprimorar a Governança Corporativa	0%	0%	20%	45%	30%
Aprimorar a gestão judicial	0%	0%	20%	45%	30%
Aprimorar o sistema de estatística	0%	5%	30%	30%	30%
Ampliar acessibilidade e a inclusão	0%	5%	20%	40%	30%
Aprimorar os métodos adequados de soluções de conflitos	0%	0%	30%	40%	25%
Crescimento da receita suficiente	0%	5%	35%	30%	25%
Aprimorar a governança da área de infraestrutura, contratos e abastecimento	0%	5%	25%	40%	25%
Índice de Satisfação com os processos operacionais	0%	5%	25%	35%	25%
Aprimorar a integração dos sistemas com entidades públicas e privadas	0%	5%	25%	40%	25%
Fortalecer a cultura de inovação e suas competências	0%	5%	30%	35%	25%
Redução de desperdício	0%	5%	20%	45%	25%
Fortalecer a governança institucional	0%	0%	35%	40%	20%
Quantidade de sentenças de mérito	0%	0%	35%	40%	20%
Quantidade de decisões interlocutórias	0%	0%	40%	35%	20%
Relação processos arquivados/processos novos	0%	0%	15%	55%	20%
Redução de não conformidade legais	0%	5%	25%	45%	20%
Melhoria do clima organizacional	0%	5%	25%	45%	20%
Garantir o atendimento acessível, acolhedor e resolutivo	0%	10%	15%	50%	20%
Intensificar a comunicação ativa e engajada do Judiciário com a sociedade	0%	15%	35%	25%	20%
Aprimorar a Gestão Documental	0%	14%	23%	45%	18%
Redução absenteísmo	0%	23%	23%	36%	18%
Fortalecer a comunicação interna	0%	0%	35%	45%	15%
Fortalecer a estrutura de apoio à fiscalização das atividades extrajudiciais	0%	5%	40%	35%	15%
Índice de atendimento da ouvidoria	0%	5%	40%	35%	15%
Quantidade de despachos/ato ordinatórios	0%	5%	45%	25%	15%
Taxa de baixa de processos administrativos disciplinares	0%	14%	45%	27%	14%
Treinamentos de segurança predial, individual, patrimonial e etc.	0%	5%	18%	23%	14%
Índice de satisfação dos usuário com a comunicação interna	0%	5%	10%	45%	10%
Relação homens/mulheres em cargos de gestão	0%	5%	10%	30%	10%
Realização de projetos sociais	0%	5%	15%	35%	10%
Redução absenteísmo	0%	20%	20%	45%	10%
Inserções na mídia	0%	5%	20%	35%	10%
Promover a sustentabilidade (palestras e seminários)	0%	5%	25%	35%	10%
Aprimorar os processos de trabalhos administrativos	0%	5%	15%	70%	5%
Aprimorar a comunicação institucional	0%	5%	35%	50%	5%
Fortalecer as ações integradas com outra instituições do sistema de justiça e fora dele	0%	10%	40%	40%	5%

## Estudo do Indicadores: Urgência

	nada urgente	pouco urgente	urgente	muito urgente	urgentíssimo
Racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes	0%	15%	10%	20%	50%
Tempo médio de julgamento dos processos	0%	10%	15%	20%	50%
Realização de projetos sociais	45%	25%	25%	0%	50%
Casos de assédio (moral, sexual ou etc...)	0%	10%	20%	20%	45%
Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços	0%	15%	10%	20%	45%
Taxa de processos parados há mais de 100 dias	0%	15%	10%	25%	45%
Estruturar o orçamento anual com base nos projetos priorizados no Planejamento Estratégico	0%	5%	25%	30%	40%
Promover a sustentabilidade (palestras e seminários)	30%	30%	20%	10%	40%
Redução de não conformidade legais	0%	14%	23%	27%	36%
Redução de despesas	0%	10%	25%	30%	35%
Aprimorar a Governança Corporativa	0%	10%	25%	20%	35%
Adequar a força de trabalho à demanda da unidade	0%	10%	10%	40%	35%
Aperfeiçoar a gestão da justiça criminal	0%	15%	15%	30%	35%
Treinamentos de segurança predial, individual, patrimonial e etc.	30%	45%	15%	5%	35%
Fortalecer a comunicação interna	0%	18%	23%	27%	32%
Índice de satisfação dos usuário com a comunicação interna	0%	18%	23%	27%	32%
Elevar o Índice de Transparência de gestão	0%	0%	30%	35%	30%
Nível de satisfação dos empregados	0%	5%	40%	20%	30%
Fortalecer o sistema de juizados especiais	0%	25%	15%	25%	30%
Fortalecer a segurança da informação	0%	10%	35%	20%	30%
Aprimorar a Gestão Documental	92%	0%	17%	25%	29%
Cumprir as Metas Anuais do Poder Judiciário Nacional	0%	0%	32%	41%	27%
Intensificar a comunicação ativa e engajada do Judiciário com a sociedade	5%	23%	32%	14%	27%
Fortalecer as ações integradas com outra instituições do sistema de justiça e fora dele	0%	0%	14%	59%	27%
Aprimorar o sistema de custas, despesas processuais e emolumentos	0%	15%	40%	20%	25%
Aprimorar a governança da área de infraestrutura, contratos e abastecimento	0%	10%	40%	20%	25%
Capacitar os agentes públicos (horas de treinamento)	0%	15%	15%	40%	25%
Implantar e consolidar a política de gestão por desempenho alinhada à estratégia	0%	5%	15%	45%	25%
Aprimorar a Gestão de Pessoas	0%	10%	20%	40%	25%
Quantidade de sentenças de mérito	0%	30%	10%	30%	25%
Quantidade de decisões interlocutórias	0%	30%	5%	35%	25%
Aprimorar os recursos de TI	0%	15%	35%	20%	25%
Aprimorar a Governança de TI	0%	15%	35%	20%	25%
Fortalecer a inteligência de dados	0%	10%	40%	20%	25%
Quantidade de despachos/ato ordinatórios	0%	18%	27%	32%	23%
Estrutura física sustentável	5%	18%	32%	23%	23%
Fortalecer a estrutura de apoio à fiscalização das atividades extrajudiciais	5%	10%	40%	20%	20%
Aumentar a satisfação pessoal e profissional no ambiente de trabalho	0%	5%	20%	50%	20%
Aprimorar os métodos adequados de soluções de conflitos	0%	20%	15%	40%	20%
Aprimorar a gestão judicial	0%	10%	30%	35%	20%
Relação processos arquivados/processos novos	0%	15%	15%	45%	20%
Aprimorar o sistema de estatística	0%	15%	45%	15%	20%
Aprimorar a integração dos sistemas com entidades públicas e privadas	0%	15%	50%	10%	20%
Processos eletrônicos sobre arcevo total	0%	20%	35%	15%	20%
Fortalecer a governança institucional	0%	15%	35%	30%	15%
Índice de atendimento da ouvidoria	5%	15%	45%	15%	15%
Methoria do clima organizacional	0%	5%	30%	45%	15%
Redução absenteísmo	0%	25%	30%	25%	15%
Impulsionar os meios de inovação	0%	10%	45%	25%	15%
Prover soluções de TIC inovadoras e integradas para a transformação digital	5%	10%	45%	20%	15%
Fortalecer a cultura de inovação e suas competências	0%	15%	50%	15%	15%
Redução de desperdício	0%	15%	25%	40%	15%
Crescimento da receita suficiente	0%	20%	35%	35%	10%
Taxa de baixa de processos administrativos disciplinares	0%	20%	25%	40%	10%
Aprimorar os processos de trabalhos administrativos	0%	20%	15%	45%	10%
Índice de Satisfação com os processos operacionais	0%	15%	30%	35%	10%
Relação homens/mulheres em cargos de gestão	5%	15%	30%	35%	10%
Estrutura física segura	5%	10%	50%	20%	10%
Fortalecer a gestão e a sustentabilidade orçamentária e financeira	0%	10%	40%	45%	5%
Aprimorar a comunicação institucional	0%	15%	40%	40%	5%
Ampliar acessibilidade e a inclusão	0%	15%	40%	35%	5%
Garantir o atendimento acessível, acolhedor e resolutivo	0%	10%	40%	40%	5%
Adequação da infraestrutura física	5%	10%	45%	30%	5%
Estrutura física acessível	5%	15%	50%	15%	5%
Inserções na mídia	10%	30%	40%	15%	0%

## Estudo do Indicadores: Tendência

	Melhora no Longo Prazo	Melhora no curto prazo	Estável	Piora no curto prazo	Piora no longo prazo
Adequar a força de trabalho à demanda da unidade	5%	60%	10%	15%	10%
Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços	10%	60%	5%	25%	0%
Melhoria do clima organizacional	10%	35%	30%	25%	0%
Aperfeiçoar a gestão da justiça criminal	15%	45%	30%	15%	0%
Capacitar os agentes públicos (horas de treinamento)	15%	35%	30%	15%	5%
Crescimento da receita suficiente	15%	10%	30%	40%	0%
Nível de satisfação dos empregados	15%	15%	35%	5%	20%
Redução de despesas	15%	0%	40%	30%	10%
Tempo médio de julgamento dos processos	20%	40%	15%	15%	15%
Racionalizar as execuções fiscais, demandas repetitivas e grandes litigantes	20%	40%	25%	10%	5%
Nível de satisfação dos empregados	20%	30%	25%	20%	5%
Melhoria do clima organizacional	25%	25%	20%	30%	0%
Fortalecer o sistema de juizados especiais	25%	35%	25%	15%	0%
Aprimorar os processos de trabalhos administrativos	25%	5%	25%	20%	0%
Redução absenteísmo	25%	5%	25%	30%	5%
Taxa de baixa de processos administrativos disciplinares	25%	20%	30%	15%	0%
Aprimorar a gestão judicial	25%	5%	30%	20%	0%
Casos de assédio (moral, sexual ou etc...)	25%	0%	30%	15%	20%
Cumprir as Metas Anuais do Poder Judiciário Nacional	25%	35%	35%	10%	0%
Fortalecer a governança institucional	30%	15%	15%	25%	5%
Aprimorar a Gestão Documental	30%	35%	20%	15%	0%
Quantidade de despachos/ato ordinatórios	30%	35%	20%	20%	0%
Treinamentos de segurança predial, individual, patrimonial e etc.	30%	15%	20%	20%	5%
Estruturar o orçamento anual com base nos projetos priorizados no Planejamento Estratégico	30%	15%	20%	25%	5%
Fortalecer a estrutura de apoio à fiscalização das atividades extrajudiciais	30%	10%	20%	25%	5%
Implantar e consolidar a política de gestão por desempenho atinçada à estratégia	30%	20%	25%	15%	10%
Quantidade de decisões interlocutórias	30%	15%	25%	5%	15%
Aprimorar os métodos adequados de soluções de conflitos	30%	10%	25%	20%	0%
Quantidade de sentenças de mérito	30%	10%	25%	15%	10%
Taxa de processos parados há mais de 100 dias	30%	5%	25%	15%	15%
Relação processos arquivados/processos novos	30%	5%	25%	10%	20%
Fortalecer a inteligência de dados	30%	15%	30%	5%	5%
Índice de Satisfação com os processos operacionais	30%	15%	30%	20%	5%
Impulsionar os meios de inovação	30%	10%	30%	10%	5%
Aprimorar o sistema de estatística	30%	5%	30%	15%	5%
Processos eletrônicos sobre arcevo total	30%	5%	30%	15%	5%
Aprimorar a governança da área de infraestrutura, contratos e abastecimento	30%	5%	30%	10%	10%
Aprimorar a Governança Corporativa	30%	20%	35%	10%	5%
Aprimorar a integração dos sistemas com entidades públicas e privadas	30%	10%	35%	5%	5%
Prover soluções de TIC inovadoras e integradas para a transformação digital	30%	5%	40%	5%	5%
Redução de não conformidade legais	35%	15%	15%	15%	10%
Ampliar acessibilidade e a inclusão	35%	25%	25%	15%	5%
Aprimorar os recursos de TI	35%	10%	25%	5%	10%
Aprimorar a Governança de TI	35%	5%	25%	10%	10%
Índice de atendimento da ouvidoria	35%	5%	25%	20%	5%
Fortalecer a segurança da informação	35%	30%	30%	5%	5%
Fortalecer a cultura de inovação e suas competências	35%	0%	30%	15%	5%
Fortalecer a gestão e a sustentabilidade orçamentária e financeira	35%	0%	40%	20%	0%
Ampliar acessibilidade e a inclusão	36%	9%	32%	9%	5%
Redução de desperdício	40%	15%	15%	10%	10%
Garantir o atendimento acessível, acolhedor e resolutivo	40%	20%	20%	10%	0%
Aprimorar o sistema de custas, despesas processuais e emolumentos	40%	5%	20%	25%	5%
Fortalecer as ações integradas com outra instituições do sistema de justiça e fora dele	40%	15%	25%	5%	0%
Inserções na mídia	40%	15%	25%	5%	0%
Estrutura física sustentável	40%	15%	25%	10%	0%
Aprimorar a comunicação institucional	40%	10%	30%	0%	5%
Fortalecer a comunicação interna	40%	10%	30%	0%	5%
Estrutura física acessível	40%	10%	30%	10%	0%
Índice de satisfação dos usuário com a comunicação interna	40%	5%	30%	10%	0%
Intensificar a comunicação ativa e engajada do Judiciário com a sociedade	40%	5%	35%	0%	5%
Relação homens/mulheres em cargos de gestão	45%	20%	5%	15%	5%
Realização de projetos sociais	45%	15%	15%	10%	0%
Adequação da infraestrutura física	45%	10%	25%	10%	0%
Promover a sustentabilidade (palestras e seminários)	45%	5%	25%	15%	0%
Estrutura física segura	50%	0%	30%	10%	0%