



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL - PROFIAP**

TATIANA BARBOSA RODRIGUES

**O USO DO BALACEND SCORECARD COMO PERCURSO METODOLÓGICO
PARA O DESENVOLVIMENTO DE CONTRATOS DE GESTÃO PARA TRIBUNAIS
DE JUSTIÇA.**

**CAMPO GRANDE/MS
2025**

TATIANA BARBOSA RODRIGUES

**O USO DO BALACEND SCORECARD COMO PERCURSO METODOLÓGICO
PARA O DESENVOLVIMENTO DE CONTRATOS DE GESTÃO PARA TRIBUNAIS
DE JUSTIÇA.**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao PROFIAP-
Programa de Mestrado Profissional em Administração
Pública da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul -
UFMS, como parte das exigências para a obtenção do título
de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva

Coorientadora: Prof. Dra. Joseliza Alessandra Vanzela
Turine

**CAMPO GRANDE/MS
2025**

TATIANA BARBOSA RODRIGUES

**O USO DO BALACEND SCORECARD COMO PERCURSO METODOLÓGICO
PARA O DESENVOLVIMENTO DE CONTRATOS DE GESTÃO PARA TRIBUNAIS
DE JUSTIÇA.**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao PROFIAP-
Programa de Mestrado Profissional em Administração
Pública da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul -
UFMS, como parte das exigências para a obtenção do título
de Mestre em Administração Pública.

Campo Grande - MS, 26 de março de 2025

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva
PRESIDENTE

Prof. Dr. Gelciomar Simão Justen
MEMBRO TITULAR

Profa. Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca
MEMBRO TITULAR EXTERNO

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa não apenas a realização de um projeto acadêmico, mas também o resultado do apoio, da inspiração e da parceria de pessoas fundamentais ao longo desta jornada.

Agradeço, com especial carinho, ao professor Dr. Marcelo, meu orientador e amigo, pela orientação segura, pelas contribuições valiosas e pela confiança em minha capacidade de desenvolver este estudo. Sua dedicação e conhecimento foram essenciais para a concretização deste trabalho.

À minha colega de trabalho Deise, pelo incentivo para me inscrever no mestrado e acreditar na minha capacidade.

À minha filha Bruna, razão da minha vida, pelo amor incondicional e por me lembrar, todos os dias, do verdadeiro sentido de seguir em frente. Seu apoio silencioso e sua compreensão foram fundamentais em cada etapa deste percurso.

À minha mãe Carmen, pela força, pelo exemplo de estudo e determinação e pela presença constante, mesmo nos bastidores. Seu amor me sustentou em todos os momentos.

Ao Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), em especial à Escola Judicial de Mato Grosso do Sul – EJUD/MS, pelo apoio institucional e pela possibilidade de aprofundar o olhar sobre um tema de grande relevância para a administração pública.

À Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), por proporcionar um ambiente de aprendizado, reflexão e crescimento, que foram essenciais para a realização deste trabalho.

A todos e todas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste estudo, minha eterna gratidão.

EPÍGRAFE

“Cada um sabe a dor e a delícia de ser o que é”.
(Caetano Veloso)

RESUMO

A busca pela modernização e eficiência no Poder Judiciário tem levado os tribunais brasileiros a adotarem mecanismos de gestão estratégica que garantam maior transparência, controle e alinhamento com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Nesse contexto, os contratos de gestão surgem como uma ferramenta para o aprimoramento da governança judiciária, que permite a definição clara de metas, indicadores e responsabilidades institucionais. Esta pesquisa tem como objetivo geral demonstrar de que forma o *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser utilizado como percurso metodológico no desenvolvimento de contratos de gestão para Tribunais de Justiça que atendam aos critérios do Prêmio CNJ de Qualidade. Para alcançar esse propósito, foram estabelecidos objetivos específicos, tais como: compreender e descrever as diretrizes normativas que orientam a elaboração de contratos de gestão no âmbito do Poder Judiciário; analisar os contratos de gestão desenvolvidos pelo Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS) à luz de requisitos estratégicos e indicadores de desempenho; diagnosticar sua integração com o Plano Estratégico vigente do tribunal e com os atos normativos do CNJ; e, por fim, desenvolver um sumário executivo para a formulação de contratos de gestão baseados na metodologia do BSC. A pesquisa adota uma abordagem descritiva e exploratória, tratando-se de uma investigação de natureza qualitativa, voltada à compreensão aprofundada do objeto de estudo em seu contexto específico. De caráter aplicado, o estudo visa a oferecer soluções práticas por meio da elaboração de um produto técnico-tecnológico. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental e observação participante, enquanto a análise dos dados baseou-se nos pressupostos da análise de conteúdo de Bardin. Os resultados indicam que a implementação dos contratos de gestão no TJMS fortalece a governança e a transparência, ao estabelecer métricas objetivas e alinhadas à estratégia organizacional do tribunal, bem como à estratégia nacional do Judiciário. No entanto, desafios como a adequação dos indicadores de desempenho ainda representam barreiras para a efetiva consolidação dessa prática. Assim, a proposta de um sumário executivo baseado no BSC visa à estruturação um modelo mais eficiente para a formulação e gestão desses contratos, à garantia de sua aderência às diretrizes do CNJ e, sobretudo, a potencializar o desempenho institucional.

Palavras-chave: Contratos de Gestão; Planejamento Estratégico; Poder Judiciário; *Balanced Scorecard*; Governança Pública.

ABSTRACT

The quest for modernization and efficiency in the Judiciary has led Brazilian courts to adopt strategic management mechanisms that ensure greater transparency, control, and alignment with the guidelines of the National Council of Justice (CNJ). In this context, management contracts emerge as a tool for improving judicial governance, allowing for the clear definition of goals, indicators, and institutional responsibilities. The general objective of this research is to demonstrate how the Balanced Scorecard (BSC) can be used as a methodological path in the development of management contracts for Courts of Justice that meet the criteria of the CNJ Quality Award. To achieve this purpose, specific objectives were established, such as: understanding and describing the normative guidelines that guide the preparation of management contracts within the Judiciary; analyzing the management contracts developed by the Court of Justice of the State of Mato Grosso do Sul (TJMS) in light of strategic requirements and performance indicators; diagnosing their integration with the court's current Strategic Plan and with the CNJ's normative acts; and, finally, to develop an executive summary for the formulation of management contracts based on the BSC methodology. The research adopts a descriptive and exploratory approach, being a qualitative investigation, aimed at the in-depth understanding of the object of study in its specific context. With an applied nature, the study aims to offer practical solutions through the elaboration of a technical-technological product. Data collection was carried out through documentary analysis and participant observation, while data analysis was based on the assumptions of Bardin's content analysis. The results indicate that the implementation of management contracts in the TJMS strengthens governance and transparency, by establishing objective metrics aligned with the court's organizational strategy, as well as with the national strategy of the Judiciary. However, challenges such as the adequacy of performance indicators still represent barriers to the effective consolidation of this practice. Thus, the proposal for an executive summary based on the BSC aims to structure a more efficient model for the formulation and management of these contracts, to ensure their adherence to the CNJ guidelines and, above all, to enhance institutional performance.

Keywords: Management Contracts; Strategic Planning; Judiciary; Balanced Scorecard; Public Governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Estrutura do Poder Judiciário.....	31
Figura 02- Dimensões do Planejamento	37
Figura 03 - Perspectivas estratégicas do BSC	43
Figura 04 - Gráfico de alinhamento	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Macrodesafios do CNJ	33
Quadro 02 – Matriz de Amarração.....	50
Quadro 03 - Contrato de Gestão nº 1	54
Quadro 04 - Contrato de Gestão nº 2	56
Quadro 05 - Contrato de Gestão nº 3	58
Quadro 06 - Contrato de Gestão nº 4	60
Quadro 07 - Contrato de Gestão nº 5	62
Quadro 08 - Contrato de Gestão nº 6	63
Quadro 09 - Contrato de Gestão nº 7	65
Quadro 10 - Contrato de Gestão nº 8	67
Quadro 11 - Contrato de Gestão nº 9	68
Quadro 12 - Contrato de Gestão nº 10	69
Quadro 13 - Contrato de Gestão nº 11	70
Quadro 14 - Contrato de Gestão nº 12	71
 Quadro 15 - Contrato de Gestão nº 13	 71
Quadro 16 - Contrato de Gestão nº 14	72
Quadro 17 - Contrato de Gestão nº 15	73
Quadro 18 - Contrato de Gestão nº 16	74
Quadro 19 - Contrato de Gestão nº 17	75
Quadro 20 - Contrato de Gestão nº 18	76
Quadro 21- Contrato de Gestão nº 19	77
Quadro 22 - Contrato de Gestão nº 20.....	79
Quadro 23 - Contrato de Gestão nº 21.....	81
Quadro 24 - Contrato de Gestão nº 22	83
Tabela 1 - Alinhamento dos contratos de gestão	85
Quadro 25 – Integração do Contratos de Gestão com o Plano Estratégico	86
Quadro 26 – Integração do Contratos de Gestão com o Atos Normativos do CNJ	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO - Teoria da Administração por Objetivos
BSC - Balanced Scorecard
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGU - Controladoria Geral da União
CNJ - Conselho Nacional de Justiça
COVEMES - Coordenadoria das Varas de Execução de Medidas Socioeducativas
COVEP - Coordenadoria das Varas de Execução Penal
DO - Desenvolvimento Organizacional
EJUD-MS – Escola Judicial de Mato Grosso do Sul
EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
JMU – Justiça Militar da União
PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PGE- Processo de Gestão da Estratégia
RAEs - Reuniões de Análise da Estratégia
SEGEP - Secretaria de Gestão Pública
STF – Supremo Tribunal Federal
STJ - Superior Tribunal de Justiça
TCU - Tribunal de Contas da União
TJs – Tribunais de Justiça
TJMS - Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul
TRF – Tribunal Regional Federal
TRE – Tribunal Regional Eleitoral
TRT – Tribunal Regional do Trabalho
TSE – Tribunal Superior Eleitoral
TSM – Tribunal Superior Militar
TST – Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1. 1 Objetivos.....	15
1.1.1 Geral.....	15
1.1.2 Objetivos Específicos.....	15
1.2 Justificativa	15
1.3 Estrutura do trabalho.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO E MARCO LEGAL.....	19
2.1 Desenvolvimento Organizacional e a Nova Gestão Pública.....	19
2.1.1 Definição e Histórico do Desenvolvimento Organizacional.....	19
2.1.2 Conceito da Nova Gestão Pública.....	20
2.2 Contratos de Gestão na administração pública: um olhar contemporâneo.....	21
2.4 Evolução histórica e reformas relevantes para a gestão judiciária	26
2.5 Poder Judiciário e o papel do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).....	28
2.5.1 Estrutura e competência do Poder Judiciário Brasileiro	28
2.5.2 Prerrogativas e Diretrizes do Conselho Nacional de Justiça: um olhar estratégico .	31
2.6 Planejamento e Gestão Estratégica na Administração Pública.....	36
2.6.1 Conceitos fundamentais de Planejamento Estratégico.....	36
2.6.2 Gestão Estratégica na Administração Pública.....	39
2.7 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) e sua aplicação no setor público.....	41
2.7.1 Definição e princípios fundamentais do BSC	41
2.7.2 Aplicação do BSC na gestão pública	44
2.7.3 Indicadores de Desempenho no BSC.....	45
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 Quanto ao objeto de pesquisa	48
3.2 Quanto à natureza da pesquisa.....	48
3.3 Quanto à escolha do objeto de estudo.....	49
3.4 Quanto à técnica de coleta de dados	49
3.5 Quanto à técnica de análise de dados.....	50
3.5.1 Preparação do corpus e organização dos materiais (aplicada à seção 4.1)	51
3.5.2 Codificação e categorização temática (aplicada à seção 4.2).....	51
3.5.3 Relação com os referenciais e inferências (aplicada à seção 4.3).....	51
3.5.4 Síntese crítica e proposição de encaminhamentos (aplicada à seção 4.4).....	52
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	53

4.1 Análise do alinhamento dos Contratos de Gestão com os referenciais, requisitos, iniciativas e indicadores.....	53
4.2 Síntese do alinhamento dos contratos de gestão	84
4.3 Integração dos Contratos de Gestão com o Plano Estratégico do TJMS e a conformidade com Atos Normativos do CNJ	87
4.4 Diagnóstico da situação e proposta de mitigação do problema	90
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
REFERÊNCIAS	97

1. INTRODUÇÃO

A Reforma do Judiciário, promovida pela Emenda Constitucional nº 45/2004, trouxe importantes inovações no âmbito do sistema judiciário brasileiro, voltadas aos objetivos do aumento da transparência e eficiência do Judiciário e capazes de fomentar a realização do princípio da segurança jurídica em um maior grau (Mendes, 2010),

Uma das inovações mais importantes realizadas pela Emenda foi a criação do Conselho Nacional de Justiça, órgão de controle do Poder Judiciário, composto por representantes da Magistratura, do Ministério Público, da advocacia e da sociedade civil e encarregado de realizar a supervisão da atuação administrativa e financeira do Judiciário (Mendes, 2008).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), na sua função de coordenação e planejamento administrativo do Poder Judiciário, tem como uma de suas funções formular a política e estratégia judiciais. Esse papel é fundamental para elevar o nível de correção e eficiência da justiça brasileira. Essa maior eficiência, por sua vez, garante uma maior segurança jurídica aos negócios, ao reduzir o uso da procrastinação processual como uma vantagem nos tribunais do Brasil (Mendes, 2008).

Entretanto, segundo a análise de Valente (2015), nota-se na administração judiciária uma lacuna histórica em relação ao planejamento estratégico e à aplicação de técnicas de gestão. Embora sejam adotadas boas práticas, há falta de uniformidade nas rotinas das unidades judiciais, mesmo quando pertencentes ao mesmo tribunal. Essa disparidade dificulta a realização de diagnósticos precisos e a elaboração de um planejamento estratégico eficiente.

Uma gestão inovadora possibilita o alinhamento das diretrizes organizacionais e possibilita promover oportunidades renovadas que conduzem a melhorias contínuas e persistentes. Dentro dessa abordagem, integra-se a proposta de técnicas de gestão, como o Planejamento Estratégico. Estas são elaboradas com a participação dos diversos segmentos de profissionais das áreas administrativas e judiciárias, por meio de um processo criativo e uma visão abrangente das necessidades e oportunidades do órgão (Konzen e Almeida, 2023).

Entre as medidas adotadas para aprimorar a gestão do Judiciário, destaca-se a disseminação do Planejamento Estratégico, por meio da Resolução nº 70/2009, com intuito de obter, pela via do somatório dos prazos, uma duração razoável dos processos que vise eminentemente uma jurisdição quantitativa. Tal conduta mudou de trajetória com a promulgação da Resolução nº 198/2014, que dispôs acerca da Estratégia do Judiciário e a utilização de técnicas difundidas junto ao setor privado (Valente, 2015).

Seis anos depois, o Conselho Nacional de Justiça, valendo-se da Resolução nº 325/2020, disciplinou a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o quinquênio 2021-2026, considerando o macrodesafio do Poder Judiciário e instruindo os órgãos do Poder Judiciário a alinharem os seus respectivos planos estratégicos à Estratégia Nacional. Nesse sentido, contemplando os principais desafios das atividades judiciais, tais como o direcionamento estratégico, o acesso à justiça, a transparência na prestação de contas e o estímulo à inovação, referida resolução procura viabilizar a modernização e o fortalecimento da credibilidade da justiça.

A esse respeito, o Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS) aprovou o novo Plano Estratégico Institucional para o período de 2021 a 2026, pela Portaria nº 2.038, de 2021. Sua elaboração ocorreu de forma participativa e contou com a contribuição de magistrados, servidores, membros das entidades de classe e sociedade em geral para comunicar a missão, a visão e a estratégia organizacional. Utilizou objetivos de médio e longo prazo, além de articular os resultados desejados pelo Poder Judiciário sul-mato-grossense.

Para aperfeiçoar a gestão e o planejamento, o Conselho Nacional de Justiça criou o Prêmio CNJ de Qualidade, com objetivo de estimular os tribunais brasileiros a buscarem a excelência na gestão e no planejamento, o que se traduz especialmente na sistematização e na disseminação das informações e no incremento da eficiência da prestação jurisdicional. Ademais, o Prêmio CNJ outorga aos tribunais o reconhecimento pela qualidade da gestão administrativa e judiciária bem como pela produção de dados estatísticos e pela transparência das informações.

Em 2023, com o objetivo de promover uma administração mais eficiente e voltada para atender às demandas do CNJ e dos jurisdicionados, o TJMS tornou-se o primeiro e único órgão do judiciário brasileiro a adotar os Contratos de Gestão por meio da Portaria nº 2.596. Esses contratos são acordos firmados anualmente entre o Presidente do Tribunal e cada diretor das vinte e duas unidades gestoras. Conforme o artigo 3º da normativa, os contratos devem incluir métricas, indicadores, iniciativas e metas, todas alinhadas ao Plano Estratégico vigente no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul.

A implementação dos contratos de gestão no TJMS afeta positivamente a eficiência institucional, resultando em processos mais ágeis e em maior produtividade, e o cumprimento de metas, garantindo que as ações estejam alinhadas a sua missão.

Os contratos de gestão são ferramentas que ajudam a garantir que o Planejamento Estratégico Organizacional seja efetivamente executado, uma vez que alinha objetivos, cria um ambiente de responsabilização e prestação de contas e estimula a eficiência e o

acompanhamento sistemático do desempenho para oferecer os resultados esperados pela sociedade. (André, 1999).

Nesse sentido, a pergunta-problema que irá orientar as principais discussões neste trabalho é: Como utilizar o BSC para o desenvolvimento de Contratos de Gestão para tribunais de justiça que atendam à disposição legal do Prêmio CNJ de Qualidade?

1. 1 Objetivos

1.1.1 Geral

Demonstrar de que forma o *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser utilizado como percurso metodológico no desenvolvimento de Contratos de Gestão para Tribunais de Justiça que atendam a disposição legal do Prêmio CNJ de Qualidade.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Compreender e descrever as orientações para o desenvolvimento de Contratos de Gestão previstas na disposição legal;
- Analisar e identificar as limitações de Contratos de Gestão que foram desenvolvidos pelo TJMS, a partir do alinhamento com os referenciais, requisitos, iniciativas e indicadores;
- Diagnosticar a integração de Contratos de Gestão ao Plano Estratégico vigente do TJMS e a conformidade com Atos Normativos estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ);
- Desenvolver um sumário executivo que descreva como os Contratos de Gestão no Poder Judiciário podem ser desenvolvidos a partir da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC).

1.2 Justificativa

A integração dos contratos de gestão ao Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS) é fundamental para garantir que as práticas administrativas e operacionais não apenas adiram às prerrogativas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), mas também efetivamente contribuam para os objetivos de longo prazo do tribunal.

A análise detalhada dos contratos de gestão permitirá identificar lacunas e discrepâncias em suas propostas, bem como identificar o alinhamento ao Plano Estratégico e aos Atos Normativos do CNJ, possibilitando, assim, intervenções direcionadas para corrigir desvios e otimizar recursos.

Essa abordagem integrada e educativa não apenas melhora a elaboração e administração dos contratos existentes, mas também prepara o TJMS para desafios futuros no sentido de promover uma cultura de excelência e responsabilidade na gestão pública.

Visando à melhor delimitação da questão de pesquisa orientadora da investigação, procurou-se identificar a produção científica sobre a temática. Desse modo, procedeu-se ao levantamento de artigos, tendo como critério para busca as palavras-chaves: desenvolvimento organizacional, planejamento estratégico; contratos de gestão; *balanced scorecard*; gestão judicial; gestão estratégica no setor público e indicadores de desempenho no setor público.

Privilegiaram-se os estudos nacionais publicados nas revistas da área de administração, além da análise nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), por representar o congresso mais expressivo da área de Administração. A partir da análise realizada, foram encontrados artigos que serão discutidos no referencial teórico, o que justifica o tratamento do tema como forma de contribuição para o campo das pesquisas em Administração Pública.

A escolha da temática dessa pesquisa está diretamente relacionada à experiência profissional da pesquisadora, que integra o quadro de servidores do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul há trinta e um anos e exerceu a função de Coordenadora de Planos Institucionais da Assessoria de Planejamento por uma década. Durante esse período, adquiriu conhecimento aprofundado sobre os desafios estruturais, operacionais e estratégicos da administração judiciária.

Essa vivência prática proporcionou à pesquisadora não apenas o entendimento técnico dos processos internos e das diretrizes institucionais, mas também uma visão crítica e analítica sobre as oportunidades e dificuldades enfrentadas na modernização da gestão judiciária. Ao longo dos anos, acompanhou de perto a evolução das metodologias de planejamento estratégico, a adoção de indicadores de desempenho e a necessidade de mecanismos mais eficazes para monitoramento e avaliação das metas institucionais.

Dessa forma, essa pesquisa avança na fronteira do conhecimento ao propor um modelo metodológico inovador para o desenvolvimento e a gestão de contratos de gestão no Poder Judiciário, utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta estruturante. A experiência acumulada pela pesquisadora confere ao estudo muita aplicabilidade e relevância

prática para que as propostas desenvolvidas sejam não apenas teóricas, mas efetivamente viáveis e alinhadas às necessidades reais do tribunal. Assim, este trabalho contribui significativamente para a construção de um modelo de governança mais eficiente, transparente e orientado a resultados no contexto da administração judicial.

1.3 Estrutura do trabalho

O primeiro capítulo é composto pela introdução, que apresenta aspectos da administração judiciária, as diretrizes preconizadas pelo CNJ e o Plano Estratégico adotado. Neste capítulo, são definidos o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa do estudo e a relevância do tema para a administração judiciária.

No capítulo do referencial teórico, são abordados os conceitos fundamentais relacionados ao desenvolvimento organizacional, planejamento estratégico e gestão pública, com atenção à aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) na administração pública. Também discute a evolução das reformas administrativas no Brasil, o papel do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) na formulação de políticas estratégicas para o Poder Judiciário, os indicadores de desempenho e os contratos de gestão como ferramenta para a melhoria do desempenho organizacional nos tribunais.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, a qual se caracteriza por uma abordagem descritiva e exploratória. Trata-se de uma investigação de natureza qualitativa, voltada à compreensão aprofundada do objeto de estudo em seu contexto específico. De caráter aplicado, o estudo visa ao oferecimento de soluções práticas por meio da elaboração de um produto técnico-tecnológico. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental e observação participante, enquanto a análise dos dados baseou-se nos pressupostos da análise de conteúdo. Apresenta, ainda, os critérios de seleção dos documentos analisados e os métodos empregados para avaliação da aderência dos contratos de gestão ao Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS) e às diretrizes normativas do CNJ.

No capítulo de análise e discussão dos resultados, expõe-se os achados da pesquisa, em que se examina a efetividade dos contratos de gestão no TJMS, sua contribuição para a melhoria da governança institucional e os desafios enfrentados na implementação dessa ferramenta. São apresentados os impactos na eficiência da administração judiciária, a relação entre os contratos e o Prêmio CNJ de Qualidade, além das oportunidades de aprimoramento identificadas.

Por fim, o Capítulo 5, que traz as considerações finais e a proposta de intervenção, sintetiza as conclusões do estudo e ressalta sua contribuição para o avanço da gestão estratégica no Poder Judiciário. Também propõe a criação de um sumário executivo para a formulação de contratos de gestão baseados no BSC.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E MARCO LEGAL

2.1 Desenvolvimento Organizacional e a Nova Gestão Pública

2.1.1 Definição e Histórico do Desenvolvimento Organizacional

Kurt Lewin foi um dos precursores na área do Desenvolvimento Organizacional (DO), especialmente por seu trabalho nas décadas de 1940 e 1950 sobre dinâmicas de grupo e mudança planejada às novas realidades (Burnes e Cooke, 2012). O desenvolvimento organizacional surgiu em grande parte através de tentativas de aplicar *insights* e valores do treinamento em laboratório aos problemas em mudança de organizações. A chave para sua viabilidade está no foco dos problemas e preocupações da organização e no seu enfrentamento de questões e problemas (French, 1969).

Para Ionescu e Bolcas (2018) o desenvolvimento organizacional é influenciado pela melhoria contínua dos processos e atividades realizadas e, implicitamente, dos resultados obtidos; busca-se melhorar e revitalizar as organizações através de uma abordagem sistemática e planejada de mudança, que envolve a cultura, processos e estrutura das organizações.

Nesse contexto, Bresser-Pereira (1996) contribuiu com a administração pública do Brasil, com foco na reforma gerencialista para promover eficiência e democracia. Seu trabalho enfatiza a importância da capacitação dos servidores públicos e aplicação de práticas gerenciais modernas. Ele propõe que as reformas devam equilibrar esses aspectos para atender ao interesse público enquanto se adaptam às exigências contemporâneas de governança.

A reforma da administração pública no Brasil começou a ser implantada em 1995, com a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), cuja proposta básica era transformar a administração pública brasileira de burocrática para gerencial. Enquanto a administração pública burocrática concentra-se no processo, definindo os procedimentos para contratação de pessoas, compra de bens e serviços com a finalidade de satisfazer as demandas dos cidadãos, a administração pública gerencial tem como objetivo final os resultados (Bresser-Pereira, 2006).

Entretanto, Pinto; Nogueira e Silva (2019) chegaram à conclusão de que a administração pública centrada no bem-estar social e na continuidade dos serviços enfrentava a necessidade de se modernizar. Desse modo, foram adotadas abordagens gerenciais que promoviam uma melhor utilização dos recursos públicos e uma entrega mais eficiente de resultados à sociedade.

Os contratos de gestão, por sua vez, são ferramentas de Desenvolvimento Organizacional que buscam implementar práticas gerenciais eficientes dentro do setor público, conhecidos como acordos formalizados entre o Estado e organizações públicas ou privadas que

estipulam metas de desempenho em troca de maior autonomia gerencial (Osborne;Gaebler, 1992).

2.1.2 Conceito da Nova Gestão Pública

A Nova Gestão Pública (NGP) surgiu como uma abordagem para aumentar a eficiência do setor público, influenciada por práticas de gestão e desenvolvida nos anos 1980 e 1990. Foi introduzida nos Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia e Canadá como um novo estilo de administração pública para promover maior eficiência e resposta às demandas sociais. A NGP é baseada nos princípios de "orientação para o cliente, eficiência e descentralização", aplicando "instrumentos usados com sucesso no setor privado" para melhorar a prestação de serviços públicos (Dziuba, 2023). Pode-se dizer que se distingue do modelo tradicional de administração pelo foco em resultados mensuráveis e pela introdução de incentivos de mercado no setor público.

A literatura indicou que essa nova abordagem tem sido caracterizada por abraçar novas ideias relacionadas à produção e à entrega de bens e serviços governamentais, embora ainda haja muita controvérsia sobre a ideia de algo realmente novo, em contraste com ideias antigas apenas reformuladas (Gultekin, 2011). Nesse sentido, a privatização e a contratação de serviços são formas que a Nova Gestão Pública buscou para tornar possível que práticas empresariais melhorem os serviços públicos por meio da eficiência de custos.

No entanto, a aplicação ao redor do mundo não foi padronizada nem universal e pode ser interpretada como "um conjunto de práticas que podem ser transferidas de um sistema político para outro", mas adverte que seu impacto pode variar de acordo com as diferenças culturais e políticas entre as nações, usando como ilustração as diversidades dos países da OCDE (Mathiasen, 1999).

A Nova Gestão Pública também enfrentou críticas quando continuou a ser implementada em vários contextos. Gruening, (2001) argumenta que, embora a NGP tenha uma "mistura incomum de características", não representa uma mudança de paradigma nas Ciências Administrativas, dizendo que não há consenso teórico completo dentro dessa abordagem. Dunleavy et al (2005) por sua vez, reflete que a NGP enfraqueceu ao longo dos anos, especialmente após a crise financeira global de 2008, quando fez críticas que claramente provaram os limites de uma dependência excessiva dos mecanismos de mercado no setor público. Ele argumenta ainda que, na prática, a era digital é um período em que a gestão social

está sendo reestruturada ao longo das linhas de "reintegração, holismo baseado em necessidades e digitalização", e isso exige uma transformação ou mudança para governar essa era digital

Portanto, a NGP representou um importante ponto de inflexão na administração pública global, na qual novos modelos de gestão se concentraram principalmente em questões de eficácia, descentralização e orientação ao cliente. No entanto, ela não se mostrou igualmente influente em todos os lugares, e suas limitações deram origem a novas abordagens de governança que poderiam se adequar às necessidades complexas da sociedade moderna.

O Desenvolvimento Organizacional e a NGP estão relacionados através de seus enfoques na transformação das estruturas organizacionais, especialmente no setor público. A NGP, inspirada por modelos de gestão do setor privado, visa a aumentar a eficiência, a descentralizar funções e a focar em resultados mensuráveis, aplicando princípios de mercado ao setor público coincidentes com os princípios do Desenvolvimento Organizacional, que busca melhorar a eficácia organizacional por meio da mudança planejada, abordando questões de cultura, estrutura e processos organizacionais.

Ademais, a NGP introduziu mecanismos como a descentralização e a gestão por contratos, promovendo a flexibilidade e a responsabilidade local, o que reflete o foco da teoria do Desenvolvimento Organizacional em adaptar as organizações às demandas do ambiente em constante mudança (Gruening, 2001).

Além disso, o conceito de governança digital, que surgiu como uma resposta à NGP, integra o uso de tecnologias digitais para melhorar os processos de gestão, o que também se alinha com os princípios de inovação e adaptação do Desenvolvimento Organizacional (Dunleavy et al., 2005).

2.2 Contratos de Gestão na administração pública: um olhar contemporâneo

Os contratos de gestão, ou contrato-programa, advêm da observação de tal experiência no âmbito de empresas estatais europeias. Por meio desse instrumento, as empresas almejavam disciplinar de forma mais consentânea os objetivos organizacionais e as relações com o Poder Público. Como exemplo podem ser mencionadas as iniciativas empreendidas por empresas estatais francesas dos setores de telecomunicações, transporte ferroviário e energéticos (Delgado; Xavier, 2008).

Os autores apontam ainda que, na Europa, de uma forma geral, o acordo-programa (denominação mais usual) foi utilizado como mecanismo pelo qual a administração fixou um

plano de ações e metas a serem cumpridas, assegurando, em contrapartida, maior autonomia ao contratado para o exercício de suas atividades. De acordo com Di Pietro (2000):

O contrato de gestão foi idealizado no direito francês como meio de controle administrativo ou tutela sobre as suas empresas estatais. Mas, antes disso, o contrato de gestão já era utilizado como meio de vincular a programas governamentais determinadas empresas privadas que recebiam algum tipo de auxílio por parte do Estado. Mais recentemente, os contratos de gestão passaram a ser celebrados a Administração Direta, portanto, com entes sem personalidade jurídica própria; são os chamados centros de responsabilidade que se comprometem, por meio do contrato de gestão, a atingir determinados objetivos institucionais, fixados em consonância com programa de qualidade proposto pelo órgão interessado e aprovado pela autoridade competente, em troca, também, de maior autonomia de gestão (Di Pietro, 2000, p. 12).

Di Pietro (2000) afirma ainda:

O simples fato de ser celebrado com um órgão sem personalidade jurídica já demonstra que o vocábulo "contrato", no caso, só é empregado, provavelmente, porque não se conseguiu outro melhor, já que, na realidade, não se trata de verdadeiro contrato, que supõe que ambas as partes tenham personalidade jurídica própria (Di Pietro, 2000, p. 12).

A proposta em relação às empresas estatais e aos centros de responsabilidade é a de estabelecer, por meio de contratos de gestão, compromissos mútuos com a Administração Pública que visem à flexibilização dos mecanismos de supervisão sobre as entidades, concedendo-lhes níveis mais elevados de autonomia na gestão. Segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP):

[...] os centros de responsabilidade, que começaram a ser criados a partir de 1990 em caráter experimental na França, são órgãos que se beneficiam, por meio de contrato, de flexibilizações do controle administrativo sobre sua gestão ao passo que se propõem a adotar determinados procedimentos e compromissos. Inicialmente, para se tornar um centro de responsabilidade, o órgão precisa ter desenvolvido um projeto de serviço, ou seja, ter feito uma definição rigorosa de objetivos e adotado métodos de avaliação dos resultados" (Di Pietro, 2000, p. 62).

No direito brasileiro, os contratos de gestão com empresas estatais são alinhados a objetivos similares aos estabelecidos no direito francês. Foi uma prática introduzida durante a Reforma Administrativa implementada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. De acordo com o monitoramento dos contratos de gestão arquivados na Secretaria de Gestão Pública (SeGeP), é possível observar que geralmente a contratualização ocorre como resultado de uma autorização legal prévia, que estipula, entre outros aspectos, os objetivos do acordo, as partes envolvidas e as condições que devem ser seguidas para sua execução (Souza, 2012).

Ainda no contexto do direito brasileiro, descrita por Schwarz (2009), a "contratualização interna" é uma prática em que os contratos são estabelecidos dentro da própria estrutura administrativa, entre o Poder Público e os gestores de seus órgãos ou

unidades. Este tipo de contrato visa à concessão de autonomia em troca do cumprimento de metas mensuradas objetivamente por indicadores.

A base legal para a lavratura desse tipo de instrumento está disposta no art. 37, & 8º, da Constituição Brasileira, que prevê a possibilidade de ampliar a autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta por meio de um contrato estabelecido entre seus gestores e o poder público, o qual define metas de desempenho para o órgão ou entidade (Brasil, 1988).

O contrato de gestão serve como elemento central de um sistema de planejamento e controle eficaz para a implementação inclusive de políticas públicas, com a responsabilidade de execução atribuída ao órgão ou entidade que firma o compromisso. A utilização deste instrumento tem impulsionado o progresso na gestão interna organizacional (André, 1999).

O êxito dessa abordagem está respaldado pelos impactos observados dentro das organizações, principalmente no nível intermediário, que se situa entre a diretoria e o corpo de funcionários. Os profissionais que ocupam essas posições têm desempenhado um papel crucial no sustento do processo de evolução de uma Administração por Objetivos (APO), conforme preconizado pelos contratos de gestão (André, 1995).

A Teoria da Administração por Objetivos, também conhecida como *Management by Objectives* (MBO), é uma teoria desenvolvida por Peter Drucker, introduzida por meio da obra *The Practice of Management*, publicada pela primeira vez em 1954. Ele é frequentemente creditado como o pioneiro dessa abordagem de gestão que enfatiza a definição clara de objetivos organizacionais, o estabelecimento de metas específicas e a avaliação do desempenho com base na consecução dessas metas, mutuamente acordados entre a gestão e os funcionários e a utilização desses objetivos como base para o desenvolvimento e controle das atividades organizacionais (Drucker, 1962; Odiorne, 1965; Locke e Latham, 2007).

A APO não apenas orienta as metas organizacionais, mas também potencializa a autonomia dos funcionários e incentiva a inovação e o comprometimento com os resultados (Drucker, 1954). A Administração por Objetivos tornou-se uma prática amplamente adotada em muitas organizações como parte do processo de gestão e planejamento organizacional.

Os contratos de gestão representam um mecanismo essencial para a modernização da gestão pública ao propor um modelo de administração que busca eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos (Brown; Potoski e Slyke, 2006).

A literatura sugere que os contratos de gestão emergem como resposta aos desafios impostos pela rigidez burocrática tradicional, permitindo que órgãos e entidades governamentais operem com flexibilidade comparável à do setor privado. Panagoreţ e Ivanoff

(2015) elucidam que esses contratos não apenas formalizam obrigações, mas também estabelecem uma forma de avaliação de desempenho, fundamental para o desenvolvimento de uma cultura de responsabilização na gestão pública.

Um dos principais benefícios dos contratos de gestão é a potencialização da autonomia das unidades administrativas. Isso permite uma gestão mais ágil e adaptada às necessidades específicas de cada unidade e promove inovações e melhorias contínuas nos serviços públicos. A implementação desses contratos frequentemente acompanha a introdução de indicadores de performance que servem tanto para aferir o cumprimento dos objetivos estabelecidos, quanto para orientar a alocação de recursos de maneira mais estratégica e justificada (Njoki; Ismail e Osoro, 2021).

No entanto, a eficácia dos contratos de gestão depende intrinsecamente da capacidade do Estado em definir claramente os objetivos e metas, assim como em monitorar e avaliar os resultados. Além disso, essa eficácia está ligada à competência dos gestores em alinhar tais objetivos ao contexto estratégico.

A gestão desses contratos envolve custos de transação significativos, que incluem as despesas com monitoramento e a necessidade de ajustes frequentes para alinhar as expectativas e capacidades das partes envolvidas (Brown e Potoski, 2003).

Os contratos de gestão muitas vezes não consideram as especificidades e a complexidade das organizações públicas, levando a uma implementação inadequada (Paula, 2015). A autora também destaca que a pressão por resultados pode comprometer a qualidade dos serviços públicos e aumentar a burocratização interna.

Em resumo, contratos de gestão são inovadores na administração pública e visam à eficiência e à responsabilidade. Para serem eficazes, requerem planejamento e execução meticulosos. O aprimoramento desse modelo é essencial para garantir que ele sirva ao público de maneira justa e transparente.

2.3 Contrato de Gestão no Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS)

A Portaria n.º 2.596, de 27 de fevereiro de 2023, regulamenta os contratos de gestão no âmbito do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS) e estabelece normas, responsabilidades e mecanismos de monitoramento e avaliação. Fundamentada nos princípios da eficiência administrativa previstos no art. 37 da Constituição Federal e na Resolução n.º 325 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a portaria define os contratos de gestão como instrumentos estratégicos para mensurar e garantir o desempenho das unidades administrativas.

- **Estrutura Normativa da Portaria**

A portaria é dividida em quatro capítulos que detalham os aspectos operacionais dos contratos de gestão:

1. Disposições Gerais:

- Os contratos devem conter métricas, indicadores e metas diretamente relacionados ao Plano Estratégico do TJMS.
- A assinatura ocorre no início do ano e sua vigência é de um ano, com publicação no Diário da Justiça.
- Em caso de necessidade, é prevista a repactuação, mediante justificativa formal, a ser analisada pelo Comitê de Gestão Estratégica.

2. Definições:

- O contrato de gestão é definido como um compromisso institucional que confere transparência às ações e materializa as entregas das áreas.
- Indicadores, iniciativas estratégicas e as partes envolvidas (acordante e acordado) são descritos como elementos essenciais.

3. Monitoramento:

- O Comitê de Gestão Estratégica realiza monitoramento bimestral, enquanto a Assessoria de Planejamento executa monitoramento mensal.
- Unidades administrativas devem acompanhar os indicadores constantemente e fornecer evidências das entregas realizadas.

4. Avaliação:

- Ao final do contrato, é publicado um relatório de desempenho, ranqueando as iniciativas estratégicas e indicadores das unidades administrativas.

- **Análise da Implementação do Contrato de Gestão no TJMS**

O contrato de gestão no TJMS é um marco significativo no aprimoramento da administração pública no âmbito do Poder Judiciário. Ele traduz os princípios da eficiência e da transparência em práticas operacionais e, sobretudo, promove uma gestão baseada em resultados. A seguir, destacam-se alguns pontos relevantes dessa implementação:

1. Alinhamento Estratégico:

- A exigência de que os contratos sejam diretamente vinculados ao Plano Estratégico do TJMS garante coerência nas ações administrativas para fragmentar esforços e assegura o cumprimento de objetivos institucionais.

2. Monitoramento e Avaliação Contínuos:

- A periodicidade do monitoramento (bimestral e mensal) e a exigência de relatórios ao final da vigência asseguram que as entregas sejam acompanhadas e ajustadas conforme necessário. Esse modelo reduz o risco de ineficiência e melhora a prestação de serviços.

3. Transparência e *Accountability*:

- A publicidade dos contratos e relatórios fortalece a transparência, permite à sociedade acompanhar o desempenho das unidades e fomenta a *accountability* institucional.

4. Flexibilidade e Adaptação:

- A possibilidade de repactuação, mediante justificativa, proporciona flexibilidade para adequar as metas e indicadores às mudanças no cenário estratégico ou operacional.

No entanto, a implementação dos contratos de gestão também traz desafios, como a necessidade de orientação das equipes envolvidas e a criação de uma cultura organizacional voltada ao desempenho e à mensuração de resultados. Além disso, é imprescindível que o monitoramento não seja apenas formal, mas efetivo, com ações corretivas rápidas quando metas não forem cumpridas.

Portanto, a regulamentação do contrato de gestão no TJMS demonstra um avanço na modernização da gestão pública, alinhando-se às diretrizes nacionais para possibilitar uma administração mais eficiente e transparente. A análise do impacto dessa portaria pode servir como modelo para outros tribunais e instituições públicas que buscam aprimorar seus processos de gestão estratégica.

2.4 Evolução histórica e reformas relevantes para a gestão judiciária

Em 1987, antes da promulgação da Constituição Brasileira de 1988, foi realizada a primeira reforma administrativa do sistema judicial do Brasil. Essa reforma teve como resultado a fundação do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Nessa época, juristas brasileiros buscavam maneiras de lidar com a sobrecarga de processos no Supremo Tribunal Federal (STF) para minimizar uma crise em todo o sistema judiciário devido ao acúmulo de casos (Gomes, et al, 2021)

A Constituição de 1988 atribuiu ao Judiciário um papel inédito até então, não previsto por nenhuma outra Constituição anterior. Essa carta magna concedeu autonomia institucional, um elemento desconhecido na história do nosso modelo constitucional, que se destaca igualmente como singular e digno de nota também em comparação com outros sistemas jurídicos. O objetivo foi garantir a autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário, ao mesmo tempo em que se assegurava a independência funcional dos magistrados. (Mendes, 2018).

A Constituição de 1988 dotou os tribunais brasileiros de um poder de autogoverno consistente na eleição de seus órgãos diretivos, elaboração de seus regimentos internos, organização de suas secretarias e serviços auxiliares e dos juízos que lhes fossem vinculados, no provimento dos cargos de magistrados de carreira da respectiva jurisdição, bem como no provimento dos cargos necessários à administração da Justiça (Brasil, 1996, art. 96, I).

A proposta de reforma da máquina pública brasileira, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), partiu da existência de quatro setores básicos, integrantes da estrutura estatal: o núcleo estratégico do Estado; as atividades exclusivas de Estado; os serviços não-exclusivos ou competitivos e a produção de bens e serviços para o mercado (Bresser-Pereira, 2006).

Dentro dessa categorização, o núcleo estratégico consiste nos órgãos públicos responsáveis pela definição das leis, das políticas públicas de interesse nacional e das decisões dos órgãos judiciais. Em âmbito federal, esse núcleo é composto pelo Presidente da República, pelos Ministros de Estado e pela liderança dos ministérios, pelo legislativo (Câmara dos Deputados e Senado Federal), pelos tribunais da União e pelo Ministério Público da União (Sena, 2012).

Tendo em vista que o objetivo geral da reforma administrativa é transitar de uma administração pública burocrática para a gerencial, é necessário que haja a combinação de princípios presentes nesses dois modelos. A segurança e a efetividade, qualidades presentes no modelo burocrático, devem ser preservadas no núcleo estratégico, porém devem-se agregar os conceitos da administração pública gerencial. Já nos demais setores, considerando a relevância do requisito eficiência, em virtude da existência de grande número de servidores, cidadãos-clientes e usuários envolvidos, o peso da administração burocrática diminui, como no caso das empresas estatais (Bresser-Pereira, 2006).

Assim, de acordo com a classificação da reforma da administração pública proposta por Bresser-Pereira (2006), o Poder Judiciário é considerado parte do núcleo estratégico do Estado. Nesse sentido, o modelo gerencial deve ser desenvolvido incorporando as vantagens do modelo

burocrático, a fim de preservar suas conquistas. Dessa forma, é viável fornecer à sociedade brasileira um serviço público caracterizado por alto grau de eficiência e eficácia (Sena, 2012).

2.5 Poder Judiciário e o papel do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

2.5.1 Estrutura e competência do Poder Judiciário Brasileiro

O Supremo Tribunal Federal é o órgão principal do Poder Judiciário e a ele compete a guarda da Constituição, conforme definido no art. 102 da Constituição. É composto por onze ministros(as), brasileiros(as) natos(as), com mais de 35 e menos de 65 anos de idade; e de notável saber jurídico e reputação ilibada. Entre suas principais atribuições está o julgamento de ação direta de inconstitucionalidade de lei ou ato normativo federal ou estadual, de ação declaratória de constitucionalidade de lei ou ato normativo federal, de arguição de descumprimento de preceito fundamental decorrente da própria Constituição e o julgamento de extradição solicitada por Estado estrangeiro (Brasil, 2024).

O Conselho Nacional de Justiça é um órgão do Poder Judiciário que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Além disso, busca primar pela eficiência dos serviços judiciais ao formular e executar políticas judiciárias nacionais, bem como ao atuar no fomento e disseminação das melhores práticas. (Brasil, 2024).

O Conselho Nacional de Justiça (2024) estabelece que os órgãos máximos da justiça são:

“Superior Tribunal de Justiça (STJ), Superior Tribunal Militar (STM), Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e Tribunal Superior do Trabalho (TST). Magistrados(as) que compõem esses colegiados são denominados(as) ministros(as)” (Brasil, 2024).

O Superior Tribunal de Justiça é o tribunal superior da Justiça comum (estadual e federal) para causas infraconstitucionais (que não se relacionam diretamente com a Constituição Federal). Suas competências estão previstas no art. 105 da Constituição Federal, entre as quais o julgamento em recurso especial de causas decididas em última ou única instância pelos Tribunais Regionais Federais, pelos Tribunais de Justiça ou pelos Tribunais de Justiça Militar dos estados quando a decisão recorrida contrariar lei federal (Brasil, 2024).

O Tribunal Superior Eleitoral é o órgão máximo da Justiça Eleitoral. Sua principal função é zelar pela lisura de todo o processo eleitoral. Ao TSE cabe, entre outras atribuições previstas no Código Eleitoral, julgar os recursos decorrentes das decisões dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), inclusive sobre matéria administrativa (Brasil, 2024).

O Superior Tribunal Militar é um órgão da Justiça Militar da União e tem a atribuição de julgar os recursos oriundos da primeira instância da Justiça Militar da União, bem como a competência originária para processar e julgar os(as) oficiais-generais e decretar a perda do posto e da patente dos(as) oficiais das Forças Armadas julgados(as) indignos(as) ou incompatíveis para o oficialato (Brasil, 2024).

O Tribunal Superior do Trabalho é órgão máximo da Justiça do Trabalho e possui competência para o julgamento de recursos de revista, recursos ordinários e agravos de instrumento contra decisões de TRTs e dissídios coletivos de categorias organizadas em âmbito nacional, além de mandados de segurança e embargos opostos às suas decisões e ações rescisórias, entre outras constantes no art. 114 da Constituição Federal (Brasil, 2024).

O Conselho Nacional de Justiça (2024) estabelece que:

O Poder Judiciário brasileiro é composto por cinco segmentos: Justiça Estadual e Justiça Federal, que integram a Justiça Comum, e Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar, que integram a Justiça Especial (Brasil, 2024).

A Justiça Federal é constituída pelos Tribunais Regionais Federais (TRFs) e pelos juízes e juízas federais. Compete à Justiça Federal julgar as causas em que a União, entidades autárquicas ou empresas públicas federais sejam interessadas na condição de autoras, rés, assistentes ou oponentes; as causas que envolvam Estados estrangeiros ou tratados internacionais; os crimes políticos ou aqueles praticados contra bens, serviços ou interesses da União; os crimes contra a organização do trabalho; a disputa sobre os direitos indígenas; entre outros previstos no art. 109 da Constituição Federal (Brasil, 2024).

Na Justiça Federal há os Juizados Especiais Federais, com competência para processar, conciliar e julgar causas de competência da Justiça Federal até o valor de 60 salários mínimos, bem como executar as suas sentenças, nos termos da Lei n. 10.259/2001. Os Juizados Especiais Federais Criminais processam e julgam os feitos de competência da Justiça Federal relativos às infrações de menor potencial ofensivo (Brasil, 2024).

A Justiça Estadual é responsável por julgar matérias que não sejam da competência dos demais segmentos do Judiciário — Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar, o que significa que sua competência é residual, apesar de englobar o maior volume de processos judiciais (Brasil, 2024).

Cada uma das unidades da Federação tem a atribuição de organizar a sua justiça, com exceção do Poder Judiciário do Distrito Federal e Territórios: organizado e mantido pela União.

Do ponto de vista administrativo, a Justiça Estadual é estruturada em duas instâncias ou graus de jurisdição: primeiro grau, composto pelos juízes de direito estaduais; segundo grau, representado pelos Tribunais de Justiça (TJs) (Brasil, 2024).

Os Juizados Especiais Estaduais têm competência para realizar mediação e conciliação, realizar o processamento, julgamento e a execução das causas cíveis de menor complexidade (por exemplo, aquelas cujo valor não exceda a quarenta vezes o salário-mínimo, dentre outras); e as infrações penais de menor potencial ofensivo, ou seja, as contravenções penais e crimes para os quais a lei defina pena máxima não superior a dois anos (Brasil, 2024).

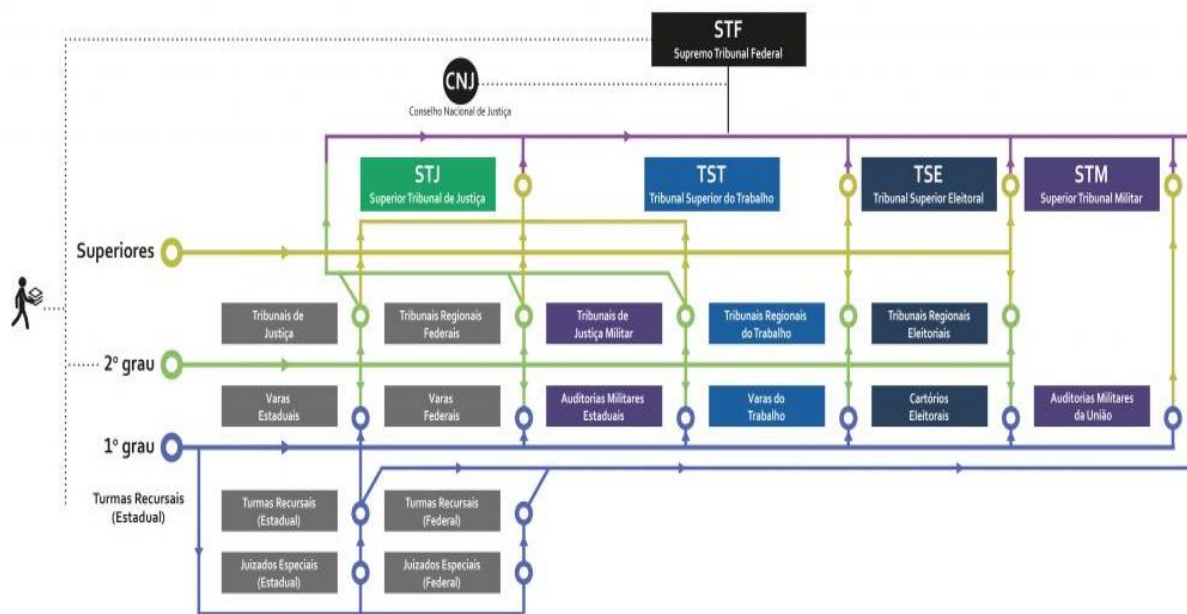
A Justiça Eleitoral é um ramo especializado do Poder Judiciário brasileiro responsável pela organização e realização de eleições, referendos e plebiscitos, pelo julgamento de questões eleitorais e pela elaboração de normas referentes ao processo eleitoral. É estruturada em duas instâncias ou graus de jurisdição (Brasil, 2024).

A Justiça do Trabalho concilia e julga as ações judiciais oriundas da relação de trabalho, as que envolvam exercício do direito de greve, as ações sobre representação sindical, além das demandas que tenham origem no cumprimento de suas próprias sentenças, inclusive as coletivas. A Justiça do Trabalho é dividida em 24 regiões. Sob o ponto de vista hierárquico e institucional, cada uma dessas regiões é estruturada em dois graus de jurisdição (Brasil, 2024).

Por fim, a Justiça Militar Estadual é um ramo especializado do Poder Judiciário brasileiro responsável por processar e julgar os militares com vínculo nos estados (Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar) sobre crimes militares definidos em lei e as ações judiciais contra atos disciplinares. Cada estado tem competência para criar sua Justiça Militar Estadual por meio de lei de iniciativa dos Tribunais de Justiça. É o segmento de Justiça mais antigo do Brasil, pois o Superior Tribunal Militar (STM) foi a primeira Corte do país a ser criada, em 1º de abril de 1808, pelo então príncipe-regente de Portugal, Dom João VI.

A Justiça Militar da União (JMU) é estruturada em dois graus de jurisdição. Os recursos as decisões de primeira instância são remetidas diretamente para o STM, a quem cabe, também, julgar originalmente os oficiais-generais (Brasil, 2024). A estrutura do Poder Judiciário será representada pela Figura 1.

Figura 1 – Estrutura do Poder Judiciário



Fonte: Conselho Nacional de Justiça

2.5.2 Prerrogativas e Diretrizes do Conselho Nacional de Justiça: um olhar estratégico

Em 2004, foi promulgada a Emenda Constitucional nº 45, conhecida como a "Reforma do Poder Judiciário", que estabeleceu o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como um órgão de supervisão destinado a preencher a lacuna existente na responsabilização do sistema judiciário brasileiro. A instituição do CNJ, com suas atribuições e autoridade, desempenha um papel fundamental na manutenção do princípio federativo ao integrar representantes dos Tribunais de Justiça Estaduais no órgão, promovendo a padronização das normas de conduta e a sintonização das atividades em jurisdição nacional. (Bottini, 2007).

Para Sena (2012), o CNJ é o órgão do Poder Judiciário responsável pela reformulação de seus quadros e dos mecanismos de ação e controle, notadamente no que tange à transparência administrativa e processual. Dentre as diretrizes do CNJ, pode-se destacar: a) planejamento estratégico, controle e proposição de políticas judiciárias; b) modernização tecnológica do Judiciário; c) ampliação do acesso à justiça, pacificação e responsabilidade social; d) garantia de efetivo respeito às liberdades públicas e execuções penais.

Com o objetivo de implementar estas diretrizes, o CNJ estabelece metas anuais para os tribunais brasileiros, as quais definem indicadores de eficiência, produtividade e qualidade para o Poder Judiciário, como forma de tornar o serviço público justiça mais efetivo (Sena, 2012).

No contexto das iniciativas voltadas para o aprimoramento da administração do Poder Judiciário, destaca-se a implementação do planejamento estratégico, como evidenciado por

Branco (2015). Além disso, o CNJ deu início à materialização do projeto de indicadores de desempenho em 2008, conforme relatado por Nogueira (2010).

Cinco anos após a sua fundação, por meio da Resolução nº 70/2009, o Planejamento Estratégico do Judiciário foi estabelecido e o Conselho expandiu as metas obrigatórias para todos os tribunais do país. Logo, a abordagem inicialmente adotada pelo CNJ era orientada pela busca da duração razoável dos processos, visando principalmente uma “justiça quantitativa” por meio da soma dos prazos.

Para a realização eficaz dos objetivos estabelecidos, o CNJ disponibilizou em 2010 um guia referente ao Processo de Gestão da Estratégia (PGE). Conforme consta no documento, o CNJ ressalta que a formulação e a disseminação da estratégia fluem no sentido *top-bottom*, ao passo que a execução da estratégia que ocorre em sentido *bottom-up*. A fase da comunicação foi destacada por meio das Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs), que, conforme mencionado pelo CNJ, desempenham um papel central no ciclo de aprendizado, fornecendo dados e informações cruciais para uma administração objetiva da estratégia. Por meio de tais reuniões, a estratégia pode ser avaliada e, se necessário, atualizada no início de um novo ciclo de formulação ou revisão do planejamento estratégico (Gomes, et al, 2021).

No entanto, essa abordagem sofreu uma mudança significativa com a promulgação da Resolução nº 198/2014, que trata da Estratégia do Judiciário e propõe a adoção de técnicas amplamente utilizadas no setor privado (Valente, 2015).

Conforme mencionado na Introdução desse estudo, o Conselho Nacional de Justiça, considerando os macrodesafios, define os objetivos estabelecidos no Plano Estratégico do órgão para enfrentar os principais desafios das atividades judiciais, tais como o direcionamento estratégico, o acesso à justiça, a transparência com prestação de contas, o estímulo à inovação, de modo a modernizar e fortalecer a credibilidade da justiça.

Nesse sentido, os contratos de gestão devem se alinhar ao respectivo plano institucional, a fim de atender as demandas do órgão, bem como do CNJ.

A Estratégia Nacional do Poder Judiciário Res. nº 325/2020 do CNJ diz:

Art. 1º Instituir a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026, aplicável aos tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal e aos Conselhos de Justiça, nos termos do Anexo I desta Resolução, sintetizada nos seguintes componentes:

- I – missão;
- II – visão;
- III – valores;
- IV – macrodesafios do Poder Judiciário; e
- V – indicadores de desempenho.

No que tange aos direcionadores estratégicos, a missão da estratégia nacional do Poder Judiciário brasileiro é “realizar justiça”, sua visão traduz o “Poder Judiciário efetivo e ágil na garantia dos direitos e que contribua para a pacificação social e o desenvolvimento do país”. Os atributos de valor observados são: acessibilidade, agilidade, credibilidade, eficiência, ética, imparcialidade, inovação, integridade, segurança jurídica, sustentabilidade, transparência e responsabilização.

Os macrodesafios e a descrição foram organizados conforme o Quadro 1 a seguir:

Quadro 01 – Macrodesafios do CNJ	
Macrodesafios	Descrição
Garantia dos Direitos Fundamentais	Garantir os direitos e garantias fundamentais, buscando-se assegurá-los, bem como atenuar as desigualdades sociais, garantir os direitos de minorias e a inclusão e acessibilidade a todos.
Fortalecimento da relação institucional do poder judiciário com a sociedade	Adoção de estratégias de comunicação e de procedimentos objetivos, ágeis e em linguagem de fácil compreensão, visando à transparência e ao fortalecimento do poder judiciário como instituição garantidora dos direitos.
Agilidade e produtividade na prestação jurisdicional	Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais. visa também soluções para um dos principais gargalos do poder judiciário, qual seja a execução fiscal.
Prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos	Visa estimular a comunidade a resolver seus conflitos sem necessidade de processo judicial, mediante conciliação, mediação e arbitragem. abrange também parcerias entre os poderes a fim de evitar potenciais causas judiciais e destravar controvérsias existentes.
Consolidação dos sistemas de precedentes obrigatórios	Promoção do sistema de precedentes estabelecido pelo novo CPC, buscando fortalecer as decisões judiciais, racionalizar o julgamento de casos análogos, garantir a segurança jurídica, bem como, a coerência e a integridade dos provimentos judiciais.
Promoção da sustentabilidade	Promoção de ações que estimulem o uso sustentável de recursos, a redução do impacto das atividades do órgão no ambiente, a promoção das contratações sustentáveis, a gestão sustentável de documentos e a qualidade de vida no ambiente de trabalho.
Aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária	Visa à eficiência operacional interna, à humanização do serviço, à desburocratização, à simplificação de processos internos, à adoção das melhores práticas de gestão documental e otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão.
Aperfeiçoamento da gestão da justiça criminal	Adoção de medidas preventivas à criminalidade e ao aprimoramento do sistema criminal, por meio de maior aplicação de penas e medidas alternativas, investimento na justiça restaurativa, aperfeiçoamento do sistema penitenciário e estabelecimento de mecanismos para minimizar a sensação de impunidade e insegurança social.

Aperfeiçoamento da gestão de pessoas	Conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos.
Aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira	Utilização de mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, atendendo aos princípios constitucionais da administração pública.
Fortalecimento da estratégia nacional de tic e de proteção de dados	Programas, projetos, ações e práticas que visem ao fortalecimento das estratégias digitais do poder judiciário e à melhoria da governança, da gestão e da infraestrutura tecnológica, garantindo proteção aos dados organizacionais com integridade, confiabilidade, confidencialidade, integração, disponibilidade das informações, disponibilização dos serviços digitais ao cidadão e dos sistemas essenciais da justiça.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Os macrodesafios identificados nessa tabela foram elaborados pelo Conselho Nacional de Justiça com base em um processo de análise, consulta e definição de prioridades, com vistas a orientar e direcionar as ações do Poder Judiciário, no período de 2021 a 2026, para melhorar o funcionamento e a efetividade do sistema de justiça no país.

Desde 2009, o CNJ estabelece metas anuais para os tribunais brasileiros, as quais definem indicadores de eficiência, produtividade e qualidade para o Poder Judiciário, como forma de tornar o serviço público jurisdicional mais efetivo. Trata-se das Metas Nacionais do Poder Judiciário, que representam o compromisso dos tribunais brasileiros com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, além de proporcionar à sociedade um serviço mais célere, com maior eficiência e qualidade (Yeung, 2020).

A partir da instituição da Portaria CNJ n. 138, de 23 de agosto de 2013, e, posteriormente, com a publicação da Portaria CNJ n. 59, de 23 de abril de 2019, que tratam da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, a gestão participativa é um aspecto considerado importante no processo de formulação de metas, uma vez que possibilita contemplar as opiniões plurais e a visão dos diversos segmentos e instâncias na modelagem do processo.

O processo de formulação das Metas Nacionais é regulamentado por meio de ato próprio da Presidência, Portaria CNJ n. 114, 6 de setembro de 2016. Adicionalmente ao processo de Gestão Participativa, percebeu-se a necessidade de uniformizar as métricas utilizadas no âmbito do CNJ. Assim, os glossários de todos os segmentos de justiça, em 2020, foram elaborados considerando as variáveis do Justiça em Números.

Em 2019, o CNJ criou o Prêmio CNJ de Qualidade, em substituição ao antigo Selo Justiça em Números, implementado desde 2013. Ao longo dos anos, vários critérios foram sendo aperfeiçoados e incluídos no regulamento da premiação, que é dividida em quatro eixos principais: governança; produtividade; transparência; dados e tecnologia. Utiliza-se uma metodologia de avaliação dos tribunais sob o olhar do acompanhamento das políticas judiciárias, eficiência, gestão e organização de dados. Assim, em cada segmento de justiça, os tribunais são classificados em quatro categorias, a saber: “Excelência”, “Diamante”, “Ouro” e “Prata”.

Todos os tribunais participam do Prêmio, incluindo os tribunais superiores, os 27 Tribunais de Justiça (TJs), os seis Tribunais Regionais Federais (TRFs), os 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), os 27 Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) e os três Tribunais de Justiça Militar (TJMs) dos estados (Brasil, 2024).

A partir da edição de 2024, o Prêmio na categoria “Excelência” passou a ser concedido para cada ramo de justiça, com a premiação do melhor tribunal de seu segmento, desde que consiga atender a quase todos os requisitos da premiação. Há também as categorias “Diamante”, “Ouro” e “Prata”, que são conferidas de acordo com a nota de corte atingida pelo tribunal, e não somente por sua posição ranking. Na eventualidade de nenhum tribunal atingir os limites estabelecidos, a outorga da premiação será garantida a uma quantidade mínima de tribunais laureados que observa rigorosamente os critérios estabelecidos e uma nota mínima de corte.

A Portaria CNJ n. 353 de 4 de dezembro de 2023 introduziu novos critérios de avaliação relacionados aos seguintes temas:

- capacitação de facilitadores(as) sobre reflexão e responsabilização de homens autores de violência doméstica e familiar contra a mulher;
- estruturação de juizados de violência doméstica e familiar contra a mulher e de unidades judiciárias especializadas em crimes contra a criança e adolescente;
- redução das desigualdades e inclusão social no mercado de trabalho de mulheres integrantes de grupos vulneráveis;
- ações voltadas à aposentadoria de magistrados(as);
- protocolo integrado de prevenção e medidas de segurança voltado ao enfrentamento à violência doméstica e familiar contra a mulher praticada em face de magistradas e servidoras;
- número de eleitores com indicação de deficiência no cadastro eleitoral; destinação ambientalmente adequada de material de eleições;

- julgamento no prazo dos incidentes de progressão de regime na execução penal;
- alimentação adequada do Banco Nacional de Monitoramento de Prisões.

A premiação do ano de 2024 será conferida durante o 18º Encontro Nacional do Poder Judiciário, espaço onde estarão reunidos todos os presidentes dos tribunais para debater e votar as Metas Nacionais do ano seguinte (Brasil, 2024).

2.6 Planejamento e Gestão Estratégica na Administração Pública

2.6.1 Conceitos fundamentais de Planejamento Estratégico

David (2019) define o planejamento estratégico como um método pelo qual as organizações definem o futuro desejado e desenvolvem procedimentos e operações para alcançá-lo. A ênfase é colocada na integração de objetivos organizacionais com a compreensão e a previsão do ambiente externo.

Somado a isso, Bryson (2018) enfatiza que o planejamento estratégico deve ser um processo deliberado no qual líderes de organizações tomam decisões baseadas em dados atuais e projeções futuras. Segundo o autor, o processo não apenas delinea o que uma organização pretende realizar, mas também como vai fazer isso com recursos disponíveis e restrições ambientais.

Kaplan e Norton (2016), conhecidos pelo desenvolvimento do *Balanced Scorecard* - BSC, argumentam que o planejamento estratégico deve integrar indicadores financeiros e não-financeiros, de modo a garantir que a estratégia esteja alinhada com a visão de longo prazo da organização e traduzida em ações operacionais cotidianas.

Nas palavras de Aaker (2012), o planejamento estratégico é o processo contínuo de formulação, implementação e ajuste das estratégias de uma organização para alcançar metas e objetivos de longo prazo, bem como alinhar recursos internos e externos com uma visão comum e adaptar-se às mudanças ambientais.

Bateman e Snell (2013) corroboram com esse conceito ao afirmarem que o planejamento estratégico é o processo por meio do qual é definido o que se deseja realizar e como será realizado, na formulação de metas e ações para atingir os objetivos estratégicos, o que envolve a alocação de recursos. Ele fornece um processo sistemático para coletar informações sobre o panorama geral e estabelecer uma direção de longo prazo e depois traduzir em metas e prioridades para traçar um futuro de ação que garantirá a vitalidade da organização e eficácia a longo prazo (Poister e Streib, 2005).

Pode-se notar a consistência na visão dos autores sobre o planejamento estratégico, admitido como um plano formal, deliberado, flexível e de curto prazo em que há ~~um~~ foco em termos de organização, bem como ~~um~~ comprometimento e relevância para a organização. ~~Mas~~ As estratégias, todavia, têm de ser moldadas, bem como formuladas (Mintzberg; Ahlstrand e Lampel; 2010).

Destarte, o planejamento é um processo que envolve distintos momentos - estratégico, tático e operacional - os quais se interligam e se renovam de forma contínua, e que, portanto, não devem ser tratados como uma sequência linear de fases isoladas. Esses momentos devem ser interpretados conforme os seguintes significados: **Estratégico** – envolve a definição do rumo a ser seguido pela organização, para otimizar sua relação com o ambiente; **Tático** – envolve o desenvolvimento dos programas e projetos; **Operacional** – envolve o detalhamento, no nível de operação, das ações e atividades necessárias para atingir os objetivos e metas fixadas pelos níveis hierarquicamente superiores (Zimmermann, 2014).

As Dimensões do Planejamento nos três níveis e o papel de cada um são apresentadas conforme Figura 2, a seguir.

Figura 2- Dimensões do Planejamento



Fonte: Zimmermann *et al.*, 2014b, p. 8

Mintzberg (1973) descreve o nível estratégico como um processo que envolve a formulação de objetivos de longo prazo e a elaboração de planos abrangentes para alcançá-los. Esse nível de planejamento é orientado para toda a organização e envolve decisões de alto nível

tomadas pela alta administração. Aborda questões fundamentais, como a definição da missão e visão da organização, identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como a alocação de recursos para alcançar os objetivos de longo prazo.

O tático, segundo Mintzberg (1973), refere-se a planos e ações desenvolvidos em níveis intermediários da organização para traduzir as estratégias de longo prazo em objetivos e ações específicas. Esse nível de planejamento é mais detalhado e específico do que o estratégico e envolve comumente gerente de níveis intermediários. Concentra-se em questões como a alocação de recursos em curto e médio prazo, a coordenação entre diferentes departamentos e a implementação de políticas e procedimentos para alcançar os objetivos estratégicos.

O autor salienta ainda que o planejamento em nível operacional diz respeito aos planos e atividades desenvolvidos no nível mais baixo da organização para executar as estratégias e alcançar os objetivos de curto prazo estabelecidos pelo planejamento tático. Esse nível de planejamento é altamente detalhado e orientado para a execução diária das operações da organização. Envolve a definição de metas específicas, alocação de recursos imediatos e supervisão das atividades do dia a dia para garantir a eficiência e eficácia operacional.

Na administração pública, o planejamento estratégico é urgente para todos os órgãos e repartições, pois estabelece uma diretriz às ações que devem ser seguidas por todas as unidades da organização para o alcance das metas institucionais (Silva; Souza Neto, 2014).

Nesse contexto, o planejamento estratégico desempenha um papel importante na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos, cada vez mais exigentes e participativos. Ele é reconhecido como um "instrumento de redução de incertezas" (Silva e Gonçalves, 2011, p. 459) e ajuda a promover a eficácia das ações governamentais e a satisfazer as necessidades da coletividade.

Como indicado por Santos et al. (2021), o planejamento estratégico do setor público é um processo dominante bem executado. Deve ser particularmente assim, pois precisará enfrentar perturbações e mudanças no ambiente, e, para isso, é necessária a capacidade interpessoal eficaz da equipe de planejamento, gestores e administradores seniores. Para tanto, é fundamental que a equipe de planejamento estratégico seja próxima da alta administração, que os planos das unidades de negócios ou divisões sejam incorporados em um plano organizacional total, e que o processo de planejamento não seja excessivamente formal ou técnico.

Elbana, Andrews e Pollanen (2016) mostram que o tempo gasto pelos gestores públicos na elaboração da estratégia de suas organizações não é desperdiçado nem gasto, mas é talvez o tempo investido necessário para a estratégia ser eficazmente implementada.

Assim, Poister (2010) destacou que as estratégias devem ser bem executadas, juntamente com os gestores públicos que devem ser planejadores estratégicos orientados aos resultados também. Ele indica, no entanto, que a gestão estratégica se mistura com o desempenho organizacional. Além disso, o autor também discute que, embora a prática do planejamento estratégico seja generalizada nas organizações públicas, há várias barreiras que precisam ser superadas para que a prática seja eficazmente implementada, uma delas é que deve haver uma relação direta e mensurável entre os objetivos estratégicos e as atuações desejadas.

Alguns dos principais desafios incluem a falta de recursos, a resistência cultural e a capacidade de acomodar modelos do setor privado em um ambiente público. A medição e avaliação do desempenho são bastante enfatizadas, e é uma recomendação que sejam implementados indicadores claros que possam ser usados para medir se as estratégias empregadas são bem-sucedidas. O futuro do planejamento estratégico no setor público, se pretende permanecer viável, é mudar e se adaptar às realidades do contexto político e econômico de tal forma que é um mecanismo para impulsionar mudanças inovadoras contínuas (Poister, 2010).

Por princípio, o modo de se planejar estrategicamente precisa ser compreendido como um processo que serve para orientar a gestão estratégica das organizações e o processo de tomada de decisões de seus gestores (Zimmerman et al., 2014b).

2.6.2 Gestão Estratégica na Administração Pública

A gestão estratégica no setor público, segundo Dai e Rui (2023), desempenha um papel crucial na melhoria da eficiência e eficácia das organizações governamentais. Diferente do setor privado, a gestão estratégica no setor público enfrenta desafios únicos devido à natureza das metas organizacionais, que frequentemente são mais complexas e multifacetadas, envolvendo uma ampla gama de *stakeholders*.

Na Grécia antiga, o termo "estratégia" estava associado à habilidade de liderar exércitos, por isso sua origem nas questões militares. Ao longo da história da humanidade, sua evolução teve como base o contexto militar e foi posteriormente incorporada ao âmbito empresarial, após a Segunda Guerra Mundial (Heil e Laux, 2017).

Na era contemporânea, Guazzelli e Xarão (2018) definem a estratégia como um processo integrado de concepção, implementação e avaliação de práticas qualificadoras, com o propósito de estabelecer a missão de uma empresa e alcançá-la, ao mesmo tempo em que busca agregar valor aos produtos e serviços oferecidos no mercado.

Na década de 80, a Administração Estratégica procurava integrar o planejamento à implementação, de modo que os planos e estratégias delineados se tornassem guias para a gestão das organizações. Com a introdução da Gestão Estratégica, não apenas o plano e a estratégia são incorporados à implementação, mas também se enfatiza o pensamento estratégico e sistêmico. Isso reconhece a necessidade de dinamizar o planejamento e capacitar as organizações para se adaptarem constantemente. Essa capacidade pressupõe o comprometimento de toda a equipe com a missão e os valores organizacionais, o que, por sua vez, depende de um sistema de comunicação competente entre a alta gerência e os demais colaboradores (Zimmerman, 2015).

De acordo com Lube (2018), é fundamental que o gestor tenha clareza sobre os objetivos e metas que a organização almeja alcançar, a fim de poder demandar o mesmo de sua equipe. Ações improvisadas, embora possam ser eficazes em certos aspectos, podem não contribuir efetivamente para o sucesso da instituição. Da mesma forma, para os colaboradores em nível operacional, é de suma importância compreender as necessidades e expectativas de sua liderança.

Ansoff, (1990) afirma que o desdobramento do planejamento estratégico se resume a um conjunto de planos e intenções. O próprio planejamento estratégico, por si só, pode não resultar em ações concretas ou em mudanças visíveis na organização, pois, para que isso ocorra, requer dela e de seus membros uma estrutura organizacional que dê apoio e competências necessárias, tais como: administradores capacitados e motivados, informações estratégicas, sistemas e estruturas organizacionais que sejam claros e de fácil compreensão. Isso constitui a essência da gestão estratégica.

Segundo Caldeira (2009, p.15):

A gestão estratégica consiste nas decisões e execuções de gestão, que estabelecem e condicionam o desenvolvimento da estratégia de uma organização e, conseqüentemente, a sua performance a médio e longo prazo (Caldeira, 2009, p.15).

Assim, a busca pela eficiência, eficácia e efetividade é fundamental para garantir que as estratégias adotadas pela organização gerem valor sustentável e contribuam para o alcance dos objetivos a longo prazo.

Para Motta (1990), eficiência refere-se ao cumprimento de normas e à redução de custos. Sua utilidade é verificar se um programa público foi executado de maneira mais competente e segundo a melhor relação custo-resultado. Eficácia refere-se ao alcance de resultados e à qualidade dos produtos e serviços e sua utilidade é verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade. A efetividade, por sua vez, refere-se ao efeito

da decisão pública e sua utilidade é verificar se o programa responde adequadamente às demandas, aos apoios e às necessidades da comunidade. Em outras palavras, avaliar eficiência é saber como aconteceu; a eficácia, o que aconteceu; a efetividade, que diferença faz.

Uma avaliação baseada nos critérios de eficácia, eficiência e efetividade compreende os meios, os efeitos e os resultados previstos num plano. Os manuais técnicos do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria Geral da União (CGU) e o “Guia para monitoramento e avaliação” do Unicef (*Guide for monitoring and evaluation*, UNICEF, 1991) definem, de forma geral, eficiência como fazer o máximo possível com o mínimo de recursos disponíveis; eficácia como a capacidade de atingir os objetivos programados; e efetividade percebida mediante a avaliação das transformações ocorridas a partir da ação (Borges, 2014).

De acordo com Castro (2006), a efetividade afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingindo, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada. Esse conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

Adicionalmente, Washington Souza (2008) entende que a efetividade é percebida mediante a avaliação das transformações ocorridas a partir da ação; a eficácia resulta da relação entre metas alcançadas versus metas pretendidas e a eficiência significa fazer mais com menos recursos.

Assim sendo, a eficiência, a eficácia e efetividade possuem um lugar fundamental na Gestão Estratégica Pública, pois os recursos disponíveis são escassos e geri-los de maneira a atender os anseios da sociedade torna-se um desafio para a Gestão Pública (Matias-Pereira, 2016).

2.7 *Balanced Scorecard* (BSC) e sua aplicação no setor público

2.7.1 Definição e princípios fundamentais do BSC

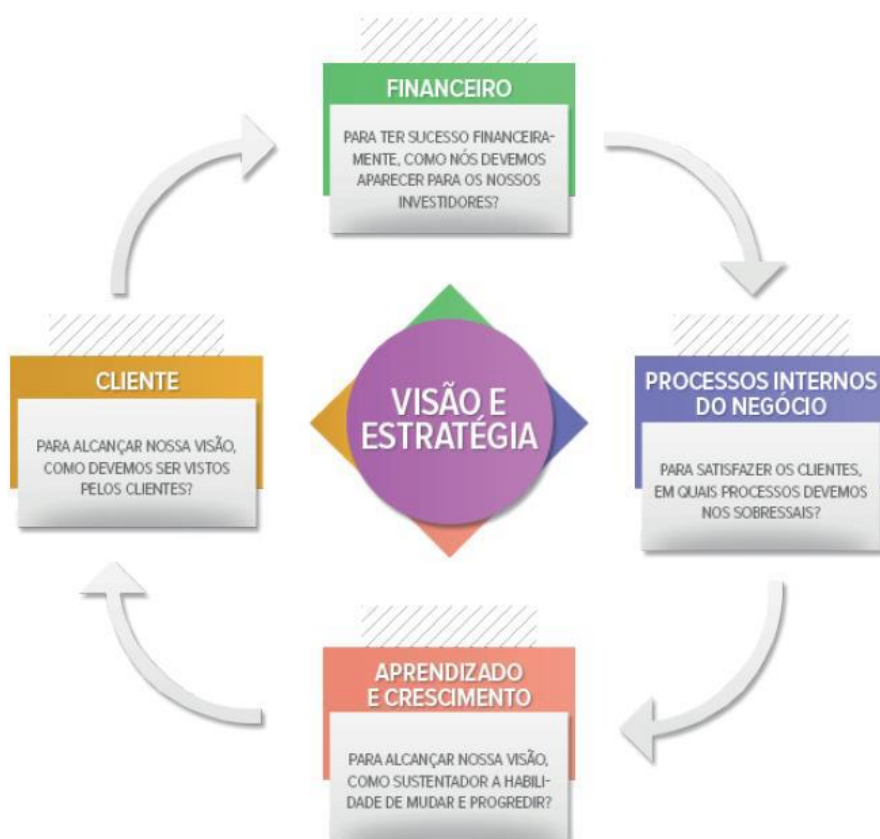
As raízes conceituais do *Balanced Scorecard* (BSC) são detalhadas no artigo *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, no qual Kaplan (2010) destaca que o BSC surgiu da necessidade de integrar a medição de ativos intangíveis, como conhecimento e inovação, nos sistemas de gestão organizacional. Originalmente concebido como uma ferramenta de medição, o BSC se expandiu ao longo dos anos para se tornar um sistema de

gestão estratégica, com influência tanto no setor privado quanto no setor público, em escala global, transformando-o em um sistema de gestão que conecta ações operacionais à visão estratégica da organização.

Essa integração é realizada por meio de ligações de causa e efeito que orientam as decisões gerenciais e promove o alinhamento das atividades diárias com os objetivos estratégicos de longo prazo (Kaplan e Norton, 2001). A metodologia representa uma inovação na gestão organizacional e oferece um sistema abrangente que mede tanto o desempenho atual quanto os indicadores que impulsionam o futuro.

O BSC vai além das métricas financeiras tradicionais e incorpora outras três perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Isso permite às organizações monitorar resultados financeiros enquanto acompanham o progresso na construção de capacidades para crescimento futuro (Kaplan & Norton, 2015).

Figura 3 - Perspectivas estratégicas do BSC



Fonte: (ZIMERMMANN *et al.*, 2014)

A perspectiva financeira foca nos resultados econômicos que a organização deseja alcançar, respondendo à pergunta: "Como devemos ser vistos pelos acionistas para termos

sucesso financeiro?" Indicadores típicos incluem lucro líquido, retorno sobre o investimento e crescimento das receitas. Kaplan e Norton destacam que, embora o BSC integre indicadores não financeiros, os objetivos financeiros continuam sendo fundamentais para o sucesso organizacional.

Na perspectiva dos clientes, a atenção volta-se para a satisfação e retenção dos clientes, buscando responder: "Como nossos clientes nos veem?" Indicadores comuns são participação de mercado, satisfação do cliente e taxa de retenção. Kaplan e Norton (1997) enfatizam que a excelência nesta perspectiva é crucial para alcançar os objetivos financeiros desejados.

A perspectiva dos processos internos identifica os processos críticos nos quais a organização deve alcançar excelência para satisfazer clientes e acionistas, abordando a questão: "Em quais processos internos devemos ser excelentes?" Indicadores podem incluir eficiência operacional, qualidade dos produtos e serviços e inovação nos processos. Kaplan e Norton (1997) afirmam que a melhoria contínua nesses processos é essencial para a implementação eficaz da estratégia.

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento concentra-se na capacitação dos colaboradores e na cultura organizacional necessária para sustentar a melhoria e o crescimento a longo prazo, respondendo à pergunta: "Como podemos continuar a melhorar e criar valor?" Indicadores nesta perspectiva incluem satisfação dos funcionários, retenção de talentos e desenvolvimento de competências. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que essa perspectiva fornece a infraestrutura para alcançar as outras três perspectivas.

A inter-relação entre essas perspectivas permite que as organizações alinhem suas atividades de curto prazo com seus objetivos de longo prazo e promovem uma visão balanceada do desempenho organizacional. Kaplan e Norton (1997) argumentam que esse equilíbrio é fundamental para a execução eficaz da estratégia e para a obtenção de resultados sustentáveis.

Conforme Lube (2018), as perspectivas do *Balanced Scorecard* abordam aspectos organizacionais que equilibram e direcionam o negócio e a estratégia. Essas perspectivas equilibram elementos internos e externos da organização, consideram horizontes de curto, médio e longo prazos e englobam tanto indicadores de resultado (ocorrência) quanto de esforço (tendência), assim como relações de causa e efeito e ativos tangíveis e intangíveis. Caldeira (2009) explica que é dessa característica do BSC que surge o termo “*Balanced*” (balanceado ou equilibrado), pois os indicadores de desempenho devem ser distribuídos de forma balanceada entre os eixos ou perspectivas do Mapa Estratégico de maneira harmônica

Segundo Mark A. Sanger, em *Supporting the Balanced Scorecard*, discute os principais elementos do BSC e os desafios de sua implementação. Ele enfatiza a importância de manter

uma abordagem equilibrada para garantir que o sucesso organizacional seja medido de forma holística e não se baseie apenas em uma dimensão específica, como finanças ou operações (Sanger, 1998).

Assim, o *Balanced Scorecard* mostra-se uma ferramenta valiosa para o setor público e possibilita a tradução da visão estratégica em ações concretas e mensuráveis. A aplicação eficaz do BSC permite às organizações públicas alinhar seus objetivos, monitorar o desempenho e garantir que os serviços atendam às necessidades dos cidadãos e, sobretudo, cria um ambiente de gestão mais responsivo e focado em resultados.

2.7.2 Aplicação do BSC na gestão pública

O *Balanced Scorecard* (BSC) tem sido cada vez mais adotado no setor público brasileiro como uma ferramenta para melhorar a gestão estratégica e a eficiência. Um exemplo significativo de aplicação do BSC na gestão pública é encontrado na Receita Federal do Brasil (RFB). O BSC foi implementado na RFB como parte de uma série de reformas inspiradas na Nova Gestão Pública. Essa aplicação visava alinhar as operações da Receita aos princípios de eficiência, típicos do setor privado, mas adaptados às necessidades do setor público. O estudo revelou que o BSC não apenas permitiu medir o desempenho, mas também ajudou no planejamento estratégico para garantir que as atividades da RFB fossem direcionadas para o cumprimento de sua missão e objetivos estratégicos (Blonski et al., 2017).

Outro estudo, realizado por Oliveira, Paschoalotto, Delmônico, Coelho, Santos e Escrivão Filho (2020), analisou o uso do BSC em organizações educacionais públicas. Embora não diretamente no setor judiciário, esse exemplo ilustra a flexibilidade do BSC em contextos de gestão pública, demonstrando como ele pode ser adaptado para alinhar as metas estratégicas de instituições públicas às práticas de gestão mais eficientes. O estudo propôs modelos de BSC adaptados para escolas públicas, promovendo um planejamento mais estratégico e facilitando a gestão integrada das instituições (Oliveira et al., 2020).

Esses exemplos demonstram que o BSC pode ser uma ferramenta eficaz na gestão pública, permitindo que as organizações governamentais alinhem suas operações estratégicas e melhorem a prestação de serviços, mesmo em áreas complexas como a administração fiscal e a gestão de instituições educacionais. A capacidade de adaptar o BSC às particularidades do setor público destaca seu valor como instrumento de gestão estratégica.

2.7.3 Indicadores de Desempenho no BSC

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que permite às organizações estabelecerem indicadores de esforço e de resultados, equilibrados e alinhados com suas perspectivas ou dimensões estratégicas. Além das quatro perspectivas tradicionais do BSC — financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento — é fundamental considerar outras classificações de indicadores para compor um conjunto abrangente que atenda às diversas necessidades da instituição. Por exemplo, Uchôa (2013) apresenta classificações por nível hierárquico (operacionais, gerenciais e estratégicos), por tema (qualidade, custo, entrega, moral e segurança) e pelo posicionamento na cadeia de valor (efetividade, eficácia, eficiência, execução e insumos). Integrar essas diferentes categorias de indicadores assegura uma avaliação mais completa e eficaz do desempenho organizacional.

Para Caiuby (2011) o passo inicial para garantir a disciplina na execução e o sucesso na implementação de estratégias em qualquer organização, seja no setor privado ou público, é a construção de um sistema que descreva estas estratégias, a fim de garantir um entendimento convergente acerca dos desafios futuros da organização e de permitir a criação de instrumentos de medição e controle. Esses instrumentos são chamados de indicadores de desempenho, que possibilitam mensurar a estratégia criando um ponto de referência comum e compreensível para todos na organização.

Caiuby (2011) traz ainda que a escolha dos indicadores deve atender dois grandes propósitos no processo de gestão da estratégia:

- Motivar a organização: os indicadores funcionam como ferramentas que conduzem as pessoas ao comportamento desejado, dando aos indivíduos o direcionamento que precisam contribuir para o alcance da estratégia da organização;
- Avaliar a estratégia e o aprendizado estratégico: os gestores utilizam indicadores estratégicos para testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. Por fim, os indicadores mostram a relação entre objetivos estratégicos e são um teste permanente da validade da hipótese da estratégia.

Os indicadores proporcionam o entendimento da situação que se pretende alterar e auxiliam na definição de prioridades, na seleção dos beneficiários, na identificação dos objetivos e na sua conversão em metas. Isso permite um acompanhamento mais eficaz do progresso do trabalho, a avaliação dos processos, a implementação de ajustes necessários e a verificação dos resultados e impactos alcançados. Dessa maneira, aumentam as probabilidades de tomar decisões acertadas e de otimizar a utilização dos recursos disponíveis (Bahia, 2021).

Ainda segundo Bahia (2021), diante da gama de medidas disponíveis, indicadores bem elaborados e confiáveis fortalecerão a articulação e mobilização das partes interessadas em torno das propostas que se pretende implementar. Para isso, o processo de elaboração de indicadores deve buscar alcançar o máximo de aderência possível a algumas propriedades que caracterizam uma medida de desempenho eficaz.

Segundo Grateron (1999) os critérios de classificação de indicadores podem ser identificados como: natureza, objeto e âmbito. Na categorização por natureza, os indicadores são agrupados com base nos critérios ou atributos que se busca avaliar ou medir, tais como eficiência, eficácia, economia, efetividade, equidade, excelência, cenário, perpetuidade e legalidade. De acordo com o objeto, os indicadores são reunidos segundo o alvo de medição ou avaliação:

- Indicadores de resultado: obtidos em relação a resultados esperados ou desejados. Normalmente, referem-se a indicadores de eficácia, considerando a consecução dos objetivos fixados.
- Indicadores de processos: referem-se aos indicadores de eficiência e são utilizados, normalmente, quando não é possível utilizar indicadores de resultado.
- Indicadores de estrutura: procuram avaliar o custo e a utilização de recursos. Pela sua natureza, podem ser considerados como indicadores de economia.
- Indicadores estratégicos: avaliam os aspectos não relacionados diretamente com as atividades desenvolvidas, mas que tenham efeito sobre os resultados dessas atividades. Normalmente, esses fatores são de caráter externo. De acordo com o âmbito de atuação, os indicadores são: Internos – consideram variáveis de funcionamento interno da entidade ou organização; Externos – consideram o efeito ou impacto, fora da entidade, das atividades e serviços prestados.

O indicador é uma medida de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação (Pessoa *et al*, 2012).

Na Administração Pública, os indicadores desempenham um papel crucial ao ajudar na identificação e na mensuração de aspectos ligados a um fenômeno específico resultante das ações ou omissões do Estado. Sua principal missão é traduzir, de maneira quantificável, um aspecto da realidade existente ou criada, de modo a viabilizar a observação e a avaliação operacionais (Bahia, 2021).

Zimmerman (2014) define que, ao discutirem-se indicadores no contexto da Administração Pública, os princípios de efetividade, eficácia e eficiência emergem como

fundamentais para orientar a seleção de indicadores de desempenho. Em outras palavras, há várias categorias de indicadores, e esses três princípios podem ser vistos como os mais significativos.

Para Jannuzzi (2002):

Eficiência: relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para tal em um determinado período. Se a quantidade de produto está predeterminada, procura-se minimizar o custo total; se o gasto total está previamente fixado, procura-se otimizar a combinação de insumos para maximizar o produto; em ambos os casos a qualidade deve ser mantida. Essa dimensão, portanto, mede o esforço do processo de transformação de insumos em produtos;

Eficácia: grau de alcance das metas programadas, em um determinado período, independentemente dos custos implicados;

Efetividade: relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade (Jannuzzi, 2002, pág. 82).

Nesse cenário, a consideração desses conceitos pode orientar a seleção de um conjunto apropriado de indicadores para monitorar o objeto avaliado (seja organização, departamento, processo, objetivo, iniciativa, programa, projeto, produto ou serviço). É importante ressaltar que não é obrigatório definir indicadores de desempenho para todas as três dimensões, uma vez que a coleta e análise dos dados gerados por esses indicadores demanda esforços gerenciais, especialmente no contexto organizacional da Administração Pública. (Zimmerman, 2014).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, far-se-á a descrição dos procedimentos metodológicos a serem utilizados na presente pesquisa, apresentando-os de forma sistematizada a fim de conseguir alcançar os objetivos específicos indicados, bem como assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados listados ao final da pesquisa.

3.1 Quanto ao objeto de pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que, segundo Vergara (2009), fundamenta-se na descrição de fenômenos observados no contexto institucional, os quais se relacionam diretamente ao tema investigado. Além disso, também se enquadra na categoria exploratória, conforme Encinas (2019), por buscar identificar características e relações ainda pouco conhecidas entre organizações e práticas de gestão. Embora existam estudos nacionais sobre contratos de gestão em órgãos públicos, não foram encontrados trabalhos com o mesmo enfoque e abordagem adotados nesta pesquisa.

3.2 Quanto à natureza da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que esse tipo de abordagem busca compreender os fenômenos em profundidade, considerando o contexto em que ocorrem. Segundo Triviños (1987), a pesquisa qualitativa organiza os dados com o objetivo de extrair significados, utilizando como base a percepção dos fenômenos dentro de seus contextos específicos. Para o autor, a realidade é compreendida como um processo dinâmico e inacabado, que se revela gradualmente ao pesquisador por meio da aproximação contínua com o objeto de estudo, permitindo, inclusive, oferecer subsídios para intervenções práticas.

Godoy (1995) complementa que a pesquisa qualitativa enfatiza a compreensão de processos, relações e significados construídos socialmente, sendo especialmente adequada para contextos complexos, como instituições públicas e seus instrumentos de gestão. Já Gil (2002) destaca que essa abordagem é menos formalizada que a pesquisa quantitativa, empregando textos narrativos, esquemas e matrizes que são analisados e interpretados pelo pesquisador, o qual apresenta os resultados com base na apreciação dos dados coletados.

Nesse sentido, esta pesquisa qualitativa foi também fundamentada na análise preliminar de dados disponíveis nos sítios eletrônicos do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul

(TJMS) e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o que possibilitou um entendimento inicial do objeto de estudo em seu ambiente institucional.

3.3 Quanto à escolha do objeto de estudo

Esta pesquisa pode ser caracterizada como do tipo aplicada. A fundamentação teórica permite propor, desenvolver e aplicar determinadas técnicas aos contratos de gestão, além de viabilizar a elaboração de um produto técnico-tecnológico voltado à solução de um problema e ao atendimento de necessidades específicas. Nesse contexto, o estudo abrange a análise de vinte e dois Contratos de Gestão firmados pelas Unidades Gerenciais do TJMS, os quais correspondem à totalidade dos contratos vigentes no âmbito do órgão; o Plano Estratégico Institucional; bem como os Atos Normativos do CNJ que servem de referência para os referidos contratos.

3.4 Quanto à técnica de coleta de dados

Para o desenvolvimento do trabalho, as informações foram obtidas por meio de análise documental e observação participante.

Os documentos foram obtidos a partir de dados coletados no site do órgão do TJMS, por meio do link Portal da Estratégia (<https://www5.tjms.jus.br/planejamento/>), onde estão disponibilizados todos os contratos de gestão das unidades gerenciais acordados em 2024 e o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul. Além disso, foram pesquisados no site do Conselho Nacional de Justiça as normativas referentes ao tema proposto.

O recorte temporal se limitou ao período de 2024, tendo em vista o fato de essas edições documentais estarem em vigor, pois se buscou oferecer uma análise atualizada do cenário operacional e estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul, sob a perspectiva dos contratos de gestão, do Plano Estratégico e das prerrogativas do CNJ.

O Quadro 3 apresenta um resumo da coleta de dados, como forma de garantir que todos os objetivos propostos foram cumpridos em sua integralidade.

Quadro 02 – Matriz de Amarração

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Tratamento de Dados	Fontes
Demonstrar como o BSC pode ser utilizado como percurso metodológico para o desenvolvimento de contratos de gestão para tribunais de justiça que atendam a disposição legal do Prêmio CNJ de Qualidade.	Compreender e descrever as orientações para o desenvolvimento de Contratos de Gestão previstas na disposição legal.	Análise documental	Contratos de Gestão do Tribunal de Justiça (2024).
	Analisar e identificar as limitações de Contratos de Gestão que foram desenvolvidos pelo TJMS, a partir do alinhamento com os referenciais, requisitos, iniciativas e indicadores.	Análise documental	Contratos de Gestão do Tribunal de Justiça (2024);
	Diagnosticar a integração de Contratos de Gestão com o Plano Estratégico vigente do TJMS e a conformidade com Atos Normativos estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ);	Análise documental	Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça (2021-2026); Atos Normativos CNJ.
	Desenvolver um guia metodológico que descreva como Contratos de Gestão no Poder Judiciário podem ser realizados a partir da metodologia Balanced Scorecard (BSC).	Produto Técnico Tecnológico	<i>Balanced Scorecard</i> – BSC; Prêmio CNJ de Qualidade 2025.

Fonte: elaborado pela autora

3.5 Quanto à técnica de análise de dados

A análise dos dados na presente pesquisa foi orientada pela análise de conteúdo, conforme sistematizada por Laurence Bardin (2016), por ser uma técnica metodológica apropriada para tratar informações qualitativas com rigor, flexibilidade e profundidade. Tal abordagem se revelou pertinente para investigar a aderência e eficácia dos contratos de gestão no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS), especialmente em relação aos referenciais estratégicos e normativos definidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

3.5.1 Preparação do corpus e organização dos materiais (aplicada à seção 4.1)

A primeira fase da análise de conteúdo, a pré-análise, consistiu na definição e delimitação do corpus documental. Foram selecionados os contratos de gestão firmados pelo TJMS em 2024, bem como os principais referenciais normativos e estratégicos: o Plano Estratégico 2021–2026 do TJMS, a Resolução nº 325/2020 e a Portaria CNJ nº 353/2023. Nesse momento, também se estabeleceram os critérios e categorias de análise que nortearam a leitura sistemática dos documentos. A categorização inicial contemplou quatro dimensões analíticas: referenciais estratégicos, requisitos normativos, iniciativas institucionais e indicadores de desempenho, os quais foram operacionalizados em critérios objetivos para avaliação do grau de alinhamento dos contratos.

3.5.2 Codificação e categorização temática (aplicada à seção 4.2)

Na segunda fase, denominada por Bardin (2016) de exploração do material, os contratos foram submetidos a um processo de codificação temática, por meio da análise de unidades de registro (expressões, cláusulas, iniciativas e indicadores) identificadas nos documentos. A análise categorial permitiu quantificar qualitativamente o grau de alinhamento dos contratos com os quatro critérios estabelecidos. Para tanto, foi aplicada uma escala ordinal de quatro níveis (de “não há” a “há completamente”), o que possibilitou a classificação de cada contrato e a elaboração do Gráfico de Alinhamento. A codificação foi feita de forma sistemática e replicável, permitindo a construção de uma síntese gráfica clara dos dados, apresentada na seção 4.2.

3.5.3 Relação com os referenciais e inferências (aplicada à seção 4.3)

A terceira etapa, de tratamento dos resultados e inferência, corresponde à análise interpretativa dos dados sistematizados. Nessa fase, apresentada na seção 4.3, buscou-se verificar em que medida os contratos de gestão analisados estavam efetivamente integrados ao Plano Estratégico do TJMS e conforme às normativas do CNJ. Utilizando as categorias previamente construídas, foram identificadas convergências e discrepâncias entre os objetivos estratégicos da instituição e os conteúdos contratuais. A análise evidenciou um alinhamento parcial, com destaque para a presença formal dos elementos estratégicos, mas também apontou fragilidades na mensuração dos indicadores e iniciativas.

3.5.4 Síntese crítica e proposição de encaminhamentos (aplicada à seção 4.4)

Por fim, a fase de interpretação compreende o momento de síntese crítica, no qual os resultados obtidos são analisados à luz dos objetivos da pesquisa, gerando inferências teóricas e proposições práticas. No caso da seção 4.4, os achados anteriores permitiram elaborar um diagnóstico da situação atual dos contratos de gestão no TJMS, revelando o predomínio de uma cultura de formalização em detrimento da orientação para resultados. Como desdobramento lógico da análise de conteúdo, foi proposta a adoção de um modelo metodológico baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), capaz de mitigar as lacunas identificadas, ao promover maior coerência entre planejamento, execução, monitoramento e avaliação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Análise do alinhamento dos Contratos de Gestão com os referenciais, requisitos, iniciativas e indicadores

Esta análise examinou o alinhamento dos vinte e dois contratos de gestão, os quais correspondem à totalidade dos contratos vigentes no âmbito do órgão, com os referenciais normativos, requisitos, iniciativas e indicadores estratégicos estabelecidos, a fim de avaliar seu impacto no cumprimento das metas institucionais. Para isso, foi adotado um percurso metodológico que incluiu a escolha do objeto de estudo, além da utilização de técnicas de coleta e análise de dados. A abordagem envolveu tanto a análise documental quanto a verificação qualitativa dos resultados obtidos. Os resultados são apresentados com foco em interpretar o alinhamento entre os contratos vigentes e as diretrizes estabelecidas, bem como suas implicações e eficiência.

Para tanto, foi definido uma escala de alinhamento com valores numéricos, a saber:

- Não há (Valor: 1)
Justificativa: Atribuir o valor 1 representa a ausência total de alinhamento com o referencial, requisitos ou indicadores. Este nível indica que a iniciativa não cumpre os critérios esperados, exigindo uma revisão completa ou reestruturação.
- Há parcialmente (Valor: 2)
Justificativa: O valor 2 representa um alinhamento moderado, onde a iniciativa cumpre parcialmente os critérios, mas há lacunas que comprometem a conformidade total. Isso indica que, embora haja progresso, são necessários aprimoramentos para atingir um nível satisfatório.
- Há em grande parte (Valor: 3)
Justificativa: Atribuir o valor 3 sugere que a iniciativa está amplamente alinhada, faltando apenas alguns ajustes menores para plena conformidade. Isso demonstra que o alinhamento é bom, mas há espaço para melhorias.
- Há completamente (Valor: 4)
Justificativa: O valor 4 representa a conformidade total com o referencial, requisitos ou indicadores, indicando que a iniciativa atende plenamente aos critérios estabelecidos. Este nível sugere que não são necessárias mudanças adicionais, e a iniciativa está em seu melhor estado de alinhamento.

Quadro 03 - Contrato de Gestão nº 1

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
1.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023 - Prêmio CNJ Qualidade 2023.	Categoria de desempenho no Prêmio CNJ de Qualidade 2024.	Melhoria na pontuação no Prêmio CNJ de Qualidade.	Desempenho no Prêmio CNJ de Qualidade.	Há em grande parte (Valor: 3).
		DATAJUD.	Redução de Erros no DATAJUD.	Quantidade de Pontos no Art.12.1 do Prêmio CNJ de Qualidade 2024.	
		Art. 9º, III Socioambiental	Desafio Sustentável.	Pontuação no IDS 2025.	
		Art. 9º, XIV Acessibilidade e Inclusão.	Ações para Acessibilidade.	Capacitação nas temáticas de acessibilidade e inclusão das pessoas com deficiência.	
1.2	Resolução CNJ nº 400 e 401/2021.	Resolução CNJ nº 400/2021. IDS.	Ações para Acessibilidade.	Acessibilidade comunicacional em eventos.	Há em grande parte (Valor: 3).
				Capacitação nas temáticas de acessibilidade e inclusão das pessoas com deficiência.	
1.3	Plano Estratégico 2021-2026.	Objetivo 10: Incrementar a gestão administrativa e a governança judicial.	Disseminar a Metodologia de Gerenciamento de Projetos.	Pontuação no IDS	Há em grande parte (Valor: 3).
				Quantidade de pessoas envolvidas na temática de Projetos.	
			Ações para mapeamentos de Processos em área finalística.		

Fonte: Dados da análise documental (2024)

As iniciativas de aperfeiçoar o desempenho no Prêmio CNJ de Qualidade, reduzir erros no DATAJUD, implementar práticas sustentáveis e promover a inclusão e acessibilidade estão em alinhamento com os requisitos da Portaria CNJ nº 353. Essas ações destacam o empenho do Judiciário em adotar uma gestão moderna, transparente e inclusiva.

Os indicadores propostos não foram estruturados de forma adequada, com exceção da Quantidade de Pontos no Art.12. do Prêmio CNJ de Qualidade 2024, os demais necessitam de uma definição clara de métricas para monitorar o progresso das ações e permitir uma avaliação detalhada e contínua para que o Judiciário possa cumprir os padrões de transparência, eficiência e responsabilidade ambiental e social da instituição. A redução de erros no DataJud não trouxe indicadores para mensurar a iniciativa e permitir acompanhar a taxa de erros ou a precisão dos dados inseridos no sistema.

No que tange à iniciativa de promover ações de acessibilidade, nota-se um alinhamento às exigências das Resoluções CNJ nº 400 e 401/2021. Os indicadores também não oferecem uma métrica clara para avaliar o desempenho das iniciativas para garantir que as práticas de acessibilidade e sustentabilidade sejam implementadas de forma eficaz.

O requisito Objetivo 10 do Plano Estratégico 2021-2026 do TJMS, que visa incrementar a gestão administrativa e a governança institucional, está adequado com as iniciativas de disseminar a metodologia de gerenciamento de projetos e realizar ações de mapeamento de processos em áreas finalísticas. Essas iniciativas promovem uma gestão mais estruturada e eficiente e possibilitam que o tribunal se adapte melhor às demandas e desafios contemporâneos.

O indicador Quantidade de Pessoas Envolvidas na Temática de Projetos é apropriado para monitorar o impacto da disseminação da metodologia de projetos, pois mede o grau de envolvimento e capacitação na área. Em relação às ações para o mapeamento de processos na área finalística não foi sugerido indicadores correspondentes que permitam medir o impacto dessa iniciativa.

Quadro 04 - Contrato de Gestão nº 2

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
2.1	Plano Estratégico 2021-2026.	Objetivo 10: Incrementar a gestão administrativa e a governança judicial.	Elaborar minuta de ato legislativo para unificação das normas relativas ao plantão de servidores. Elaborar proposta de atualização da Resolução n.º 221/1994, que dispõe sobre as competências das Varas Judiciais do Estado. Elaborar proposta de revogação de normas vigentes, porém ineficazes. Elaborar minuta de atualização da Lei n.º 3.310, de 14 de dezembro de 2006, com vistas a suprir lacunas normativas. Identificar e elaborar minuta para regulamentar a Lei n.º 14.133, de 1º de abril de 2021 - Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.	Otimização do conjunto de normas vigentes, por meio do instituto da revogação.	Há parcialmente (Valor: 2).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

O requisito Objetivo 10 Incrementar a gestão administrativa e a governança judicial visam à otimização e à modernização do aparato normativo e administrativo do Poder Judiciário. Ao focar na unificação de normas, atualização legislativa e eliminação de regras ineficazes, as iniciativas contribuem para uma gestão mais eficiente, transparente e adaptada às demandas atuais. O foco na Nova Lei de Licitações é relevante, pois alinha a administração judicial às exigências contemporâneas em termos de governança e compliance.

Entretanto o indicador proposto refere-se a um objetivo que visa simplificar e melhorar o conjunto de normas jurídicas por meio da revogação de normas obsoletas ou ineficazes. Para que se torne um indicador, é necessário incluir um critério mensurável que permita monitorar e avaliar o progresso ou resultado dessa ação.

Ressalta-se que não há indicadores para medir as demais iniciativas. Cada uma das iniciativas necessita de indicadores claros e específicos para medir seu impacto e eficácia. A simples elaboração de minutas e propostas não garante a efetividade das mudanças sem que haja ferramentas para mensurar seu impacto no dia a dia das operações administrativas e judiciária.

Quadro 05 - Contrato de Gestão nº 3

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
3.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023 - Prêmio CNJ Qualidade 2023.	Art. 9º, XXII - Protocolo Integrado de Prevenção e Medidas de Segurança voltado ao Enfrentamento da Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher praticada em Face de Magistradas e Servidoras, Recomendação CNJ nº 102/2021.	Instituir um Protocolo Integrado de Prevenção e Medidas de Segurança voltado ao Enfrentamento da Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher praticada em Face de Magistradas e Servidoras, nos termos da Recomendação CNJ nº 102/2021. Selo Justiça pela Paz em Casa - instituir regulamento, adotando os critérios do Prêmio CNJ de Qualidade, Meta Nacional 8, Programa Nacional Justiça pela Paz em Casa e Política Judiciária Nacional de enfrentamento à violência contra a mulher (Resolução CNJ n. 254/2018).	Atender o Art. 9º, XXII da Portaria 353/2023, instituindo o Protocolo Integrado de Prevenção e Medidas de Segurança voltado ao Enfrentamento da Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher praticada em Face de Magistradas e Servidoras, nos termos da Recomendação CNJ nº 102/2021.	Há em grande parte (Valor: 3).

3.2	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023 - Prêmio CNJ Qualidade 2023.	Art. 10, VII - Julgamento dos casos de violência doméstica e familiar contra a mulher, de feminicídio e medidas protetivas de urgência.	Sem sugestão.	Art. 10, VII - Julgamento dos casos de violência doméstica e familiar contra a mulher, de feminicídio e medidas protetivas de urgência.	Não há (Valor: 1).
3.3	Meta Nacional 8 Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Meta 8 – Priorizar o julgamento dos processos relacionados ao feminicídio e à violência doméstica e familiar contra a mulher.	Sem sugestão.	Sem sugestão.	Não há (Valor: 1).
3.4	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Art. 9º, XVIII Capacitação de facilitadores(as) para programas voltados à reflexão e sensibilização de autores de violência doméstica e familiar contra a mulher, Recomendação CNJ nº 124/2022.	Curso de Formação de Facilitadores(as) do Programa “Dialogando Igualdades”, para execução de grupos reflexivos com homens autores de violência doméstica e familiar contra as mulheres, nos termos da Portaria CNJ nº 353/2023.	Art. 9º, XVIII - Capacitação de facilitadores(as) para programas voltados à reflexão e sensibilização de autores de violência doméstica e familiar contra a mulher, Recomendação CNJ nº 124/2022.	Há em grande parte (Valor: 3).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

O requisito relacionado à instituição de um Protocolo Integrado de Prevenção e Medidas de Segurança para o enfrentamento da violência doméstica e familiar contra a mulher, que prevê diretrizes para o enfrentamento da violência, particularmente contra magistradas e servidoras, está ligado às iniciativas propostas, porém não foi encontrado indicador para a iniciativa Selo Justiça pela Paz em Casa.

No que tange ao julgamento dos casos de violência doméstica e familiar contra a mulher, feminicídio e às medidas protetivas de urgência, reforça a prioridade institucional dada ao julgamento célere e efetivo dos casos de violência doméstica, feminicídio e medidas protetivas. No entanto, não há iniciativas relacionadas a esse requisito, uma vez que a área responsável por esse contrato não está diretamente envolvida com a atividade-fim, ou seja, julgamento de

processos. O mesmo ocorre com o referencial da Meta Nacional n.8 do CNJ, que prioriza o julgamento dos processos relacionados ao feminicídio e à violência.

O requisito capacitação de facilitadores para programas voltados à sensibilização de autores de violência doméstica e familiar contra a mulher se mostra alinhado com a iniciativa proposta, apesar de não haver definição de quais ações específicas serão implementadas para promover essa ação. Entretanto, todos os indicadores propostos trazem problemas em sua construção, tendo em vista que não incluem um critério mensurável que permita monitorar e avaliar o progresso ou resultado dessas ações.

Quadro 06 - Contrato de Gestão nº 4

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
4.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023 - Prêmio CNJ Qualidade 2023.	Art. 9º, VII Gestão de Memória e Documento – Espaço Físico e Digital.	Continuidade do Plano de Descartes de Processos Físicos. Classificação de Processos Físicos Administrativos Arquivados. Projeto de Digitalização e Conferência dos Diários da Justiça por período de 01.04.986 a 26.01.2001.	Art. 9º, VII Gestão de Memória e Gestão Documental, Resolução CNJ nº 324/2020.	Há em grande parte (Valor: 3).
4.2	Resolução CNJ nº 324, de 30 de junho de 2020.	Institui diretrizes e normas de Gestão de Memória e de Gestão Documental e dispõe sobre o Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário – Proname.	Projeto Memória do Judiciário nas Escolas.	Sem sugestão.	Há em grande parte (Valor: 3).

4.3	Recomendação CNJ nº 144 de 25 de agosto de 2023 e Portaria CNJ nº 351, de 04 de dezembro de 2023.	Uso da linguagem simples, clara e acessível com o uso, sempre que possível, de elementos visuais que facilitem a compreensão da informação.	Elaboração do Manual pela Linguagem Simples no Judiciário. Visita às universidades de curso de Direito para promoção de palestra sobre a linguagem simples no judiciário aos novos operadores do Direito.	Sem sugestão.	Há em grande parte (Valor: 3).
-----	---	---	--	---------------	--------------------------------

Fonte: Dados da análise documental (2024)

A análise do alinhamento do requisito que trata da Gestão de Memória e Gestão Documental do Prêmio CNJ nº 353 revela uma convergência clara e estratégica com as iniciativas propostas: Continuidade do Plano de Descartes de Processos Físicos, Classificação de Processos Físicos Administrativos Arquivados e o Projeto de Digitalização e Conferência dos Diários da Justiça (1986-2001) e demonstram um esforço ativo em modernizar e otimizar a gestão documental do Poder Judiciário, porém o indicador traz problemas em sua construção, tendo em vista que não inclui um critério mensurável que permita monitorar e avaliar o progresso ou resultado dessa ação.

No que tange a iniciativa Projeto Memória do Judiciário nas Escolas, pode-se dizer que está alinhada aos objetivos da Resolução CNJ nº 324/2020, ao promover a preservação e disseminação da história do Judiciário para a sociedade. No entanto, apesar do alinhamento conceitual, percebe-se a ausência de indicadores para mensurar seu impacto e limita sua capacidade de avaliação e aprimoramento. A implementação de um sistema de monitoramento eficaz garante uma gestão mais robusta da iniciativa e permite ajustes contínuos.

Por fim, as iniciativas Elaboração do Manual pela Linguagem Simples no Judiciário e Visita às Universidades com Palestras sobre Linguagem Simples possuem alinhamento direto com a Recomendação CNJ nº 144/2023 e a Portaria CNJ nº 351/2023. Ambas as ações são fundamentais para promover uma comunicação jurídica mais clara e acessível das informações processuais por todos os cidadãos, porém a falta de indicadores impossibilita o alinhamento total desse requisito.

Quadro 07 - Contrato de Gestão nº 5

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
5.1	Relatório de Auditoria CNJ 2023.	Plano de capacitação técnica dos auditores, com previsão mínima de 40 horas anuais por auditor.	Execução do Plano Anual de Auditoria - PAA 2024: Parecer Técnico, Consultorias e Auditorias.	Taxa de Execução de Auditoria - PAA 2024. Taxa de Acompanhamento das Auditorias Monitoráveis.	Há completamente (Valor: 4)
			Execução do Plano Anual de Auditoria - PAA 2024: Monitoramento.	Taxa de Capacitação da Equipe de Auditoria.	
			Execução do Plano Anual de Capacitação - PAC 2024.		

Fonte: Dados da análise documental (2024)

O Relatório de Auditoria CNJ 2023 do requisito de Plano de capacitação técnica dos auditores, com previsão mínima de 40 horas anuais por auditor, está alinhado com as iniciativas propostas. Os indicadores associados, tais como a Taxa de Execução de Auditoria, a Taxa de Acompanhamento das Auditorias Monitoráveis e a Taxa de Capacitação da Equipe estão adequados para mensurar o sucesso dessas iniciativas, assegurando que a equipe de auditores mantenha um alto nível técnico.

Quadro 08 - Contrato de Gestão nº 6

Item	Referencial	Requisito	Iniciativas	Indicador	Alinhamento
6.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Art. 9, XXV Política Judiciária Nacional para a Primeira Infância e estruturação de varas de Infância e Juventude. Resolução CNJ nº 470/2022 e Provimento CNJ nº 36/2014.	Atendimento à Política Judiciária Nacional para a Primeira Infância, com atenção ao cumprimento do Art. 9º, XXV da Portaria 353 de 04 de dezembro de 2023.	Art. 9, XXV, da Portaria CNJ nº 353, de 04/12/2023. Política Judiciária Nacional para a Primeira Infância e estruturação de varas de Infância e Juventude.	Há parcialmente (Valor: 2).
			Realização de Cursos de atenção à primeira infância: Projeto Padrinho e Dar a Luz.	Resolução CNJ nº 470/2022 e Provimento CNJ nº 36/2014.	
6.2	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Art. 10, X, Adoção e Acolhimento.	Atendimento ao art. 10, X, da Portaria 353 de 04 de dezembro de 2023, relacionado a Adoção e Acolhimento.	Art. 10, X, da Portaria CNJ nº 353, de 04/12/2023. Adoção e Acolhimento.	Há parcialmente (Valor: 2).
			Atendimento ao art. 10, X, b) da Portaria 353 de 04 de dezembro de 2023, relacionado a Famílias Acolhedoras.		
6.3	Meta Nacional nº 11.	Promover os direitos da criança e do adolescente - identificar e Julgar, até 31/12/2024, no 1º grau, 90%, do 2º grau, 100% dos processos em fase de conhecimento, nas competências da Infância e Juventude cível e de apuração de ato infracional, distribuídos até 31/12/2022 nas respectivas instâncias.	Atendimento à Meta 11 – Promover os direitos da criança e do adolescente.	Meta 11 – Promover os direitos da criança e do adolescente.	Há parcialmente (Valor: 2).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

A iniciativa de Atendimento à Política Judiciária Nacional para a Primeira Infância adolescente, apesar de refletir um esforço para promover a proteção integral de crianças na

primeira infância, não é suficiente, pois falta a definição de quais ações específicas serão implementadas para promover esses direitos de forma prática, assim como a Realização de Cursos de Atenção à Primeira Infância e da capacitação de profissionais do Judiciário.

Os indicadores associados tratam de normativas que estabelecem diretrizes e regulamentações, mas não fornecem uma medida quantitativa ou qualitativa para monitorar o cumprimento ou a eficácia dessas diretrizes. Para que seja considerado um indicador, é necessário definir uma métrica mensurável que possa ser avaliada em relação às normas estabelecidas nessas resoluções e provimentos.

As iniciativas de Atendimento ao Art. 10 relacionadas à adoção, ao acolhimento e ao programa de Famílias Acolhedoras estão alinhadas com as metas estabelecidas na Portaria CNJ nº 353/2023, que visa a aprimorar o sistema de adoção e acolhimento no Brasil, entretanto falta a definição de quais ações específicas serão implementadas para promover esses direitos ~~de~~ forma (?). O indicador deve incluir métrica específica, mensurável e quantificável, capaz de fornecer uma base para avaliar o progresso ou impacto das ações relacionadas ao tema.

No que tange ao último requisito, a simples menção de Atendimento à Meta 11 – Promover os direitos da criança e do adolescente também não é suficiente como uma iniciativa, pois falta a definição de quais ações específicas serão implementadas para promover esses direitos de forma prática.

Quadro 09 - Contrato de Gestão nº 7

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
------	-------------	-----------	------------	-----------	-------------

7.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Eixo de produtividade, requisitos relativos ao andamento processual: Art. 10, incisos III, XIII.	Estimular a redução do tempo médio na duração dos processos pendentes, conforme Art. 10, III da Portaria CNJ nº 353. Desenvolver mecanismos de fomento às unidades judiciárias para obtenção de índices de Atendimento à Demanda superiores a 100%, conforme Art. 10, XIII	Tempo médio de duração dos processos pendentes líquidos. Percentual de unidades judiciárias de primeiro grau com IAD igual ou maior que 100%.	Há em grande parte (Valor: 3).
7.2	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Eixo de produtividade, requisitos relativos a julgamentos Art. 10, VI.	Ação concentrada para obtenção dos melhores índices em relação aos processos mais antigos, conforme Art. 10, VI da Portaria	Julgar ou baixar os processos mais antigos.	Há em grande parte (Valor: 3).
7.3	Diretrizes Estratégicas das Corregedorias para o ano de 2024.	Diretriz Estratégica 6: Promover práticas e protocolos para tratamento da litigância predatória, no que couber e dentro das atribuições da Corregedoria, inclusive mediante a criação de painel eletrônico e alimentação periódica do banco de informações na página da Corregedoria Nacional de Justiça.	Aprimorar a fiscalização e orientação das atividades correcionais.	Sem sugestão.	Há parcialmente (Valor: 2).

7.4	Plano Estratégico PJMS 2021-2026.	Objetivo 10: Incrementar a gestão administrativa e a governança judicial.	Elaborar diretrizes gerais sobre gestão de gabinete e cartório para as unidades Judiciais de primeiro grau.	Sem sugestão.	Há em grande parte (Valor: 3).
-----	-----------------------------------	---	---	---------------	--------------------------------

Fonte: Dados da análise documental (2024)

As iniciativas de reduzir o tempo médio de duração dos processos e de fomentar a obtenção de um Índice de Atendimento à Demanda superior a 100% estão alinhadas com requisitos do Art. 10, III e XIII da Portaria CNJ nº 353/2023. Essas ações buscam otimizar a celeridade processual e a produtividade das unidades judiciais, promovendo uma prestação jurisdicional mais rápida e eficiente, entretanto é importante listar quais as ações propostas para o cumprimento desse item do contrato.

Os indicadores selecionados Tempo Médio de Duração dos Processos Pendentes e Percentual de Unidades Judiciárias com IAD $\geq 100\%$ são adequados para mensurar o impacto dessas iniciativas. Eles fornecem dados concretos sobre a agilidade processual e a capacidade das unidades de atender à demanda, facilitando a identificação de áreas que necessitam de melhoria e permitindo o acompanhamento do progresso em direção aos objetivos de qualidade do Judiciário.

A iniciativa de realizar uma ação concentrada para melhorar os índices de julgamento e baixa dos processos mais antigos está alinhada ao requisito do Art. 10, VI da Portaria CNJ nº 353/2023, que visa à redução do acúmulo de processos pendentes e à promoção de maior eficiência processual. Os esforços na resolução dos casos mais antigos respondem à demanda por uma Justiça mais célere e eficaz e promovem a desobstrução do acervo processual. O indicador Julgar ou Baixar os Processos Mais Antigos é adequado para mensurar o sucesso dessa iniciativa, pois permite monitorar de forma objetiva o impacto das ações focadas na redução dos processos antigos.

A iniciativa de Aprimorar a Fiscalização e Orientação das Atividades Correcionais também se encontra alinhada à Diretriz Estratégica nº 6, ao reforçar a fiscalização das práticas processuais abusivas e oferecer orientação específica para o combate à litigância predatória. Contudo, para um alinhamento completo, a iniciativa poderia incluir ações voltadas à criação do painel eletrônico e à alimentação do banco de informações, conforme previsto na Diretriz Estratégica nº 6. Esses recursos tecnológicos permitiriam monitoramento contínuo e mais

abrangente da litigância predatória, aumentando a transparência e a acessibilidade das informações. Não foram propostos indicadores para mensuração dessas ações, inviabilizando o alinhamento completo desse item do contrato.

Por fim, a iniciativa de Elaborar Diretrizes Gerais sobre Gestão de Gabinete e Cartório para as Unidades Judiciais de Primeiro Grau está alinhada ao Objetivo 10 do Plano Estratégico do PJMS 2021-2026, pois visa a incrementar a gestão administrativa e a governança judicial. A padronização promovida por essas diretrizes favorece a eficiência, a transparência e a uniformidade dos processos internos, estabelecendo uma base sólida para a organização e melhoria contínua das unidades judiciais. Não foram sugeridos indicadores para a ação proposta.

Quadro 10 - Contrato de Gestão nº 8

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
8.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Art. 9º, X, Inspeções nos estabelecimentos penais.	Encaminhar ao DMF/CNJ entre meses de janeiro a julho de 2024, os dados referentes ao número de pessoas privadas de liberdade informados pela Secretaria Estadual de Justiça e Segurança Pública e pela Agência Estadual de Administração do Sistema Penitenciário. Fortalecimento das ações relativas à audiência de custódia. Acompanhar e fortalecer a Política Antimanicomial do Poder Judiciário de acordo com o estabelecido na Res. CNJ nº 487 de 2023. Implantação da Central de Alternativas Penais.	Art. 9º, X, da Portaria CNJ nº 353, de 04/12/2023. Inspeções nos estabelecimentos penais.	Há em grande parte (Valor: 3).
8.2	Resolução CNJ nº 214, de 15 de dezembro de 2015.	Art. 6º I, supervisionar o preenchimento do Banco Nacional de Monitoramento de Prisões (BNMP).	Supervisionar o preenchimento do Cadastro Nacional de Inspeções nos Estabelecimentos penais.	Sem sugestão.	Há em grande parte (Valor: 3).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

As iniciativas apresentadas para atender ao Art. 9º, X da Portaria CNJ nº 353/2023 coadunam-se com os objetivo de inspeção e supervisão dos estabelecimentos penais. Cada

iniciativa contribui de forma específica para a melhoria da fiscalização das condições de detenção e para o aprimoramento das práticas no sistema prisional: Envio de dados sobre a população carcerária contribui com o planejamento estratégico e monitora a ocupação dos estabelecimentos; Fortalecimento das audiências de custódia garante a proteção dos direitos das pessoas privadas de liberdade e identifica abusos no sistema; Política Antimanicomial assegura o tratamento adequado de pessoas com transtornos mentais, alinhando-se aos princípios de humanização; e Centrais de Alternativas Penais reduzem a superlotação e promovem alternativas ao encarceramento, facilitando a fiscalização.

Essas ações reforçam o compromisso com a transparência e a governança humanitária no sistema penitenciário e, em conjunto, criam uma base sólida para o cumprimento do Art. 9º, X, que visa à supervisão efetiva dos estabelecimentos penais e ao respeito aos direitos dos presos. O indicador proposto deve incluir métrica específica, mensurável e quantificável, capaz de fornecer uma base para avaliar o progresso ou impacto das ações relacionadas ao tema.

No que tange ao requisito Art. 6º I, supervisionar o preenchimento do Banco Nacional de Monitoramento de Prisões (BNMP) da Resolução CNJ nº 214, de 15 de dezembro de 2015, embora a iniciativa de supervisionar o preenchimento do Cadastro Nacional de Inspeções nos Estabelecimentos Penais não corresponda exatamente ao preenchimento do Banco Nacional de Monitoramento de Prisões, há um alinhamento complementar. Ambas as ações contribuem para a transparência, fiscalização e gestão eficiente do sistema prisional. Supervisionar o preenchimento do Cadastro de Inspeções ajuda a contextualizar os dados do BNMP e fornece informações valiosas sobre as condições de encarceramento, apoiando a tomada de decisões baseadas em uma visão completa do sistema penitenciário. Não houve sugestão de indicador para esse item do contrato.

Quadro 11 - Contrato de Gestão nº 9

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
9.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Art. 11, I Ranking da Transparência.	Implementar o processo de gestão do Portal da Transparência. Implementar Programa de Integridade do TJMS. Implementar Gestão de Riscos.	Taxa de desempenho no ranking da transparência.	Há completamente (Valor: 4).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

As iniciativas de implementar o processo de gestão do Portal da Transparência, implementação do Programa de Integridade e gestão de riscos estão bem alinhadas ao Art. 11, I da Portaria CNJ nº 353/2023, que visa à promoção de um padrão de transparência nos tribunais. Essas ações em conjunto buscam aumentar a qualidade e a acessibilidade das informações públicas, assegurando que o tribunal forneça dados claros, atualizados e precisos ao público.

O indicador de taxa de desempenho no Ranking da Transparência é adequado para avaliar a eficácia dessas iniciativas. Ele fornece uma métrica direta para medir o impacto das ações de transparência do tribunal e ajuda a identificar áreas para melhorias contínuas. Dessa forma, as iniciativas e o indicador formam um sistema integrado que sustenta o objetivo de transparência do tribunal e promove confiança e a prestação de contas de maneira consistente e acessível.

Quadro 12 - Contrato de Gestão nº 10

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
10.1	Resolução Nº 325 de 29/06/2020 - Metas Nacionais.	Meta 1 – Julgar quantidade maior de processos do que os distribuídos no ano corrente, excluídos os suspensos e sobrestados no ano corrente.	Entrega de relatórios pelo Departamento de Recursos Externos - Ações de saneamento.	Quantidade de julgamentos de processos de recursos extraordinários e especiais.	Há completamente (Valor: 4).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

A iniciativa de entrega de relatórios pelo Departamento de Recursos Externos está alinhada à Meta 1 da Resolução CNJ nº 325/2020, pois oferece um suporte direto à gestão processual ao identificar pendências e orientar as unidades sobre os processos que precisam ser priorizados para garantir que o número de julgamentos supere o de novos processos distribuídos. Esse tipo de relatório é essencial para o planejamento e monitoramento das atividades judiciais, sobretudo para uma organização eficiente do acervo, além de contribuir para a celeridade processual.

O indicador de quantidade de julgamentos de processos de recursos extraordinários e especiais complementa essa iniciativa ao permitir o acompanhamento específico de julgamentos e oferece dados sobre o progresso na redução do acervo desses casos.

Quadro 13 - Contrato de Gestão nº 11

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
11.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Art. 9º, VI Assédio Moral, Sexual e Discriminação: b) Realizar campanha de orientação e esclarecimento sobre assédio moral, assédio sexual e discriminação.	Realização de campanha de orientação e esclarecimento sobre assédio moral, assédio sexual e discriminação. Realização de 5 amplas campanhas publicitárias e jornalísticas com temáticas de utilidade pública.	Art. 9, VI - b) Realizar campanha de orientação e esclarecimento sobre assédio moral, assédio sexual e discriminação.	Há em grande parte (Valor: 3).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

As iniciativas de realizar uma campanha de orientação e esclarecimento sobre assédio moral, assédio sexual e discriminação e a realização de cinco campanhas publicitárias e jornalísticas com temáticas de utilidade pública estão bem alinhadas ao requisito da Portaria CNJ nº 353/2023. Ambas visam educar e conscientizar tanto o público interno quanto externo sobre a importância do combate ao assédio e à discriminação para promover uma cultura de respeito e segurança no ambiente de trabalho.

No entanto, o indicador proposto deve permitir uma avaliação clara e objetiva, pois sua definição está genérica e necessita de métricas mensuráveis, como: número de campanhas e percentual de servidores participantes, por exemplo.

Quadro 14 - Contrato de Gestão nº 12

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
12.1	Plano Estratégico 2021 – 2026.	Objetivo 15 - Fortalecer a governança de tecnologia da informação e da proteção de dados	Gestão de Segurança da Informação. Plano de Educação e Cultura em Segurança Cibernética do TJMS. Processo de Gestão de Riscos.	Quantidade de matérias realizadas sobre Segurança da Informação. Quantidade de serviços avaliados pela Gestão de Riscos de Segurança da Informação. Quantidade de serviços revisados pela Gestão de Riscos de Segurança da Informação.	Há completamente (Valor: 4).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

As iniciativas estão alinhadas ao Objetivo 15 do Plano Estratégico do PJMS 2021-2026, que visa a fortalecer a governança de tecnologia da informação e da proteção de dados. Cada uma dessas iniciativas contribui para a criação de uma cultura de segurança cibernética robusta para educar e capacitar os colaboradores a lidarem com riscos e proteger os dados institucionais.

Os indicadores estão adequados para monitorar o alcance e a eficácia das iniciativas. Eles oferecem uma visão quantitativa das ações implementadas e permitem acompanhar a frequência das campanhas educativas e a profundidade do processo de gestão de riscos, o que é essencial para o sucesso de um programa de conscientização efetivo.

Quadro 15 - Contrato de Gestão nº 13

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
13.1	Plano Estratégico 2021 – 2026.	Objetivo 14: Aprimorar a gestão e a execução orçamentária e financeira.	Aprimorar a elaboração do orçamento do FUNJECC.	Índice de execução do orçamento do FUNJECC.	Há em grande parte (Valor: 3).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

A iniciativa de aprimorar a elaboração do orçamento do FUNJECC está em acordo com requisito Objetivo 14 do Plano Estratégico do PJMS 2021-2026, pois busca melhorar o planejamento e a execução dos recursos financeiros, com intuito de promover uma gestão

orçamentária mais eficiente e responsável. Esse foco no orçamento do FUNJECC contribui diretamente para o aprimoramento da gestão financeira ao garantir que os recursos sejam alocados de forma adequada às necessidades e prioridades do PJMS. Entretanto não foram incluídas quais ações serão propostas para cumprir a iniciativa.

O Índice de Execução do Orçamento do FUNJECC é um indicador adequado para monitorar o cumprimento desse objetivo, tendo em vista que mensura a eficácia da execução orçamentária e permite verificar se os recursos estão sendo efetivamente aplicados conforme o planejamento.

Quadro 16 - Contrato de Gestão nº 14

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
14.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Art. 9º, IX Estruturar o Grupo de Monitoramento e Fiscalização dos Sistemas Carcerário e Socioeducativo (GMF), Resolução CNJ nº 96/2009 e Resolução CNJ nº 214/2015. Art. 9º, XI Inspeções nos estabelecimentos de medidas socioeducativas.	Inspeções nas unidades de internação, semiliberdade e acompanhamento das medidas de meio fechado. Inspeções nas unidades de internação, semiliberdade e acompanhamento das medidas de meio aberto. Sistema de informações, dados e relatórios. Implantação das audiências concentradas no estado.	Art. 9, IX, da Portaria CNJ nº 353, de 04/12/2023. Estruturar o Grupo de Monitoramento e Fiscalização dos Sistemas Carcerário e Socioeducativo (GMF), Resolução CNJ nº 96/2009 e Resolução CNJ nº 214/2015. Art. 9, XI, da Portaria CNJ nº 353, de 04/12/2023. Realização de inspeções nos estabelecimentos e entidades/programas de medidas socioeducativas, Resolução CNJ nº 77/2009.	Há em grande parte (Valor: 3).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

A análise das iniciativas de inspeções nas unidades de internação e semiliberdade, sistema de informações, dados e relatórios e audiências concentradas mostram-se em consonância com os requisitos dos Art. 9º, IX e XI da Portaria CNJ nº 353/2023, bem como das Resoluções CNJ nº 96/2009 e nº 214/2015. Essas iniciativas complementam e fortalecem a estrutura de monitoramento e fiscalização do sistema carcerário e socioeducativo e, sobretudo,

asseguram que as condições de detenção e de aplicação de medidas socioeducativas sejam devidamente acompanhadas e ajustadas conforme as normativas e boas práticas.

Todavia, os indicadores sugeridos demonstram problemas em sua construção conceitual. Um indicador precisa ser algo específico, com uma métrica clara e quantificável para que se possa monitorar e medir o desempenho ao longo do tempo. Indicadores devem responder a perguntas como "quanto?", "com que frequência?" ou "qual porcentagem?". Eles geralmente incluem uma quantidade, um percentual ou um prazo que torna o acompanhamento do objetivo algo tangível e verificável.

Quadro 17 - Contrato de Gestão nº 15

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
15.1	Plano Estratégico 2021 – 2026.	Objetivo 11: Garantir a infraestrutura física apropriada às necessidades da instituição, agregando economia, modernidade e sustentabilidade.	Continuação da reforma do Fórum de Campo Grande. Continuação da construção do Fórum de Maracaju. Implantação do Sistema de Videomonitoramento Integrado com demais Sistemas de Segurança nos Prédios do PJMS - 1ª Etapa: Fóruns De Entrância Especial.	Taxa de execução do Anexo II do Plano de Obras.	Há completamente (Valor: 4).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

O requisito de garantir uma infraestrutura física apropriada às necessidades da instituição para agregar economia, modernidade e sustentabilidade, conforme estabelecido no Objetivo 11 do Plano Estratégico do PJMS 2021-2026, está evidente e em acordo com as iniciativas de reforma do Fórum de Campo Grande, construção do Fórum de Maracaju e implantação de um sistema de videomonitoramento integrado. Essas ações buscam não apenas modernizar e expandir a infraestrutura física do PJMS, mas também assegurar que ela seja sustentável e econômica. O indicador Taxa de Execução do Anexo II do Plano de Obras é

apropriado para avaliar o progresso dessas iniciativas, pois permite um acompanhamento claro e objetivo do cumprimento das metas de infraestrutura.

Quadro 18- Contrato de Gestão nº 16

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
16.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Art. 10, XIII Unidades judiciárias com IAD acima de 100%. b) Percentual de unidades judiciárias de segundo grau ou em unidades de tribunais Superiores, com IAD igual ou maior que 100%.	Implementar medidas para contribuir com o aumento do IAD pelos gabinetes (unidades judiciárias) em 2º grau.	Percentual de unidades judiciárias de segundo grau ou em unidades de tribunais Superiores, com IAD igual ou maior que 100%.	Há em grande parte (Valor: 3).
16.2	Plano Estratégico 2021 – 2026.	Objetivo Estratégico 4 – Fomentar a produtividade e a celeridade na prestação jurisdicional.	Certificar os prazos processuais no dia seguinte ao vencimento do prazo. Inserção de hiperlinks no painel de processos sobrestados e suspensos de 2º Grau (Gabinetes) para facilitar a consulta e acompanhamento do julgamento dos paradigmas nos Tribunais Superiores.	Percentual de Processos certificados no dia seguinte ao vencimento do prazo.	Há completamente (Valor: 4).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

O requisito de manter unidades judiciárias de segundo grau com IAD acima de 100%, conforme o Art. 10, XIII da Portaria CNJ nº 353/2023, está alinhado com a iniciativa de implementar medidas para aumentar o IAD nas unidades de segundo grau. Destarte, é importante que essa iniciativa apresente detalhes sobre as medidas específicas que serão adotadas para atingir o objetivo. Para que a iniciativa seja considerada completa e prática, ela deve incluir quais ações específicas serão implementadas para aumentar o Índice de Atendimento à Demanda (IAD).

O indicador Percentual de Unidades Judiciárias de Segundo Grau ou em Tribunais Superiores com IAD Igual ou Maior que 100% são apropriados para mensurar o cumprimento

da meta, pois trata do desempenho das unidades em relação à capacidade de atender à demanda de processos.

No que tange ao requisito fomentar a produtividade e a celeridade na prestação jurisdicional, conforme o Objetivo 04 do Plano Estratégico do PJMS 2021-2026, demonstra alinhamento com as iniciativas de certificar os prazos processuais no dia seguinte ao vencimento e de inserir hiperlinks no painel de processos sobrestados e suspensos. Ambas contribuem para a redução de atrasos e a eficiência no fluxo processual, tornando a tramitação mais ágil e atendendo à meta de celeridade e produtividade.

O indicador apontado é apropriado para monitorar a eficácia da iniciativa de certificação, pois permite a medição do cumprimento dos prazos. Esse acompanhamento assegura que as práticas implementadas de fato contribuam para a celeridade, identifica áreas de melhoria e fortalece o compromisso do PJMS com uma justiça mais rápida e eficiente

Quadro 19 - Contrato de Gestão nº 17

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
17.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Art. 9º, XXI Ações voltadas à aposentadoria de magistrados(as), Resolução CNJ nº 526/2023: Instituir Programa de Preparação à Aposentadoria (PPA) através de ato normativo até 31/07/2024.	Criação e implantação do Programa de Preparação à Aposentadoria de Magistrados(as) (PPA). Coleta de informações. Priorizar iniciativas. Organizar recursos. Aprovação da iniciativa.	Art. 9, XXI, da Portaria CNJ nº 353, de 04/12/2023. Ações voltadas à aposentadoria de magistrados(as), Resolução CNJ nº 526/2023.	Há em grande parte (Valor: 3).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

O requisito de instituir um Programa de Preparação à Aposentadoria (PPA) para magistrados está alinhado com as iniciativas propostas. Essas ações abordam os diferentes aspectos necessários para desenvolver e implementar um programa eficaz e garantir que os magistrados recebam suporte adequado na transição para a aposentadoria.

No entanto, o indicador apresentado não oferece uma métrica mensurável para avaliar a eficácia do programa. É importante desenvolver indicadores específicos, como a participação no programa e o nível de satisfação dos magistrados, para medir o impacto das ações e garantir que o objetivo de promover uma transição bem-sucedida para a aposentadoria seja realmente alcançado.

Quadro 20- Contrato de Gestão nº 18

Item	Referenci	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
18.1	Plano Estratégico 2021 – 2026.	Objetivo estratégico 13: Otimizar a gestão de pessoas enfatizando a valorização dos recursos humanos e a promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho.	Aplicação de novo Sistema de Avaliação de Desempenho do Estágio Probatório no âmbito do Poder Judiciário de MS, em continuidade à iniciativa estratégica “3” do Contrato Interno de Gestão nº 014/2023. X Concurso Público para provimento de cargos efetivos do quadro de pessoal do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul. Programa de atenção à saúde mental do servidor e das relações interpessoais no ambiente de trabalho.	Participação de servidores no PPA – Preparação para Aposentadoria 2024. Etapas do X Concurso Público de Servidores. Índice de absenteísmo-doença.	Há parcialmente (Valor: 2).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

O requisito de Objetivo Estratégico 10 otimizar a gestão de pessoas, enfatizando a valorização dos recursos humanos e a promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho, do Plano Estratégico 2021-2026, está alinhado com as iniciativas de aplicação do novo sistema de avaliação de desempenho no estágio probatório, realização do X Concurso Público para provimento de cargos efetivos e o programa de atenção à saúde mental dos servidores. Essas ações visam a aprimorar o desenvolvimento, a valorização, e o bem-estar dos servidores e, sobretudo, contribuem para um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

No entanto, nota-se uma lacuna na estrutura de monitoramento, pois não há um indicador específico associado à iniciativa de aplicação do novo sistema de avaliação de desempenho no estágio probatório. Sem um indicador claro, torna-se difícil medir o impacto dessa iniciativa e avaliar se está cumprindo seus objetivos.

Além disso, no indicador Participação de servidores no PPA – Preparação para Aposentadoria 2024, não foi mencionada nenhuma iniciativa correspondente. Isso aponta para a necessidade de desenvolver ações que promovam a participação dos servidores nesse programa para garantir que todos os indicadores sejam sustentados por iniciativas que possam ser efetivamente monitoradas e avaliadas.

Quadro 21- Contrato de Gestão nº 19

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
19.1	Plano Estratégico 2021-2026.	Objetivo estratégico 4 – Fomentar a produtividade e a celeridade na prestação jurisdicional.	Quantidade de Processos Paralisados na CPE.	Processos paralisados há mais de 100 dias nas filas da CPE	Há em grande parte (Valor: 3).
			Campanha de aproximação da CPE com os demais operadores do direito.	Percentual de arrecadação.	
			Automatização das rotinas cartorárias.		
			Elaboração de Manuais Procedimentais.		
	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Art. 10, XIII Unidades judiciárias com IAD acima de 100%.	Adoção de medidas para o aperfeiçoamento do Índice de Atendimento à Demanda.	Unidades judiciárias com IAD acima de 100%.	Há em grande parte (Valor: 3).
			Adoção de medidas para aperfeiçoamento do tempo médio processual.		

Fonte: Dados da análise documental (2024)

As iniciativas propostas estão alinhadas com o requisito de fomentar a produtividade e a celeridade na prestação jurisdicional, conforme o Objetivo 04 do Plano Estratégico do PJMS 2021-2026. Essas ações são projetadas para otimizar as operações cartorárias, melhorar a comunicação com os operadores do direito, reduzir o tempo de tramitação processual e, sobretudo, contribuir para alcançar uma prestação jurisdicional mais ágil e eficiente.

O indicador de processos paralisados há mais de 100 dias é adequado para medir o sucesso dessas iniciativas, pois fornece uma métrica clara para acompanhar o progresso e a

eficácia das ações implementadas na redução de processos estagnados. Esse indicador ajuda a identificar gargalos e a implementar rapidamente soluções para garantir celeridade. Por outro lado, o indicador percentual de arrecadação não parece estar diretamente relacionado ao objetivo de celeridade. Dessa forma, substituí-lo ou complementá-lo com um indicador que avalie a produtividade e a eficiência processual de forma mais direta asseguraria um alinhamento com as metas estabelecidas de celeridade e eficácia na tramitação dos processos.

O requisito de manter unidades judiciárias com IAD acima de 100% apresenta alinhamento com as iniciativas de adoção de medidas para o aperfeiçoamento do IAD e aperfeiçoamento do tempo médio processual. Essas ações visam a aumentar a produtividade e a eficiência das unidades judiciais de modo a garantir uma prestação jurisdicional mais ágil e eficaz, entretanto é importante listar quais medidas de aperfeiçoamento serão adotadas.

O indicador Unidades Judiciárias com IAD Acima de 100% é apropriado para medir o sucesso dessas iniciativas, pois fornece uma métrica objetiva para acompanhar o desempenho das unidades. O indicador permite ajustes contínuos nas práticas de gestão, assegurando que o sistema judiciário se mantenha eficiente e alinhado às metas de celeridade e produtividade.

Quadro 22 - Contrato de Gestão nº 20

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhament
20.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Art. 10, IV Índices de Conciliação e de Composição de Conflitos: b) Indicador III. Art. 10, V, Metas Nacionais: Meta 3 Estimular a Conciliação. Art. 10, XIII Unidades Judiciárias em IAD acima de 100%.	Acompanhar e estimular ações visando o aprimoramento dos Índices de Conciliação e de Composição de Conflitos. Programa de conciliação em demandas que se encontram nas Turmas Recursais. Fomentar o IRDR (Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas). Fomentar o cumprimento da Meta Nacional 1 (Julgar mais processos que os distribuídos). Fomentar o cumprimento da Meta 2 do CNJ. Fomentar o cumprimento da Submeta da Meta 2 do CNJ. Expansão do projeto “Atendimento com Excelência na Atermação e Atendimento Judicial” para as demais comarcas do Estado. Implantação do Sistema “Juizado Atende”	Total de processos com sentenças e decisões terminativas homologatórias de acordo, em relação ao total de processos com sentenças e decisões terminativas, considerando os processos de conhecimento não criminais de primeiro grau. Total de processos com sentenças e decisões terminativas homologatórias de acordo, em relação ao total de processos com sentenças e decisões terminativas, considerando os processos de conhecimento não criminais de segundo grau. Cumprimento da meta maior ou igual a 95%. Percentual de unidades judiciárias de primeiro grau com IAD igual ou maior que 100%.	Há em grande parte (Valor: 3).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

O alinhamento dos requisitos do Art. 10, IV, V, e XIII, da Portaria CNJ nº 353 com as iniciativas propostas estão presentes, entretanto há iniciativas sem indicadores, bem como indicadores sem iniciativas, a saber:

- Fomentar o IRDR (Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas): Embora essa iniciativa vise à resolução de demandas repetitivas, não há um indicador específico associado para monitorar o sucesso ou o impacto desta ação;
- Fomentar o cumprimento da Meta Nacional 1 (Julgar mais processos que os distribuídos): A iniciativa necessita de um indicador para mensurar o percentual de cumprimento específico em relação à meta;
- Fomentar o cumprimento da Submeta da Meta 2 do CNJ: Essa submeta, embora mencionada, não possui um indicador específico para avaliar o progresso ou resultado;
- Expansão do projeto “Atendimento com Excelência na Atermação e Atendimento Judicial” para as demais comarcas do Estado: Não foi definido um indicador para acompanhar a expansão e o impacto desse atendimento nas novas localidades;
- Implantação do Sistema “Juizado Atende”: Não há um indicador específico para medir o desempenho ou a utilização desse sistema após sua implantação;
- Cumprimento da meta maior ou igual a 95%: Esse indicador mede um objetivo de cumprimento de meta, mas o documento não especifica qual iniciativa concreta está diretamente vinculada para atingir esse percentual;
- Percentual de unidades judiciárias de primeiro grau com IAD igual ou maior que 100%: Embora o IAD seja um índice importante, o documento não detalha quais iniciativas específicas serão planejadas ou implementadas para garantir que as unidades judiciárias atinjam ou mantenham esse índice;

Entretanto, é importante ressaltar que os indicadores propostos estão compatíveis para medir o alcance das iniciativas relacionadas, pois fornecem uma métrica clara para sua medição.

Quadro 23 - Contrato de Gestão nº 21

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
21.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Art. 12, V Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura em Tecnologia da Informação (iGov-TICJUD), Resolução CNJ nº 370/2021.	Renovação dos computadores desktops do PJMS – 2ª etapa.	Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação - IGovTIC-JUD.	Há em grande parte (Valor: 3).
		Art. 12, VIII Utilizar a integração com a Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJBr), Resolução CNJ nº 335/2020.	Renovação de monitores do PJMS.	Taxa de desempenho na utilização da integração com a Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br) nos critérios do Art. 12, VIII, Portaria CNJ nº 353, de 04/12/2023.	
		Art. 12, IX Implantar a Plataforma Codex Resolução CNJ nº 446/2022.	Redundância de Data Center no MPMS para restauração do Sistema SAJ.	Implantação da Plataforma Codex Resolução CNJ nº 446/2022.	
			Obtenção do nível de Excelência no IGovTICJUD.		
			Disponibilização de link de internet via satélite para uso itinerante no MS.		
			Utilização da integração com a Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJBr) e Implantação da Plataforma Codex.		

Fonte: Dados da análise documental (2024)

O alinhamento dos requisitos Art. 12, V Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura em Tecnologia da Informação (iGov-TICJUD), Resolução CNJ nº 370/2021. Art. 12, VIII Utilizar a integração com a Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJBr), Resolução CNJ nº 335/2020. Art. 12, IX Implantar a Plataforma Codex Resolução CNJ nº 446/2022, da Portaria CNJ nº 353 com as iniciativas propostas estão presentes, entretanto há iniciativas sem indicadores, bem como indicadores sem iniciativas, a saber:

- Renovação dos computadores desktops do PJMS – 2ª etapa: Esta iniciativa não possui um indicador associado para mensurar o impacto da renovação dos computadores na melhoria do desempenho ou na infraestrutura;
- Renovação de monitores do PJMS: A renovação de monitores carece de um indicador que avalie o resultado desta ação, como, por exemplo, um índice de satisfação ou desempenho associado;
- Redundância de Data Center no MPMS para restauração do Sistema SAJ: A iniciativa de estabelecer redundância no Data Center para garantir a recuperação do Sistema SAJ não apresenta um indicador que monitore a eficácia ou disponibilidade do sistema;
- Disponibilização de link de internet via satélite para uso itinerante no MS: Não há um indicador para avaliar o impacto desta iniciativa, como o percentual de eventos cobertos com o uso da internet via satélite ou a qualidade do serviço;
- Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (IGovTIC-JUD): Embora seja um índice relevante, o documento não especifica claramente quais iniciativas estão vinculadas diretamente para atingir ou melhorar a pontuação no IGovTIC-JUD;
- Taxa de desempenho na utilização da integração com a Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br): Esse indicador existe para monitorar a utilização da PDPJ-Br, mas falta uma iniciativa detalhada para impulsionar a integração e o uso efetivo da plataforma.

Contudo, é necessário destacar que os indicadores sugeridos são pertinentes para mensurar o alcance das iniciativas associadas, uma vez que proporcionam métricas claras para sua avaliação.

Quadro 24 - Contrato de Gestão nº 22

Item	Referencial	Requisito	Iniciativa	Indicador	Alinhamento
22.1	Portaria CNJ nº 353, de 04 de dezembro de 2023.	Art. 9º, XX Redução das desigualdades e inclusão social no mercado de trabalho de mulheres integrantes de grupos vulneráveis, Resolução CNJ nº 497/2023. Art. 12, VIII Implantar Pontos de Inclusão Digital (PID), Resolução CNJ nº 508/2023.	Aprimorar os contratos de serviços terceirizados e sua gestão, visando a redução das desigualdades no mercado de trabalho e inclusão social. Implantação de Pontos de Inclusão Digital (PID).	Art. 9º, XX Redução das desigualdades e inclusão social no mercado de trabalho de mulheres integrantes de grupos vulneráveis, Resolução CNJ nº 497/2023. Art. 12, VIII Implantar Pontos de Inclusão Digital (PID), Resolução CNJ nº 508/2023.	Há em grande parte (Valor: 3).
22.2	Lei nº 14.133/2021, de 01 de abril de 2021. Resolução CNJ nº 347, de 13 de outubro de 2020.	Art. 12. No processo licitatório, observar-se-á o seguinte: VII a partir de documentos de formalização de demandas, os órgãos responsáveis pelo planejamento de cada ente federativo poderão, na forma de regulamento, elaborar plano de contratações anual, com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias. Art. 9. Os órgãos do Poder Judiciário deverão elaborar anualmente, até o dia 30 de abril, a versão preliminar, e publicar até o dia 30 de outubro o respectivo Plano Anual de Contratações – PAC, consolidando as demandas de obras, serviços de engenharia, tecnologia da informação, bens e serviços comuns que pretendem contratar no exercício subsequente, bem como aquelas que pretendam prorrogar, na forma do art. 57 da Lei nº 8.666/93.	Aprimorar a Gestão e a Execução do Plano Anual de Contratações.	Percentual de unidades administrativas orientadas ao aperfeiçoamento da elaboração e execução do Plano Anual de Contratações.	Há completamente (Valor: 4).

Fonte: Dados da análise documental (2024)

Os requisitos de reduzir as desigualdades e promover a inclusão social de mulheres de grupos vulneráveis (Art. 9º, XX) e de implantar Pontos de Inclusão Digital (PID) (Art. 12, VIII) estão alinhados com as iniciativas propostas. A melhoria na gestão de contratos terceirizados promove a inclusão social, enquanto a instalação de PIDs facilita o acesso à tecnologia, ambos contribuindo para uma sociedade mais equitativa e digitalmente conectada.

Os indicadores para medir o impacto dessas ações devem permitir um acompanhamento claro e objetivo do progresso na inclusão social e digital, por isso é necessário especificar métricas detalhadas para garantir que os resultados sejam mensuráveis e ajustáveis.

Os requisitos de elaborar e publicar o Plano Anual de Contratações (Art. 9) e de racionalizar as contratações com base no planejamento estratégico (Art. 12, VII) estão em conformidade com a iniciativa de aprimorar a gestão e execução do PAC. A iniciativa visa assegurar que os processos de contratação sejam mais eficientes e integrados ao planejamento estratégico da instituição, com objetivo de promover a racionalização e o uso inteligente dos recursos.

Por fim, o indicador Percentual de Unidades Administrativas Orientadas ao Aperfeiçoamento da Elaboração e Execução do PAC é adequado para medir o progresso dessas melhorias. Ele fornece uma métrica clara para avaliar se as unidades estão sendo devidamente capacitadas e se as práticas de gestão do PAC estão sendo implementadas de maneira eficiente.

4.2 Síntese do alinhamento dos contratos de gestão

Os itens contratuais foram extraídos dos quadros onde cada item é associado a uma avaliação de alinhamento (nível de conformidade) e um valor numérico representativo. Filtramos itens com alinhamento abaixo de um valor ideal (valor < 4) para focar em áreas que necessitam de atenção.

Tabela 1 - Alinhamento dos contratos de gestão

Alinhamento Contrato 1	
1.1	Há em grande parte (Valor: 3)
1.2	Há em grande parte (Valor: 3)
1.3	Há em grande parte (Valor: 3)
Alinhamento Contrato 2	
2.1	Há parcialmente (Valor: 2)
Alinhamento Contrato 3	
3.1	Há em grande parte (Valor: 3)
3.2	Não há (Valor: 1)
3.3	Não há (Valor: 1)
3.4	Há em grande parte (Valor: 3)
Alinhamento Contrato 4	
4.1	Há em grande parte (Valor: 3)
4.2	Há em grande parte (Valor: 3)
4.3	Há em grande parte (Valor: 3)
Alinhamento Contrato 5	
5.1	Há completamente (Valor: 4)
Alinhamento Contrato 6	
6.1	Há parcialmente (Valor: 2)
6.2	Há parcialmente (Valor: 2)
6.3	Há parcialmente (Valor: 2)
Alinhamento Contrato 7	
7.1	Há em grande parte (Valor: 3)
7.2	Há em grande parte (Valor: 3)
7.3	Há parcialmente (Valor: 2)
7.4	Há em grande parte (Valor: 3)
Alinhamento Contrato 8	
8.1	Há em grande parte (Valor: 3)
8.2	Há em grande parte (Valor: 3)
Alinhamento Contrato 9	
9.1	Há completamente (Valor: 4)
Alinhamento Contrato 10	

10.1	Há completamente (Valor: 4)
Alinhamento Contrato 11	
11.1	Há em grande parte (Valor: 3)
Alinhamento Contrato 12	
12.1	Há completamente (Valor: 4)
Alinhamento Contrato 13	
13.1	Há em grande parte (Valor: 3)
Alinhamento Contrato 14	
14.1	Há em grande parte (Valor: 3)
Alinhamento Contrato 15	
15.1	Há completamente (Valor: 4)
Alinhamento Contrato 16	
16.1	Há em grande parte (Valor: 3)
16.2	Há completamente (Valor: 4)
Alinhamento Contrato 17	
17.1	Há em grande parte (Valor: 3)
Alinhamento Contrato 18	
18.1	Há parcialmente (Valor: 2)
Alinhamento Contrato 19	
19.1	Há em grande parte (Valor: 3)
Alinhamento Contrato 20	
20.1	Há em grande parte (Valor: 3)
Alinhamento Contrato 21	
21.1	Há em grande parte (Valor: 3)
Alinhamento Contrato 22	
22.1	Há em grande parte (Valor: 3)
22.2	Há completamente (Valor: 4)

O gráfico de radar apresenta os níveis de alinhamento dos itens contratuais, com valores distribuídos ao longo de eixos que representam as diferentes categorias de alinhamento. Essa visualização facilita a identificação de desequilíbrios, padrões e oportunidades de melhoria em múltiplas dimensões de análise.

Figura 04 - Gráfico de alinhamento



Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Integração dos Contratos de Gestão com o Plano Estratégico do TJMS e a conformidade com Atos Normativos do CNJ

Quadro 25 – Integração do Contratos de Gestão com o Plano Estratégico

Objetivo Estratégico PE-TJMS 2021-2026	Contrato de Gestão
1 - Garantir a todos o acesso à justiça e promover políticas públicas voltadas às minorias	Não há integração
2 - Promover a equidade de gênero e fomentar políticas públicas de enfrentamento à violência contra as mulheres	Não há integração
3 - Fortalecer a relação entre o poder judiciário e a sociedade promovendo o acesso aos serviços jurisdicionais e às informações de forma compreensível e transparente	Não há integração
4 - Fomentar a produtividade e a celeridade na prestação jurisdicional	Contrato nº 16 Contrato nº 19
5 - Fortalecer o combate à corrupção e à improbidade administrativa	Não há integração
6 - Incentivar a desjudicialização através de soluções consensuais para os conflitos	Não há integração
7 - Aperfeiçoar a gestão das demandas repetitivas e dos precedentes obrigatórios	Não há integração.

8 - Incrementar a política de sustentabilidade	Não há integração
9 - Aperfeiçoar a gestão da justiça criminal	Não há integração
10 – Incrementar a gestão administrativa e a governança institucional	Contrato nº 1 Contrato nº 2 Contrato nº 7
11 - Garantir a infraestrutura física apropriada às necessidades da instituição, agregando economia, modernidade e sustentabilidade	Contrato nº 15
12 - Fortalecer o desenvolvimento de políticas e práticas voltadas à segurança institucional	Não há integração
13 - Otimizar a gestão de pessoas enfatizando a valorização dos recursos humanos, a promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho	Contrato nº 18
14 - Aprimorar a gestão e a execução orçamentária e financeira	Contrato nº 13
15 - Fortalecer a governança de tecnologia da informação e comunicação e de proteção de dados	Contrato nº 12

Fonte: elaborado pela autora

A análise do quadro acima revela que, dos quinze objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico 2021-2026 do TJMS, seis possuem contratos de gestão formalmente associados. Os objetivos estratégicos contemplados por contratos são: Fomentar a produtividade e a celeridade na prestação jurisdicional (contratos nº 16 e nº 19), Incrementar a gestão administrativa e a governança institucional (contratos nº 1, nº 2 e nº 7), Garantir a infraestrutura física apropriada às necessidades da instituição, agregando economia, modernidade e sustentabilidade (contrato nº 15), Otimizar a gestão de pessoas enfatizando a valorização dos recursos humanos, a promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho (contrato nº 18), Aprimorar a gestão e a execução orçamentária e financeira (contrato nº 13) e Fortalecer a governança de tecnologia da informação e comunicação e de proteção de dados (contrato nº 12).

Por outro lado, os nove objetivos estratégicos sem vínculos com contratos de gestão evidenciam uma lacuna na integração com o planejamento estratégico, já que a ausência para mais da metade dos objetivos impede o estabelecimento de ações concretas e mensuráveis para alcançá-los. Ademais, a estruturação desses contratos é essencial para garantir uma execução alinhada, transparente e eficiente, para que o TJMS alcance seus resultados planejados de forma consistente.

Quadro 26 – Integração do Contratos de Gestão com o Atos Normativos do CNJ

Contrato de Gestão	Atos Normativos CNJ
Contrato nº 1	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ Resolução CNJ nº 400/2021 Resolução CNJ nº 401/2021
Contrato nº 2	Não há menção
Contrato nº 3	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ Meta Nacional do CNJ nº 8: Priorizar o julgamento dos processos relacionados ao feminicídio e à violência doméstica e familiar contra a mulher.
Contrato nº 4	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ Resolução CNJ nº 324, de 30 de junho de 2020. Recomendação CNJ nº 144 de 25 de agosto de 2023 e Portaria CNJ nº 351, de 04 de dezembro de 2023.
Contrato nº 5	Relatório de Auditoria CNJ: Plano de capacitação técnica dos auditores, com previsão mínima de 40 horas anuais por auditor
Contrato nº 6	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ Meta Nacional do CNJ nº11: Promover os direitos da criança e do adolescente - identificar e Julgar, até 31/12/2024, no 1º grau, 90%, do 2º grau, 100% dos processos em fase de conhecimento, nas competências da Infância e Juventude cível e de apuração de ato infracional, distribuídos até 31/12/2022 nas respectivas instâncias.
Contrato nº 7	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ Diretriz Estratégica nº 6 do CNJ: Promover práticas e protocolos para tratamento da litigância predatória, no que couber e dentro das atribuições da Corregedoria, inclusive mediante a criação de painel eletrônico e alimentação periódica do banco de informações na página da Corregedoria Nacional de Justiça.
Contrato nº 8	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ Resolução CNJ nº 214 - Dispõe sobre a organização e o funcionamento dos Grupos de Monitoramento e Fiscalização (GMF) nos Tribunais de Justiça dos Estados, do Distrito Federal dos Territórios e nos Tribunais Regionais Federais.
Contrato nº 9	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ
Contrato nº 10	Meta Nacional do CNJ nº 1: Julgar quantidade maior de processos do que os distribuídos no ano corrente, excluídos os suspensos e sobrestados no ano corrente.
Contrato nº 11	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ
Contrato nº 12	Não há menção
Contrato nº 13	Não há menção
Contrato nº 14	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ
Contrato nº 15	Não há menção
Contrato nº 16	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ
Contrato nº 17	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ
Contrato nº 18	Não há menção

Contrato nº 19	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ
Contrato nº 20	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ
Contrato nº 21	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ
Contrato nº 22	Portaria CNJ nº 353/2023 - Prêmio de Qualidade do CNJ
	Resolução nº 347 do CNJ - Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário.
	Lei nº 14.133/2021 - Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Fonte: elaborado pela autora

Demonstra-se por meio dessa análise que os contratos de gestão do TJMS também estão fundamentados em Atos Normativos do CNJ, destacando-se a Portaria CNJ nº 353/2023, que regula o Prêmio CNJ de Qualidade. Entre os vinte e dois contratos analisados, quinze estão diretamente vinculados a essa portaria, o que reflete um alinhamento estratégico com os padrões de excelência definidos pelo CNJ. Ao basear a maioria de seus contratos nessa portaria, o tribunal busca não apenas aprimorar seus padrões de desempenho, mas também reafirmar seu compromisso com a melhoria contínua na gestão judiciária.

Esse alinhamento mostra o compromisso em garantir que as iniciativas implementadas estejam em sintonia com as políticas nacionais do Poder Judiciário e permite uma resposta mais eficaz às necessidades sociais, especialmente em áreas prioritárias como a proteção de direitos e a celeridade processual. A integração dos contratos com esses atos normativos possibilita ao TJMS não apenas cumprir suas obrigações institucionais, mas também avançar em suas diretrizes estratégicas. Essa abordagem proporciona um sistema mais eficiente e acessível, promove um impacto positivo na sociedade e assegura que as diretrizes do CNJ sejam plenamente alcançadas.

4.4 Diagnóstico da situação e proposta de mitigação do problema

Os resultados indicam que os contratos de gestão apresentam alinhamento com os referenciais, requisitos, iniciativas e indicadores, mas ainda necessitam de aprimoramento na definição de indicadores de desempenho, métricas de avaliação e ações concretas para o cumprimento dos requisitos. Em diversas iniciativas, constatou-se a ausência de indicadores mensuráveis, o que compromete o monitoramento e a aferição dos impactos das ações implementadas.

Além disso, verificou-se que os indicadores de desempenho necessitam de padronização e melhor estruturação para permitir um acompanhamento mais preciso e contínuo. A falta de

critérios específicos para mensuração de resultados prejudica a capacidade de avaliação dos avanços institucionais e dificulta a tomada de decisão baseada em evidências.

Com base na análise da integração dos contratos de gestão com o Plano Estratégico 2021-2026 do TJMS e com os Atos Normativos do CNJ evidenciou-se avanços na governança institucional. Entretanto, apenas seis dos quinze objetivos do Plano Estratégico foram contemplados por contratos de gestão; a ausência de vínculo para os demais nove objetivos aponta para a necessidade de um alinhamento mais abrangente para garantir que todas as diretrizes estratégicas sejam acompanhadas por ações concretas e mensuráveis.

Por sua vez, a forte aderência dos contratos à Portaria CNJ nº 353/2023 reforça o compromisso do TJMS com a excelência na gestão judiciária ao alinhar suas iniciativas com os padrões estabelecidos pelo Prêmio CNJ de Qualidade. Esse alinhamento estratégico não apenas fortalece a transparência e a eficiência institucional, mas também contribui para a modernização dos processos e a promoção de uma justiça mais célere e acessível.

Para maximizar seus benefícios, é essencial realizar ajustes na definição dos indicadores, detalhar as iniciativas e fortalecer a cultura de monitoramento e avaliação. Esse aprimoramento permitirá uma avaliação mais precisa da adequação dos contratos de gestão em relação à transparência, eficiência e alinhamento institucional e assegurará a conformidade com os requisitos do Prêmio CNJ de Qualidade.

Assim, para desenvolver uma proposta eficaz para mitigar o problema, iniciou-se com uma análise detalhada da Portaria nº 2.596, de 27 de fevereiro de 2023, que regulamenta os contratos de gestão no âmbito do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS), com o objetivo de identificar os requisitos a serem atendidos.

Em seguida, foi realizada uma avaliação dos contratos de gestão já desenvolvidos, a fim de identificar suas limitações e verificar seu alinhamento com os requisitos estabelecidos na portaria. A portaria orienta que os contratos de gestão sejam estruturados com base em indicadores estratégicos e alinhados ao Plano Estratégico, Planos Táticos Setoriais e/ou Políticas Públicas vigentes do Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul, bem como em normativas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com ênfase especial na Portaria nº 353, de 4 de dezembro de 2023, que regulamenta o Prêmio CNJ de Qualidade – Edição 2024.

A utilização do BSC como percurso metodológico revelou-se uma estratégia relevante para aprimorar a governança e a gestão dos contratos. Seu uso permite identificar pontos de melhoria e evidencia a necessidade de um sistema de controle mais eficiente, com indicadores bem definidos e alinhados às diretrizes estratégicas. A adoção dessa abordagem contribuirá

significativamente para a modernização da gestão do tribunal e o aprimoramento da prestação jurisdicional.

Dito isto, propõe-se a adoção do *Balanced Scorecard* (BSC) como referencial metodológico para a elaboração dos contratos de gestão, estruturado em um guia prático que servirá como instrumento para orientar a área responsável pela coordenação técnica desses contratos. O objetivo é proporcionar um modelo eficiente e estruturado para garantir maior alinhamento estratégico, transparência e efetividade na gestão.

A seguir apresentaremos o passo-a-passo do guia proposto:

- **Integração com os Critérios da Portaria CNJ nº 411, de 2 de dezembro de 2024 – Edição 2025.**

Essa integração não apenas reforçará a eficiência da administração judiciária, como também contribuirá para o aprimoramento contínuo das práticas de governança e prestação jurisdicional, em consonância com os parâmetros de qualidade e transparência exigidos pelo CNJ, bem como com os princípios do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável - ODS 16, da Agenda 2030 das Organizações das Nações Unidas (ONU), que visa a promover instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.

Os requisitos do prêmio para o segmento da Justiça Estadual são compostos por 54 (cinquenta e quatro) itens distribuídos em 04 (quatro) eixos temáticos. Cada requisito foi detalhado com propostas de indicadores e fórmulas para medir o desempenho, bem como metas de referência, polaridade, pontuação e formas de comprovação estabelecida pelo prêmio, conforme os anexos do Prêmio CNJ de Qualidade.

- **Definição de Objetivos Estratégicos**

Foram identificados na Portaria do Prêmio cinco objetivos estratégicos: Promover a transparência e a melhoria na prestação das informações; Contribuir para o aprimoramento da prestação jurisdicional; Fomentar o desenvolvimento de subsídios que auxiliem o planejamento estratégico e a formulação das metas nacionais; Estimular e reconhecer o desenvolvimento de mecanismos de governança e gestão; e Incentivar o aperfeiçoamento do sistema de estatísticas do Poder Judiciário, a inovação e a tecnologia no Poder Judiciário.

- **Utilização do *Balanced Scorecard* (BSC)**

A perspectiva da sociedade foi relacionada ao eixo “transparência” do Prêmio, que avalia como a organização é percebida por seus usuários externos, enfatizando a qualidade dos serviços prestados, a transparência e a responsabilidade social. No contexto público, essa perspectiva busca maximizar o valor público gerado, alinhando as ações da organização às necessidades e expectativas da sociedade. Segundo Kaplan e Norton (1992), a satisfação do

cliente é essencial para o sucesso a longo prazo da organização, pois reflete diretamente a qualidade e a relevância dos produtos e serviços oferecidos. No setor público os resultados gerados para os cidadãos representam a medida mais importante de desempenho organizacional. (Bouckaert e Halligan, 2008).

A perspectiva de processos internos, relacionada ao eixo “produtividade e “governança” do Prêmio, trata da eficiência e da eficácia dos processos que viabilizam à organização alcançar suas metas. Ela examina como os processos são desenhados e executados para agregar valor aos usuários e garantem que os objetivos estratégicos sejam alcançados com qualidade e eficiência. Kaplan e Norton (1996) afirmam que essa perspectiva é o elo entre os objetivos estratégicos da organização e os resultados esperados pelos *stakeholders*. Para Hammer e Champy (1993): "O redesenho de processos internos é fundamental para melhorar a qualidade e a velocidade das operações organizacionais, principalmente em ambientes competitivos."

A perspectiva aprendizado e crescimento, relacionada ao eixo “dados e tecnologia” do Prêmio, aborda a capacidade da organização de inovar, melhorar continuamente e preparar seus recursos humanos e tecnológicos para enfrentar desafios futuros. O foco está em desenvolver competências, infraestrutura tecnológica e cultura organizacional para sustentar a estratégia no longo prazo. Para Kaplan e Norton (2001): "O aprendizado e crescimento organizacional são essenciais para garantir que a estratégia seja sustentável em um ambiente em constante mudança."

Por fim, foram desenvolvidas duas minutas de Contratos de Gestão, elaboradas com base no sumário executivo proposto, com o objetivo de servir como modelo exemplificativo para a formulação dos demais contratos a serem pactuados. Essas minutas oferecem uma aplicação prática das diretrizes estabelecidas no sumário, com objetivo de proporcionar maior clareza e padronização ao processo de elaboração, além de facilitar a replicação das boas práticas no contexto do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou responder a pergunta-problema sobre a eficácia da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) na formulação de contratos de gestão alinhados às diretrizes do Prêmio CNJ de Qualidade no âmbito do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS). Para tanto, foram estabelecidos objetivos específicos que nortearam a investigação e a estruturação do estudo.

O objetivo geral, que consistia em demonstrar como o BSC pode ser utilizado como percurso metodológico para o desenvolvimento de contratos de gestão, foi atingido por meio da análise documental dos contratos existentes e da formulação de um sumário executivo detalhado. Esse sumário foi elaborado para auxiliar a administração do TJMS na estruturação e implementação de contratos que atendam às exigências normativas e estratégicas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Os objetivos específicos foram atingidos de maneira satisfatória. Primeiramente, compreendeu-se e descreveu-se as orientações normativas para a formulação dos contratos de gestão, conforme previsto nas portarias e resoluções do CNJ. Posteriormente, realizou-se uma análise crítica do conteúdo dos contratos já desenvolvidos pelo TJMS, identificando suas limitações e propondo ajustes baseados no alinhamento estratégico e na adoção de métricas mais eficazes de desempenho.

Além disso, a pesquisa diagnosticou a integração dos contratos de gestão com o planejamento estratégico vigente, verificou sua conformidade com os atos normativos do CNJ e identificou oportunidades de melhoria para garantir maior efetividade e transparência na gestão pública.

Entretanto, a análise revelou que, embora os contratos de gestão implantados pelo TJMS representem um avanço no fortalecimento da governança institucional, ainda existem fragilidades que limitam seu potencial. Dentre elas, destaca-se a ausência de integração plena entre os contratos firmados e os objetivos estratégicos do plano institucional, bem como a falta de indicadores de desempenho mais robustos e aderentes às especificidades da justiça. Verificou-se que apenas parte dos objetivos estratégicos do Plano 2021–2026 possuem vínculos diretos com contratos de gestão formalmente celebrados, o que revela uma oportunidade de ampliação e refinamento.

Ao utilizar o *Balanced Scorecard* como ferramenta metodológica, a pesquisa evidenciou que essa abordagem contribui para o alinhamento entre estratégia e execução por meio de uma visão sistêmica da atuação institucional. As perspectivas do BSC permitiram compreender os

contratos de gestão como instrumentos que podem assumir um importante papel no planejamento e monitoramento de resultados organizacionais. Além disso, sua aplicação atende ao modelo de gestão por resultados promovido pela Nova Gestão Pública, conforme discutido por autores como Bresser-Pereira (1996), Drucker (1954) e Osborne e Gaebler (1992).

A experiência pioneira do TJMS, ao formalizar contratos de gestão por meio da Portaria nº 2.596/2023, reflete a maturidade institucional alcançada no campo do planejamento estratégico e da cultura de resultados. Contudo, para consolidar essa iniciativa, é necessário investir na capacitação contínua das unidades gestoras, no fortalecimento dos mecanismos de monitoramento e na institucionalização de determinadas práticas.

Como contribuição concreta, a pesquisa propôs a elaboração de um sumário executivo voltado à construção e à gestão dos contratos com base na metodologia do BSC. Esse produto técnico-científico visa a padronizar, a orientar e a qualificar a elaboração dos contratos de gestão no âmbito do TJMS e pode ser adaptado por outros tribunais que almejem aprimorar sua governança estratégica. Ao propor essa sistematização, busca-se garantir coerência entre planejamento e execução, fortalecer o *accountability* institucional e ampliar a efetividade da prestação jurisdicional.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, alguns desafios metodológicos foram enfrentados, especialmente no que se refere à limitação de dados atualizados sobre os impactos efetivos dos contratos de gestão nas unidades judiciárias. Entretanto, o uso da observação participante e da análise documental permitiram superar parcialmente essas limitações e construir uma análise crítica e fundamentada.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem a evolução dos contratos de gestão ao longo de múltiplos ciclos anuais, com ênfase na mensuração dos impactos sobre a produtividade, o engajamento das equipes e o alcance dos objetivos estratégicas. Além disso, seria pertinente explorar a percepção dos gestores sobre os contratos firmados e avaliar a aplicabilidade do sumário executivo proposto. Tais investigações poderão aprofundar o conhecimento sobre os fatores críticos de sucesso e contribuir para o aperfeiçoamento contínuo dessa ferramenta de gestão pública.

Em síntese, esta dissertação oferece subsídios teóricos e práticos para o aperfeiçoamento da gestão estratégica no Poder Judiciário e assegura a importância da articulação entre os níveis de planejamento, da definição clara de metas e indicadores e da integração entre as unidades gestoras e a alta administração. Ao demonstrar que os contratos de gestão, quando estruturados metodologicamente com base no BSC, podem promover maior alinhamento institucional,

contribuindo para o avanço da governança pública e da eficiência administrativa no Judiciário brasileiro.

Conclui-se que a adoção do *Balanced Scorecard* como metodologia de gestão estratégica no desenvolvimento dos contratos de gestão do TJMS demonstrou ser uma abordagem viável e promissora, alinhando-se às diretrizes do Prêmio CNJ de Qualidade e possibilitando uma administração mais eficaz, transparente e orientada para resultados. Dessa forma, a pesquisa contribuiu para o aprimoramento das práticas de governança no Poder Judiciário, com destaque à gestão estratégica, como ferramenta para a eficiência institucional e o aprimoramento contínuo dos processos administrativos e jurisdicionais.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. Bookman, 9ª edição, EUA.2012.
- ANDRÉ, A. M. **A efetividade dos contratos de gestão na reforma do estado**. Revista de Administração Pública. 39:42-52. 1999.
- ANDRÉ, A. M. **Contratos de Gestão: Contradições e Caminhos da Administração Pública**. Scielo. 1995.
- ANSOFF, Igor. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. 1965.
- BAHIA, Leandro Oliveira. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Enap. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2011.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATEMAN, Thomas S.; Snell, Scott A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. 2013.
- BLONSKI, Fabiano; PRATES, R.; Costa, MAYLA C.; VIZEU, F. "O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil". *Administração Pública e Gestão Social*, v. 1, p. 15-30, 2017. Disponível em: https://consensus.app/papers/control-gerencial-perspectiva-public-management-caso-blonski/06ba3a8042605a108cdbc5db1cfcc228/?utm_source=chatgpt. Acesso em: 5 nov. 2024.
- BORGES, Marco Henrique. **Eficiência, eficácia e efetividade para execução de políticas públicas sustentáveis: um estudo de caso no Ministério da Cultura**. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- BOTTINI, Píerpaolo Cruz. **A Reforma do Judiciário: aspectos relevantes**. Revista da Escola Nacional da Magistratura, 2(3), 89-99. 2007.
- BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. **Managing Performance: International Comparisons**. Routledge, 2008.
- BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. **A disseminação do planejamento estratégico no poder judiciário brasileiro**. Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI. 2015.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Portaria nº 138, de 23 de agosto de 2013. Institui a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 ago. 2013.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Portaria nº 59, de 23 de abril de 2019. Altera a Portaria nº 138, de 23 de agosto de 2013, que institui a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 abr. 2019.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Brasília, DF. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/panorama-e-estrutura-do-poder-judiciario-brasileiro/.2024>
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRESSER Pereira, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à gerencial: In: Bresser Pereira, L. C; Spink, P. (ORG). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2006.

BROWN, T.; Potoski, Matthew. **Managing contract performance: A transaction costs approach.** *Journal of Policy Analysis and Management*, 22, 275-297. 2003. Disponível em: <https://consensus.app/papers/managing-contract-performance-transaction-costs-brown/1ccbd6b706cd5fc2b7b887217144d7e4>.

BROWN, T.; Potoski, Matthew; Slyke, D. V. **Managing public service contracts: Aligning values, institutions, and markets.** *Public Administration Review*, 66, 323-331. 2006. Disponível em: <https://consensus.app/papers/managing-service-contracts-aligning-values-institutions-brown/638a29c5b1555c0a90bb2c6ebd87e8e7>.

BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.** 2018.

BURNES, B., & COOKE, B. Artigo de Revisão: **O passado, o presente e o futuro do desenvolvimento organizacional: Assumindo a visão de longo prazo.** *Relações Humanas*, 65, 1395 - 1429. 2012. <https://doi.org/10.1177/0018726712450058>.

CALDEIRA, J. **Implementação do Balanced Scorecard no Estado: gerir a performance estratégica para a criação de valor público.** Coimbra: Almedina. 2009.

CASTRO, R. B. de. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2006. p. 01 - 11. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Portaria CNJ nº 353, de 9 de dezembro de 2023.** Institui o Prêmio CNJ de Qualidade do ano de 2025. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/12345>. Acesso em: [colocar data de acesso].

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020.** Institui a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3398>. Acesso em: [colocar data de acesso].

DAI, Y., RUI, H. **Research on the public sector's strategic management process based on dynamic capabilities.** *International Journal of Science and Research Archive*. 2023. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.1.0769>.

DAVID, F. R. **Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases.** Pearson. 2019.

DELGADO, Karine; Xavier, Emanuella. **Contratos de Gestão: análise crítica.** Porto Alegre: Ed. Sérgio Antônio Fabris. 2008.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Contratos de gestão. Contratualização do controle administrativo sobre a administração indireta e sobre as organizações sociais.** Biblioteca Jurídica Virtual BuscaLegis.ccj.ufsc.br. 2000. Disponível em: <http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/revistaspge/revista2/artigo9.htm>.

DRUCKER, Peter F. **Prática de Administração de Empresa.** Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura. 1962.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management.** New York: Harper & Row. 1954.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New public management is dead. Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 467-494. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUI057>.

DZIUBA, H. (2023). The concept of «New Public Management»: the main elements. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141.

ELBANA, S.; ANDREWS, R.; POLLANEN, R. **Strategic Planning And Implementation**

ELO, S., & KYNGÄS, H. **The qualitative content analysis process**. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115. 2008.

ENCINAS, Lilian Milnitsky Stein. *Metodologia da pesquisa aplicada à administração pública*. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

FRENCH, W. **Objetivos, Premissas e Estratégias de Desenvolvimento Organizacional. Revisão da Administração da Califórnia**, 12, 23 - 34. 1969. <https://doi.org/10.2307/41164216>.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILMAR, Mendes. **Evolução Recente do Sistema Judiciário Brasileiro**. Supremo Tribunal Federal, Brasília. 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, Mirla da C.; MEDEIROS, Haroldo de S.; SOUZA, Mariluce Paes; SOUZA, Dércio Bernardes. **Avaliação Perceptiva, do Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça de Rondônia**. *Revista Gestão e Planejamento*, 22, 171-186, jan/dez. 2021.

GRATERON, I. R. G. **Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público**. *Caderno de Estudos*, 21, 1-18. 1999.

GRUENING, G. Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4, 1-25. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1). 2001

GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento estratégico**. Revisão técnica: Rogério de Moraes Bohn - Porto Alegre: SAGAH. 2018.

GULTEKIN, S. New public management: Is it really new?. *journal of new results in science*, 8, 343-358. 2011

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, 1993.

Heil, Gissele Prette; LAUX, Raul Otto. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Ies**. *Revista GUAL*, 10, 115-133. 2017.

IONESCU, V., & BOLCAȘ, C. **Desenvolvimento Organizacional através da Mudança**. *Jornal do Gerente*, 28, 47-55. 2018.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**. *Revista do Serviço Público*. Rio de Janeiro, jan/fev. 2002.

KAPLAN, R. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269. <https://doi.org/10.2139/SSRN.1562586>. 2010

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Harvard Business Review Press. 2016.

- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15, 147-160. <https://doi.org/10.2308/ACCH.2001.15.1.87>.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2015). The balanced scorecard--measures that drive performance.. *Harvard business review*, 70 1, 71-9 .
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. California Management Review, v. 39, n. 1, p. 53–79, 1996.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1992.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Review Press, 2001.
- KONZEN, Ione Grace do N. C.; ALMEIDA, Angelina Gomes de Brito. **Planejamento Estratégico: Fatores Condicionantes no Processo de Implementação no Poder Judiciário do Estado De Rondônia**. Revista de Ética e Filosofia Política. 2023.
- KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. Sage Publications. 2018.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2017.
- LATHAM, Gary P. **Goal Setting: A Five-Step Approach to Behavior Change**. Washington, DC: American Psychological Association, 2007.
- LOCKE, Edwin A.; Latham, Gary P. **A Theory of Goal Setting and Task Performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- LÜBE, Deoclério F. **Gestão Estratégica com aplicação do Balanced Scorecard no Setor Público: estabelecendo indicadores de desempenho para uma unidade orgânica da Secretaria de Fazenda do Estado de Mato Grosso Do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – PROFIAP. UFMS, Campo Grande. 2018.
- MATHIASSEN, D. (1999). The new public management and its critics. *International Public Management Journal*, 2, 90-111. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(00\)87433-4](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(00)87433-4).
- Matias-Pereira, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas; Grupo GEN. 2016.
- MATO GROSSO DO SUL. **Escola Judicial de Mato Grosso do Sul. Projeto Político Pedagógico**. Campo Grande: EJud-MS, 2022. 100 p. Disponível em: <https://EJud.tjms.jus.br/mod/page/view.php?id=10019>
- MENDES, G. **Entrevista com o Ministro Gilmar Mendes. Poder Judiciário e Gestão Eficiente**. Cadernos FGV Projetos, ano 5, 12, 8-19. 2010.
- MENDES, Gilmar; Gonet Branco, Paulo Gustavo. **Curso De Direito Constitucional - 13ª Ed**. São Paulo: Editora Saraiva. 2018.
- MINTZBERG, H. **A Natureza do Trabalho Gerencial**. Harper & Row. 1973.
- MINTZBERG, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Motta, Paulo Roberto. **Avaliação da Administração pública: eficiência, eficácia e efetividade**. São Paulo/SP: FUNDAP. 1990.

NJOKI, Gatari Catherine; Ismail, N.; Osoro, A. **Effect of Contract Management on Performance of State Corporations in Kenya**. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2021. Disponível em: <https://consensus.app/papers/effect-contract-management-performance-state-njoki/751916766adc547d8e7ad9976d601fbb>.

NOGUEIRA, José M. M. **A gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2010.

ODIORNE, George S. **Management by Objectives: A System of Managerial Leadership**. New York: Pitman Publishing Corporation, 1965.

OLIVEIRA, P.; PASCHOALOTTO, Marco Antônio Catussi; DELMÔNICO, D.; COELHO, Fernando de Souza; SANTOS, F. C.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. "Strategic Management in Public Administration: A Balanced Scorecard Applicability Framework in School Management". 2020. Disponível em: https://consensus.app/papers/strategic-management-public-administration-balanced-oliveira/c897c9f1cadd56d38de2a27a33729fe9/?utm_source=chatgpt. Acesso em: 5 nov. 2024.

OSBORNE, D.; Gaebler T. **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**. Plume. 1992.

PANAGORET, Ioana; Ivanoff, I. **The Public Administrator-Judicial Status Of The Management Contract**. International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, 21, 486-491. 2015.

PAULA, A. P. P. de. **Contratos de Gestão na Administração Pública Brasileira: Limites e Possibilidades**. *Revista do Serviço Público*, 56(3), 277-298. 2005.

PESSOA, J., Lima, F. H. A., Paula, C. R., & Ferri, L. P. **Situação dos Indicadores de Morbidade, Cobertura Vacinal e Demográfico no Município de Jataí – GO: Análise Comparativa entre os anos 2000 e 2009**. 2012.

PINTO, Joseane Batalha; Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira; Luis Claudio de Jesus Silva. **Planejamento Estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional a partir da percepção dos gestores**. *Revista de Administração de Roraima-UFRR, Boa Vista*, 9(2), 219-244, jul- dez. 2019. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/>

POISTER, Theodore H. **O Futuro do Planejamento Estratégico no Setor Público: Ligando Gestão Estratégica e Desempenho**. *Public Administration Review*, p. S246-S254, 2010.

POISTER, Theodore H.; Streib, Gregory. Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, v. 65, n. 1, p. 45-56, 2005.

REVIEW, V. 18, N. 7, P. 1017-1042, 2016. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>

CAIUBY, Rogério. **Gestão Estratégica de Resultados. A busca pela maior eficácia na utilização dos recursos públicos**. Exterior Editora. São Paulo. 2011.

SANGER, M. Supporting the balanced scorecard. *Work Study*, 47, 197-200. <https://doi.org/10.1108/00438029810238589>. 1998

SANTOS, A. L., da Silva Florêncio, M. N., ZAMBANINI, M. E., & ESCOBAR, M. A. R. (2021). **Planejamento Estratégico na Administração Pública: Um Estudo da Produção**

Científica/Strategic Planning in Public Administration: A Study of Scientific Production. *Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)*, 18(10), 50-71.

SCHWARZ, Letícia. **A Experiência de Contratualização de Resultados no Governo Federal Brasileiro. Pesquisa com Órgãos Supervisores de Contratos de Gestão – Produto 1: Contratos de Gestão no Governo Federal. Programa de Estratégia e Plano de Ação para a Efetividade do Desenvolvimento no Brasil – PRODEV.** Brasília, 2009. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.3617032145/>.

SENA, Gabriel Astoni; SILVA, Edson Arlindo; LUQUINI, Roberto de Almeida. **A Reformado Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial.** In *Revista de Ciências da Administração*. Florianópolis: UFSC. 2012.

SILVA, F. de A., & Gonçalves, C. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público.** *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4 (3), 458-476. 2011.

SOUZA, Regina Luna Santos de. **Contratos de gestão na administração pública federal: ainda em transição para uma administração pública gerencial.** XVII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 Nov. 2012.

STEWART, J. The limitations of government by contract. **Public Money & Management**, 13, 7-12. 1993. Disponível em: <https://consensus.app/papers/limitations-government-contract-stewart/7c5ff5a37acd5560893d652062df90a7>.

Success In Public Service Organizations: Evidence From Canada. Public Management

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Contratos de Gestão 2024 das Unidades Gerenciais.** Campo Grande: TJMS, 2024. Disponível em: <https://www5.tjms.jus.br/planejamento/>. Acesso em: [colocar data de acesso].

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Plano Estratégico 2021–2026.** Campo Grande: TJMS, 2021. Disponível em: <https://www5.tjms.jus.br/planejamento/>. Acesso em: [colocar data de acesso].

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas. 1987.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.* São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTE, Patrícia Rodrigues Pessôa. **A qualidade da regulação estatal no Brasil: uma análise a partir de indicadores de qualidade.** Tese (Doutorado em Direito) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo.** 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEBER, R. P. **Basic Content Analysis.** Sage Publications. Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution.* Beltz. 1990.

YEUNG, L. **Measuring efficiency of Brazilian courts: one decade later.** 279, 111-134. 2020. <https://doi.org/10.12660/rda.v279.2020.81376>.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2^a. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

Zimmerman, Fábio. **Gestão da Estratégia com o uso do BSC**/ Fábio Zimmerman; revisão e adaptação, Alexandre Laval Silva e Carlos Eduardo Penante D'Ávila Uchôa. Brasília: ENAP. 2014.