



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR**

HUGO PEREIRA FILHO

**ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO E DE MEDIÇÃO DO
ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL DA JUSTIÇA
ELEITORAL BRASILEIRA**

**FORTALEZA
2016**

HUGO PEREIRA FILHO

**ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO E DE MEDIÇÃO DO
ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL DA JUSTIÇA
ELEITORAL BRASILEIRA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Fundamentos e Processos Estratégicos para a Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte.

**FORTALEZA
2016**

**VERSO DA FOLHA DE ROSTO PARA FICHA CATALOGRÁFICA
(PÓS-DEFESA – BIBLIOTECA)**

HUGO PEREIRA FILHO

**ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO E DE MEDIÇÃO DO
ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL DA JUSTIÇA
ELEITORAL BRASILEIRA**

Tese julgada e aprovada para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade de Fortaleza.

Área de Concentração: Fundamentos e Processos Estratégicos para a Sustentabilidade.

Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

Aprovada em: 17/03/2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte
(Orientador/Universidade de Fortaleza - UNIFOR)

Prof. José Ednilson de Oliveira Cabral, Ph.D
(Membro/Universidade de Fortaleza - UNIFOR)

Profa. Dra. Oderlene Vieira de Oliveira
(Membro/Universidade de Fortaleza - UNIFOR)

Prof. Dr. Paulo César de Sousa Batista
(Membro/Universidade Estadual do Ceará - UECE)

Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari
(Membro/Universidade Nove de Julho - UNINOVE)

Ao meu pai, Hugo Pereira (1936-1999)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela graça de concluir mais uma etapa em minha vida.

Agradeço à minha mãe, Maria José, pelo incentivo e por se preocupar tanto comigo – até hoje!

Agradeço à minha esposa Suyane e a meus filhos Hugo e Caio André pela paciência e pelo apoio recebidos durante os quatro anos em que tive que privá-los, embora o menos possível, de nossa feliz convivência familiar.

Agradeço ao professor Sérgio Forte por toda sua dedicação em uma orientação profícua e eficiente.

Agradeço aos demais professores da banca, bem como aos professores e aos colegas do Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas (PPGA) da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), pelas ricas experiências e conhecimentos que me foram transmitidos.

Agradeço, também, aos colegas que fazem a Justiça Eleitoral brasileira, pela gentileza e atenção com que fui recebido quando da coleta de dados.

“Todo o intenso materialismo que domina a mente moderna apóia-se, em última análise, numa suposição; uma suposição falsa. Supõe-se que se uma coisa vai se repetindo ela provavelmente está morta; uma peça numa engrenagem. As pessoas sentem que se o universo fosse pessoal ele variaria; se o sol estivesse vivo ele dançaria. O que é uma falácia até em relação a fatos conhecidos. Pois a variação nas atividades humanas é geralmente causada não pela vida, mas sim pela morte; pelo esmorecimento ou pela ruptura de sua força ou desejo.

[...]

Mas talvez Deus seja forte o suficiente para exultar na monotonia. É possível que Deus todas as manhãs diga ao sol: “Vamos de novo”; e todas as noites à lua: “Vamos de novo”. Talvez não seja uma necessidade automática que torna todas as margaridas iguais; pode ser que Deus crie todas as margaridas separadamente, mas nunca se canse de criá-las. Pode ser que ele tenha um eterno apetite de criança; pois nós pecamos e ficamos velhos, e nosso Pai é mais jovem do que nós.”

(G. K. Chesterton, Ortodoxia)

PEREIRA FILHO, Hugo. **Estrutura de Avaliação e de Medição do Alinhamento Organizacional da Justiça Eleitoral Brasileira**. 2016. 230 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza (UNIFOR), PPGA, Fortaleza, 2016.

Perfil do autor: Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR, 2010). Especialista em Direito Privado pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR, 2001). Especialista em Direito Público e Privado pela Universidade Cândido Mendes (UCAM, 2008). Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE, 1993). Engenheiro Civil pela Universidade Federal do Ceará (UFC, 1994). Graduado em Direito pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR, 1999). Servidor da Justiça Eleitoral (desde 1989). Professor bolsista da Universidade Aberta do Brasil (UAB, desde 2012).

RESUMO

A pesquisa propõe uma metodologia de avaliação e medição do alinhamento entre governança, estratégia, gestão de processos e de projetos para os Tribunais Regionais Eleitorais brasileiros. O objetivo geral foi alcançado na modelagem de um sistema integrado de gestão, seguido da montagem de um índice de alinhamento para a Justiça Eleitoral. A formulação dos modelos se alicerçou no campo teórico das ferramentas utilizadas e da integração de sistemas de gestão. Resultaram 25 variáveis, que constituem os indicadores de alinhamento. Na pesquisa de campo foram consultados os principais gestores da Justiça Eleitoral. Obteve-se resposta de 37,8% deles, caracterizando-se a representatividade da amostra. A aplicação do índice na Justiça Eleitoral consistiu no tratamento matemático e estatístico multivariado dos dados, resultando, de forma geral, na validação do modelo teórico. Os Tribunais apresentaram relativa homogeneidade quanto ao alinhamento, impossibilitando a formação de *clusters* segundo a maturidade da integração. A análise fatorial resultou em cinco componentes bastante relacionados às categorias teóricas. As características gráficas, descritivas e paramétricas dos resultados da pesquisa de campo possibilitaram e acreditaram a aplicação das técnicas estatísticas multivariadas e corroboraram as proposições teóricas. O diagnóstico do alinhamento da Justiça Eleitoral constatou que os indicadores de ajuste estratégico se encontram em estágio mais avançado de alinhamento, seguidos pelos mecanismos de integração, de relacionamento com os *stakeholders*, de avaliação e operacionais. Os indicadores apontam recursivamente para uma série de requisitos delineados nas ferramentas de gestão, abrindo uma pluralidade de cursos de ações possíveis para o tratamento dos pontos fracos. A pesquisa ampliou o campo de estudos da integração de sistemas de gestão e contribuiu para reduzir *gaps* teóricos relativos à escassez de trabalhos científicos dessa temática na administração pública ou contendo dados empíricos. As limitações da pesquisa se relacionam à natureza dos dados levantados – percepções dos gestores – e à necessidade de novos dados empíricos para a validação dos construtos teóricos. As oportunidades para futuras pesquisas incluem investigar a correlação entre o alinhamento organizacional e o desempenho, aplicar os construtos teóricos em outros setores e realizar novas pesquisas na Justiça Eleitoral.

Palavras-chave: Integração de sistemas de gestão. Alinhamento. Governança. Estratégia. Processos. Projetos.

PEREIRA FILHO, Hugo. **Structure of Evaluation and Measurement of Organizational Alignment of the Brazilian Electoral Justice**. 2016. 230 p. Thesis (Doctorate in Business Administration) – Graduate Program in Business Administration (PPGA), Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2016.

Author profile: Master in Business Administration at University of Fortaleza (UNIFOR, 2010). Specialist in Private Law at University of Fortaleza (UNIFOR, 2001). Specialist in Public and Private Law at University Cândido Mendes (UCAM, 2008). Graduated in Business Administration at the Universidade Estadual do Ceará (UECE, 1993). Civil Engineer at the Universidade Federal do Ceará (UFC, 1994). Graduated in Law at the University of Fortaleza (UNIFOR, 1999). Civil servant at Electoral Justice (since 1989). Professor at Universidade Aberta do Brasil (UAB, since 2012).

ABSTRACT

The research proposes an evaluation and measurement methodology among governance, strategy, processes management and projects management for the Brazilian Electoral Courts of Justice. The general aim was reached by the setting of an integrated management system, followed by the construction of an alignment index for the Electoral Justice. The framework formulations are supported in the theoretical fields of the management tools adopted and in the integration of management systems field. From these emerged 25 variables, which constitute the alignment indicators. In the field research the leading managers of Electoral Justice were consulted. The number of respondents is equivalent to 37.8% of the managers' population, what characterizes the representativeness of the sample. The results were submitted to mathematical and statistical treatments, from which emerged, as a whole, the theoretical model's validation by the data collected. The Courts presented relative homogeneity for alignment, not allowing the formation of clusters according to the maturity of integration. The factor analysis resulted in five components closely related to the theoretical categories. The graphic, descriptive and parametric characteristics of the data collected enabled and legitimated the application of multivariate statistical techniques and corroborated the theoretical propositions. The diagnosis of Electoral Justice's alignment found that the strategic adjustment indicators are in a more advanced stage of alignment, followed by integration mechanisms, relationships with stakeholders, evaluation and operational mechanisms. The indicators point recursively to a number of requirements set by the management tools, opening a plurality of possible courses of action to address the weaknesses. This research extended the integration management systems field and contributed to reducing theoretical gaps related to the scarcity of scientific works in the area regarding the public administration, or containing empirical data. The limitations of the research relate to the nature of the data collected – perceptions of managers – and the need for new empirical data to validate the theoretical constructs. Opportunities for future research include investigating the correlation between organizational alignment and performance, applying the theoretical frameworks in other sectors, and carrying out further research in the Electoral Justice.

Keywords: Management systems integration. Alignment. Governance. Strategy. Processes. Projects.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras	Página
1 Componentes dos mecanismos de governança	40
2 O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) como estrutura para ação.....	55
3 As perspectivas do BSC.....	56
4 O sistema de gestão da qualidade segundo a <i>International Organization for Standardization</i> (ISO) 9001:2008	61
5 Requisitos comuns e específicos de padrões de sistemas de gestão e sua integração.....	93
6 <i>Framework</i> de integração da <i>Public Available Specification</i> (PAS) 99:2012.....	95
7 Circuitos legitimadores da aplicação das ferramentas nos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs).....	101
8 Mapa Estratégico do Poder Judiciário: 2015-2020	105
9 Proposições teóricas da pesquisa.....	113
10 <i>Framework</i> inicial do modelo integrado de gestão	114
11 Emergência teórica do Índice de Alinhamento (IA).....	122
12 Fluxograma da metodologia da pesquisa.....	128
13 Estrutura do IA.....	150
14 Recursividade do modelo.....	152
15 Comparação entre o <i>framework</i> e os componentes fatoriais	174
 Quadros	 Página
1 Visão sintética do referencial de governança do Tribunal de Contas da União (TCU)	41
2 Relação entre governança e gestão.....	42
3 Sinergias nas dimensões do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) que compõem a proposta de valor corporativo	81
4 Referências teóricas de modelos de integração.....	85
5 Benefícios da integração de sistemas de gestão: revisão bibliográfica	87
6 Níveis de integração de sistemas de gestão: revisão bibliográfica.....	91
7 Requisitos do Sistema Integrado de Gestão (SIG) segundo a <i>British Standards Institution</i> (BSI) 99:2012	93
8 Os objetivos do Poder Judiciário para o período 2015-2020.....	102

9	Um primeiro alinhamento entre <i>Balanced Scorecard</i> (BSC), <i>International Organization for Standardization</i> (ISSO) 9001 e <i>Project Management Body of Knowledge</i> (PMBOK)	103
10	Aproximação entre as ferramentas	104
11	Correspondências entre as ferramentas no nível dos requisitos.....	105
12	Requisitos do sistema integrado de gestão: questões importantes	115
13	Escala de concordância das questões formuladas	127
14	Aglutinação dos requisitos.....	141
15	Classificação das questões em mecanismos e temas.....	144
16	Indicadores de alinhamento	147
17	Desdobramento dos indicadores.....	150
18	Questionário de levantamento do Índice de Alinhamento (IA).....	152

Gráficos

Página

1	Histograma do Índice de Alinhamento (IA): por respondente. Classes de 0,20.....	160
2	Histograma do IA: por respondente. Classes de 0,50.....	160
3	Dendograma da análise de conglomerados.....	168
4	Gráfico de escarpa dos fatores	172

LISTA DE TABELAS

	Página
1 Gestores que serão objeto da aplicação do questionário	130
2 Quantidade de Tribunais por frequência de respondentes	154
3 Quantidade de respondentes por área de gestão.....	155
4 Quantidade de respondentes por Região.....	155
5 Índice de Alinhamento (IA): resultados por Tribunal	156
6 IA: resultados por área de gestão	157
7 IA: resultados por indicador.....	158
8 IA: resultados por mecanismo de alinhamento	158
9 Estatísticas descritivas: IA	159
10 Frequências: IA	160
11 Testes de Normalidade: IA	161
12 Estatísticas descritivas: indicadores	162
13 Estatísticas z de assimetria e curtose: variáveis	163
14 Estatísticas de confiabilidade	163
15 Alfa de Cronbach: indicadores e IA	164
16 Estatísticas de confiabilidade: categorias de indicadores	165
17 Resultados da análise de conglomerados: simulações.....	167
18 IA dos <i>clusters</i>	167
19 Testes de adequação da análise fatorial	170
20 Matriz de comunalidades: análise fatorial	170
21 Variância explicada: análise fatorial.....	171
22 Matriz de componente rotativa: análise fatorial.....	173

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AE	Ajuste Estratégico
AFC	Análise Fatorial Comum
APM	<i>Association for Project Management</i>
ASPEG	Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BSI	<i>British Standards Institution</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CRE	Corregedoria Regional Eleitoral
DIGER	Diretoria-Geral
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
HLS	<i>High-Level Structure Identical Core for Management Standard Systems</i>
IA	Índice de Alinhamento
IMS	<i>Integrated Management Systems</i> (Sistemas de Gestão Integrados)
IPMA	<i>International Project Management Association</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
MA	Mecanismos de Avaliação
MEG	Modelo de Excelência de Gestão
MI	Mecanismos de Integração
MO	Mecanismos Operacionais
OGC	<i>Office of Government Commerce</i>
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Services</i>
OSM	<i>Office of Strategic Management</i>
PAS	<i>Public Available Specification</i>
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PEN	Plano Estratégico do Negócio

PETI	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação
PI	Partes Interessadas
PIB	Produto Interno Bruto
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
PRESI	Presidência
RBG	Referencial Básico de Governança
SA	<i>Social Accountability</i>
SAD	Secretaria de Administração
SAM	<i>Strategic Alignment Model</i>
SCI	Secretaria de Controle Interno
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SJU	Secretaria Judiciária
SMS	<i>Standardized Management System</i>
SOF	Secretaria de Orçamento e Finanças
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TQM	<i>Total Quality Management</i>
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
TSE	Tribunal Superior Eleitoral

SUMÁRIO

	Página
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Contextualização/Problematização	15
1.2 Ambiência empírica da pesquisa: a justiça eleitoral.....	19
1.3 Ambiência teórica da pesquisa: as ferramentas de gestão	21
1.4 Questão da pesquisa.....	23
1.5 Objetivos	24
<i>1.5.1 Objetivos geral</i>	<i>24</i>
<i>1.5.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>24</i>
1.6 Relevância	24
1.7 Estrutura do trabalho	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 Governança corporativa	29
2.2 Governança pública	34
<i>2.2.1 O referencial do Tribunal de Contas da União (TCU).....</i>	<i>39</i>
2.3 Estratégia	42
<i>2.3.1 Execução estratégica: o planejamento e a estratégia enquanto prática.....</i>	<i>47</i>
<i>2.3.2 O Balanced Scorecard (BSC).....</i>	<i>53</i>
2.4 Processos.....	58
<i>2.4.1 A norma International Organization for Standardization (ISSO) 9001</i>	<i>60</i>
2.5 Projetos.....	62
<i>2.5.1 O código de práticas Project Management Body of Knowledge (PMBOK).....</i>	<i>67</i>
2.6 Alinhamento entre governança, estratégia, processos e projetos	70
<i>2.6.1 Alinhamento: diversidade de temas e de propostas.....</i>	<i>71</i>
<i>2.6.2 O alinhamento segundo Kaplan e Norton (2006).....</i>	<i>80</i>
2.7 Integração de sistemas de gestão	84
<i>2.7.1 Abordagens, vantagens e níveis de integração</i>	<i>84</i>
<i>2.7.2 Integração de sistemas de gestão segundo a especificação Public Available Specification (PAS) 99:2012</i>	<i>91</i>
<i>2.7.3 A integração de sistemas de gestão e as ferramentas escolhidas</i>	<i>95</i>

2.7.4	<i>Primeira aproximação entre as ferramentas</i>	102
2.8	Proposta inicial do <i>framework</i> de integração	107
3	METODOLOGIA	123
3.1	Epistemologia da pesquisa	123
3.2	Tipologia da pesquisa	124
3.3	Fases da pesquisa	125
3.4	Análise qualitativa dos dados	129
3.5	Análise quantitativa dos dados	130
3.6	Limitações da pesquisa	135
4	RESULTADOS	138
4.1	Construção do Índice de Alinhamento (IA)	138
4.2	Resultados da aplicação dos questionários	154
4.3	Resultados dos IAs	156
4.4	Resultados dos indicadores	162
4.5	Análise de conglomerados	165
4.6	Análise fatorial	169
4.7	Discussão dos resultados	175
5	CONCLUSÃO	183
	REFERÊNCIAS	187
	APÊNDICE A – VINCULAÇÕES ENTRE AS FERRAMENTAS E OS INDICADORES	215
	APÊNDICE B – CONVERGÊNCIAS DAS QUESTÕES NOS INDICADORES	220
	APÊNDICE C – PASSO A PASSO PARA A MENSURAÇÃO DO ALINHAMENTO	225
	APÊNDICE D – TEXTO DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	226
	APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	227
	APÊNDICE F – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO	228

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização/Problematização

Em qualquer atividade humana deve haver coerência entre o que se quer realizar e o que efetivamente se realiza: o “fazer as coisas certas” adquire valor apenas se acompanhado do “fazer certo as coisas”, o que envolve competências bem distintas, mas que precisam ser compatibilizadas (SENGE et al., 2009). Em decorrência disso, pode-se perceber a necessidade, dentro das organizações, de articular a formulação da estratégia à sua implementação e à arquitetura, operação e controle dos processos e dos projetos, de maneira a concretizar a estratégia (ROBERTS, 2005) e a atribuir maior consistência ao *modus operandi* da organização. Como notado por Senge et al. (2009), não basta a visão em si; o importante é o que a visão faz. É preciso que exista alinhamento entre a visão e o que é praticado.

Nesta pesquisa, a articulação entre governança, estratégia e gestão operacional (processos e projetos) é abordada a partir da literatura existente acerca da integração de sistemas de gestão, um ramo do saber administrativo que tem por escopo aproximar diversas dimensões do fenômeno da gestão, integrando-as em modelos construídos a partir das peculiaridades de cada uma dessas dimensões. Nessa ordem de idéias, como será explicado ao longo deste trabalho, a opção pela integração entre governança, estratégia, gestão de processos e gestão de projetos, conquanto abrangente de ampla parcela da gestão, mormente da gestão judiciária, não tem, nem pode ter, a pretensão de esgotar as possibilidades nem o escopo de integração, que permanece sempre aberto a novas inclusões (v.g., gestão ambiental, de riscos, responsabilidade social, dentre tantas outras). Como se verá com mais vagar nas subseções seguintes, a delimitação teórico-empírica da ambiência em que a pesquisa se desenvolveu levou à escolha das dimensões e respectivas ferramentas, largamente praticadas na Justiça Eleitoral brasileira.

O conceito de integração é central na ciência das organizações, materializando-se em ferramentas e campos de estudo como o *Enterprise Resource Planning* (ERP), a integração entre estratégia e Tecnologia da Informação (TI), o alinhamento estratégico, sistemas de informação, sistemas de controle de gestão e a integração organizacional. Em geral, os pesquisadores têm apontado as mais diversas vantagens nesse esforço de integração (SABHERWAL; HIRSCHHEIM; GOLES, 2001), embora a natureza das relações que ela

implica ainda seja pouco entendida e estudada (BARKI; PINSONNEAULT, 2005). São conhecidos, nesse campo, os *Key Performance Indicators* (KPI), pelos quais se procura gerenciar o nível de desempenho organizacional (HANAFI; FATMA, 2015).

As abordagens ao alinhamento são as mais diversas. Damiani et al. (2008), por exemplo, propuseram alinhar os processos de negócios à estratégia, com vistas ao monitoramento mediante ferramentas de governança de TI. O estudo do alinhamento restrito à vinculação da TI com a estratégia é pervasivo na literatura, a tal ponto que a pesquisa da expressão “*strategic alignment*” nos mecanismos de busca especializados (google scholar, scielo, science direct, ebsco etc.) leva a trabalhos majoritariamente relacionados à TI. Elst e De Rynck (2014), por exemplo, apresentaram uma abordagem interpretativa do alinhamento “Business-IT” em organizações públicas, destacando as idiossincrasias destas, mas sem questionarem acerca de uma ampliação no escopo desse alinhamento, seguindo uma tradição que remonta ao *Strategic Alignment Model* (SAM) de Henderson e Venkatraman, do início dos anos 1990 (ELST; DE RYNCK, 2014). Fontes et al. (2010), ao comentarem sobre modelos de referência em pesquisa bibliográfica, verificaram que a maioria das citações sobre eles ocorre na área de sistemas de informação que servem de base para o desenvolvimento de *softwares*, razão pela qual diferenciaram desses os modelos de referência de apoio à gestão (FONTES et al., 2010).

Não se questiona neste trabalho a validade dessas abordagens. O modelo SAM de alinhamento entre TI e os negócios, por exemplo, tem sido repetidamente validado em pesquisas aplicadas, por acarretar uma série de influências positivas na efetividade da TI e no aumento da lucratividade. Mas é certo que a vastidão do campo repercute até mesmo na terminologia que o designa, havendo pseudônimos diversos para o alinhamento, como “ajuste”, “integração”, “ponte” ou “harmonia” (AVISON et al., 2004). Essa incerteza quanto à definição do fenômeno se estende, compreensivelmente com maior intensidade, às formas pelas quais ele pode ser alcançado (AVISON et al., 2004; DAMIANI et al., 2008; SABHERWAL; HIRSCHHEIM; GOLES, 2001).

A operacionalização dessa integração é desafiadora, também, quanto à gestão do conhecimento envolvido, diante da pluralidade de informações que precisam circular, envolvendo muitas vezes extensos bancos de dados (NEAGA; HARDING, 2005).

Para os propósitos deste trabalho, o referencial teórico mais apropriado é o da integração de sistemas de gestão. Trata-se de um campo relativamente novo, posto que o primeiro *standard* de sistema de gestão, a ISO 9001, foi lançado em 1987, enquanto a ISO 14001 (padrão para sistemas de gestão ambiental) apareceu em 1996, sendo que somente em 2004 uma segunda versão desta foi lançada, com o propósito deliberado, embora não exclusivo, de facilitar sua integração ao sistema ISO 9001 (SOLER; ESENGELDIEV, 2015). Desde então, cada vez mais, os padrões de gestão têm procurado convergir na estrutura e no vocabulário para que, a partir de uma maior homogeneidade e compatibilidade, possam ser melhor integrados (BERNARDO; SIMON, 2014). A própria *International Organization for Standardization* (ISO) tem procurado facilitar a integração de seus padrões de gestão, como atesta a publicação, em 2012, de seu *High-Level Structure Identical Core for Management Standard Systems* (HLS), com uma revisão em 2014 (CORTINA et al., 2014).

Desde já, deve-se fazer uma distinção clara, para os fins desta pesquisa, entre alinhamento e integração. O alinhamento constitui o objeto de estudo, pois se quer propor um modelo que permita alinhar as práticas de estratégia, governança, gestão de processos e de projetos na Justiça Eleitoral brasileira. A integração, ou mais precisamente a integração de sistemas de gestão, constitui o ferramental teórico do qual o pesquisador fez uso na composição dessa modelagem.

Outra observação, conquanto de menor relevância, também pertinente a esta tese, é a da referência à gestão das operações para os processos e projetos, em conjunto. Ou seja, para os fins deste trabalho, a gestão operacional, juntamente com a estratégica e a da governança, abrangem todo o processo gerencial das organizações.

Muito embora o campo dos *Integrated Management Systems* (IMS - Sistemas de Gestão Integrados) tenha sido concebido com o objetivo de, em um primeiro momento, buscar a integração de sistemas de gestão padronizados, como os da ISO 9001 e ISO 14001, *Occupational Health and Safety Assessment Services* (OHSAS) 18001 (saúde e segurança ocupacional) e *Social Accountability* (SA) 8000 (responsabilidade social) (ASIF; BRUIJN; FISSCHER, 2008; BERNARDO et al., 2009; CALVO; ZAPATA, 2010; MOHAMMAD et al., 2013), os quais têm experimentado difusão acelerada, em especial desde o início do século (CASADESÚS; KARAPETROVIC; HERAS, 2009), é bastante discutida na academia internacional a necessidade de expandir o escopo da integração para outras áreas da gestão, como, por exemplo, a responsabilidade social corporativa (ASIF et al., 2011; ZAHID;

GHAZALI; RAHMAN, 2014), a sustentabilidade (JORGENSEN, 2006; OSKARIKSSON; MALMBORG, 2005), a gestão de riscos (HELETA, 2013) e outras referências, adaptando-as sempre às circunstâncias de cada organização (SPIEGEL; CAULLIRAUX, 2012). O intuito é unificar a gestão organizacional, alinhando cada função para a melhora do desempenho do todo: ao invés de “silos”, ter-se-ia então genuinamente um sistema coordenado (FARAHANI; CHITSAZ, 2010).

O escopo dessa integração, portanto, permanece aberto e sujeito a contínuas incorporações (ABRAHAMSSON; HANSSON; ISAKSSON, 2010; GARENGO; BIAZZO, 2013; KARAPETROVIC, 2008).

Temas recorrentes no estudo dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG) são as definições, os benefícios e limitações e a avaliação dos níveis de maturidade dessa integração (SIMON et al., 2013). Como se verá mais amiúde na discussão do referencial teórico, não há na literatura uma definição fixa do que vem a ser um SIG, inclusive quanto à nomenclatura, que de certa forma equivale a expressões tais quais “modelos de referência à gestão” (CARDOSO et al., 2012), “modelos de referência” (FONTES et al., 2010; SPIEGEL; CAULLIRAUX, 2012) e “soluções de otimização da gestão” (RAISIENE, 2011). Com maior razão, não há também uma metodologia padronizada para integrar sistemas de gestão (BERNARDO et al., 2009). Algumas constantes, entretanto, são visíveis nessa diversidade de conceitos. O ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), comum aos padrões de gestão referenciados pela ISO, por exemplo, assim como o foco nos interesses dos *stakeholders*. Também há forte convergência teórica acerca dos fatores críticos para o sucesso de uma integração de sistemas de gestão, além dos mais diversos benefícios que uma boa integração pode acarretar à organização, embora também sejam detectadas possíveis limitações.

Nesta pesquisa, à guisa de demarcação conceitual, adotam-se as definições da ISO, segundo a qual sistema de gestão é um sistema de estabelecimento de políticas e de objetivos, para o alcance desses objetivos (ISO, 2005). Padrões de sistemas de gestão são documentos que proveem regras, diretrizes e propriedades para atividades ou seus resultados, objetivando a otimização do desempenho em dado contexto (ISO, 2004). Ainda, a integração de sistemas de gestão é definida como a junção de diferentes sistemas de gestão específicos, relativos a diferentes funções, em um sistema integrado, a partir da análise de suas complementaridades e convergências, sintetizando os modelos originais de modo a ampliar sua aplicação a toda a organização (BERNARDO et al., 2012; FONTES et al., 2010). Por fim, um Sistema Integrado

de Gestão (SIG) é aquele que integra todos os sistemas e processos em uma só estrutura, possibilitando à organização trabalhar simultaneamente com objetivos unificados (BSI, 2012).

Uma particularidade da área de estudos da integração de sistemas de gestão é que ela requer *sistemas padronizados* a se integrar, ou seja, concatenações entre políticas e objetivos e as ações necessárias para o alcance daqueles, documentados segundo regras, diretrizes e resultados (ISO, 2004). Com preocupações marcadamente práticas, o estudo dos SIGs ultrapassa a discussão meramente conceitual para, vencida esta na formulação dos diversos sistemas de gestão, buscar a melhor forma de articulá-los. *A fortiori*, faz-se necessário partir de modelos pré-definidos. Nesta tese, os modelos utilizados são os da ISO 9001, do *Balanced Scorecard* (BSC) e do livro de práticas PMBOK, além do recente referencial de governança pública proposto pelo Tribunal de Contas da União (TCU). As razões para essa escolha são apresentadas a seguir, quando se passa a discorrer acerca do Poder Judiciário e dos modelos que vem abraçando na gestão das dimensões cuja integração esta pesquisa abordará.

1.2 Ambiência empírica da pesquisa: a justiça eleitoral

Como defendem Marconi e Lakatos (2010), uma pesquisa científica deve ser limitada em relação à extensão e ao assunto. Na presente tese essas limitações são, respectivamente, a Justiça Eleitoral – ou com maior precisão, os Tribunais Regionais Eleitorais brasileiros – e as ferramentas de gestão que serão integradas. Nesta subseção e na seguinte passa-se a uma introdução desses dois recortes que norteiam a pesquisa.

O Poder Judiciário brasileiro, com seus 90 Tribunais (mais o Supremo Tribunal, que não é objeto de controle pelo Conselho Nacional De Justiça - CNJ), 16,5 mil juízes, 238 mil servidores efetivos e R\$ 61,6 bilhões de orçamento anual, equivalentes a 1,3% do Produto Interno Bruto (PIB) e a 2,7% do total gasto pela União (CNJ, 2014a), apresenta características isomórficas, funcionais e estruturais, que facilitam a adoção orgânica de modelos de gestão. Esse, aliás, é um dos objetivos institucionais do CNJ, órgão superior de coordenação administrativa criado em 2005 (PEREIRA FILHO; OLIVEIRA, 2010), além de estar presente no planejamento estratégico do Poder para 2015-2020, no objetivo de “garantir o alinhamento estratégico de todas as unidades do Judiciário”, constante no tema estratégico “Alinhamento e Integração” (CNJ, 2015a).

Os desafios do aparelho judiciário são igualmente vultosos. Segundo o relatório Justiça em Números, editado anualmente pelo CNJ, há cerca de 95 milhões de ações judiciais tramitando no país, sendo 70% delas há mais de dois anos. Desde 2011 entram mais processos na Justiça do que saem. Tomando-se por base a média anual do quinquênio 2009-2013, pode dizer que anualmente o Judiciário julga 26 milhões de processos, mas pelo menos outros 26 milhões são iniciados e o estoque não é reduzido. Como se vê, o problema está longe de uma solução (CNJ, 2014a). Além disso, sobrepõem os desafios impostos pela pouca acessibilidade dos extratos sociais de menor renda à Justiça e pela baixa eficácia das decisões judiciais (AKUTSO; GUIMARÃES, 2015), bem como pela crescente judicialização da implementação de políticas públicas (BARREIRO; FURTADO, 2015).

O isomorfismo do Judiciário se intensifica na Justiça Eleitoral, responsável pela condução do processo eleitoral em todas as suas fases, envolvendo competências regulatórias, executivas e judiciárias, tanto por parte de seu órgão superior, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) quanto pelos 27 Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), localizados em cada Estado e no Distrito Federal.

A Justiça Eleitoral, onde o autor trabalha há mais de duas décadas, é o ramo do Poder Judiciário que servirá de base empírica para esta pesquisa. Ela apresenta uma peculiaridade relativamente às demais áreas do Judiciário: suas atribuições administrativas, que se equiparam em importância à estrita prestação jurisdicional. É que na Justiça Eleitoral, para além do julgamento de processos judiciais eleitorais (ações de registro de candidatura, prestações de contas eleitorais e partidárias, impugnações de mandato eletivo etc.), que respondem por apenas 0,5% do total de ações judiciais no país, há o atendimento ao eleitor e aos partidos políticos, a manutenção do cadastro eleitoral de eleitores e, claro, a realização das eleições. Estas últimas, em especial, constituem um descomunal esforço logístico, pois devem possibilitar a mais de 140 milhões de brasileiros, em um interregno de aproximadamente dezoito horas, o exercício seguro e pacífico de seu direito de sufrágio e a apuração do resultado em todo o país. A superlatividade dos números envolvidos faz com que os dias de eleições sejam vistos pelos que trabalham na Justiça Eleitoral como a “festa da democracia”.

1.3 Ambiência teórica da pesquisa: as ferramentas de gestão

Na década de 2000 surgiram diversas experiências no Judiciário com ferramentas de gestão de uso consagrado especialmente no setor privado. O BSC foi utilizado para a definição do planejamento estratégico do Poder, a partir de 2009, inclusive contando com a consultoria dos autores da ferramenta, Kaplan e Norton. Há diversos sistemas de gestão da qualidade ISO 9001, parte deles certificada, em funcionamento nos Tribunais brasileiros, sendo que os Tribunais superiores têm um histórico de vários anos de programas da qualidade (PEREIRA FILHO, 2011). A gestão de projetos vem sendo fomentada no planejamento estratégico dos Tribunais, em especial desde 2011, quando se passou a exigir a incorporação, nos organogramas dos Tribunais, de escritórios de gerenciamento de projetos (PONTES; OLIVEIRA; VASCONCELOS, 2015). Por fim, a governança corporativa, com adaptações para a realidade da gestão pública, tem sido gradativamente adotada, fenômeno que tende a recrudescer com a crescente atenção que o TCU vem a ela dispensando nos últimos anos, o que culminou com a publicação do Referencial Básico de Governança (RBG), aplicável a toda a Administração Pública (TCU, 2014).

O Plano Estratégico do Poder Judiciário 2015-2020 (CNJ, 2014b) ilustra essa tendência ao manter o formato compatível com o BSC e ao estabelecer dentre os macrodesafios do Poder Judiciário para o período os de garantir os direitos de cidadania, combater a corrupção e a improbidade administrativa e fortalecer a segurança do processo eleitoral (todos ligados à governança da gestão), bem como aprimorar a gestão das pessoas, a gestão de custos e a infraestrutura de TI (aspectos estratégicos da gestão operacional).

Seria então possível desenvolver um modelo teórico que facilitasse o real posicionamento da estratégia no centro do sistema de gestão judiciária e, reciprocamente, a incorporação ao processo estratégico do funcionamento, da “fisiologia” organizacional, bem como da atuação dos mecanismos de governança?

Para enfrentar esse desafio, deve-se reconhecer a crescente incorporação, pelo Poder Judiciário, de ferramentas gerenciais de grande difusão no Brasil e no mundo: o BSC, a norma ISO 9001 (gestão da qualidade com foco no gerenciamento de processos) e o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), na gestão de projetos. Além disso, os mecanismos de governança serão abordados a partir do referencial recentemente proposto pelo TCU, que tem jurisdição sobre toda a administração pública federal e, portanto, sobre a

Justiça Eleitoral. A integração dessas ferramentas é o caminho natural, dada a complementaridade de suas abordagens, como se verá. Não parece ser produtor de agir de outra forma, pois a proposição de mais uma estrutura teórica apenas a habilitaria, se tanto, a disputar com as preexistentes a atenção dos gestores judiciais, talvez aumentando-lhes a perplexidade e pouco contribuindo para que se concentrem nos pontos realmente nevrálgicos.

Por outro lado, a experiência profissional do pesquisador, após exercício de seguidas funções de gestão no Tribunal Regional Eleitoral (TER) do Ceará, levou-o a um crescente sentimento de inquietude quanto à enxurrada de tecnologias gerenciais que tem se abatido sobre o corpo gerencial, bem como à falta de um mecanismo que conduza os gestores a uma avaliação crítica quanto à convergência dos seus esforços e da utilização dos recursos organizacionais. Para além da pecha de “modismos” característica do combatido “gerencialismo”, a adoção dessas ferramentas sempre carecerá de evidências quanto à efetividade na peleja pela melhoria da *performance*. Mais que isso, como ficou claro à medida que a pesquisa teórica evoluiu – o que será evidenciado na seção dedicada ao referencial –, restou cada vez mais confirmada essa desconfiança pessoal, uma vez que as ferramentas de governança, estratégia, projetos e processos organizacionais, sem um esforço concreto e perene de integração, tendem a operar de maneira mais ou menos paralela e desacoplada, a despeito de várias oportunidades para ligá-las e assim melhorar a organicidade da gestão.

Uma forma de se abordar esse problema é pela verificação do foco, sinergia ou alinhamento entre as ações, equipes e mobilização de recursos desencadeados a partir de cada um desses aspectos da gestão. As próprias compilações originais das ferramentas que serão abordadas (BSC, Guia de Práticas PMBOK de gestão de projetos, norma ISO 9001 de gestão da qualidade baseada em processos e o RBG do TCU) abrem oportunidades valiosas para a integração desses modelos, como ficará mais claro na proposição do modelo.

A opção por recursos vastamente disseminados acarreta vantagens de diversas ordens, mormente aquelas que decorrem da própria aceitação e uso pelas comunidades acadêmica e empresarial; da disponibilidade de mão-de-obra qualificada e especializada, dentre teóricos, instrutores profissionais e gerentes; do acesso a todo um corpo de conhecimentos sedimentado relativo a cada uma das ferramentas; e da existência de inúmeros estudos de casos relatando, em artigos e pesquisas acadêmicas, as experiências de implantação das ferramentas nas organizações (ABRAHAMSSON; HANSON; ISAKSSON, 2010; ASIF; BRUJIN; FISSCHER, 2008; CARDOSO et al., 2012; SOLER; ESENGELDIEV, 2015).

Além disso, no caso da ISO 9001 e do PMBOK, merece registro a envergadura das instituições que coordenam a aplicação e a atualização desses recursos – ISO e *Project Management Institute* (PMI), respectivamente.

Por fim, como vantagem adicional, tem-se o histórico de décadas de utilização do BSC, dos sistemas de gestão ISO e do PMBOK: os dois últimos surgidos em 1987 e o BSC em 1992, o que contribui para apartá-los da classe pejorativamente chamada “modismos” gerenciais.

Cabem nesta introdução, ainda, algumas palavras sobre a utilização dos termos “índice” e “indicador”. Embora sejam não poucas vezes confundidos e tomados com o mesmo significado, eles se diferenciam, com os índices apresentando um nível de síntese informacional mais elevado, compondo-se de indicadores (MIRANDA, 2012). Neste trabalho, é adotado o posicionamento de Siche et al. (2007) e de Oliveira e Pisa (2015), pois, para possibilitar a avaliação do grau de alinhamento das organizações e a comparação entre elas, será proposto um Índice de Alinhamento (IA), calculado a partir de bases científicas e métodos adequados, com a pretensão de se prestar à tomada de decisão: o índice traduzirá numericamente uma realidade sistêmica, a partir da junção de um conjunto de indicadores ou variáveis. Os indicadores são parciais, expressando aspectos de um dado conceito ou fenômeno; os índices sintetizam esses aspectos, tendendo a retratar o comportamento médio das dimensões consideradas. Essa separação é crucial no tratamento dos dados segundo a análise multivariada, em que, sob escalas múltiplas, diversas variáveis são usadas como indicadores representativos de diversas facetas de uma mesma variável (HAIR JR. et al., 2009), sendo adotada, por exemplo, na análise fatorial (HAIR JR. et al., 2009).

1.4 Questão da pesquisa

Dessa forma, pode-se formular a questão da pesquisa nos seguintes termos:

Como avaliar e medir o alinhamento entre a governança pública, a estratégia, a gestão de processos e a gestão de projetos dos Tribunais Regionais Eleitorais brasileiros?

1.5 Objetivos

1.5.1 *Objetivos geral*

Desenvolver uma estrutura de avaliação (*framework*) e de medição (índice) do alinhamento entre governança, estratégia, gestão de processos e de projetos para os Tribunais Regionais Eleitorais brasileiros.

1.5.2 *Objetivos específicos*

Assim formulado o objetivo geral da pesquisa, dele emergem quatro objetivos específicos:

1. formular, a partir de uma revisão da literatura e das interseções e complementaridades entre as ferramentas escolhidas, um modelo de integração da governança, estratégia, gestão de processos e de projetos;
2. compor, a partir do modelo proposto, um IA das práticas dos Tribunais Regionais Eleitorais, possibilitando o diagnóstico do grau de maturidade de cada Tribunal relativamente aos demais;
3. aplicar o índice na Justiça Eleitoral do Brasil e avaliar o modelo teórico à luz dos resultados coletados na pesquisa de campo, utilizando-se de testes paramétricos e técnicas estatísticas multivariadas;
4. propor recomendações aos sistemas de gestão da Justiça Eleitoral do Brasil.

1.6 Relevância

Este trabalho se sustenta no tratamento de *gaps* significativos e variados identificados na academia nacional e internacional, lacunas essas de natureza teórica, empírica, gerencial, contextual e metodológica.

Um *gap* teórico identificado após a revisão da literatura consiste na ausência de estudos que procurem integrar os modelos adotados pelas organizações quanto à estratégia e à governança. Os autores pesquisados demonstraram, claro, preocupações com esses aspectos

da gestão, mas sempre como algo externo, seja como objetivo final (o alcance da estratégia) ou como vetor, mais comum na governança (KAPLAN; NORTON, 1997).

Outro *gap* identificado foi a escassez de estudos empíricos relacionados à integração de sistemas de gestão (BERNARDO et al., 2009; BERNARDO et al., 2012; KARAPETROVIC; CASADESUS; HERAS, 2010; SIMON et al., 2013).

Um terceiro *gap* diz respeito à análise de sistemas de gestão padronizados no âmbito da Administração Pública, em que os estudos, a exemplo de outros tipos de organizações, como as pequenas empresas (GARENGO; BIAZZO, 2013), são ainda mais escassos (RUSO; DURIC, 2014).

Entretanto, como será mais aprofundado adiante, as formulações de Kaplan e Norton (BSC) e do TCU (RBG) conferiram a esses aspectos da gestão, pelo menos na administração pública judiciária brasileira, feições de autênticos padrões de gestão, com objetivos, requisitos e ações estruturados em modelos bem definidos, o que oportuniza sua integração às atividades rotineiras e inovadoras dos Tribunais, bem como sua avaliação empírica por parte dos respectivos gestores.

Portanto, a *lacuna teórica* é de fácil percepção: governança, estratégia, processos e projetos são parcelas de um mesmo macrofenômeno – a gestão –, e na verdade, tanto se interpenetram quanto muitas vezes podem chegar a se confundir. Assim, um projeto pode ser estratégico, bem como a definição da estratégia pode ser vista como um projeto; o gerenciamento de projetos pode ser encarado como um processo e qualquer processo relevante pode ser, pelo menos quanto à sua formulação e à sua implantação, entendido como um projeto; e os processos são a concretização da estratégia, assim como a estratégia é um macroprocesso que resume e unifica os processos organizacionais. Quanto à governança, é bem conhecida sua larga interface relativamente à gestão estratégica, além do que, pelos mesmos critérios lançados relativamente à estratégia, também pode ser considerada um projeto quanto à sua implantação, e um processo quanto ao funcionamento.

Entretanto, constata-se a inexistência, tanto no Brasil quanto no exterior, de um modelo que permita, dentro do campo de estudo dos Sistemas de Gestão Integrados, a integração dessas dimensões da gestão, especialmente se consideramos as ferramentas de maior difusão nos respectivos domínios.

A título ilustrativo, em pesquisa efetuada em 2012 no portal Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), encontraram-se 29 teses que versaram acerca do BSC, 16 que estudaram a padronização ISO e cinco que trataram das práticas PMBOK. Entretanto, dessas 50 teses de doutorado, apenas 13 se vinculam a programas específicos da Administração e nenhuma propôs o exame simultâneo de estratégias, processos e projetos combinados em um modelo conceitual. Em verdade, a única tentativa de apresentar uma visão integrada da estratégia com os processos e projetos organizacionais foi a de Fernando Ramos Pavan – “Métodos de Integração do Gerenciamento de Processos e do Gerenciamento por Projetos por meio do BSC”, apresentada no doutorado em engenharia mecânica da Universidade Estadual de Campinas em 2005, em que o autor propôs

um método (modelo) para a integração entre o Gerenciamento de Processos e do Gerenciamento por Projetos dado que, apesar de interdependentes, são tratados de maneira isolada pelas organizações. A ferramenta utilizada para esta integração é o Balanced Scorecard (BSC). (PAVAN, 2005, p. 7).

O trabalho de Pavan (2005), entretanto, difere da proposta desta pesquisa em vários aspectos. Não trata da administração judiciária, não aborda a governança pública e, em especial, não procura mensurar o alinhamento entre os aspectos de gestão estudados. Demonstra-se assim a *lacuna empírica*, que aliás é estratificada, ante a inexistência de trabalhos no Brasil, na administração pública brasileira e no Poder Judiciário, quiçá na Justiça Eleitoral brasileira.

A título de **lacuna gerencial**, ressalta-se que o modelo a ser desenvolvido na primeira parte deste trabalho indicará possibilidades para a administração judiciária avançar em seu intuito de prestar um melhor serviço à sociedade. Propõe-se um olhar crítico à formulação e à implantação de estratégias, que embora se refiram – não poderia ser diferente – às atividades rotineiras da organização, muito ficam a dever em termos de articulação com as rotinas, devendo ser pensadas em conjunto, com foco nos circuitos que se estabelecem continuamente entre ambas – estratégia e operações. Os mecanismos de governança também serão integrados, uma vez que constituem instrumento de limitação e controle do poder, o que é essencial na administração pública, que deve se devotar exclusivamente à persecução do interesse público.

Também é oportunizado o tratamento de um *gap contextual*, pois, ao proporcionar o estudo de todos os Tribunais Regionais Eleitorais, a pesquisa possibilita o incremento de suas

práticas de gestão estratégica e a adoção de mecanismos de *benchmarking*. Quer-se propiciar à Justiça Eleitoral brasileira um modelo, dotado de capacidade mensuratória, que possibilite a seus órgãos aprimorar a utilização de seus recursos humanos, materiais e informacionais na perquirição de seus objetivos, bem como comparar as práticas de cada um com as dos outros Tribunais, facilitando o intercâmbio de inovações e a adoção de melhores práticas de governança, estratégia, processos e projetos.

Ainda com respeito à **lacuna contextual**, cabe ressaltar que tanto o modelo quanto o indicador de alinhamento são formulados a partir de base teórica referente à administração em geral e à administração pública brasileira, podendo, portanto, ser extrapolados para os demais ramos governamentais, não se limitando ao âmbito da Justiça Eleitoral, o que é feito nesta tese em decorrência das limitações impostas ao pesquisador, especialmente quanto ao tempo disponível. O ataque ao *gap* contextual, portanto, apresenta amplas possibilidades de expansão em trabalhos futuros, utilizando-se da modelação proposta nesta pesquisa.

Quanto ao *gap metodológico*, a formulação do IA em si, tal qual a sua aplicação, apresentam à academia uma forma inédita de avaliar e mensurar o alinhamento organizacional nos mais diversos ramos públicos e privados, com grande plasticidade tanto do modelo quanto do índice em si.

É multissecular a percepção de que ciência e prática caminham de mãos dadas: desde o Novo Organon de Francis Bacon, no século XVI, tem-se buscado bases sólidas para a pesquisa científica na experimentação, rompendo-se com quase dois milênios de categorizações dos fenômenos unicamente a partir de deambulações filosóficas. A melhor demonstração é a experiência (NOUVEL, 2013).

A *libido scienti*, o conhecer por conhecer, portanto, não move nem justifica esta pesquisa. A verdade científica é eternamente frágil e objeto sempiterno da suspeita e do instinto predatório do intelecto humano. É dessa fugacidade que brota a beleza da aventura científica, que deve – esse é seu imperativo ético – pôr-se a serviço da sociedade. Ambas, ciência (especialmente a administração, que é uma ciência social aplicada) e gestão, devem se justificar a partir do que engendram na sociedade (LEITE, 2008).

1.7 Estrutura do trabalho

A modelagem integradora de governança-estratégia-processos-projetos corresponde à primeira etapa da pesquisa que ora se apresenta. Para tanto, parte-se de uma revisão da literatura abrangendo governança, estratégia, gestão de processos e de projetos, a formulação de modelos teóricos e o alinhamento organizacional.

Em uma segunda etapa, vencida a formulação conceitual do modelo, desenvolve-se uma proposta de aferição do alinhamento entre os elementos delineados, com o intuito de permitir aos Tribunais o posicionamento quanto ao grau de maturidade e de dinamicidade de seus esforços de gestão.

Desse modo, são resultados esperados da pesquisa a formulação de um arcabouço teórico de gestão conjunta da governança, estratégia e operações (projetos e processos), com vistas ao seu alinhamento; e a seguir, a montagem de um IA cotejando as práticas dos Tribunais Regionais Eleitorais.

A seção de metodologia explica as escolhas do autor e a montagem tanto do modelo quanto do IA.

A seguir, a análise dos dados levantados se vale de técnicas estatísticas e quantitativas multivariadas, tanto na validação dos fatores quanto na sua aplicação a cada Tribunal.

Por fim, na conclusão, faz-se um diagnóstico do índice para a Justiça Eleitoral, formulando-se recomendações para a melhoria do alinhamento em seu processo de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta deste trabalho impõe um referencial teórico multidisciplinar, com incursões nas áreas de governança, estratégia, gestão de processos e gestão de projetos. Ademais, a natureza das organizações estudadas também aduz especificidades que precisarão ser consideradas, especialmente por se tratarem de órgãos públicos. Em consequência, nesta seção são consideradas a governança corporativa (SUBSEÇÃO 2.1), a governança pública (SUBSEÇÃO 2.2), a estratégia (SUBSEÇÃO 2.3), a gestão de processos (SUBSEÇÃO 2.4) e de projetos (SUBSEÇÃO 2.5), as tentativas anteriores de alinhamento entre governança, estratégia e operações (SUBSEÇÃO 2.6) e a integração de padrões de gestão (SUBSEÇÃO 2.7). A revisão teórica culmina com a apresentação de um modelo geral de integração, que embasará a montagem do IA (SUBSEÇÃO 2.8). Nas respectivas Subseções são abordadas, no que interessa, as ferramentas de gestão que a seguir serão integradas no modelo da pesquisa.

2.1 Governança corporativa

A governança corporativa surgiu como reação e instrumento de proteção do capital investido nas organizações privadas com ações negociadas, decorrente da discussão acerca da relação entre propriedade e direção (DE BENEDICTO et al., 2013; SILVA JR., 2006). A razão de ser da governança corporativa, para Miranda e Amaral (2011), consiste na resolução do problema de agência. Entretanto, pode-se ampliar o foco das companhias de capital aberto para as organizações em geral, de modo que a questão fundamental acerca da governança foi assim tratada por Ribeiro (2012, p. 39):

A quem serve uma organização? Esta pergunta obteve várias respostas ao longo do tempo. Uma organização pode servir a uma coletividade, distribuindo e coordenando o trabalho entre os seus membros. Pode servir aos poderosos, que distribuem encargos e tarefas aos seus dominados para que estes atendam aos seus objetivos por meio da produção. As organizações podem ser ainda mais complexas, atendendo aos interesses de outras organizações e sistemas representativos, que defendam o interesse de uma coletividade maior, estruturada no Estado e em suas instituições. Finalizando, as organizações podem servir aos seus proprietários, que dela se utilizam para conseguir os seus objetivos materiais e pessoais.

A separação entre o controle e a propriedade foi um importante passo para a viabilização de organizações que, pelo porte e pela complexidade, passaram a exigir uma gestão muito mais especializada (BACKES et al., 2009), de forma que a delegação de poderes dos proprietários aos administradores se tornou uma necessidade (DUARTE et al., 2012),

dado que a governança constitui importante fator para o alcance dos resultados pretendidos pela gestão (CONDUFF, 2015), além de um campo de estudo em contínuo processo de adaptação e expansão (TIHANYI; GRAFFIN; GEORGE, 2015).

Por outro lado, é intuitivo que os investidores de todas as épocas sempre buscaram maximizar seus retornos (RICARDINO; MARTINS, 2004). Nesse sentido, a proteção dos interesses dos acionistas seja contra os dirigentes, seja contra os acionistas majoritários, não nasceu apenas há poucas décadas. Já em 1932, a obra de Berle e Means, **A moderna Sociedade Anônima e a propriedade privada**, explicou como, à medida que a riqueza em ações foi sendo dispersa e a gestão foi sendo confiada a terceiros, o controle tendeu a minimizar o interesse na propriedade (CORREIA, 2008). Essa obra teve forte influência na regulação do que mais tarde veio a ser chamado de questões de governança, incluindo as leis que criaram, nos Estados Unidos, a *Securities and Exchange Commission* (SEC), (SILVA JR., 2006).

Ferreira et al. (2013) e Peixoto (2012) retrocedem o marco inicial dos estudos na área até 1776, quando Adam Smith argumentou que os diretores de companhias anônimas, ao administrar dinheiro alheio, não teriam um comportamento tão zeloso quanto os dos sócios de suas próprias companhias. No Brasil, Ricardino e Martins (2004) observaram elementos de governança em um documento datado de 1754, relativo à primeira sociedade por ações brasileira, destinada ao comércio de escravos. Ribeiro (2012) remonta a preocupações com a governança de coletividades a estudos políticos de Platão e Aristóteles acerca das tipologias de governo.

De toda sorte, tradicionalmente o aparecimento desse conceito é associado à segunda metade do século XX, mais precisamente na década de 1980, nos Estados Unidos, a seguir espalhando-se pela Europa, a começar pela Inglaterra (DE BENEDICTO et al., 2013), na esteira de escândalos financeiros ocorridos em vários países considerados desenvolvidos (CORREIA; AMARAL, 2008), cuja ocorrência se deu como consequência de práticas antiéticas de administradores pouco controlados (BACKES et al., 2009). Como resultado, houve crescente pressão pela adoção de boas práticas relacionais entre empresas e investidores (LIMA, 2006), reduzindo assimetrias de informações entre acionistas e administradores – especialmente mediante a prestação de contas, com o intuito de conferir maior amplitude, clareza e transparência no relacionamento entre os fornecedores de capital e os gestores – e aumentando a confiabilidade dos mercados de capitais, padronizando

relatórios contábeis e processos de auditoria que contribuíssem para a credibilidade dessas informações.

A governança possui um caráter integrador na arquitetura financeira internacional, fortalecendo os mercados de capitais dos países (MARTINS, 2004), mediante o aumento da probabilidade dos fornecedores de recursos de obterem retorno para seus investimentos, com o quê há um componente de risco na governança corporativa (SILVEIRA, 2004). Percebeu-se que os acionistas, e especialmente os minoritários, embora proprietários, viram-se fragilizados e mesmo excluídos do exercício de direitos de propriedade, pela pouca influência e até consciência do que se passava e era decidido nas organizações.

O acesso a fontes alternativas de capital é fator de aumento da competitividade e cada vez mais se condiciona à forma de gestão. Na economia capitalista, o financiamento dos investimentos é crucial para o desenvolvimento econômico dos países em que as empresas estão inseridas: os países dependem de suas empresas, as quais dependem da captação de recursos, que por sua vez depende da credibilidade junto aos potenciais alocadores desses recursos (SILVEIRA, 2004). O desenvolvimento do mercado de capitais é primordial para o aproveitamento dos recursos existentes nas oportunidades produtivas, e depende em grande parte da existência de um bom sistema de governança (PEIXOTO, 2012). A existência de um mercado de capitais confiável é imprescindível para a capitalização das empresas e para impulsionar o desenvolvimento econômico de um país (FERREIRA et al., 2013). Essa credibilidade é inspirada pela qualidade da estrutura de governança percebida pelos atores financeiros, cujos interesses confiam que serão preservados (CORREIA, 2008).

A governança corporativa compreende um conjunto de práticas que tratam da maximização do fluxo de investimento e da redução do custo de capital, contribuindo decisivamente no desempenho das empresas (RIBEIRO; MURITIBA; MURITIBA, 2012). Trata-se de um modelo de gestão que prima pela transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa (BACKES et al., 2009). Similarmente, Ribeiro et al. (2012) apontam como princípios basilares da governança corporativa, segundo a literatura internacional, os da *accountability*, *disclosure*, *compliance* e *fairness*, os quais são essenciais à mitigação de conflitos e à credibilidade da organização junto aos investidores reais e potenciais.

Há inúmeras concepções de governança corporativa, não havendo uma definição universal (CORREIA; AMARAL, 2006; MARTINS, 2004), até porque o conceito é transdisciplinar, envolvendo muitas áreas do conhecimento (RIBEIRO et al., 2012), tais como finanças, economia, direito e contabilidade (SILVEIRA, 2004), várias teorias (RIBEIRO, 2012), sendo multifacetado e interrelacionado (CORREIA, 2008), multidimensional, por envolver mecanismos bastante diversos (PEIXOTO, 2012), objeto de permanente construção, variando no tempo (RIBEIRO, 2012) por não haver uma definição que acomode todas as perspectivas em questão (SILVA JR., 2006), além de se ressentir da carência de modelos teóricos prescritivos quanto às boas práticas de governança (FERREIRA et al., 2013).

Não obstante, o conceito se difundiu em uma ampla gama de disciplinas e se popularizou mesmo sem que houvesse clareza quanto ao seu significado (MIRANDA; AMARAL, 2011). Uma dificuldade é que se trata de um conceito abrangente e abstrato, que depende da ótica que se utiliza na análise (CORREIA, 2008; GUIMARÃES, 2009). Outra é que o termo é utilizado em diferentes contextos, como os da economia de empresas, das organizações sem fins lucrativos, da administração pública e das relações entre países (MINDLIN, 2009); dentro desses contextos, diversas podem ser as contingências, econômicas e de outras naturezas, que também influenciam a circunscrição do tema (PEIXOTO, 2012). Há ainda aqueles que estudam a governança supraorganizacional, entendida como as regras do jogo cooperativo entre os participantes, seja em *clusters* ou em redes de empresas (GUIMARÃES; WEGNER, 2011), chamados por Gobbi et al. (2005) de novas formas organizacionais, cuja emergência e proliferação, bem como ação articulada e imbricada, vêm assumindo um papel de destaque no mundo dos negócios.

Além disso, Correia e Amaral (2008) perceberam uma escassez de trabalhos tendendo à justificação teórica dos mecanismos de governança utilizados. Como notado por Fleury (1996), imprecisões conceituais são indicadores sensíveis da polêmica travada em um dado campo do conhecimento. Esses mecanismos desempenham várias funções, segundo Ribeiro et al. (2012): ajudam na tomada de decisão estratégica, reduzem a assimetria informacional, minimizam a perda de valor de mercado, promovem um ambiente de proteção legal e influenciam na eficiência do mercado corporativo. Países e instituições reguladoras buscam acima de tudo formular diretrizes e normas e disseminar boas práticas de governança corporativa, para reduzir a assimetria de informações entre investidores e gestores ou empreendedores, equilibrar o exercício de direitos entre acionistas majoritários e minoritários e fortalecer o mercado de capitais como mecanismo de financiamento, uma vez que reduzam

o prêmio do risco e tornem menos onerosa a captação de recursos (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008).

Andrade e Rossetti (2007) propõem uma taxonomia conforme o conceito de governança adotado enfatize (1) direitos e sistemas de relações, (2) sistemas de governo e estruturas de poder, (3) valores e padrões de comportamento, ou (4) sistemas normativos.

Staub, Martins e Rodrigues (2002) repercutem Turnbull (1997) e apontam a existência de quatro modelos dominantes – o modelo dos *stakeholders*, o da representação, o modelo político e o das finanças. Em todos eles, embora cada um com suas idiossincrasias, sobressai um traço comum: a governança está centrada em questões de poder e controle, ou seja, de quem tem direitos e poder na alocação e destinação de retornos dos recursos aplicados, bem como do controle de mecanismos para apoiar esses direitos e poderes (MARTINS, 2004). Enquanto processo de controle e delegação, pela governança aqueles que têm legitimidade para tanto definem as características e futuro da organização, escolhendo, incentivando e supervisionando os que agirão com esse propósito (RIBEIRO, 2012). Nesse sentido, a governança corporativa introduz pesos e contrapesos na distribuição do poder interno da organização, o que ocorre pelo aumento da transparência nas informações, limitação de poder dos majoritários e garantia de determinados direitos aos acionistas minoritários (OLIVEIRA NETO, 2010). Isso porque nem sempre o controlador assume a lógica do proprietário, podendo instrumentalizar a organização para a satisfação de interesses específicos como a geração de resultados rápidos, mesmo que em prejuízo da continuidade do negócio, prejudicando os minoritários (RIBEIRO, 2012).

Segundo a lógica do modelo financeiro, o problema central da governança corporativa consiste em alinhar o comportamento dos agentes (executivos que dirigem a organização) aos propósitos dos proprietários, de forma a maximizar o retorno sobre o capital investido. O ponto fulcral da teoria da agência, de ampla aceitação na academia (BOSSE; PHILLIPS, 2016), é que, em decorrência da separação entre a propriedade e a administração, as partes contratantes – especialmente os agentes –, atuando segundo uma racionalidade oportunista, maximizam suas utilidades individuais em detrimento dos objetivos organizacionais (ZEITOUN; OSTERLOH; FREY, 2015), encontrando-se em permanente conflito, de forma que, sob este ângulo, é possível definir a governança corporativa como o conjunto de mecanismos de incentivo e controle internos e externos, tais como os conselhos de administração, a estrutura de capital, a publicação de relatórios, a política de remuneração e

muitos outros que visam a minimizar os custos decorrentes do problema de agência (SILVEIRA, 2004), assegurando que a organização seja gerenciada em consonância com os interesses dos fornecedores de capital (CORREIA; AMARAL, 2008) mediante o controle das ações dos gestores e alinhamento aos interesses dos acionistas (MINDLIN, 2009) e de modo que pela minimização dos conflitos de agência lhes seja assegurada a recuperação de seus investimentos (CORREIA, 2008).

A seu turno, Lima (2006) e Ribeiro (2012) identificam dois modelos básicos, o anglo-saxão e o nipogermânico. Para Miranda e Amaral (2011), enquanto o sistema anglo-saxão se predispõe à criação de valor para os acionistas, o nipogermânico procura articular os interesses destes aos dos demais *stakeholders*. Silva Jr. (2006) apresenta cinco modelos segundo o mesmo critério geográfico: o anglo-saxão, o alemão, o japonês, o latínoeuropeu e o latinoamericano. Mas essas, como dito, são apenas possíveis visões do fenômeno, o qual está sujeito a condicionantes plúrimas e de naturezas variadas, o que o torna, de certo modo, incomensurável (STAUB; MARTINS; RODRIGUES, 2002). Ao se enxergar a governança corporativa pela lente dos *stakeholders*, por exemplo, sua feição passa a ser de um conjunto de práticas e relacionamentos tendentes à satisfação dos interesses das diversas partes que compõem uma organização, sejam acionistas, gerentes, funcionários, auditores ou conselheiros (LIMA, 2006), dentre outros (MARTINS, 2004), enfim, seus *stakeholders* (todos aqueles com vinculação direta com a empresa), ampliando-se o leque de interesses contrapostos que precisam ser harmonizados, relativamente à dualidade característica da teoria da agência (BOSSE; PHILLIPS, 2016; CORREIA; AMARAL, 2006) e resolvendo os conflitos surgidos entre os participantes das organizações (RIBEIRO, 2012). Esse leque de interesses pode ser extrapolado até o nível do questionamento do papel da organização perante a sociedade em que está inserida (SILVA JR., 2006).

Embora, como visto, a governança tenha sido primordialmente corporativa, ou seja, circunscrita ao âmbito privado, nos últimos anos tem sido cada vez mais objeto de preocupação também na administração pública, como será detalhado a seguir.

2.2 Governança pública

É sabido que as organizações públicas assumem feições características que as distinguem das organizações em geral. Bozeman e Moulton (2011) resumiram essa distinção

no termo *publicness*, que se divide em uma vertente normativa e outra empírica. O termo se refere ao grau em que as organizações são afetadas pelo poder político, sobrepondo-se à autoridade das regras de mercado; nas organizações públicas, o grau de *publicness* é bem maior que nas privadas. Nestas, prevalece a contraparte da *privateness*. Toda organização é, portanto, ao mesmo tempo pública e privada, classificando-se dentro de um *continuum* conforme apresente caracteres predominantes em uma ou outra direção (BOZEMAN; MOULTON, 2011).

O conceito de governança pública, da mesma maneira que o da corporativa, apresenta fragilidades e amorfismo sociológico; não é livre de contestações (SECCHI, 2009) e padece da escassez de trabalhos científicos (BOGONI et al., 2010), o que dificulta o encaminhamento das discussões, dado que, antes de tudo, o conhecimento do problema é decisivo para o entabular das possíveis soluções. Conforme Kissler e Heidemann (2006), esse conceito é utilizado no mais das vezes sem que se saiba o que realmente significa.

Slomski et al. (2010) entendem que a governança estatal se funda em três teorias, a da firma (COASE, 1937), a dos contratos (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972) e a da agência (JENSEN; MECKLING, 1976). Kissler e Heidemann (2006) enfatizam a dimensão negocial e participativa do conceito, uma alternativa à gestão meramente baseada na hierarquia, à medida que se passa de um Estado ativo e produtor para um Estado ativador e garantidor dos produtores; menos dirigente e mais cooperativo com outros atores sociais. Procura-se assim superar a dicotomia entre enxergar o Estado ora como incentivador, ora como estorvo ao desenvolvimento social, ou seja, a contraposição entre Estado e sociedade, que passam a buscar a cooperação. Nesse novo modelo de gestão, favorece-se a atuação das forças de mercado, ao tempo em que se sofisticam o acompanhamento e a regulação, utilizando-se nesses processos de mecanismos como a terceirização, a privatização e a convenção de parcerias público-privadas.

No caso das organizações públicas, algumas especificidades precisam ser tomadas em consideração: a multiplicidade de principais (as atividades governamentais afetam grande parte da sociedade, especialmente grupos organizados que podem manietar o interesse público primário para alcançar seus próprios objetivos) e de tarefas ligadas às políticas públicas (cujos objetivos não têm posicionamento claro ou priorizado de forma a otimizar a aplicação de recursos), a competição reduzida (visto que o Estado atua em regra de forma monopolística ou quase monopolística) e a complexidade na motivação dos agentes (os mecanismos utilizados

no mercado não são diretamente orientados pelo desempenho, por ser vulneráveis a diversos fatores, tais como o corporativista), (PERES, 2007).

Enfim, a relação entre o Estado e o cidadão é deveras mais complexa que a relação entre as organizações privadas e seus clientes, até porque o cidadão é mais que um cliente para o Estado, sendo também seu patrocinador, de forma que a aplicação de boas práticas de governança estatal deve ser relacionada à criação de valor para a sociedade, conforme as necessidades do cidadão, com os recursos disponíveis (BOGONI et al., 2010).

A discussão acerca do tamanho, do papel e da atuação do Estado é antiga, recorrente e multidisciplinar, variando segundo os pressupostos econômicos, políticos e ideológicos que se assumam (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008). Desde os anos 1980 as administrações públicas em todo o mundo têm empreendido substanciais transformações nas políticas de gestão pública, consolidando novos discursos e práticas derivados do setor privado, em uma “onda modernizadora” impulsionada pela crise fiscal do Estado, pela crescente competição territorial por investimentos e mão-de-obra qualificada, pela emergência de novos conhecimentos e tecnologias e pela crescente complexidade, dinâmica e diversidade de nossas sociedades, marcada por valores pluralistas e liberais (SECCHI, 2009).

Nesse sentido, Benedicto et al. (2013) noticiam a existência de debates em diversos países acerca da importância da aplicação de princípios da governança corporativa no setor público. Essa crise estatal foi e é ainda um fenômeno mundial, com numerosas causas e fases: do Estado liberal ao *Welfare State*, e em seguida à globalização e seus desdobramentos (SLOMSKI et al., 2010). A crise do petróleo desencadeada em 1973 deflagrou uma percepção generalizada de que o modelo estatal de intervenção burocrática restara esgotado (CAPOBIANGO et al., 2013). Assim mesmo, as empresas estatais continuam a desempenhar importante papel na economia mundial (MIRANDA; AMARAL, 2011).

No nível interno, nacional, moveram-se as fronteiras entre os setores público e privado, adotando-se um novo modelo, a *new public management*, buscando maior eficiência, menos onerosidade e um caráter mais empresarial das ações estatais, a qual pautou o surgimento de uma nova forma de governança, a *public governance* (KISSLER; HEIDEMANN, 2006). Desse modo, a capacidade de governança estatal implica a criação e a prevalência de regras universalistas nas transações sociais e nas políticas sociais e econômicas, a resistência à

captura do governo por grupos de interesses e elites governamentais, e a responsabilização dos governos por suas ações (*accountability*), (CHERCHIGLIA; DALLARI, 1999).

Melhorar a governança pública foi o principal objetivo da reforma do Estado brasileiro, iniciada em meados dos anos 1990 (CHERCHIGLIA; DALLARI, 1999), ancorando-se nos objetivos de tornar a administração pública mais eficiente e com mais qualidade, bem como no processo de ajuste fiscal que culminou com a lei de responsabilidade fiscal de 2000 (BOGONI et al., 2010), embora ainda haja muito espaço para o refinamento dos processos de planejamento público de modo a efetivamente ressoar as políticas públicas, possibilitando o acompanhamento e controle do desempenho por parte da sociedade (PERES, 2007).

Mesmo com a ampla desestatização havida no cenário internacional nos anos 1980 e 1990, o Estado persiste desempenhando papel significativo tanto na implementação de políticas públicas como na oferta de certos bens e serviços, embora a definição de seus objetivos, a avaliação de seu desempenho e a gestão que o dirige sejam complexos, visto que são marcados pela tensão entre os objetivos públicos primários, respeitantes à sociedade em geral, e os secundários, do grupo formador do governo (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008).

Um desafio ínsito a essa estrutura multivetorial da governança pública reside na integração dos diversos elementos que a compõem, ao tempo em que se fornece um *mix* apropriado entre conformidade e *performance* (DE BENEDICTO et al., 2013). Outro diz respeito a certas especificidades da administração pública, especialmente a concernente ao princípio da legalidade, segundo o qual o gestor público só pode agir dentro dos limites expressos em lei (OLIVEIRA; CARVALHO; CORRÊA, 2013). A legalidade, ou seja, a limitação da ação aos marcos legais e normativos, juntamente com a transitoriedade dos mandatos e a limitada governabilidade sobre as ações dos diversos atores relevantes no processo estratégico público, constituem desafios respeitáveis (HELOU FILHO; OTANI, 2007).

A necessidade de transparência parece se agudizar na administração pública, cuja credibilidade tem se erodido diante de frequentes escândalos de corrupção e fraude. Além disso, a transparência se expande no âmbito da gestão pública, porque todo contribuinte deve ser considerado *stakeholder* do Estado (LESTER; BORBA; MÚRCIA, 2009), uma vez que o volume de recursos sociais aplicados no aparato estatal mais que justificam o empenho crescente de esforços no sentido de esclarecer a destinação desses recursos (SLOMSKI et al.,

2010). Como afirmado por De Benedicto et al. (2013), o setor público tem responsabilidades e dever de prestação de contas perante numerosos e variados *stakeholders*, e as mais diversas exigências sobre abertura e transparência; afinal, a busca pelo bem comum, de forma sustentada, necessariamente passa pela conciliação dos interesses dos mais diversos interessados (OLIVEIRA; CARVALHO; CORRÊA, 2013). Por outro lado, os desafios são também potencializados pela assimetria informacional entre Estado e sociedade (SLOMSKI et al., 2010), e, no que toca às empresas estatais, pela proteção dos gestores contra duas ameaças que afligem os incompetentes no âmbito privado, a falência e o *takeover* (MIRANDA; AMARAL, 2011).

O tradicional modelo burocrático weberiano, assim chamado porque Max Weber analisara suas características (formalidade, impessoalidade e profissionalismo) e qualidades (dentre as quais a *expertise* exigida dos funcionários, o tratamento equitativo a eles dispensado, a racionalização do trabalho e a preocupação com a eficiência organizacional) (MOTTA; VASCONCELOS, 2013), embora não tenha chegado a fundar a teoria, que somente surgiu após sua morte (SECCHI, 2009), foi, não obstante séculos de sua utilização em organizações militares e religiosas e, posteriormente, governamentais, considerado ultrapassado, ineficiente, moroso e desligado dos anseios sociais, objeto de intermitentes críticas, desde o final dos anos 1940 (SECCHI, 2009), de modo que foram apresentadas opções a ele.

Secchi (2009) relaciona os modelos da administração pública gerencial, do governo empreendedor e da governança pública. Os dois primeiros, frequentemente chamados de gerencialistas (SECCHI, 2009), incorporam parâmetros privados à gestão pública em busca de maior efetividade, enquanto a última apresenta uma nova forma de se relacionar o Estado à sociedade circundante. No modelo da administração pública gerencial, enfatizam-se o cidadão e os resultados, exigindo-se dos gestores públicos eficácia, transparência e qualidade (SLOMSKI et al., 2010), adotando-se modelos de controle da iniciativa privada orientados principalmente à responsabilidade de prestar contas à sociedade (BOGONI et al., 2010).

No bojo da milenar discussão acerca do papel do Estado *vis-à-vis* tributação e retornos (SLOMSKI et al., 2010) e da governança pública, que tem raízes igualmente milenares pelo menos no que tange ao uso que se faz de recursos públicos (BARCELOS, 2012) e, no caso do Brasil, sua responsabilidade pela fragilidade institucional e pelos vícios da economia e da sociedade brasileiras, Monteiro (2005) aponta o que considera o equívoco de se comparar

ambientes de governança pública e privada, escamoteando-se diferenças substanciais nas escolhas públicas feitas nos países ditos desenvolvidos e no Brasil, a despeito dos intermitentes esforços de emulação. Por outro lado, Slomski (2010) chega a considerar o Estado como uma forma peculiar de sociedade, cujos sócios (os cidadãos), ao recolherem seus tributos, estariam integralizando capital (SLOMSKI et al., 2010). Como poderiam direitos ser protegidos e contratos honrados, se a própria ordem constitucional, que no Brasil tem proporcionado regras do jogo marcadamente instáveis, imprecisas e voláteis, não o é?

Um dos principais problemas no Estado brasileiro, o patrimonialismo, sequer remonta à burocracia hoje tão contestada, que propõe o profissionalismo como critério meritocrático – em vários aspectos, vivemos em um regime ainda pré-burocrático (SECCHI, 2009). Desse modo, Monteiro (2005) questiona a pertinência da utilização de mecanismos privados para neutralizar instituições políticas deficientes, bem como da compatibilidade entre as decisões políticas e o processo decisório privado. Outro ponto escamoteado no regime burocrático é a desconfiança geral com relação à natureza humana, o que leva de imediato à necessidade de controle (SECCHI, 2009). Outros problemas ínsitos à burocracia são apontados pelos críticos, tais como impactos negativos do formalismo sobre a motivação, o abuso da senioridade como critério de promoção, levando a distorções corporativistas e à impessoalidade mutiladora de peculiaridades individuais (SECCHI, 2009).

Para De Benedicto et al. (2013), a governança pública no Brasil ainda se encontra em um estágio inicial, posto que desde o período colonial somos assolados por uma gama de fatores deletérios aos princípios da governança pública: patrimonialismo, clientelismo, personalismo, ineficiência dos gastos públicos, centralização do poder, autoridade do cargo público (em certos aspectos equiparado aos antigos detentores de títulos de nobreza), fisiologismo, corporativismo, além, é claro, da corrupção e da rapinagem.

2.2.1 O referencial do Tribunal de Contas da União (TCU)

A multitude de abordagens possíveis à governança corporativa e pública tem dado ensejo a diversas tentativas de balizamento como base para ação, como é o caso recente do referencial proposto pelo TCU (TCU, 2014).

Em um esforço de consolidação de parâmetros de governança para toda a administração pública brasileira, o TCU editou, em 2014, o **Referencial Básico de Governança Aplicável a**

Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria.

Aproveitando práticas internacionalmente consagradas, o TCU estruturou o tema em quatro diferentes perspectivas de observação, desdobrando-se em três componentes (liderança, estratégia e controle) e dez mecanismos de governança, que por sua vez se desdobram em 32 boas práticas recomendadas. Uma visão esquemática do referencial proposto pela Corte de Contas segue na figura 1, que apresenta os componentes e mecanismos, e no quadro 1, que relaciona as práticas. O conteúdo das práticas, componentes e mecanismos será abordado mais adiante na elaboração do modelo de integração (SUBSEÇÃO 2.8).

Figura 1 – Componentes dos mecanismos de governança



Fonte: TCU (2014, p. 39).

Conforme o TCU (2014), no começo dos anos 1990 as autoridades públicas dos países desenvolvidos começaram a, no rastro de escândalos e crises financeiras, buscar aprimorar as práticas de governança corporativa. Em 1992, surgiu o modelo COSO de controles internos, depois integrado, em uma segunda versão de 2004, à gestão de riscos. Muitos outros referenciais se seguiram, como o *Internal Control management and evaluation tool*, de 2001, as *Guidelines for internal control Standards for the public sector*, de 2004, e o guia *Good governance in the public sector* (2013). Essas e outras fontes internacionais foram utilizadas e sintetizadas no referencial do TCU (TCU, 2014).

Quadro 1 – Visão sintética do referencial de governança do Tribunal de Contas da União (TCU)

PERSPECTIVAS DE OBSERVAÇÃO a) sociedade e Estado; b) entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; c) órgãos e entidades; d) atividades intraorganizacionais.		
COMPONENTES	MECANISMOS DE GOVERNANÇA	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA
LIDERANÇA (L)	Pessoas e Competências (L1)	L1.1 Transparência na seleção da alta administração L1.2 Capacitação da alta administração L1.3 Avaliação de desempenho da alta administração L1.4 Benefícios adequados e transparentes
	Princípios e Comportamentos (L2)	L2.1 Código de ética da alta administração L2.2 Controle das decisões e ações da alta administração L2.3 Conformidade às normas legais e ao código de ética
	Liderança Organizacional (L3)	L3.1 Monitoramento da gestão da organização L3.2 Políticas e diretrizes para alcance das metas L3.3 Assegurar meios para a avaliação interna da gestão L3.4 Gestão de riscos e de controles internos L3.5 Diretrizes para a auditoria interna
	Sistema de Governança (L4)	L4.1 Estabelecer as instâncias internas de governança L4.2 Balancear o poder e segregar as funções críticas L4.3 Estabelecer e divulgar o sistema de governança
ESTRATÉGIA (E)	Relacionamento com Partes Interessadas (E1)	E1.1 Comunicação com as partes interessadas E1.2 Promoção da participação social E1.3 Relação objetiva e profissional com a mídia e outros E1.4 Balancear os interesses das partes interessadas
	Estratégia Organizacional (E2)	E2.1 Transparência e participação das partes interessadas E2.2 Estabelecer a estratégia E2.3 Monitorar e avaliar a execução da estratégia
	Alinhamento Transorganizacional (E3)	E3.1 Estabelecer mecanismos de atuação conjunta
CONTROLE (C)	Gestão de Riscos e Controle Interno (C1)	C1.1 Sistema de gestão de riscos e controle interno C1.2 Monitorar e avaliar esse sistema
	Auditoria Interna (C2)	C2.1 Estabelecer a auditoria interna C2.2 Independência e proficiência da auditoria interna C2.3 Agregação de valor pela auditoria interna
	Accountability e Transparência (C3)	C3.1 Transparência às partes interessadas C3.2 Prestação de contas da governança e da gestão C3.3 Avaliação da imagem e da satisfação C3.4 Apuração de ofício de indícios de irregularidades

Fonte: Adaptado pelo autor (2016) a partir do TCU (2014, p. 40-62).

Nesse sistema, governança e gestão, embora integrem um mesmo processo, diferenciam-se e complementam-se quanto às funções que desempenham e quanto às contribuições que geram uma em relação à outra. O quadro 2 sintetiza esse relacionamento.

Quadro 2 – Relação entre governança e gestão

GOVERNANÇA Avalia, Direciona e Monitora	GESTÃO Planeja, Executa, Controla, Age
Define o direcionamento estratégico	Implementa programas
Supervisiona a gestão	Garante a conformidade com as leis
Envolve as partes interessadas	Revisa e reporta o progresso das ações
Gerencia riscos estratégicos	Garante a eficiência administrativa
Gerencia conflitos internos	Comunica-se com as partes interessadas
Audita e avalia o sistema de gestão e controle	Avalia o desempenho e aprende
Promove a <i>accountability</i> e a transparência	

Fonte: Adaptado pelo autor (2016) a partir do TCU (2014).

O mérito das escolhas feitas pelo TCU em seu modelo de governança, embora certamente constitua assunto relevante do ponto de vista acadêmico, escapa aos propósitos desta tese; para esta, bastam os elementos em que o modelo está estruturado, além do fato de tratar-se de modelo com caráter impositivo para toda a Administração Pública brasileira, por força das próprias atribuições constitucionais do TCU.

Assim delineado, no que há de relevante, o atual estágio da pesquisa acadêmica acerca da governança corporativa e pública brasileiras, passa-se ao referencial teórico acerca da estratégia, segunda dimensão do objeto desta pesquisa.

2.3 Estratégia

A estratégia foi forjada nas artes militares, referindo-se aos artifícios utilizados para derrotar o exército inimigo. Posteriormente, no âmbito da administração, assumiu uma conotação de ora derrotar a concorrência, ora superar as próprias limitações quanto ao melhor uso dos recursos disponíveis, gerando-se vantagem competitiva (GREENWALD; KAHN, 2006; PORTER, 2004). Diz-se que a estratégia é um plano, o guia da ação futura, a direção a ser seguida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As últimas décadas têm experimentado uma multiplicação da capacidade produtiva e da complexidade de gigantescas empresas multinacionais, além de uma grande leva de inovações tecnológicas, o que significou a introdução de níveis intermediários de gestão e de planejamento estratégico, em busca de maior competitividade, definida por Paiva (2011) como a capacidade de formulação e implementação de estratégias competitivas, permitindo a conservação ou a geração de valor diante das condições macroambientais existentes e das restrições e potencialidades internas. Conforme Mariotto, Zanni e Moraes (2012) e Meirelles (2003), foi nos anos 1960 que o conceito de estratégia se integrou definitivamente ao mundo

dos negócios e às escolas de administração. É portanto um campo de estudo relativamente jovem, contendo muitas abordagens e escolas de pensamento, além de diversidade metodológica, com pouco consenso e construções teóricas ainda frágeis, abrindo espaço para fundamentações em outras ciências como a economia, a psicologia, a sociologia, a biologia e a teoria das organizações (ITO; GIMENEZ, 2010).

Pensar estrategicamente é tido como indispensável para a condução de organizações de todos os tipos, pois se considera que ter uma estratégia é importante em qualquer organização, independente de seu setor de atuação, para que se conecte o interior organizacional com o ambiente que o circunda (PEREIRA; AGAPITO, 2007). O ambiente é classicamente conceituado por Kenneth Andrews como o conjunto de todas as condições e influências externas que afetam a organização (CANHADA; RESE, 2009). No caso das organizações empresariais, o ambiente corresponde ao mercado (AFFONSO NETO, 2003), embora, em decorrência da globalização, o ambiente das organizações esteja em franco processo de crescimento, em alguns casos chegando a ser o planeta inteiro (AMARAL, 2005). O aumento, especialmente a partir dos anos 1950, na velocidade das mudanças sociais, científicas e econômicas no cenário nacional e internacional, tornou os mercados mais competitivos e os consumidores, mais exigentes (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

A estratégia permite a construção de uma visão crítica do futuro, fornecendo suporte para a análise dos fatores que devem ser levados em consideração para a obtenção de um bom desempenho (AMARAL, 2005). O ponto crítico de um processo de gestão estratégica está na capacitação da organização para pensar o futuro e agir no presente (MARINO, 2005).

Dizer que a estratégia implica a adequação da organização ao ambiente, entretanto, não é suficiente, tanto que as diversas escolas se concentram em aspectos desse processo, ora focando o ambiente, ora a organização (MEIRELLES, 2003), sendo da essência da estratégia a articulação entre competências, recursos, pontos fortes e fracos da organização e oportunidades e ameaças ambientais que a circundam (MEIRELLES, 2003). A relação entre as organizações e o ambiente é permeável, havendo influências recíprocas (CONKE, 2009). O ambiente, geral ou específico, da forma como é percebido pela organização, faz com que esta engendre estratégias deliberadas, ou com que nela emergjam estratégias não planejadas (SAUSEN, 2003).

O termo “estratégia” ganhou o meio empresarial já há algumas décadas, transformando-se em lugar-comum no cotidiano das organizações (ANTONIALLI, 2000). No meio acadêmico, o termo se tornou alvo e depósito de significados, definições e modelos os mais diversos (MEIRELLES, 2003), não havendo uma definição simples, universalmente aceita (AFFONSO NETO, 2003), muito menos das práticas que constituem a estratégia (VALADÃO; SILVA, 2012), sendo portanto notavelmente polissêmico (CARDOSO, 2007), multidimensional e situacional (MARTINS; CRUZ; CORSO, 2011) e não poucas vezes compreendido como arte (NASCIMENTO et al., 2008). Tantas são as definições de estratégia quantos os gurus em estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000). Conforme Marinho e Selig (2009), essa ausência de uma definição universal se liga à diversidade de termos utilizados, com alguns autores considerando metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros distinguindo-os, admitindo-se, em ambos os casos, que os processos geradores da estratégia são fragmentados, evolucionários e largamente intuitivos:

Essas definições podem competir entre si, pois há possibilidade de substituir umas às outras, mas normalmente os bons resultados surgem da utilização desses conceitos de forma conjunta, permitindo um entendimento amplo do conceito. As organizações desenvolvem planos para o futuro (estratégia pretendida) e extraem padrões do passado (estratégia realizada). (MARINHO; SELIG, 2009, p. 178).

Aliás, como perceberam Martins, Cruz e Corso (2011), o contínuo esforço na criação de modelos, teorias, correntes ideológicas e soluções práticas para compreender a estratégia e sua aplicação milita pela ampliação da variedade de definições e pela redução da possibilidade de consenso.

Conforme Bertoncello (2009), o conceito de estratégia é plurívoco, pois pode assumir os significados de longo prazo, ambiente, planejamento, padrão, perspectivas, concorrência, recursos e outros termos que aos poucos foram se agregando ao léxico da ciência administrativa. O campo de estudo é vasto e permeado de diferentes perspectivas, como denotado no estudo de Mintzberg e suas dez escolas de estratégia (SOUZA, 2004), as quais se complementam, a ponto de que a principal causa de fracasso de uma estratégia empresarial estar ligada aos “modismos”, em que a gestão se apegue a apenas uma dessas escolas (CARDOSO, 2007). O desacordo teórico é endêmico, forçando a divisão do estudo em tradições e escolas (RHODEN, 2010). Prova disso é o desenvolvimento histórico de trajetória pendular, oscilando entre o foco na perspectiva interna e em métodos qualitativos e na perspectiva externa com estudos quantitativos (ITO; GIMENES, 2010). Por outro lado, muitas vezes nas ciências sociais há um desacordo teórico endêmico que divide as ideias em

escolas e tradições. Para muitos pesquisadores, trata-se de um mal necessário ou mesmo um indicador frutuoso da saúde da disciplina (RHODEN, 2010).

Mintzberg, por exemplo, destaca uma série de definições da estratégia: ela é um plano (curso de ação conscientemente engendrado), um padrão (comportamento consistente), uma posição (maneira de se colocar no ambiente competitivo), uma perspectiva (maneira de ver o mundo) e um pretexto (manobra para ludibriar um concorrente). Diante de tantos enquadramentos, esse autor divide o quadro teórico da estratégia em três escolas prescritivas (*design*, planejamento e posicionamento) e sete descritivas (empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração), (BATAGLIA; SIN OIH YU, 2008).

De fato, há uma multiplicidade de autores e de propostas no campo da estratégia organizacional, muitas delas frontalmente divergentes entre si e talvez até inconciliáveis, tanto do ponto de vista metodológico como epistemológico, em face das variadas sustentações paradigmáticas (visões de mundo) em que se apoiam, verdadeira incomensurabilidade que seduz o pesquisador à adesão de uma visão pronta, ou, alternativamente, à busca de um posicionamento conciliatório (MEIRELLES, 2003), embora haja autores, como Mintzberg, que celebrem essa diversidade, ou pelo menos a considerem inevitável, em face da riqueza semântica do vocábulo estratégia e do fenômeno intrinsecamente complexo e cambiante a que se refere (MEIRELLES, 2003).

Segundo Kich et al. (2012), os diferentes conceitos e linhas de pensamento dos autores na área de estratégia são complementares, com cada um acrescentando algo para a compreensão da estratégia, posto que, como notaram Mintzberg, Lampel e Ahlstrand, os maiores fracassos na área de administração foram produzidos por executivos obcecados por uma única abordagem. É controverso se seria desejável a construção de uma teoria geral da estratégia, atualmente distante em face do estágio pré-paradigmático, para usar a terminologia de Kuhn, em que o campo se encontra (ITO; GIMENEZ, 2010); o próprio desenvolvimento dos estudos em estratégia foi marcadamente pré-teórico, fundado em pesquisas empíricas e no desenvolvimento de ferramentas de gestão que admitiram todo tipo de fundamentação teórica (as chamadas “lentes”). Isso porque há aqueles, como Mahoney, para quem a participação multidisciplinar enriquece invulgarmente o campo, sendo vantajosa à imposição de um único critério metodológico (ITO; GIMENES, 2010). As próprias classificações tipológicas das estratégias têm sido criticadas por serem *ad hoc*, instalando um paradoxo na medida em que propõem categorias que não resistem à investigação empírica (COSTA; SILVA, 2002).

Paiva (2011) divide o campo no que chama, ecoando Teece, Pisano e Sheuen, de quatro paradigmas tradicionais no campo da estratégia empresarial: a abordagem das forças competitivas, cujo maior expoente é Porter; o paradigma da nova organização industrial, centrado nas barreiras de entrada e nas interações estratégicas, capitaneado por Shapiro; a perspectiva baseada em recursos, que enfatiza as capacidades específicas e mecanismos de isolamento, de Rumelt, Barney e Wernerfelt, dentre outros; e o paradigma das competências dinâmicas, que expande a análise dos recursos para verificar como as empresas acumulam e disseminam novas habilidades e capacidades, bem como as forças que limitam esse processo.

Sob outro ângulo, como lembrado por Berté (2006), todas essas várias abordagens não devem ser vistas isoladamente, mas sim de forma complementar, ampliando o horizonte de compreensão. Assim também para Medeiros e Almeida (2007), segundo os quais o reconhecimento explícito das múltiplas definições pode ajudar a movimentação nesse difícil campo do conhecimento humano. A evolução do tema estratégia empresarial tem se tornado, com o passar do tempo, cada vez mais multidimensional e integradora de múltiplos atores, em um processo de complexificação acadêmica e gerencial (CRUZ, 2007).

Há inclusive quem entenda que, em face de os mais variados tipos de estratégias serem aplicados nas mais diversas formas de organização, com resultados também os mais diferentes, a melhor forma de classificá-las é não o fazendo, ou sucumbindo às paradoxais tipologias “*ad hoc*”, uma vez que a realidade, empiricamente perscrutada, não se adéqua às especificações teóricas, a não ser que se aceite certo nível de dogmatismo que permita a manutenção de um construto teórico mesmo que contenha, contrariamente ao posicionamento filosófico de Karl Popper, alguma dose de conteúdo falso (COSTA; SILVA, 2002). Meirelles (2003) também concede que, “no limite”, seria inócua qualquer tentativa de se estabelecerem recomendações de práticas adequadas ou modelos prescritivos para o processo estratégico, visto que há mais desacordos que acordos acerca de como devem ser os processos de formação de estratégias, em vista do grande número de escolas, teorias e modelos existentes, o que se explica, em parte, pelo fato de que, para uma miríade de desafios, são necessárias soluções igualmente diversas.

Dito isso, uma forma de classificá-las é diferenciando as abordagens prescritivas, associadas ao planejamento e ao cumprimento de metas, das descritivas, que consideram o processo estratégico como sendo complexo, desordenado e desconexo. Assim, o termo tem assumido diferentes significados e percepções (PEREIRA; AGAPITO, 2007): a visão

prescritiva é normativa, no sentido de se propor a dizer como devem os gestores se comportar, ao passo que a visão descritiva não se preocupa com o “dever ser”, mas apenas com a correta compreensão da realidade (CANHADA; RESE, 2009).

2.3.1 Execução estratégica: o planejamento e a estratégia enquanto prática

Gonçalves e Oliveira (2005) observam que o planejamento estratégico se faz mais necessário em empresas de grande porte e com alta diversidade de projetos, pessoal, competências e produtos, ao passo que em setores de elevada competição, com mudanças já rotinizadas em sazonalidades anuais, a utilização do planejamento estratégico documentado é mais baixa. Kich et al. (2012, p. 19) relacionam uma série de vantagens na adoção de planejamento estratégico, bem como possíveis desvantagens:

Uma organização que realiza o Planejamento estratégico conta com uma série de vantagens. Entre elas: possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais; ajuda a ser proativa; minimiza os recursos e o tempo que são dedicados a corrigir erros e decisões; ordena as prioridades; contribui para a motivação dos membros; agiliza o processo decisório; desenvolve um processo descentralizado de planejamento; permite a obtenção de melhores resultados operacionais; aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram; chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas; permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio; encoraja o pensamento positivo; define seus objetivos; examina a estratégia e as táticas mais apropriadas para o alcance desses objetivos, aumentando com isso a probabilidade de sua própria sobrevivência.

[...]

Entretanto, o Planejamento Estratégico, além de suas vantagens, apresenta algumas limitações, entre elas, a resistência interna e a falta de capacitação gerencial, pois nem sempre há profissionais habilitados a implantar o plano. É um grande desafio até as organizações aprenderem a lidar com ele: é dispendioso, há limitações na maneira de conduzi-lo e o ambiente pode não corresponder às expectativas[...].

O planejamento, conforme Cintra (2008), possui diversas conceituações, a partir de dimensões que não se excluem mutuamente, tais como o assunto abordado (planejamento de marketing, financeiro, da produção etc.), os elementos do planejamento (objetivos, estratégias, políticas, metas, normas etc.), o horizonte de tempo (curto, médio ou longo prazo), o escopo organizacional (planejamento da organização, do departamento, da unidade etc.) e as características que apresenta (simples ou complexo, estratégico, tático ou operacional, formal ou informal, qualitativo ou quantitativo etc.). A partir de toda essa variabilidade, as funções confiadas ao planejamento são também dependentes do referencial, mas em geral são bastante amplas, como na concepção de Greve e Salles (2007), segundo os quais o planejamento estratégico devem considerar todas as possibilidades de maximização

dos recursos materiais e humanos, a redução dos custos tangíveis e intangíveis, as necessidades atuais e futuras e a satisfação não apenas dos acionistas como de todos os demais *stakeholders* (GREVE; SALLES, 2007, p. 58).

A abordagem prescritiva, baseada em uma postura positivo-racionalista, é a mais tradicional, englobando escolas como a do *design*, do planejamento formal e do posicionamento (LIMA, 2010), e procura elaborar modelos, regras e orientações que possam tornar mais satisfatórios os processos decisórios em dada situação (MEIRELLES, 2003). As correntes de orientação descritiva, tais como a da aprendizagem e a da visão, vieram depois, o que levou Lima (2010) a ressoar o questionamento feito por Huff e Reger em 1987: como foi possível prescrever antes de descrever, contrariando o que seria o procedimento lógico?

Mais que isso, há um paradoxo subjacente a esse dilema: o foco nas estratégias deliberadas pode “cegar” a organização a outras oportunidades, ao passo em que a fidúcia apenas na emergência de estratégias arrisca a trajetória organizacional a uma deriva, a vagar sem rumo e também cegamente em busca de oportunidades, desperdiçando energia, tempo e recursos. Disso resulta que a formação de estratégias deve ser ambígua: tanto se dá por meio de processos sequenciados e separados da implantação, como emergem da interação e simultaneidade com as atividades organizacionais (GOMES; MEYER JR., 2011).

Conforme Marino (2005), o processo de formulação e implantação de estratégias se faz presente em estudos de administração e de economia, a exemplo da clássica modelação de Porter, cujas cinco forças competitivas partem da Organização Industrial, derivada da Economia Neoclássica. Wilk (2006) destaca o importante papel desempenhado pelas ciências econômicas na área da pesquisa em estratégia, auxiliando na compreensão de questões críticas tais como a razão de existência das firmas, os seus mecanismos e processos de crescimento, a natureza do seu comportamento competitivo, evolutivo e inovativo, como e por que diferem entre si, e ainda, qual a influência dessas diferenças sobre a sua *performance*. Na mesma toada, Estrada e Almeida (2007) vinculam a evolução do planejamento a uma série de estudos econômicos clássicos e neoclássicos, os quais forneceram os subsídios para a posterior gênese do planejamento estratégico.

Em cada caso, são estratégicas as atividades que dizem respeito, essencialmente, ao relacionamento da organização como um todo com o seu ambiente, nisso diferindo das atividades táticas e das operacionais (ANTONIALLI, 2000). Embora o planejamento em si já

tenha sido elencado por Fayol como uma das funções da administração e tenha obtido destaque também na produção teórica de outros grandes pioneiros, como Taylor e Sloan, foi à medida que as empresas ganharam porte que essa função passou a merecer maior atenção, embora não haja um entendimento hegemônico sobre o assunto, pois diversas são as linhas de pensamento e os modismos (ESTOLANO, 2002). Meirelles (2003) também percebeu que a evolução dos conceitos e abordagens estratégicas pode ser analisada do ponto de vista de uma resposta teórica e gerencial à crescente complexidade das organizações e ao aumento do ritmo das mudanças ambientais.

Outra classificação bastante utilizada é a que separa a chamada análise estrutural, com foco “de fora para dentro”, e a visão baseada em recursos, estruturada “de dentro para fora” (BERTONCELLO, 2009).

Servindo-se dos *frameworks* de Porter e de Miles e Snow, Amaral (2005) divide as estratégias em genéricas e de adaptação. As genéricas, tratadas por Porter, são a diferenciação, a liderança no custo e o foco; as de adaptação, identificadas por Miles e Snow, baseiam-se no tipo de desafio que enfrentam, e envolvem os comportamentos defensivo, prospectivo, analítico e reativo.

Ao longo do processo de desenvolvimento desse campo teórico diversos autores se destacaram. Canhada e Rese (2009) apontam alguns dos principais: Ansoff, Chandler e Andrews nos primórdios (anos 1960 até início dos anos 1980), em seguida Mintzberg e Porter, nos anos 1980, que trouxeram contribuições originais e valiosas, seguidos de Barney, Prahalad e Hamel nos anos 1990, que se concentraram nos recursos e competências organizacionais, e, posteriormente, na atualidade, Whittington e Jarzabkowski, que vêm delineando uma perspectiva conhecida por estratégia como prática social. A seu turno, Meirelles (2003) e Affonso Neto (2003) pinçam da literatura quatro fases evolutivas do tratamento dado à estratégia: planejamento financeiro, planejamento em longo prazo, planejamento estratégico e administração estratégica.

O campo de estudo é interdisciplinar, comportando não apenas várias escolas como várias disciplinas. A própria teoria organizacional, que muito o influencia, é também multidisciplinar (CANHADA; RESE, 2009). Marinho e Selig (2009) chamam a atenção para a complementaridade e ao mesmo tempo competitividade entre essas escolas:

O processo de formulação da estratégia deve contemplar várias características das diferentes escolas, pois se torna difícil conceber uma estratégia negligenciando as imposições do ambiente; a força e o carisma do líder; a cultura organizacional; o espírito empreendedor; os modelos mentais; a inovação e a criatividade; a aprendizagem estratégica e etc. O campo de estudo da estratégia é muito complexo e não permite a elaboração de um modelo ideal para a sua formulação, onde as melhores estratégias combinam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizado. (MARINHO; SELIG, 2009, p. 179).

A seminal obra de Chandler, *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, de 1962, foi o primeiro grande estudo longitudinal a relacionar a estratégia de uma organização com a sua estrutura (CANHADA; RESE, 2009). O livro de Igor Ansoff, *Corporate strategy* (1965), difundiu o planejamento estratégico, o qual, segundo Affonso Neto (2003), teve seu apogeu nos anos 1960 e começou a declinar na década seguinte, a partir de questionamentos surgidos não apenas no mundo acadêmico, com destaque para Henry Mintzberg, como também no ambiente corporativo, como exemplifica a ação de Jack Welch na General Electric, desarticulando o departamento responsável pela elaboração desse plano. Entretanto, apesar de todas essas críticas e das acusações de formalismo, “burocracia” e engessamento, a técnica do planejamento estratégico permanece em pleno uso (MENDES; BINDER; PRADO JR., 2006). Mammini (2006) observa que, embora a técnica do planejamento estratégico tenha surgido nos Estados Unidos na década de 1960, só chegou ao Brasil nos anos 1990, devido à inflação desenfreada que forçava a concentração dos esforços em planejamentos financeiros de curto prazo.

Dentre tantas outras classificações existentes, Valadão e Silva (2012) bipartem as tentativas de teorização do campo estratégico em um segmento que estuda a relação da organização e seu ambiente, como é o caso de Porter, e outro, que parte da perspectiva dos recursos. Para esses autores, mais recentemente surgiu um terceiro enfoque, centrado não na estrutura organizacional frente o ambiente ou nas competências organizacionais, mas nas competências práticas dos gestores como estrategistas, destacando os trabalhos de Whittington. É uma linha de estudo da estratégia que considera os estrategistas: em termos gerais, práticas estratégicas são aquelas que acarretam consequências para os resultados estratégicos, para as direções, para a sobrevivência e para a vantagem competitiva (WALTER; BACHL; BARBOSA, 2012). Nessa perspectiva, a estratégia é acima de tudo algo que as pessoas fazem, e os microfenômenos que a constituem ou circundam precisam ser entendidos nos seus contextos sociais mais amplos, bem como o dia a dia das pessoas e seu interrelacionamento nas práticas e atividades individuais.

Conforme Rhoden (2010, p. 259),

A estratégia enquanto prática é a corrente teórica que busca recuperar a prática da estratégia da posição marginal identificada nas agendas contemporâneas de pesquisa. Nessa abordagem, na medida em que a estratégia se aproxima da prática, deixa de ser um atributo da organização para ser uma atividade, ou seja, aquilo que as pessoas fazem. [...] Tenta-se nessa abordagem estudar as microatividades, que normalmente são “invisíveis” às teorias estratégicas tradicionais, mas que podem levar a consequências significantes para a organização.

Para Walter e Augusto (2009), considerar a estratégia enquanto prática implica explicar como os atores organizacionais desempenham as tarefas que concretizam a estratégia, o que provê uma ligação entre os escopos micro e macro, ou seja, entre a formulação (fenômeno a nível macro) e as atividades estratégicas (microexplicações fenomênicas).

Estrada e Almeida (2007) relacionam uma série de autores que abordaram as dificuldades para a implementação da estratégia. Uma das maneiras mais conhecidas de formação de estratégias é por meio do planejamento estratégico, o que acaba limitando o enfoque por se concentrar o processo no tempo, no espaço e, com especialidade, nos fatores cognitivos racionais e analíticos, escamoteando possíveis estratégias emergentes de processos intuitivos ou dos jogos de poder, por exemplo (PEREIRA; AGAPITO, 2007). Por outro lado, o planejamento se contrapõe à improvisação e à ação ao acaso, forçando a prévia elaboração de um esquema de ação (ESTRADA; ALMEIDA, 2007), racionalizando o processo de decisão ao tempo em que deve se manter aberto às influências ambientais mediante uma postura dinâmica e flexível (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

Conforme Medeiros e Almeida (2007), as primeiras abordagens sobre estratégia eram eminentemente prescritivas e fundamentadas na racionalidade, na objetividade e em métodos quantitativos, sendo até hoje o viés predominante; a escola cognitiva, que reconhece o surgimento de estratégias não apenas como resultado de um processo deliberado, mas também como produtos de processos evolutivos e de aprendizado, surgiu posteriormente, a partir dos anos 1980.

Conforme Cintra (2008), as organizações geralmente falham na execução da estratégia, de modo que “várias fontes têm mostrado taxas de falhas na implementação entre 60% e 90%”. Esse autor replica vários obstáculos para a execução da estratégia, a partir da pesquisa *Wharton-Gartner* 2005:

Segundo a pesquisa *Wharton Gartner* 2005, há vários obstáculos para a execução da estratégia, destacando-se: (1) incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou

superar a resistência interna à mudança; (2) tentar executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura existente de poder; (3) compartilhamento deficiente ou inadequado de informação entre as pessoas ou unidades responsáveis pela execução da estratégia; (4) comunicação confusa de responsabilidades e/ou obrigações para decisões ou ações de execução; (5) estratégia vaga ou deficiente; (6) falta de sentimento de “ser parte de” uma estratégia ou de planos de execução entre os principais funcionários; (7) não ter orientação ou um modelo para orientar os esforços de execução da estratégia; (8) falta de entendimento da função da estrutura e dos projetos organizacionais no processo de execução; (9) incapacidade de gerar convicção ou acorde sobre as etapas ou ações de execução; (10) falta de incentivos ou incentivos inadequados para dar suporte aos objetivos de execução; (11) recursos financeiros insuficientes para a execução; (12) falta de suporte para a execução da estratégia por parte da alta administração. (CINTRA, 2008, p. 109).

Para Mendes, Binder e Prado Jr. (2006), essa separação das estratégias entre deliberadas e emergentes é artificiosa, porque não pode existir forma pura de uma ou outra espécie: uma estratégia puramente deliberada bloquearia a aprendizagem, enquanto uma estratégia puramente emergente denunciaria ausência de controle. Segundo Monteiro de Barros (2007), o planejamento em si não é tanto um ato, mas sim um processo, pois não possui uma conclusão ou ponto final: o fim de um ciclo sempre marca o início de outro. Também é o que aponta Berté (2006), ao apresentar os modelos estratégicos de planejamento racional e de aprendizado intuitivo, no que diz respeito a aspectos como o processo de surgimento de estratégias, o foco e a modelagem do processo decisório.

Sua condição de processo formal é questionada em face da natureza volátil da realidade atual, embora já se tenha apontado essa volatilidade como a principal motivação para o planejamento, dado que a competição acirrada costuma castigar posturas amadoras, diletantes, improvisadas ou intuitivas; o planejamento estratégico, ao contrário, enquanto principal tecnologia de alta administração, permite à organização ser proativa frente ao ambiente e governar seu próprio futuro (ROSSI; LUCE, 2002).

Pereira e Agapito (2007) apontam quatro abordagens acerca da geração de estratégias: a clássica, a evolucionária, a processual e a sistêmica. Para a abordagem clássica, à qual se filiam autores como Ansoff, Porter, Chandler e Sloan, a estratégia é associada a processos racionais que buscam deliberadamente vantagens competitivas. O foco é interno, portanto. Sua antípoda é a abordagem evolucionária, de Whittington, para a qual é o ambiente que seleciona as empresas que melhor se adaptam, sendo que a imprevisibilidade dos mercados favorece as organizações mais inovadoras; não há aqui um processo racional da organização, embora mantenha-se o foco na maximização dos lucros. Seu enfoque é racionalista: a estratégia é um processo deliberado pela administração superior, envolvendo formulação e

subsequente implantação, abrangendo a organização como um todo e voltando-se para o longo prazo (SOUZA, 2004). Mintzberg, por sua vez, inaugura uma corrente teórica focada na ação, expandindo o *locus* estratégico para toda a organização (RHODEN, 2010).

A abordagem processual parte do reconhecimento da racionalidade limitada dos seres humanos e dos processos organizacionais políticos, para compreender a estratégia como processo emergente que precisa atender plúrimos interesses, não somente a maximização do lucro. O foco volta ao ambiente interno. Essa abordagem tem especial afinidade com o setor público. Apresenta um perfil comportamental, compreendendo a organização como formada por coalizões cambiantes, entremeadas por conflitos imperfeitamente conciliados e por mudanças incrementais (SOUZA, 2004).

Na abordagem sistêmica, o viés é sociológico: as organizações são alvo de interesses plurais, os quais precisam atender, enfatizando-se o ambiente externo e aspectos políticos e culturais deste.

Dentro do tema da estratégia, esta pesquisa utiliza a ferramenta do BSC, proposta por Kaplan e Norton no início dos anos 1990 e ainda hoje amplamente utilizada, a qual é objeto do tópico seguinte.

2.3.2 O *Balanced Scorecard* (BSC)

O BSC surgiu a partir de um estudo patrocinado pelo Instituto Nolan Norton em 1990, intitulado *Measuring performance in the organization in the future*, em que se buscaram novas formas de medir o desempenho organizacional que não apenas aquelas exclusivamente baseadas em indicadores financeiros, em uma tentativa de maximizar a capacidade de criação de valor econômico futuro (KAPLAN; NORTON, 1997). Portanto, a técnica tem por objetivo definir metas e objetivos organizacionais privilegiando não apenas os resultados financeiros com base no desempenho passado, mas contemplando também outras variáveis de análise e a expectativa de desempenho futuro (ASSEN; BERG; PIETERSMA, 2010).

O BSC, formulado por Robert S. Kaplan e David P. Norton, foi originalmente proposto no início dos anos 1990, a partir de um grupo de estudos envolvendo executivos que redundou em um artigo publicado na Harvard Business Review em janeiro-fevereiro de 1992 (KAPLAN; NORTON, 1992), e vem sendo desenvolvido desde então, em contínuos artigos e

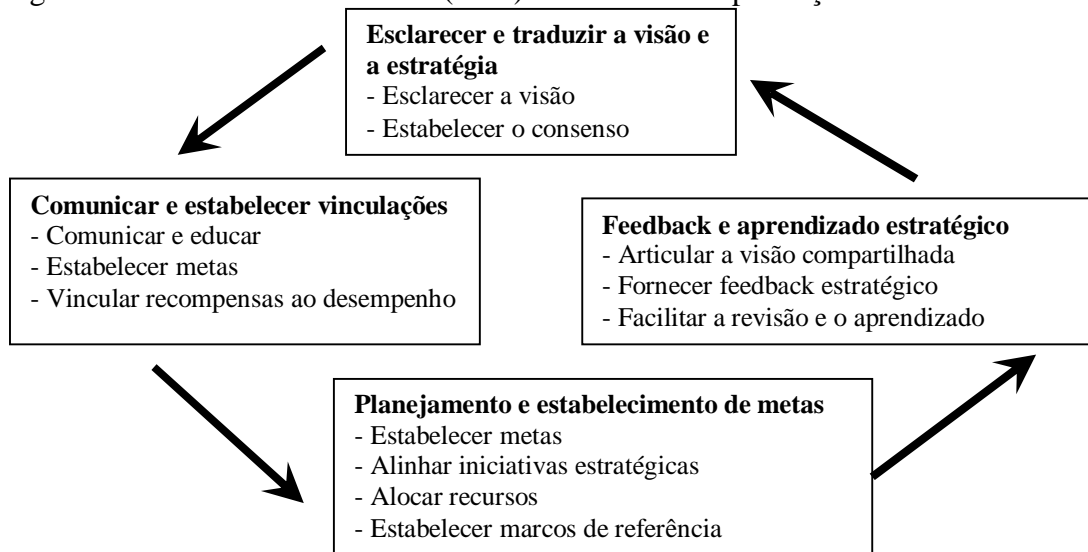
obras dos autores, especialmente cinco livros: *The Balanced Scorecard* (1996), *Strategy-focused organization* (2000), *Strategy maps* (2004), *Alignment* (2006) e *The execution premium* (2008).

A crença fundamental que motivou os autores foi a de que as medidas de desempenho baseadas em dados financeiros estavam, na economia da informação pós-industrial, cada vez mais se tornando obsoletas e mesmo prejudiciais para a capacidade de criação de valor econômico futuro; fazia-se necessário um novo modelo, multidimensional, de medição de desempenho, um *scorecard*, certamente, mas balanceado por conta de variáveis outras que não as financeiras, que a estas se juntariam, proporcionando um equilíbrio “entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8). Afinal, “o valor organizacional emana não da melhoria de indicadores específicos sobre um ativo intangível ou um processo interno, mas da conexão das mudanças nesses indicadores” relativamente às consequências que geram para os clientes e para os resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 113).

Giovannini (2008) sugere uma origem comum à dos sistemas de gestão ISO, baseada na abordagem do *Total Quality Management* (TQM), destacando a difusão do BSC e seu objetivo de transformar decisões estratégicas em ações eficientes e eficazes embora entenda que o TQM tenha um escopo mais amplo, permeando os padrões de sistemas de gestão propostos pela ISO (GIOVANNINI, 2008, p. 18).

Como o nome indica, constitui-se em uma ferramenta que mede o desempenho em torno de quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado), procurando equilibrar objetivos de curto e longo prazos e medidas financeiras e não financeiras, para assim conciliar o direcionamento estratégico presente e futuro.

Figura 2 – O *Balanced Scorecard* (BSC) como estrutura para ação



Fonte: Adaptada pelo autor (2016) a partir de Kaplan e Norton (1996, p. 205).

Em certo momento e como resultado da interação do arcabouço teórico com executivos e gerentes, o BSC deixou de ser uma forma de medição do desempenho para se transformar em um sistema de gestão estratégica utilizado para o estabelecimento de metas, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997).

A figura 2 apresenta o BSC como estrutura para a ação estratégica, enquanto a figura 3 mostra como o BSC é estruturado. Questões relativas ao alinhamento do BSC com outras ferramentas serão abordadas na subseção 2.6.

O BSC, portanto, constitui-se em um modelo sistêmico cuja estrutura relaciona essas quatro perspectivas à visão e à estratégia da organização, preocupando-se não apenas com mensurações ligadas ao passado – as financeiras – mas, especialmente, com a produção de valor futuro, propiciando aos gestores uma visão sistêmica e balanceada das forças de que dispõe (SOLANO et al., 2003). Inicialmente circunscrito à medição, logo migrou para o gerenciamento estratégico, calcado na premissa da existência de relações de causalidade entre as dimensões voltadas para o futuro (clientes, processos internos, aprendizado e crescimento) e aquela mensuradora do desempenho passado (financeira) (NIVEN, 2003; NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012). Esse balanceamento entre passado e futuro se faz imprescindível para que o desempenho de curto prazo não venha a prejudicar ou mesmo inviabilizar a criação de valor em longo prazo (DROR, 2008; NIVEN, 2003; YANG; YEH, 2009). Além disso, o BSC permite à organização “contabilizar” recursos que não aparecem em suas demonstrações

contábeis: os capitais humano, informacional e organizacional (KUMARI, 2011), os quais, cada vez mais, constituem fonte de vantagem competitiva (PESIC; DAHLGAARD, 2013).

Figura 3 – As perspectivas do BSC



Fonte: Adaptada pelo autor (2016) a partir de Kaplan e Norton (2007, p. 152).

Subjaz ao modelo do BSC uma tensão entre passado e futuro, espelhada no secular embasamento em medições financeiras que refletem o passado, contrapostas à necessidade de avaliar ativos intangíveis, que representam o futuro:

O processo de gestão através de relatórios financeiros continua atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. [...]

O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis. A avaliação dos ativos intangíveis e capacidades da empresa seria particularmente útil, visto que, para o sucesso das empresas da era da informação, eles são mais importantes do que os ativos físicos e tangíveis. [...] Porém, realisticamente, a dificuldade de se atribuir um valor financeiro confiável a esses ativos, como os novos produtos em fase de pré-produção; processos inovadores; habilidades, motivação e flexibilidade dos funcionários; lealdade dos clientes; bancos de dados; e sistemas, provavelmente impedirá que sejam reconhecidos algum dia nos balanços das empresas. Contudo, são esses os ativos e capacidades fundamentais para o sucesso no ambiente competitivo de hoje e amanhã. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 7-8)

Nesse contexto, o BSC complementa a medição financeira do passado com a medição de vetores que condicionam o futuro, representados nas dimensões do cliente, dos processos internos (não apenas os existentes, como também novos processos que se mostrem

importantes para o alcance da estratégia, inclusive processos de inovação) e do aprendizado e crescimento (infraestrutura incluindo pessoas, procedimentos e sistemas necessários à melhoria em longo prazo). Podem inclusive ser introduzidas novas dimensões, a depender das circunstâncias de cada organização e do setor em que atua, como a dos *stakeholders* ou a da sustentabilidade, por exemplo.

Assim, o BSC “não se limita a medir a mudança; ele a estimula” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 16). Essas medidas financeiras e não-financeiras, ou de resultado e de prospecção, articulam-se de forma hierárquica (*top-down*) a partir da missão e da estratégia, que são traduzidas em objetivos e a seguir em grandezas mensuráveis. Nesse modelo, os objetivos financeiros e referentes aos clientes movimentam a proposição de valor para os processos de negócio e para a infraestrutura, que são os vetores de mudança; as relações entre os vetores e os resultados pretendidos constituem as hipóteses que definem a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000). Nem se tem um modelo unidimensional focado exclusivamente em fatores financeiros, nem, por outro lado, diversionista e deslocado dos resultados financeiros sustentáveis, que devem ser o objetivo maior de qualquer empresa: toda e qualquer melhora nas demais dimensões devem convergir para esta.

Atualmente o BSC é um dos modelos estratégicos mais utilizados em todo o mundo, tanto em organizações privadas quanto públicas, nestas com as devidas adaptações, especialmente quanto a primazia da perspectiva do cliente/cidadão relativamente à financeira (BIGLIARDI; DORMIO; GALATI, 2011; KUMARI, 2011; NIVEN, 2003; NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012).

Embora a ferramenta tenha sido inicialmente concebida para empresas privadas, é plenamente aplicável também no setor público e em organizações sem fins lucrativos em geral. Nelas, a perspectiva financeira é mais uma restrição que um objetivo, até porque nos setores público e filantrópico o sucesso não pode ser medido pela eficiência no uso de recursos financeiros, mas no alcance dos objetivos para os quais essas organizações foram criadas. Os *scorecards* em organizações públicas tendem a ser similares aos das empresas privadas, com a diferença relevante de que nestas o atendimento aos clientes e funcionários será preponderante relativamente aos objetivos financeiros. As organizações do setor público em geral precisam contemplar simultaneamente três objetivos: criar valor, a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuos de sua fonte de financiamento (KAPLAN, NORTON, 2000).

Revisada a literatura acerca da estratégia, com foco nas dificuldades e no pluralismo que o campo apresenta, abordam-se, nas próximas Seções, a gestão de processos e a gestão de projetos, focando nas ferramentas escolhidas como componentes do modelo objeto desta pesquisa.

2.4 Processos

Conforme Caetano (2001), até o início do século XX não existia produção em massa que justificasse maior preocupação com o controle de qualidade, o qual surgiu como instrumento de inspeção da produção a partir da necessidade de padronizar os grandes volumes de produtos, garantindo precisão ao processo produtivo. Duas obras que marcaram época foram as de G. S. Radford (*The control of quality in manufacturing*, 1922), em que se formalizaram alguns princípios de controle da qualidade, e de Walter Shewhart (*Economic control of manufactured product*, 1931), que propôs uma abordagem científica, o controle estatístico da qualidade.

Entretanto, nos anos 1950 o acirramento da concorrência impôs a percepção de que controlar *ex post facto* a qualidade já não era suficiente, e o foco passou a ser a prevenção, o controle de qualidade *ex ante*. Desde os anos 1930, William Deming havia afirmado que controlar o produto acabado era desperdiçar recursos, propondo o controle estatístico não do produto, mas do processo; contudo, seu trabalho encontrou grande ressonância, inicialmente, apenas no Japão. Outro pioneiro, Joseph Juran, em seu livro “*Quality control handbook*” (1951), defendeu que a qualidade era uma questão de grau e perguntou quanta qualidade seria adequado. Também expandiu as preocupações com a qualidade para além da linha de produção, abrangendo os serviços e processos administrativos. Seu seguidor, Armand Feigenbaum, em 1956, cunhou a expressão “controle de qualidade total” (*total quality control*), envolvendo toda a organização na dinâmica da busca pela qualidade. Mais adiante, Philip Crosby colocou o consumidor como referência para a qualidade: alcançá-la é satisfazer os requisitos do cliente.

E assim é até hoje: conforme Caetano (2001, p. 10), “a filosofia moderna da qualidade está totalmente centrada no atendimento ao cliente (interno e externo) e que os processos (conjuntos de atividades) devem ser capazes de transformar os seus requisitos em satisfação plena e em encerramento”. Conforme Mello et al. (2009), a aplicação dos princípios da gestão

da qualidade produz efeitos benéficos não apenas a clientes, mas também a acionistas, fornecedores, e mesmo para a sociedade em geral.

Moroni e Hansen (2006) propõem um modelo integrador da gestão de processos com a de projetos, assim contextualizando o caso que originou seu trabalho:

Durante o processo de reavaliação estratégica, uma empresa de manutenção aeronáutica, que aqui denominaremos de AVIAMAN, decidiu utilizar o modelo BSC – Balanced Scorecard para mapear e medir o desempenho dos objetivos estabelecidos no seu planejamento estratégico.

Durante o programa de implantação do BSC, surgiram algumas iniciativas que estavam diretamente associadas aos processos existentes, mapeados quando da implantação de um sistema de gestão ERP. Outras iniciativas tinham a característica de projetos, e para conduzir tais projetos a empresa optou por adotar a metodologia proposta pelo PMI – Project Management Institute.

Como se tratam de processos e projetos de caráter essencialmente técnico e que exigiriam domínio tecnológico associado a diferentes departamentos, tanto os processos como os projetos deveriam ser conduzidos através do compartilhamento de recursos destes mesmos departamentos.

O grande desafio então se concentrou em entender como poderiam os recursos dos diversos departamentos serem compartilhados de modo a atender as demandas dos processos e dos projetos ao mesmo tempo. (MORONI; HANSEN, 2006, p. 46-47).

Partindo de uma visão horizontal das organizações, compatível com a estrutura matricial e abandonando o tradicional sistema funcional verticalizado, Moroni e Hansen (2006) propõem que a gestão por processos confere sistematização e identifica eventuais deficiências interdepartamentais, tratando a empresa como um sistema que processa entradas e gera saídas por meio de processos que cruzam a estrutura horizontalmente. Enquanto na visão funcional cada funcionário/departamento está hierarquicamente localizado, os gestores de projetos e de processos são agrupados em equipes multidisciplinares, e não por especialidade, e deixam de entender que seus respectivos trabalhos se encerram com a etapa pela qual são responsáveis; ao invés disso, a divisão do trabalho acolhe uma distribuição matricial (MORONI; HANSEN, 2006). Nesse tipo horizontalizado de concepção organizacional,

Tanto o gerenciamento por processos como o gerenciamento de projetos estabelece rotinas que seguem horizontalmente a estrutura da organização. Um gerente de processo/projeto é designado como responsável por todo o ciclo dentro da organização, independentemente do departamento a que pertence. Os indivíduos alocados para realizar os processos ou para participar de projetos possuem características específicas e podem ser oriundos de diversas áreas da empresa. (MORONI; HANSEN, 2006, p. 51).

O estudo da gestão de processos é amplo e diversificado; não haveria como pretender qualquer grau de exaurimento nesta pesquisa, que se centra na integração de sistemas de gestão. Assim sendo, passa-se a uma breve introdução à norma ISO 9001, deixando desde já

esclarecido que a análise mais percuciente dos requisitos que a compõem será efetuada somente na subsecção 2.8.

2.4.1 A norma International Organization for Standardization (ISSO) 9001

Dentre as metodologias mais aplicadas por organizações na gestão de seus processos desponta a norma ISO 9001, que trata da gestão da qualidade com foco na gestão de processos (ISO, 2008).

O sistema da qualidade ISO 9001 é centrado na satisfação dos clientes e na busca da melhoria contínua. Apóia-se em um tripé de desempenho: a prevenção de não-conformidades, a melhoria contínua e a satisfação do cliente (PSOMAS; PANTOUVAKIS; KAFETZOPOULOS, 2013). A norma ISO 9000 estabelece os oito princípios de gestão que devem nortear a implementação desses sistemas: foco no cliente; liderança; envolvimento de pessoas; abordagem de processo; abordagem sistêmica para a gestão; melhoria contínua; tomada de decisão baseada em fatos; benefícios mútuos nas relações com os fornecedores. O quarto princípio, abordagem de processo, explicita a opção por uma concepção organizacional a partir de seus processos, definidos como “atividade ou grupo de atividades que transformam entradas (informação, material) em saídas, ou seja, resultados, por meio da agregação de valor às entradas e utilizando-se de recursos organizacionais” (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2009, p. 17).

O sistema ISO 9001 possui cinco macrorrequisitos que se subdividem em muitos outros: Sistema da Qualidade (SEÇÃO 4), Responsabilidade da Direção (SEÇÃO 5), Gestão de Recursos (SEÇÃO 6), Realização do Produto (SEÇÃO 7) e Medição, Análise e Melhoria (SEÇÃO 8). Uma vez cumpridos todos os requisitos, esses sistemas podem ser certificados por organismos credenciados. O sistema é mostrado na figura 4.

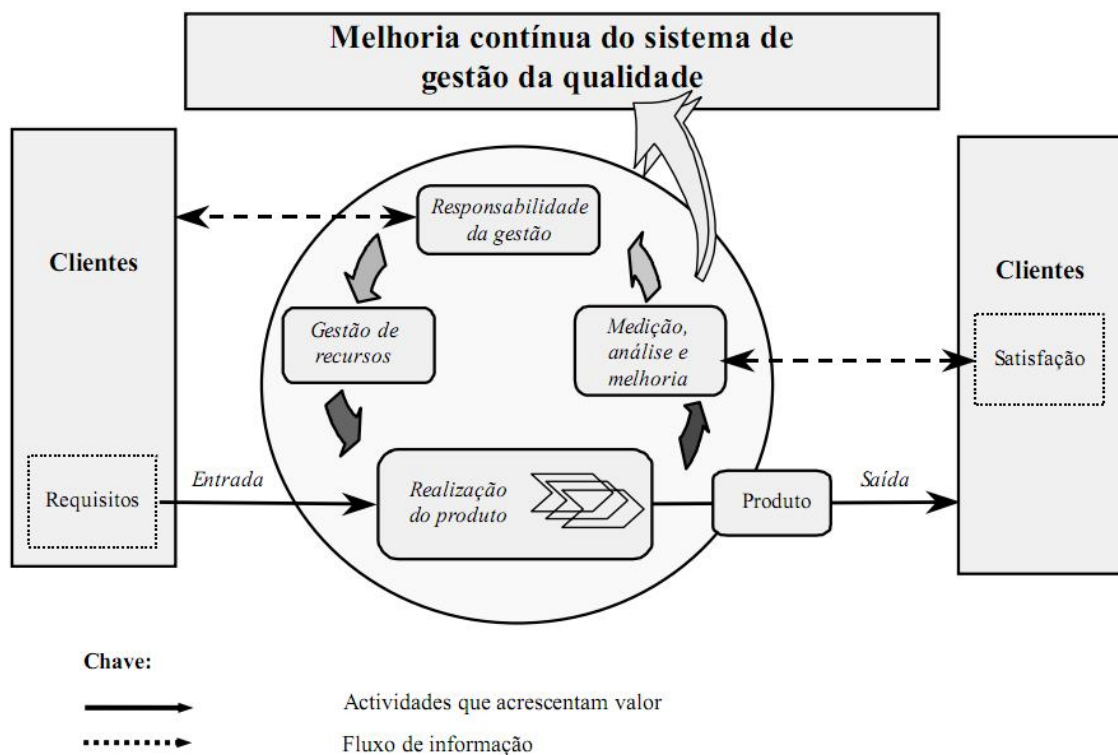
A ISO 9001 se baseia na gestão de processos. Há várias definições do que vem a ser um processo. Davenport (1994) o conceitua como conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar um produto especificado para um dado cliente ou mercado. Harrington (1997) o define como qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega-lhe valor e gera uma saída para um cliente externo ou interno, fazendo uso de recursos para gerar resultados. Valeriano (2001) chama a atenção para os requisitos para a definição de um processo: entradas, recursos, atividades e saídas.

Paladini (2005, p. 26) chama a atenção para a perspectiva estratégica da qualidade, ao considerá-la como um dos fatores essenciais à sobrevivência em longo prazo:

Os conceitos da qualidade sofreram mudanças consideráveis ao longo do tempo. De simples conjunto de ações operacionais, centradas e localizadas em pequenas melhorias do processo produtivo, a qualidade passou a ser vista como um dos elementos fundamentais do gerenciamento das organizações, tornando-se fator crítico para a sobrevivência não só das empresas, mas também, de produtos, processos e pessoas. Esta nova perspectiva do conceito e da função básica da qualidade decorre, diretamente, da crescente concorrência que envolve os ambientes em que atuam pessoas e organizações. Como se percebe, a perspectiva estratégica da qualidade não apenas cria uma visão ampla da questão, mas, principalmente, atribui a ela um papel de extrema relevância no processo gerencial das organizações.

De acordo com Gerolamo, Esposto e Carpinetti (2002), o ciclo PDCA da gestão da qualidade é utilizado como base para a gestão da estratégia. Assim, na fase de Planejamento, a estratégia atual é analisada, são identificadas estratégias emergentes, oportunidades de melhoria e mudanças estratégicas; na fase de Ação, é implementado o sistema de medição de desempenho, bem como as ações de melhoria e de mudança estratégica; na fase de Avaliação, as ações e resultados são avaliados e verificados, fornecendo o *feedback*, comparando-os com as estratégias (atual e futura) planejadas; e na fase da Correção, as mudanças e melhorias, bem como o novo sistema de medição de desempenho, são consolidados.

Figura 4 – O sistema de gestão da qualidade segundo a *International Organization for Standardization* (ISO) 9001:2008



Assim como a estratégia, também a qualidade é um conceito dinâmico, moldado a partir de referenciais mutáveis no tempo, muitas vezes de forma brusca. Evoluiu de simples ferramenta estatística de controle de inspeção para uma dimensão estratégica que envolve o relacionamento com o mercado consumidor, como retratam as definições de Juran (adequação ao uso) e de Taguchi (minimização de perdas à sociedade). Assim, a qualidade possui atributos não somente internos à organização, mas também mais amplos, incorporando a relação com o entorno ambiental e criando mecanismos para envolver todos os recursos organizacionais de forma sistêmica (VIANNA et al., 2010).

Desse modo, o que é novo na avaliação de desempenho é o reconhecimento da necessidade de criar uma visão sistêmica, formal, que integre os objetivos estratégicos aos indicadores de desempenho táticos e operacionais, permitindo: (i) compreender as consequências de variações de indicadores de desempenho nos objetivos estratégicos e vice versa; (ii) criar alinhamentos de esforços orientados para o que necessita ser mensurado para controlar a performance de objetivos estratégicos; (iii) mudar o foco de medir o desempenho de indicadores selecionados segundo a disponibilidade e facilidade de mensuração (quantitativos e disponíveis), enfatizando a identificação do que é importante; e, (iv) integrar os indicadores, estabelecendo compensações entre si, fundamentando e mensurando simultaneamente sua participação nos níveis operacional, tático e estratégico do contexto da organização. (ENSSLIN et al., 2007; VIANNA et al., 2010, p. 35).

Também na área de serviços o debate acerca da qualidade gira em torno do confronto entre a qualidade percebida pelo cliente frente às suas expectativas. Assim é no sistema ISO 9000, que na versão de 1994 diferenciou as normas ISO 9001 e ISO 9002, esta específica para a área de serviços, uma vez que não estabelecia requisitos para o controle de projetos (QUINTELLA; MELO; LEAL, 2001).

2.5 Projetos

O gerenciamento de projetos é uma prática muito antiga; em certo sentido, é coetâneo das organizações (SHENHAR; DVIR, 2007). Enquanto disciplina, contudo, originou-se no setor militar, no período pós-Segunda Guerra Mundial, e desde então tem avançado, especialmente a partir dos anos 1990 (MARTINS et al., 2005). Além disso, por conta da abstração de seu conceito, todos nós executamos projetos no dia-a-dia, a maioria de forma inconsciente (MAXIMIANO; ANSELMO, 2006).

Conforme Silva Jr. e Feitosa (2012), o gerenciamento de projetos, desde seu surgimento na década de 1950, tem evoluído rapidamente. A criação do PMI, em 1969, representou um marco nessa evolução, que se expandiu das empresas de construção pesada, aeroespacial e de

defesa para os mais diversos setores econômicos, especialmente a partir da década de 1980 (SILVA JR.; FEITOSA, 2012, p. 211).

No mundo atual, em que a turbulência é a norma que dita a contínua necessidade de reinventar e redefinir estratégias, os projetos são cada vez mais utilizados na introdução de mudanças e inovações (REICH; WEE, 2006; ROSE, 2009), constituindo um campo de atuação em franca expansão (PONTES; OLIVEIRA; VASCONCELOS, 2015; SHENHAR; DVIR, 2007; SHENHAR; DVIR, 2010). Na última década, com especialidade, o gerenciamento de projetos ganhou em importância estratégica (PATANAKUL; SHENHAR, 2012) e tem se sobressaído como ferramenta para a construção de planos empresariais os mais diversos (MACHADO; MARTENS, 2015), provendo uma vantagem nesse contexto dinâmico em que as organizações atuam (ERRIHANI; ELFEZAZI; BENHIDA, 2015), onde aspectos antes negligenciados, como características subjetivas e intangíveis dos componentes da equipe (ARONSON; SHENHAR; PATANAKUL, 2013), passam a ser considerados.

Segundo o PMI, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projeto, a fim de atender a seus requisitos, sendo realizado por meio da aplicação e da integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento (GUIMARÃES; SCHEIBLE; SANTOS, 2011). Os projetos aparecem quando há ações que precisam ser executadas fora do funcionamento rotineiro da organização (BONFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012).

Noro (2012, p. 133) elenca as principais características dos projetos, conforme o código de práticas do PMI:

Segundo o PMBOK Guide (2008), os projetos são normalmente autorizados como resultados de uma ou mais considerações estratégicas. Estas podem ser uma demanda de mercado, necessidade organizacional, solicitação de um cliente, avanço tecnológico ou requisito legal. Neste sentido, as principais características dos projetos são que eles são (1) temporários, possuindo um início e um fim definidos, (2) planejados, executados e controlados, (3) entregam produtos, serviços ou resultados exclusivos, (4) desenvolvidos em etapas e continuam por incremento com uma elaboração progressiva, (5) realizados por pessoas e (6) com recursos limitados.

O PMI é uma organização não governamental originada nos Estados Unidos, tida como referência mundial em projetos, conforme Sella e Grzybovski (2011, p. 44):

O modelo PMBOK de gestão de projetos foi proposto pelo PMI, uma associação mundial sem fins lucrativos com foco exclusivo em gerenciamento de projetos. Tem sua origem em 1969, nos Estados Unidos, por meio de cinco voluntários que, para representar todo o somatório de conhecimento dentro da área de gerenciamento de projetos, propuseram o modelo PMBOK. Esse modelo é um guia (PMBOK Guide) que inclui conhecimentos comprovados por meio de práticas tradicionais utilizadas, assim como políticas inovadoras com aplicação limitada. Além disso, procura fornecer terminologia comum à gestão de projetos.

O principal objetivo do PMI é avançar na prática, na ciência e na profissão de gestão de projetos em todo o mundo, de maneira consciente e proativa, para que as organizações, em todos os lugares, apoiem, valorizem e utilizem a gestão de projetos na gestão de recursos.

A área de projetos costuma ser compreendida de forma intimamente ligada à inovação, com sua importância derivando do fato de que atividades inovadoras em geral são as que mais agregam valor ao serviço ou produto (RABECHINI JR.; PESSÔA, 2005). Inovação e mudança são vistas como ligadas à melhoria contínua, essencial para a manutenção da competitividade, e a gestão de projetos deixa de ser compreendida como atividade interna para ser uma arma competitiva, que agrega qualidade e valor (NORO, 2012).

No dizer de Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002, p. 29-30), a busca da inovação nos produtos, processos e serviços precisa ser incorporada à cultura organizacional, em um processo cíclico que inclui as fases de varredura ambiental, decisão, alocação de recursos e implementação.

Os projetos constituem mecanismo relevante para mudanças e desenvolvimento organizacional, provendo a esses processos velocidade, robustez, consistência e excelência operacional, de modo que as principais mudanças organizacionais e iniciativas para a geração de vantagens competitivas têm sido executado, em sua maior parte, mediante projetos organizacionais, sendo muito importante a avaliação e o controle do nível de maturidade na condução e gerenciamento desses projetos (BOUER; CARVALHO, 2005). Os projetos decorrem das metas organizacionais, e a organização precisa dispor do nível de habilidade suficiente para gerenciá-los, bem como amadurecer na ciência e arte da gestão de projetos (SILVA JR.; FEITOSA, 2012). Há várias metodologias de avaliação do grau de maturidade no gerenciamento de projetos, como o modelo de Kerzner, que sugere cinco estágios ou níveis de maturidade: o da linguagem comum, o dos processos comuns, o da metodologia singular, o do *benchmarking* e o da melhoria contínua (RABECHINI JR.; PESSÔA, 2005).

Segundo Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2006), dois temas têm se sobressaído na área de gerenciamento de projetos, os escritórios de projetos (*Project Management Office* -

PMO) e os modelos de maturidade organizacional em gestão de projetos. Conforme esses autores, os projetos permitem ao mesmo tempo focar os esforços nos objetivos estratégicos e nas demandas externas:

Uma pergunta que ecoa nas organizações é: como permanecer focada em objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, adaptar-se às mudanças externas? Muitas organizações têm encontrado na implementação de projetos o fator crítico para o enfrentamento dessa questão, uma vez que eles são fonte de novos produtos, novos serviços e novos processos que, potencialmente, podem aumentar vendas, reduzir custos, melhorar qualidade e outros benefícios decorrentes. (RODRIGUES; RABECHINI JR.; CSILLAG, 2006, p. 274).

Projeto, portanto, é um esforço temporário para criar produto/serviço únicos, com recursos, esforços e resultados previamente definidos, sendo aplicável em qualquer tipo de empreendimento (SELLA; GRZYBOVSKI, 2011). A definição é bastante abrangente, abarcando projetos de grande envergadura e também de menor complexidade (BONFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012; ERRIHANI; ELFEZAZI; BENHIDA, 2015). Conforme Anselmo e Maximiano (2011), a administração de projetos se constitui em um corpo de conhecimentos utilizados para gerir empreendimentos singulares e não-repetitivos, como é o caso dos processos de inovação, de adaptação e de aprimoramento dos produtos e sistemas internos da organização. Possui três dimensões: operacional (voltada à eficiência de cada projeto considerado isoladamente), estratégica (ligada à geração de valor por meio de projetos, à eficácia na luta pela vantagem competitiva) e organizacional (que faz a ligação entre as dimensões operacional e estratégica, mediante temas como o escritório de projetos, a gestão de programas e portfólios e outros que tratam da organização dos recursos organizacionais para a execução da dimensão estratégica).

Conforme Guedes et al. (2011), a gestão do portfólio de projetos consiste em tomar decisões sobre quais projetos executar e que recursos usar para executá-los, sendo atividade crítica para a atividade estratégica. A definição de projetos enquanto empreendimentos limitados no tempo e com objetivo definido, sujeitos a limitações também relativas a recursos e escopo, é considerada um construto operacional, ligado à eficiência; entretanto, o conceito de projeto evoluiu para abranger a dimensão estratégica, ligando-se à eficácia e à obtenção de vantagem competitiva, possuindo ainda uma dimensão tática que conecta as facetas operacional e estratégica (GUEDES et al., 2011).

Há uma série de autores que abordam o alinhamento dos projetos à estratégia da organização, bem como modelos normativos, como os do *Office of Government Commerce*

(OGC), da *International Project Management Association* (IPMA) e do próprio *Project Management Institute* (PMI). A IPMA e o PMI são duas das instituições de maior renome mundial no campo do gerenciamento de projetos, e ambas confirmaram a expansão da gestão de projetos de um enfoque operacional para o estratégico, abraçando a gestão de programas e portfólios (WESTPHAL et al., 2011). Segundo o PMI, um portfólio é um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender os objetivos de negócios estratégicos. De acordo com o Portfólio Management Standard do PMI, para que o gerenciamento de portfólios possa ser exitoso, são necessários a compreensão do plano estratégico, o estabelecimento de fatores de gerenciamento do portfólio baseados no plano estratégico e a consideração de todos os projetos da organização, programas e outros portfólios componentes (WESTPHAL et al., 2011).

Os projetos, aliás, não apenas devem se alinhar à estratégia, como também agregam contribuições para a formulação desta:

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a concepção da administração estratégica como sistema fechado, normativo e cíclico pode ser encontrada nas escolas prescritivas como a do *design*, do planejamento e do posicionamento, como, por exemplo, é proposto no Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1992; 1996; 2008). No entanto, para Mintzberg (1994) e Collins (2001), seria impróprio entender a estratégia como um processo formal, cíclico e fechado. Ainda Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam a existência das escolas descritivas, tais como a empreendedora, a cognitiva, a de aprendizado, a do poder, a cultural e a ambiental, ou mesmo, a escola da configuração, que sugerem uma estratégia que é emergente mais da cultura e aprendizagem do que do processo de planejamento. (GUEDES et al., 2011, p. 69).

A gestão particularizada de projetos não é suficiente, pois, na visão de Westphal et al. (2011, p. 96),

A escassez ou limitação de recursos, sejam estes financeiros, de estrutura, tecnológicos ou humanos, entretanto, exige da alta administração decisão e precisão na aplicação desses recursos com o fim de atingir seus objetivos. Assim, faz-se necessária a aplicação de um processo de seleção e priorização que permita identificar quais projetos são mais importantes, quais trazem maior retorno e que riscos estão envolvidos, o que pode ser efetivado pela gestão de portfólio. Isso possibilita o direcionamento de recursos para os projetos de maior prioridade e valor, sempre levando em consideração os objetivos estratégicos com macro visão e em diversos períodos de tempo. Verifica-se, dessa forma, que o gerenciamento de projeto continua crescendo, porém cada vez mais as organizações deixam de ter uma visão unicamente operacional e percebem o valor da gestão de portfólio como ferramenta de suporte para o sucesso da estratégia organizacional.

A administração isolada de projetos, portanto, limita ganhos e a sinergia que advém de um gerenciamento simultâneo, sendo desvantajosa comparativamente à gestão de portfólios e programas, que implicam uma visão sinérgica e estratégica do gerenciamento de projetos (REGO; SILVA, 2011).

Silva Jr. e Feitosa (2012, p. 209-210) aduzem, acerca da gestão de projetos na administração pública, que

Gerenciar e implementar bem os projetos também são aspectos importantes para o setor público. A tarefa dos governantes públicos é utilizar os recursos públicos para a promoção de projetos complexos para o benefício da população. As políticas e programas governamentais precisam ser entregues dentro do prazo estabelecido, dentro dos custos estimados, e em concordância com as expectativas. Nos últimos anos, os setores públicos, em diferentes países, têm sofrido significativa pressão para reinventar seus modelos operacionais (Christenson e Walker, 2008; Gomes e Yasin, 2008; McPhee, 2008). Na literatura nacional, encontram-se alguns casos de uso da gestão de projetos em governos de estado e prefeituras, Cintra e Vieira (2007), Santos e Martins (2008), Costa, Januzzi e Santos (2008), Toscano, Souza e Barrence (2008) e Grego, Lopes, Oliveira e Leite (2009).

Já se disse que os grandes feitos da humanidade podem ser classificados como projetos (VALERIANO, 2001). Estes são definidos pela norma ISO 10.006 como um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos. Enfim, um projeto é um esforço temporário tendente ao alcance de um objetivo único (DUNCAN, 2000), consumindo recursos e operando sob pressões de prazos, custos e qualidade (KERZNER, 2002).

O PMI, fundado nos Estados Unidos em 1969, é o mantenedor do padrão de gerenciamento mais adotado no mundo, com membros espalhados em mais de 170 países.

2.5.1 O código de práticas Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

Sobreleva-se, dentre as práticas organizacionais na área de gestão de projetos, a aderência ao código de práticas PMBOK, mundialmente adotado por organizações dos mais variados tipos.

O PMBOK corresponde à compilação de melhores práticas na forma de um padrão ou *framework*, semelhante às normas da ISO (TRENTIM, 2011). Não é o único padrão, como já destacado, embora seja o mais difundido (ERRIHANI; ELFEZAZI; BENHIDA, 2015;

MACHADO; MARTENS, 2015), também merecendo destaque, por exemplo, os corpos de práticas da IPMA e do OGC, (ZWIKAEL, 2009), além dos padrões do *Association for Project Management* (APM), (ERRIHANI; ELFEZAZI; BENHIDA, 2015).

O PMBOK define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo – acaba, portanto, quando atinge seus objetivos ou se verifica que estes são inatingíveis ou não mais desejados. É temporário (embora possa ter resultados permanentes), em contraste com as operações da organização (PMI, 2008). Diferencia-se das operações (nesta tese tratadas como processos), as quais são definidas como “uma função organizacional que realiza a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo” (PMI, 2008). As operações (processos) são permanentes; os projetos, temporários.

O gerenciamento de projetos conforme o PMBOK (PMI, 2008, p. 6), consiste na “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”, mediante a aplicação e integração de processos integrados em cinco grupos – iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Desse modo, gerenciar um projeto inclui:

- Identificação dos requisitos;
- Adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado;
- Balanceamento das restrições conflitantes que incluem, mas não se limitam a escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos. (PMI, 2008, p. 6).

É muito conhecido e desejado no mercado o credenciamento conferido pelo PMI aos profissionais de gerenciamento de projetos, o *Project Management Professional* (PMP), que agrega a maior comunidade de gerenciamento de projetos em todo o mundo (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012).

O PMBOK se baseia no ciclo de Shewart-Deming (PDCA), de forma que, na apresentação de suas melhores práticas, também procura a melhoria contínua. E cada vez mais, também, os projetos deixam de ser “ilhas” para fazer parte da estratégia, pois os objetivos organizacionais podem ser em geral decompostos em projetos para facilitar o entendimento, a busca dos resultados, a distribuição de responsabilidades e, acima de tudo, a gestão (TERRIBILI FILHO, 2011).

Uma visão do estreito relacionamento entre projetos e estratégia é fornecida pelo PMBOK, ao tratar de projetos estratégicos:

As organizações gerenciam portfólios com base em seu plano estratégico, o que pode ditar uma hierarquia para o portfólio, programa ou projetos envolvidos. Um objetivo do gerenciamento de portfólios é maximizar o valor do portfólio através do exame cuidadoso de seus componentes: os projetos e programas integrantes e outros relacionados. Os componentes que contribuem menos para os objetivos estratégicos do portfólio podem ser excluídos. Dessa forma, o plano estratégico de uma organização torna-se o principal fator de orientação para investimentos em projetos. Ao mesmo tempo, os projetos fornecem feedback aos programas e portfólios através de relatórios de progresso e solicitações de mudança que possam impactar outros projetos, programas ou portfólios. As necessidades dos projetos, incluindo as necessidades de recursos, são encaminhadas e comunicadas no nível do portfólio, que, por sua vez, determina a orientação para o planejamento organizacional. (PMI, 2008, p. 11).

Conforme a tipologia do PMBOK (PMI, 2013), o gerenciamento de projetos é dividido em dez áreas de conhecimento e cinco grupos de processos, totalizando 47 processos. O padrão de práticas do PMBOK vai além do chamado “triângulo de ferro” do gerenciamento de projetos, que destaca o gerenciamento do escopo, do custo e do tempo: além desses, inclui ainda mais sete áreas – integração, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e Partes Interessadas (PI), (MACHADO; MARTENS, 2015; PMI, 2014). Bonfin, Nunes e Hastenreiter (2012) apresentam um bom resumo dessas áreas de conhecimento, que serão detalhadas quando da formulação do modelo teórico de integração (SUBSEÇÃO 2.8).

As importâncias relativas dessas áreas varia a cada projeto, tanto que nem mesmo o próprio padrão as identifica, cabendo aos gestores dos projetos decidir como distribuirão seu tempo e recursos escassos, até porque as peculiaridades e dificuldades de gerenciamento em cada área são diversificadas (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012). Técnicas como a do princípio de Pareto (80/20) são recomendadas nessa definição (ZWIKAEL, 2009).

Também a definição do que seja um projeto bem-sucedido é fluida, em face das complexidades e da unicidade que caracterizam cada projeto (MACHADO; MARTENS, 2015). Há posicionamentos diversos acerca do que constitui o sucesso de um projeto, apontando-se na literatura diversos condicionantes de desempenho (BONFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012; PONTES; OLIVEIRA; VASCONCELOS, 2015).

Cabe destacar, entretanto, que o PMBOK não abrange todo o campo do gerenciamento de projetos. A disciplina se ressent, aliás, de uma teoria unificada, bem como de uma maior atenção por parte da academia mundial, sendo bem menos explorada, por exemplo, do que o

estudo da inovação (SHENHAR; DVIR, 2007). Tem um cunho ainda bastante pragmático, empírico, com a maior parte dos conhecimentos surgindo exatamente de códigos de práticas como o PMBOK (REICH; WEE, 2006; SHENHAR; DVIR, 2007). O PMBOK é uma ferramenta endógena, no sentido de que veio com a preocupação de coletar boas práticas de gerenciamento *dentro* dos projetos, sem se ocupar das diversas vinculações com o “restante do mundo”. Para um melhor desempenho, deve ser não apenas integrado a outras disciplinas da gestão (não somente aquelas de que trata esta tese), como também a considerações exógenas, relativas à vinculação adaptativa do projeto aos propósitos da organização (SHENHAR; DVIR, 2010).

A abordagem de Shenhar e Dvir (2010), por exemplo, propõe o modelo diamante para complementar o gerenciamento de projetos a partir de fundamentos extraídos da teoria da contingência, mediante a verificação de fatores relacionados à incerteza de mercado (novidade), à incerteza tecnológica, à complexidade e ao ritmo. Mais que isso, pode-se levantar questionamentos acerca do modelo de mudança organizacional mais adequado. Vinekar, Slinkman e Nerur (2006), a propósito, propõem uma visão ambidestra para o desenvolvimento de sistemas, que contemple tanto a abordagem tradicional quanto o chamado *agile management*. Todas essas questões são pertinentes e extrapolam o alcance dos padrões de gerenciamento de projetos, os quais são ferramentas, e não teorias. Mas nem por isso esvaziam destes a relevância, nem lhes constitui empecilho à contínua difusão.

Por óbvio, fugiria ao escopo desta pesquisa esgotar todos os recursos apresentados pelas ferramentas escolhidas, posto que cada uma delas, isoladamente, poderia merecer uma tese, como aliás já foi feito por diversas vezes. No que importa ao problema desta pesquisa, entretanto, cabe ainda um tópico teórico: os alinhamentos entre as dimensões de gestão já detectados na academia, objeto da próxima subseção.

2.6 Alinhamento entre governança, estratégia, processos e projetos

Foram muitos os trabalhos, das mais diversas vertentes, que procuraram alinhar governança, estratégia, processos e projetos. Nesta subseção, vários deles serão citados, com o intuito de evidenciar a pluralidade das abordagens e a parcialidade, relativamente à proposta encampada nesta tese, consubstanciada nos recortes dos quais partiram os respectivos

pesquisadores, os quais não lograram abarcar o processo de gestão organizacional como um todo.

Especial atenção será dedicada à obra de Kaplan e Norton (2006), que escreveram um livro especificamente destinado ao “alinhamento” organizacional, por eles entendido como o alinhamento entre a estratégia e a organização.

Neste ponto, cabe renovar a advertência efetuada quando se abordaram as ferramentas de gestão: não há pretensão, aqui, de esgotar o tema das propostas precedentes de alinhamento, mas sim, em conjunto com a subseção seguinte, mostrar o ineditismo da abordagem proposta nesta tese.

2.6.1 Alinhamento: diversidade de temas e de propostas

São muitas as abordagens possíveis ao estudo do alinhamento da gestão organizacional. Barki e Pinsonneault (2005), por exemplo, propuseram o modelo da integração organizacional, buscando ligá-la ao desempenho e aos esforços para sua implementação. Conforme esses autores, a integração ocupa um lugar central em vários domínios, incluindo o gerenciamento, a estratégia, a teoria organizacional, o gerenciamento da produção e das operações e os sistemas de informação. A própria conceituação varia em função das diferentes disciplinas e atividades ou funções organizacionais enfocadas.

Há uma forte ligação entre a governança e a estratégia, na medida em que os interesses dos principais (na terminologia da teoria da agência) ou das demais PI (segundo a teoria dos *stakeholders*) serão atendidos apenas na proporção em que aqueles que formulam e implementam as estratégias organizacionais forem bem-sucedidos. Marino (2005) resume bem a questão ao afirmar que a gestão estratégica consiste em um processo de geração de ações que são priorizadas para promover um alinhamento de interesses entre os diversos agentes. A principal recompensa da governança corporativa é a redução do custo de captação de recursos, que se faz acompanhar de um aumento do valor de mercado e do leque de alternativas de investimentos, reduzindo o risco (OLIVEIRA NETO, 2010). Porém, mesmo que várias linhas de estudo da gestão estratégica abordem a governança corporativa, a integração direta entre ambas permanece um desafio (RIBEIRO; MURITIBA; MURITIBA, 2012).

Oliveira e Forte (2014), por exemplo, apresentaram o pentágono estratégico, modelo no qual defenderam a inclusão da governança corporativa e dos cenários estratégicos no tripé estratégico (*strategic tripod*) de Peng, propondo que ambos – governança corporativa e estudo de cenários (*future studies*) – relacionam-se diretamente com a estratégia empresarial.

Correia e Amaral (2006), Ferreira et al. (2013), Peixoto (2012) e Ribeiro, Muritiba e Muritiba (2012) noticiaram a existência de numerosas pesquisas em diversos países relacionando mecanismos de governança corporativa e *performance* organizacional, concluindo, de forma geral, que a interdependência existe e é significativa, inclusive quanto à valorização e à negociabilidade das ações nas bolsas de valores. O próprio sucesso de um negócio e seu consequente crescimento e criação de valor foram encaixados por Jacometti (2012) e por Ribeiro, Muritiba e Muritiba (2012) como dependentes de boas práticas de governança corporativa e da profissionalização da gestão. Backes et al. (2009) corroboraram essa conclusão ao constatarem que a maioria dos estudos que investigaram confirmou a ideia de que as práticas de governança são benéficas para o desempenho da organização, uma vez que suas exigências só podem ser atendidas mediante o aprimoramento da gestão em suas diversas áreas, o que contribui para a conquista da vantagem competitiva. Neste sentido, conforme Martins (2004), uma estrutura de governança corporativa adequada consiste em um sistema eficiente de estruturação, operação e controle da companhia para a realização do cumprimento das metas estratégicas de longo prazo dos acionistas, especificando a distribuição de direitos e de responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação (SILVA JR., 2006).

Boas práticas de governança corporativa, por meio de seus mecanismos, são portanto altamente relevantes para a gestão estratégica no longo prazo (RIBEIRO; MURITIBA; MURITIBA, 2012), trazendo benefícios às diversas partes envolvidas, como acentuaram Fontes Filho e Picolin (2008, p. 1167):

Conforme aumenta o valor das empresas no mercado, boas práticas de governança corporativa ampliam também os atrativos aos investimentos em ações, trazendo recursos ao mercado de capitais e dando liquidez ao mercado secundário. Para o governo, o crescimento desses mercados traz, como consequência, um maior fluxo de investimentos externos para o país e uma ampliação das fontes de capital para o desenvolvimento empresarial e a indução a projetos privados. Para a sociedade, a construção de um ambiente empresarial mais robusto reflete diretamente no aumento da arrecadação de impostos e na expansão dos níveis de emprego. Da perspectiva dos empregados, práticas de transparência, orientação para criação de valor e prestação de contas tendem a promover um ambiente mais propenso à participação, meritocracia e desenvolvimento profissional, associados a gratificações por

desempenho, além de dificultar a adoção de práticas clientelistas nas relações e com superiores hierárquicos.

Embora existam muitos estudos confirmando haver correlação entre governança e *performance* financeira, a qual é predominante (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008), não se sabe qual delas é causa e qual a consequência, ou seja, se uma boa governança leva ao bom desempenho, ou se o processo é o inverso (CORREIA, 2008). E Ferreira et al. (2013) deram conta de vários estudos que não encontraram sequer relação positiva estatisticamente significativa entre os mecanismos de governança sobre o desempenho, do que resultaria inconclusiva a possível existência dessa relação.

Duque e Pelisari (2010) preconizaram um modelo de alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica. A partir de uma revisão da literatura, a qual é bastante assimétrica diante da profusão de estudos estratégicos e da escassez de trabalhos acadêmicos e teóricos na área de gestão de projetos, muito mais centrada na aplicação prática nas organizações (DUQUE; PELISARI, 2010), esses autores procuraram verificar de que maneira o gerenciamento de projetos se articula com a gestão estratégica, colaborando para a realização dos objetivos estratégicos. Para isso, propuseram dez fatores de alinhamento entre ambas as áreas: a maturidade organizacional em projetos, a cultura em gerenciamento de projetos, o escritório de gerenciamento de projetos, as hierarquias de objetivos e estratégias, a categorização de projetos, a estratégia de projeto, os portfólios, programas e projetos, as metodologias de gerenciamento de projetos, os portões de fase de projetos e os modelos de desempenho de projetos.

Em uma perspectiva da gestão de processos, um projeto pode ser visto como uma melhoria; na perspectiva estratégica, processos e projetos se interpenetram e se complementam para abranger todas as atividades da organização, ou seja, todos os esforços empreendidos para a concretização da estratégia. Essa bifurcação é reconhecida por Kaplan e Norton (1997) na chamada dimensão de processos de seu BSC, em que a criação de valor obedece a um processo duplice: há uma onda curta de criação de valor pela melhoria dos processos existentes e uma onda longa, representada pela criação de produtos e serviços novos que atendam a necessidades preexistentes ou emergentes (KAPLAN; NORTON, 1997).

O conceito de alinhamento estratégico teve origem nas pesquisas na área de estratégia organizacional, a partir da necessidade de alinhar os recursos com as ameaças e oportunidades do ambiente (BRODBECK et al., 2005). Conforme Silveira e Borges (2008), o conceito de

alinhamento estratégico para os formuladores do BSC, Kaplan e Norton, é pioneiro e bastante simples: consiste no alinhamento da organização com a estratégia. No BSC são identificados cinco princípios-chave do alinhamento dos sistemas de mensuração e gestão das organizações com as estratégias propostas, que são: (1) traduzir a estratégia em termos operacionais; (2) alinhar a organização à estratégia; (3) transformar a estratégia em tarefa de todos; (4) converter a estratégia em um processo contínuo; e (5) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva (FLORES; FACHINELLI; GIACOMELLO, 2009).

Como sói acontecer, também o conceito de alinhamento anda não está pacificado na literatura estratégica organizacional, embora, em geral, refira-se a ajustes entre elementos ambientais ou organizacionais sujeitos às alterações típicas de sistemas abertos: do ponto de vista sistêmico, a expressão “alinhamento organizacional” diz respeito à complexidade e à interdependência sistêmica, em termos de elementos formais e informais, uma “calibração de forças”, no dizer do sistematizador da teoria dos sistemas, Bertalanffy, para a eficaz implementação de estratégias. O que lhe confere o caráter sistêmico é a dinâmica de seu processo, repleto de compromissos, decisões, ações e *looping feedbacks* que promovem o aprendizado contínuo (MONTEIRO DE BARROS, 2007).

Rezende (2006) procurou verificar, no Brasil, a extensão com que grandes empresas vêm adotando a gestão da *performance* baseada em perspectivas múltiplas e integradas, bem como as condicionantes e implicações estratégicas e operacionais dessa integração, pois a capacidade de coordenar os esforços para garantir o equilíbrio de interesses inerentes a cada decisão estratégica passou a ser essencial para o sucesso das organizações. Adotou o seguinte conceito para o alinhamento estratégico:

Alinhamento estratégico: condição derivada dos níveis de sofisticação e interação dos mecanismos de direcionamento estratégico adotados – direcionamento institucional, formalização do planejamento e controle, direcionamento para o futuro, direcionamento de recursos humanos, direcionamento de tecnologia da informação e formalização da gestão da performance – retratados por meio de dimensões latentes capazes de explicar variações na amostra observada e das relações que estes mantêm entre si. (REZENDE, 2006, p. 3-4).

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) realçaram as origens do alinhamento estratégico, vinculadas aos pensamentos contingencial e sistêmico. Conforme esses autores, a abordagem contingencial considera não haver uma única melhor maneira de administrar, dependendo do ambiente em que a organização se insere, sendo primordial o alinhamento dos recursos organizacionais às características (oportunidades e ameaças) ofertadas pelo ambiente. No

tocante à abordagem sistêmica, são destacadas as qualidades organizacionais da adaptação (mudanças internas para atender às demandas externas) e do equilíbrio (coesão entre as dimensões internas).

Embora haja razoável consenso na literatura quanto à importância do alinhamento, persistem questionamentos a respeito de quais elementos devem ser alinhados, como conduzir o processo de alinhamento e como diagnosticar se uma empresa está ou não alinhada (PRIETO; CARVALHO, 2006). A própria distinção entre formulação e implementação da estratégia é controversa, pois, especialmente em ambientes turbulentos, a estratégia pode ser modificada enquanto é posta em ação em razão do aprendizado, da inovação e do crescimento, tornando mais relevante a estratégia enquanto processo do que a do produto do planejamento. A simples denominação “alinhamento” estratégico pode conduzir a equívocos em um processo que, ao invés de linear, assemelha-se mais à forma circular, em que planejamento e implementação retroagem reciprocamente e estão em contínua intercomunicação (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009).

O alinhamento diz respeito tanto à formulação quanto à implementação da estratégia – são os alinhamentos externo e interno, respectivamente. Na formulação, o conceito se refere ao ajuste da estratégia ao ambiente competitivo, enquanto que na implementação, integram-se vários elementos, como a estrutura, as pessoas e as informações. Desse modo, trata-se de um conceito complexo e abordado segundo construtos distintos, seja como alinhamento externo (formulação da estratégia) ou como alinhamento interno (implementação da estratégia) e integrado (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009). Esses dois processos constituem um só, ou aspectos intensamente entrelaçados desse mesmo processo:

Conforme já destacado, o alinhamento é ao mesmo tempo um resultado e um processo (MILES; SNOW, 1984). Um processo é comumente definido como um conjunto de tarefas e atividades que contribui para transformar entradas em saídas. No caso do alinhamento enquanto processo, o conceito refere-se ao exercício prático de um conjunto de atividades estruturadas com a finalidade de realizar o alinhamento estratégico (PRIETO, 2006). O exercício do alinhamento interno deve levar à implementação bem-sucedida da estratégia. A formulação e a implementação são claramente relacionadas e interdependentes, e fazem parte de um mesmo processo: o processo estratégico. Entretanto, cada uma destas atividades pode ser diferenciada e discutida separadamente, conceitualmente e na prática. (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009, p. 320).

Outra forma, mais ampla, de se abordar o alinhamento estratégico é no nível supraorganizacional, ou seja, o alinhamento de estratégias de diversas organizações. Ghobril e Moori (2009), por exemplo, estudaram o alinhamento estratégico entre indústrias de bens de

capital e de alimentos. Para eles, a vantagem competitiva vem do modo como as atividades de uma empresa se adaptam e se reforçam (GHOBIL; MOORI, 2009), adaptando-se ao ambiente, o que envolve uma série de fatores levados em consideração em modelos que se completam:

Para uma empresa alcançar o alinhamento estratégico, são propostos vários *frameworks* conceituais: (a) com foco na gestão da produção, têm-se as abordagens de Chopra & Meindl (2003) e Brown & Blackmon (2005); (b) com foco na teoria das organizações, têm-se, por exemplo, Burns & Stalker (1961), Chandler (1998), Teece et al. (1997) e Barth (2003); (c) com abordagem mista com foco no contexto ambiental em também nos processos, manufatura e recursos intraorganizacionais, destaca-se o modelo do ciclo adaptativo de Miles & Snow (1978). (GHOBIL; MOORI, 2009, p. 8).

Para Dias et al. (2007), uma estratégia bem definida viabiliza o desenvolvimento de habilidades e competências que, adequadamente ordenadas e alocadas, ajudam na sua viabilidade e singularidade, mediante o alinhamento ou consistência entre os diferentes sistemas componentes da organização. Assim, conceitualmente, o alinhamento/consistência ocorre quando as práticas e soluções convergem entre si, em um processo que, além de *path dependent*, propende a se valer dos paradigmas em voga.

Mesmo no âmbito da estratégia é preciso alinhamento – entre as chamadas estratégias formais e as emergentes, ou seja, do planejamento estratégico formal com o processo decisório estratégico. Bataglia e Sin Oh Yu (2008, p. 91) ponderaram, nesse sentido, que

Mintzberg (1994) defendeu a tese de que a gênese das estratégias não está no processo de formulação da estratégia, formulando uma das principais críticas ao planejamento estratégico. O argumento do autor é que a racionalidade formal está enraizada na análise, e não na síntese. Assim, o planejamento não poderia ser responsável pela formulação da estratégia que depende dos modelos intuitivos dos gestores. O planejamento estratégico teria a função de aprovar e programar a realização das estratégias já existentes na organização.

Vasconcelos e Silva (2007) acentuaram a importância de se alinhar as metas individuais às organizacionais, atrelando as recompensas esperadas, explícita ou implicitamente, por cada colaborador, aos estímulos e demandas organizacionais, papel que pode ser bem desempenhado pelo BSC.

Em linha análoga, Prieto e Carvalho (2006) identificaram três formas de alinhamento estratégico, o externo (adaptação ao ambiente), o interno (mobilização dos recursos para implementar a estratégia) e o consenso (que na verdade constitui uma variável do alinhamento interno, relacionada à aceitação da estratégia formulada). Como perceberam Santos e

Monteiro (2004) as decisões tomadas no dia a dia têm que estar suportadas por informações estratégicas para evitar desalinhos. Em estudo acerca da necessidade de alinhamento estratégico entre os métodos e instrumentos de controle financeiros em organizações vinculadas ao poder público, esses autores entendem que

as organizações contemporâneas atuam em um ambiente de transformações revolucionárias e de grande competição, onde a concorrência, antes limitada às fronteiras nacionais, passou a ser global. Inseridas nesse contexto, as empresas, públicas ou privadas, vêm buscando incorporar novos modelos de gestão como alternativa de sobrevivência. Contudo, percebe-se que em várias empresas públicas brasileiras os resultados alcançados, a partir da aplicação de modernas técnicas de gestão, não têm correspondido às expectativas de seus responsáveis. Há uma grande diferença entre a formulação da estratégia e a sua implementação, a qual é condicionada, entre outros fatores, por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais de controle.

[...]

Às vezes, existem divergências fundamentais entre a maneira como as nobres declarações de visão e missão são traduzidas em ações, e a consequência é a fragmentação das iniciativas, de modo que os resultados esperados terminam não sendo atingidos. É fundamental que haja um consenso da alta administração e sua equipe quanto ao que a visão e a estratégia realmente significam. Caso contrário, os diversos grupos seguem caminhos diferentes – qualidade, melhoria contínua, reengenharia, *empowerment* – segundo suas próprias interpretações de visão e estratégia. (SANTOS; MONTEIRO, 2004, p. 36-37).

O alinhamento tem sido estudado sob as mais diversas perspectivas no Brasil. Conforme Gerolamo, Esposto e Carpinetti (2002), a formulação da estratégia é apenas o início de um processo que envolve mudanças e aperfeiçoamento contínuos, de modo que propõem um método para identificar ações de melhoria contínua, típicas da gestão da qualidade, alinhadas à estratégia, seja a vigente (verificando e procurando atender seus requisitos), ou seja, a estratégia atual (analisando o *gap* existente entre o comportamento estratégico desejado e o desempenho real). Aliás, para Brodbeck et al. (2005), o alinhamento estratégico em si, antes visto como um processo estático atrelado ao momento da elaboração do planejamento estratégico, tem sido entendido como um processo contínuo e constante durante a etapa de implementação do processo desse planejamento. Para Canépa, Rigoni e Brodbeck (2008), embora possa ocorrer em vários níveis, dois são os mais utilizados: o alinhamento estratégico, entre ambiente e a TI (escopo e *core competences*) e o tático-operacional, no qual se dá a integração funcional entre infraestrutura, processos, pessoas e tecnologia.

Gollo (2002), por exemplo, estudou o alinhamento do sistema de gestão de custos à estratégia, com base no BSC. O alinhamento constitui uma parte significativa da formulação de Kaplan e Norton, e é assim resumido por Prieto, Carvalho e Fischmann (2009, p. 323):

A base para a elaboração do BSC é a definição ou revisão da estratégia da empresa, que deve considerar os fatores críticos de sucesso para atuação no segmento de negócios no qual a empresa está inserida. O modelo considera, então, a estratégia já formulada, a qual será desdobrada em um *scorecard* multidimensional, integrando, além das medidas de desempenho financeiro, medidas de desempenho relacionadas às perspectivas dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996, 2000). [...]

Enquanto sistema de alinhamento estratégico, o modelo apoia-se em dois eixos principais, o da comunicação e o do controle da estratégia. A proposta do BSC é disseminar o conhecimento a respeito da estratégia por todos os níveis e áreas da organização por meio do mapa estratégico. A dinâmica de controle da estratégia acontece pela definição de medidas de desempenho equilibradas, indicadores de tendência (*leading*) e de resultado (*lagging*), financeiras e não financeiras, que permitem acompanhar o desempenho dos negócios no curto e no longo prazo.

Campos e Selig (2002) propuseram um modelo de gestão ambiental que engloba a avaliação do desempenho nessa dimensão, incorporando o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) 14001 ao BSC, ou seja, buscando integrar as estratégias, objetivos e metas ambientais às estratégias, objetivos e metas da organização, com a agregação, ao ciclo PDCA, de etapas como a consideração da missão e visão, das estratégias organizacionais, dos objetivos e fatores críticos de sucesso, e da criação e acompanhamento de indicadores de desempenho ambiental (CAMPOS; SELIG, 2002).

Fonseca et al. (2012) abordaram o alinhamento da ferramenta BSC com a gestão do conhecimento, pois, sendo a gestão da estratégia um conjunto de áreas de conhecimento, envolve a análise profunda de múltiplas variáveis envolvidas, voltando-se ao aproveitamento de recursos intangíveis como o conhecimento, o relacionamento com os clientes, serviços inovadores, habilidades, competências e motivação dos colaboradores.

A ideia de que as empresas se estruturam conforme a estratégia que adotam é bem conhecida dos trabalhos, dentre outros, de Chandler e Ansoff, pois sendo a estratégia um processo contínuo de adaptação ao ambiente, objetivando a perpetuidade da organização, essa adaptação pode demandar mudanças estruturais, de sorte que a estrutura tenha a flexibilidade deliberada na estratégia (MAMMINI, 2006).

Analisando a relação entre ambiente, estratégia e desempenho em indústrias siderúrgicas, Cardoso (2007) pontua que o principal desafio ao processo de planejamento estratégico é fazer com que as visões comercial e industrial possam ser combinadas.

Monteiro de Barros (2007), abordou o alinhamento estratégico sob o ponto de vista da teoria dos sistemas: as organizações são sistemas abertos sociotécnicos, insertos em seus

respectivos macrossistemas ambientais, com os quais trocam influências, e compostos de subsistemas internos, como suas divisões e departamentos.

Tratando do elo entre o plano de negócios e o de TI, Brodbeck (2001) concluiu que, idealmente, ambos os planos deveriam ser integrados mediante o mapeamento dos sistemas e informações estratégicas diretamente relacionadas com a estratégia do negócio, otimizando os resultados e assegurando que os recursos – no caso, informacionais – suportem os objetivos, em um enfoque colaborativo entre as respectivas áreas de gestão. Ao perscrutar a literatura, a autora identificou várias utilidades na promoção do alinhamento entre o Plano Estratégico do Negócio (PEN) e o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), tais como a garantia de que as funções de TI suportem os objetivos em cada nível organizacional, a alocação de recursos para atividades críticas, a melhor circulação de informações, inclusive quanto ao *feedback* para ajustes nos planos, uma melhor priorização na gestão de mudanças, a possibilidade de criar uma estrutura de referência (padronização), essencial para a consistência interna e validade externa dos resultados, e uma maior integração da TI com o restante da organização. Esse alinhamento precisa ser contínuo, não se confinando na fase de elaboração de estratégias e objetivos, mas persistindo também durante a operacionalização, ajustando recursos, atividades e responsabilidades (BRODBECK, 2001). Por força do alinhamento, o corpo de estratégias de TI deriva do conjunto estratégico (missão, objetivos e estratégias organizacionais), de modo que o primeiro reflita e seja suportado pelo segundo, promovendo ainda uma adequação e integração funcional entre os ambientes externo e interno (mercado e recursos), (BRODBECK, 2001).

Perez e Pires (2008) também estudaram o alinhamento estratégico da TI, observando que a mera disponibilidade de informações não cria, por si só, vantagem para uma empresa, sendo necessário gerar conhecimento, ou seja, informação agregada à experiência, que se constitui em um dos principais elementos do processo decisório.

O alinhamento estratégico entre negócio e TI, entendido como o grau no qual a missão, os objetivos e os planos contidos na estratégia de negócios são compartilhados e suportados pela estratégia informacional, também foi tratado na tese de Abib (2011), que destacou os constantes esforços teóricos nas últimas décadas para entender como a informação pode ser utilizada em toda a sua potencialidade, e como se pode alinhar a tecnologia e a informação com a estratégia organizacional (ABIB, 2011).

2.6.2 O alinhamento segundo Kaplan e Norton (2006)

Kaplan e Norton (2006) se ocuparam da estratégia corporativa e da busca pelo alinhamento das estratégias, recursos e esforços das unidades que compõem a organização, que é comparada a um barco a remo: os remadores precisam ser sincronizados para que a navegação tenha qualidade. Nessa analogia,

O timoneiro do barco a remo é como a administração central. O mau timoneiro ocupa espaço valioso, aumenta o peso do barco e compromete o desempenho geral da equipe. Já o bom timoneiro, em contraste, compreende os pontos fortes e os pontos fracos de cada remador, estuda o ambiente externo e analisa a competição. Define, então, um curso de ação claro para o barco e assegura sua implementação, mediante a coordenação dos remadores em busca do desempenho ótimo. O bom timoneiro, como a administração corporativa bem liderada, contribui para o melhor desempenho dos remadores individualmente. (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 2).

A busca estratégica, no nível de uma corporação que se compõe de unidades de negócios e de unidades de serviços compartilhados, é por sinergia, o que proporciona o valor gerado pela organização. Afinal, “se, contudo, a organização não criar tais sinergias [...] os investidores podem questionar, com razão, por que as várias unidades são reunidas sob uma organização comum” (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 6).

A geração de valor pela organização depende, portanto, do alinhamento, que deve ser perseguido segundo uma sequência de esforços:

- a) alinhamento da corporação com as unidades operacionais;
- b) alinhamento das unidades de apoio e de serviços;
- c) alinhamento das organizações externas (clientes, fornecedores, *joint ventures* etc.).

O processo de alinhamento deve ser contínuo e se incorporar ao ciclo anual de gerenciamento, tal qual o orçamento (KAPLAN; NORTON, 2006). Os autores propõem oito pontos de verificação do alinhamento para a corporação: a proposta de valor para a organização, o alinhamento do conselho de administração e dos acionistas, o alinhamento do corporativo para as unidades de apoio, o alinhamento do corporativo para as unidades de negócio, o alinhamento das unidades de negócio para as unidades de apoio, o alinhamento das unidades de negócio para os clientes, o alinhamento das unidades de apoio para os fornecedores e outros parceiros externos, e o apoio corporativo.

Várias são as formas de se alcançar a sinergia, ou a proposta de valor corporativa. Catalogando-as conforme as perspectivas do BSC, tem-se o quadro 3.

Quadro 3 – Sinergias nas dimensões do *Balanced Scorecard* (BSC) que compõem a proposta de valor corporativo

Criação de Valor Corporativo (Sinergia Organizacional)			
Perspectiva Financeira	Perspectiva dos Clientes	Perspectiva dos Processos Internos	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento
<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição e integração eficaz de outras empresas; - Excelência no monitoramento e na governança; - Exploração de marcas comuns; - Ganhos de escala e de habilidades especializadas nas negociações externas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consistência em uma proposta de valor única da rede geograficamente dispersa; - Aproveitamento de clientes comuns pela combinação de produtos e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aproveitamento de competências para alavancar a excelência nas operações; - Economias de escala pela exploração de recursos comuns. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de práticas excelentes de capital humano; - Alavancagem de tecnologias comuns; - Difusão de melhores práticas por meio de ferramentas de gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado pelo autor (2016) a partir de Kaplan e Norton (2006, p. 12).

As sinergias financeiras são criadas, por exemplo, nas *holdings*, que congregam empresas independentes que partilham competências e práticas financeiras. No setor público, embora o conceito das *holdings* não seja aplicável, há analogia quando órgãos independentes buscam coordenar seus esforços na persecução de um fim comum. Mais à frente, ao comentar a busca por integração por meio dos temas estratégicos corporativos, os autores aprofundam a análise dos desafios postos ao serviço público:

O alinhamento de organizações díspares por meio de temas estratégicos é especialmente valioso para departamentos e agências do setor público. Os problemas que o setor público tenta resolver são extremamente complexos e difíceis: tráfico de drogas, imigração legal, habitação, pobreza, dependência em relação a programas sociais, gravidez entre adolescentes, poluição ambiental, segurança interna, criminalidade, serviços de informações, desemprego estrutural e muitos outros. É extremamente improvável que qualquer entidade, agência ou departamento público possa dispor da autoridade, recursos e conhecimento para resolver esses problemas por si só.

Além disso, em contraste com o setor privado, o realinhamento das entidades governamentais para que sejam capazes de cuidar de determinado problema representa um esforço hercúleo, cujo progresso só é usualmente percebido no longo prazo. Cada departamento ou agência tem seus próprios constituintes e, em geral, seu próprio grupo de apoiadores, nas legislaturas estadual ou federal. A tentativa de reestruturar ou de combinar órgãos públicos para realizar uma determinada missão com mais eficácia sempre esbarra em resistência imediata, concentrada e altamente organizada.

Portanto, os governos que pretenderem criar impacto social positivo devem atuar por meio das unidades existentes, que foram constituídas ao longo de uma trajetória histórica um tanto aleatória e não-coordenada. [...] Entidades públicas diversas, geralmente em diferentes níveis de governo e em várias jurisdições, devem coordenar esforços – algo não-espontâneo para as burocracias públicas – se quiserem exercer impacto social positivo. (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 115).

Nas perspectivas dos processos internos e do aprendizado e crescimento, os autores propõem quatro tipos de propostas de valor corporativo: processos e serviços compartilhados, integração vertical, ativos intangíveis (pelo desenvolvimento da liderança e da organização, pelo desenvolvimento do capital organizacional e pelo compartilhamento do conhecimento) e temas estratégicos corporativos. Nessa busca pela geração de sinergias o BSC pode ser utilizado no contexto integrado de um sistema de gestão que inclua outras preocupações, como qualidade, redução de custos ou aceleração de prazos no fornecimento de produtos ou prestação de serviços:

Sob a liderança de um programa corporativo, o BSC pode combinar-se de maneira eficaz com um ou mais desses métodos, de modo a gerar vantagens mais amplas do que os benefícios que seriam alcançados por qualquer um deles isoladamente. O BSC legitima esses métodos em todo o âmbito da organização, proporcionando-lhes contexto estratégico e ancorando-os no sistema de gestão geral, de maneira holística. (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 89).

Também ao tratar do desenvolvimento de competências os autores admitem e incentivam a integração de programas específicos com o BSC, em uma “abordagem inovadora” na qual a identificação das funções estrategicamente relevantes permite que as organizações desenvolvam as competências certas, que “acelerarão a conquista de resultados estratégicos” (KAPLAN; NORTON, 2006).

As chamadas unidades de apoio ou de serviços compartilhados, como recursos humanos, finanças, compras, informática etc., também devem ser alinhadas, tanto às estratégias das unidades de negócios como às da organização: a partir da compreensão das estratégias corporativas e das unidades de negócio, descritas nos respectivos mapas estratégicos e BSC, cada unidade de apoio determina como pode ajudar aquelas a alcançar seus objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2006).

A ampliação dos horizontes estratégicos proporcionada pela adoção do BSC permite o vislumbre de seu enlaçamento com as estruturas e processos de governança, melhorando a comunicação com os acionistas (ou, no caso de organizações públicas, com os *stakeholders*). Assim, no âmbito privado, a eficácia da governança na divulgação de informações e nos processos de comunicação reduz o risco dos investidores que confiam seus recursos aos gestores de uma empresa (KAPLAN; NORTON, 2006). O BSC torna a gestão mais transparente, e possibilita seu escrutínio para além das demonstrações financeiras. O foco no longo prazo, sem desprestígio do curto prazo, dificulta a manipulação de informações e a consunção de “capital de terceiros” em benesses, luxos e remunerações excessivas por parte

dos gestores. O BSC atua para prevenir a seleção adversa (causada por assimetrias de informações entre gestores e investidores) e riscos morais (*moral hazard*), aqueles quando os gestores agem de acordo com os próprios interesses, em detrimento dos corporativos (KAPLAN; NORTON, 2006).

O alinhamento organizacional passa ainda pelos parceiros estratégicos externos, que também devem construir scorecards próprios – fornecedores-chave, clientes e participantes de alianças (KAPLAN; NORTON, 2006). A utilização da ferramenta rompe as fronteiras organizacionais e põe à disposição da gestão o desenvolvimento de mapas estratégicos e de scorecards com os principais interlocutores externos (fornecedores, clientes, parceiros de aliança). Aqui o BSC assume a compleição de um contrato de desempenho interorganizacional, proporcionando um escopo mais amplo que o puramente financeiro.

Com todas essas facetas, o alinhamento deve ser uma preocupação contínua das organizações e não algo do que se ocupar pontualmente. Assim como ocorre com as estratégias, deve ser mantido sob constante gerenciamento e evolução. Baseados nas práticas bem-sucedidas de BSC, Kaplan e Norton (2006) identificam oito pontos de verificação do alinhamento: (1) proposta de valor da corporação; (2) alinhamento entre o conselho de administração e os acionistas; (3) entre a sede e as unidades de apoio; (4) entre a sede e as unidades de negócio; (5) entre as unidades de negócio e as unidades de apoio; (6) entre as unidades de negócio e os clientes; (7) entre as unidades de negócio, fornecedores e parceiros; (8) entre as unidades de apoio dos negócios e as unidades de apoio corporativas. Todos esses indicadores de alinhamento podem ser agregados em um índice composto que pondere os aspectos específicos de cada organização, objetivando sempre maximizar os benefícios sinérgicos (KAPLAN; NORTON, 2006).

O processo também precisa ter sua estrutura de responsabilização bem definida: por envolver unidades diversas, percorrendo todo o perímetro organizacional, cada qual com seus próprios líderes (visto que a estruturação funcional é predominante até hoje nas organizações), é preciso que reste claro quem se responsabilizará pelo processo de alinhamento. Uma proposta de Kaplan e Norton (2006) é a criação de unidade específica, chamada *Office of Strategic Management* (OSM), pela qual um pequeno grupo de pessoas gerenciam todas as interfaces e obstáculos naturais ao problema.

2.7 Integração de sistemas de gestão

Nesta subseção discute-se acerca da integração de sistemas de gestão, tema recente na ciência administrativa, conquanto de relevância crescente, além de constituir o âmago desta pesquisa. Em uma primeira subseção apresentam-se as principais características e tendências desse campo de estudo. Na subseção 2.7.2 é conduzida uma análise da especificação PAS 99:2012, que será utilizada para a integração pretendida nesta tese. A subseção 2.7.3 é dedicada a um inventário das justificações teóricas que possibilitaram o enquadramento das ferramentas de gestão escolhidas, quanto ao seu alinhamento, dentro das fronteiras epistêmicas da integração de sistemas de gestão. Por fim, a subseção 2.7.4 fornece uma primeira aproximação entre as ferramentas de gestão.

2.7.1 Abordagens, vantagens e níveis de integração

A integração de sistemas de gestão é um campo novo da ciência da administração: os dois primeiros sistemas datam de 1987 (ISO 9001) e de 1994 (ISO 14001), e somente a partir de então se passou a cogitar de uma aproximação entre eles (ZENG; TAM; LE, 2010). Deve-se notar, por outro lado, a profusão de padrões normativos de gestão que têm surgido desde então (SPIEGEL; CAULLEIRAUX, 2012), cujo sucesso angariou crescente prestígio para o estudo de sua integração (HERAS-SAIZARBITORIA; BOIRAL, 2013).

O fenômeno da globalização trouxe como consequência a necessidade generalizada de padronizar requisitos concernentes a diversos aspectos da gestão e de garantir o estabelecimento de boas relações com os diversos *stakeholders* e para reduzir obstáculos derivados de diferenças culturais e legais entre os países, sendo comumente apontado como fundamental para o movimento de padronização (BERNARDO; SIMON, 2014; CARDOSO et al., 2012; FRANCO; SANTANA, 2015; HERAS-SAIZARBITORIA; BOIRAL, 2013; HMELNITCHI, 2010; MACHADO; SILVA; QUELHAS, 2010; OSKARSSON; MALMBORG, 2005; WACLAWOVSKI; BATIZ, 2010). Somam-se a isso outros fatores que acarretaram maior dinamicidade e complexidade à gestão, como a conscientização da insuficiência de medidas puramente financeiras para medir o desempenho, o aumento da competitividade trazido pela globalização, a aceleração da inovação aduzida pelos avanços na TI e o aumento do nível de exigência por parte dos consumidores (DROR, 2008; SHENHAR; DVIR, 2010; SOLANO et al., 2003).

Embora não haja um sistema padronizado de gestão da integração (BERNARDO et al., 2012; LUSKOVA, 2013; NOWICKI; KAFEL; SIKORA, 2013; VILLAR, 2012), as alternativas apresentadas pelos pesquisadores ao longo do tempo são as mais diversas. Segundo Bernardo e Simon (2014), só a ISO possui cerca de 18.500 padrões internacionais de gestão, lançando 1.000 novos a cada ano; seria obtuso, portanto, tentar restringir o campo apenas àqueles sistemas de uso mais consagrado ou dotados de certificação. Assim, o quadro 4 apresenta uma compilação de formulações teóricas, bem como de autores que estudaram *frameworks* pré-existentes, como o do ciclo PDCA e o modelo *European Foundation for Quality Management* (IEFQM).

Quadro 4 – Referências teóricas de modelos de integração

Modelo	Proposta	Autores
Matriz de correspondência ISO 9001-ISO 14001	Primeira tentativa de integração de sistemas, a partir dos requisitos de ambas as normas	Wilkinson e Dale (1999)
EFQM Model	Modelo da European Foundation for Quality Management para a integração de padrões de gestão	Wilkinson e Dale (1999)
Ciclo PDCA	O ciclo de Deming, ou ciclo de Shewhart, é considerado por grande parte da literatura a base para a integração, além de ser uma constante nos padrões de gestão estabelecidos, como a ISO 9001, a ISO 14001 e a OHSAS 18000	Oskarsson e Malmberg (2005); Jorgensen (2006); Domingues, Sampaio e Arezes (2010); Farahani e Chitsaz (2010); Waclawovski e Batiz (2010), Asif et al. (2011), Nitu, Nitu e Salomon. (2012); Spiegel e Caulliraux (2012)
PAS 99	Norma da ISO que prevê diretrizes para a integração de sistemas de gestão, mas não chega a desenvolver um <i>standard</i>	Djapic e Lukic (2008); Vasconcelos, Melo e Mesquita (2009); Domingues, Sampaio e Arezes (2010); Machado, Silva e Quelhas (2010); Waclawovski e Bátis (2010); Nowicki, Kafel e Sikora (2013)
Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Apresentam abordagens da integração de sistemas de gestão a partir da teoria dos <i>stakeholders</i> e de seus requisitos	Abrahamsson, Hansson e Isaksson (2010); Asif et al. (2013); Heleta, Gruber e Veljkovic (2013)
MEG/FNQ	Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que não chega a abordar a questão da integração de padrões	Waclawovski e Batiz (2010); Cardoso et al. (2012)
Metamodelo de gestão	Ferramenta apresentada pelos autores para a construção das complementaridades entre as ferramentas de gestão no nível dos requisitos	Cardoso et al. (2012)
Modelo baseado em processos	Propõem um modelo de integração baseado na arquitetura de processos e na melhoria contínua	Calvo e Zapata (2010)
<i>Timeline</i> dos modelos	Sistematizam os padrões existentes nas áreas de TI, Governança, Qualidade e Projetos surgidos no período de 1976 a 2010 e passíveis	Spiegel, Caulliraux (2012)

Quadro 4 – Referências teóricas de modelos de integração

Modelo	Proposta	Autores
	de integração	
Dimensões de integração	Propõe uma abordagem a partir das dimensões da integração <i>top-down</i> , da integração <i>day-to-day</i> e da integração de <i>topics and requirements</i>	Luskova (2012)
Receita e ingredientes	Dividem sua abordagem entre ingredientes (o que integrar) e receita (como integrar)	Karapetrovic e Jonker (2003)
Resultados sustentáveis	Apresentam um modelo ancorado nos fatores liderança, abordagem de sistemas, abordagem tática e melhoria contínua	Waclawovski e Batiz (2010)
IMPROP Model	Apresentam um <i>framework</i> de integração de processos, objetivos, riscos e desempenho	Heleta, Gruber e Veljkovic (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Assunto bastante discutido é o dos benefícios que os esforços de integração acarretam. A integração chega a ser apontada como “natural” nas organizações, por fazer mais sentido pensar em sistemas integrados (MACHADO; SILVA; QUELHAS, 2010), constituindo-se em uma questão de lógica (SOLER; ESENGELDIEV, 2015) e de harmonia e balanceamento estratégico (RAJKOVIC; ALEKSIC, 2009), além de uma tendência (ZENG et al., 2011), até pela necessidade de convergir as ações para o melhor controle de custos e maximização do retorno financeiro (SILVA; LAWAL, 2014). Os acadêmicos são consoantes em apontar uma vasta gama de potenciais benefícios, justificadores dos esforços que demanda (ABRAHAMSSON; HANSSON; ISAKSSON, 2010). O quadro 5 traz uma compilação de vantagens decorrentes da adoção de um sistema de gestão integrado.

Claro que a integração também apresenta complicações e dificuldades, também tratados na literatura, tais como diferenças nos elementos e requisitos de cada padrão, falta de uma certificação própria do sistema integrado, a estrutura departamentalizada prevalente nas organizações, a falta de recursos, especialmente humanos, alterações nas estruturas de poder da organização e problemas relacionados à cultura organizacional (BERNARDO et al., 2012; BERNARDO; SIMON, 2014; CASTILLO et al., 2008; LUSKOVA, 2012; OSKARSSON; MALMBORG, 2005; VILLAR, 2012;). A despeito disso, mesmo esses autores concordam com a vantajosidade de um sistema de gestão integrado, o que é assumido nesta pesquisa, a qual não inclui em seu objeto mensurar o impacto da integração no desempenho, mas prover uma forma de fazer com que essa integração possa ocorrer.

Quadro 5 – Benefícios da integração de sistemas de gestão: revisão bibliográfica

Benefícios da integração de sistemas de gestão	Autor
<ul style="list-style-type: none"> - Redução de tempo e custo no desenvolvimento do modelo particular; - Comparação das atividades da empresa com as atividades propostas no modelo (i.e. melhores práticas); - Melhor suporte na implantação de sistemas de gestão empresarial integrados. 	Vernadat (1996)
<ul style="list-style-type: none"> - Apoio ao desenvolvimento de uma linguagem comum entre diferentes empresas, facilitando a comunicação entre elas; - Fortalecimento de informações que permitem a realização de “benchmarking”, por meio da comparação do desempenho de uma empresa com outras que sejam líderes de mercado; e - A partir de padrões definidos, é possível descrever como as funcionalidades de um sistema estão relacionadas aos processos do modelo de referência, facilitando a avaliação desse sistema quanto à sua capacidade e adaptabilidade aos processos de uma organização. 	Mcgrath (1997)
<ul style="list-style-type: none"> - Ponto de partida para uma solução, realizando-se, posteriormente, os ajustes necessários para adaptá-los à situação específica dentro de uma organização. 	Keller e Teufel (1998)
<ul style="list-style-type: none"> - Auxílio no desenvolvimento de práticas de melhoria do desempenho das organizações; - Disseminação de boas práticas para as demais organizações; - Ferramenta para transmitir conhecimentos em desempenho gerencial, planejamento, treinamento e avaliação. 	Karathanos (1999)
<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de organizações de alta competitividade; - ponto de partida para a implementação da qualidade. 	Harrison e Shirom (1999)
<ul style="list-style-type: none"> - Comparações entre diferentes situações e abordagens; - Definição do domínio ou dos limites de uma situação; - Descrição do contexto ou argumentação da validade de uma descoberta; e - Suporte ao desenvolvimento de procedimentos, técnicas ou métodos e ferramentas. 	Shehabuddeen et al. (1999)
<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para melhoria da gestão; - Possibilita a construção de soluções organizadas e integradas, capazes de serem entendidas e internalizadas. 	Benavent (2006)
<ul style="list-style-type: none"> - Descrição genérica de uma empresa, tornando-se um importante produto de um processo de pesquisa; - Base para construção de um modelo particular da empresa; - “Benchmarking” ou validação de um modelo específico já existente na empresa; - Seleção de pacotes de ERP. 	Fettke e Loos (2007)
<ul style="list-style-type: none"> - Redução de custo, principalmente pela característica de realização desses modelos na construção de modelos específicos ou novos modelos de referência; - Decréscimo no tempo e risco de modelagem; - Aumento da qualidade de modelo. 	Becker e Knackstert (2003 apud Fettke e Loos, 2007)
<ul style="list-style-type: none"> - Redução da documentação; - Redução de custos; - Benefícios operacionais; - Melhoria na alocação de recursos; - Mudanças culturais; etc. 	Asif, Bruijn e Fisscher (2008)
<ul style="list-style-type: none"> - Benefícios operacionais (relacionados às rotinas de trabalho); - Benefícios regulatórios (melhor atendimento às normas governamentais e de terceiros); - Benefícios financeiros; - Benefícios mercadológicos (ganhos de imagem e garantia do atendimento de requisitos de <i>Stakeholders</i>); - Benefícios sociais (relativos a pressões da sociedade e dos empregados por uma ação socialmente responsável). 	Rajkovic e Aleksic (2009)
<ul style="list-style-type: none"> - Fortalece a gestão de riscos; - Propicia vantagem competitiva; - Atrai investimentos; - Melhora e protege a reputação da marca; - Propicia ganhos operacionais (redução de esforços, custos e recursos; 	Farahani e Chitsaz (2010)

Quadro 5 – Benefícios da integração de sistemas de gestão: revisão bibliográfica

Benefícios da integração de sistemas de gestão	Autor
simplicação da documentação; aumento da confiabilidade).	
<ul style="list-style-type: none"> - Redução de custos; - Auditorias interna e externa unificadas; - Redução na documentação e na burocracia; - Otimização do tempo de gestão; - Redução de conflitos entre as áreas; - Melhora na imagem da organização; - Melhora na comunicação; - Possibilidade de realizar revisões e treinamentos unificados. 	Fontes, Cardoso, Proença e Caulliraux (2010)
<ul style="list-style-type: none"> - Otimizar o diálogo e a comunicação com as partes interessadas; - Identificar, de forma estruturada, os requisitos e expectativas das partes interessadas; - Avaliar a satisfação das partes interessadas; - Reduzir duplicidades e burocracia; - Ter visão sistêmica da organização, melhorando o desempenho organizacional; - Melhorar a imagem junto às partes interessadas; etc. 	Waclawovski e Bátiz (2010)
<ul style="list-style-type: none"> - Permite a redução da documentação e da burocracia; - Economia de recursos; - Melhorias com a centralização dos procedimentos de auditoria; - Promove a concentração das atividades da organização. 	Raisiene (2011)
<ul style="list-style-type: none"> - Redução da documentação e da burocracia; - Redução de custos de gestão e da complexidade do gerenciamento interno; - Simplificação dos processos de certificação; - Facilitação da melhoria contínua. 	Zeng et al. (2011)
<ul style="list-style-type: none"> - Maior flexibilidade e facilidade de inclusão de novos sistemas; - Aumento da sinergia entre os padrões de gestão; - Integração dos trabalhos de auditoria; - Redução no volume da documentação; - Otimização de recursos. 	Bernardo, Casadesus, Karapetrovic e Heras (2012)
<ul style="list-style-type: none"> - Simplificação dos sistemas, facilitando seu uso pelos empregados; - Otimização no uso dos recursos; - Melhoria no desempenho organizacional, pela identificação de potenciais problemas e riscos, facilitando seu gerenciamento; - Integração dos objetivos dos diversos sistemas de gestão com os objetivos gerais da organização; - Estabelecimento de uma estrutura para a melhoria contínua da gestão integrada de sistemas. 	Luskova (2012)
<ul style="list-style-type: none"> - Benefícios internos: Visão holística; facilitação da melhoria contínua; melhora na criação do valor e da vantagem competitiva; redução de riscos; transparência; maior foco da gestão; melhor participação da administração geral; - Benefícios externos: melhora na resposta a mudanças externas; melhora na imagem da organização e na credibilidade junto ao consumidor; cultura mais orientada ao cliente; simplificação da certificação; simplificação dos requisitos de cada sistema. 	Villar (2012)
<ul style="list-style-type: none"> - Maior flexibilidade e oportunidades para incluir outros sistemas; - Evita a duplicação de esforços; - Melhor uso das sinergias entre os padrões de gestão; - Propicia a realização de auditorias integradas; - Reduz a documentação necessária; - Otimiza a mobilização de recursos. 	Bernardo e Simon (2014)

Fonte: Adaptado pelo autor (2016) a partir de Cardoso et al. (2012).

Ocorre que, em uma primeira aproximação, o campo dos IMS parece dizer respeito apenas aos chamados padrões de sistemas de gestão, os *Standardized Management Systems* (SMS), especialmente os da ISO 9001 (gestão da qualidade), ISO 14001 (gestão ambiental),

OHSAS 18001 (saúde e segurança ocupacional) e SA 8000 (responsabilidade social). De fato, muitos são os trabalhos que buscam a integração restrita a essas dimensões já normatizadas ou padronizadas, apresentando muitos requisitos comuns (LUSKOVA, 2012), o que facilita bastante o trabalho (MACHADO; SILVA; QUELHAS, 2010). Os requisitos dos padrões existentes tendem a ser mais facilmente alinhados, pois em geral se classificam em seis diferentes categorias: política, planejamento, implementação/operação, avaliação, melhoria e revisão (NITU; NITU; SALOMON, 2012). A disseminação da integração restrita a esses padrões internacionais é tamanha que Mohammad et al. (2013), após efetuarem extensa *survey* (embora localizada na Malásia) chegaram à conclusão de que a melhor estratégia de integração é a consecutiva, ou seja, começando com o sistema de gestão da qualidade, passando para o ambiental, depois o sistema OHSAS e por fim o sistema de responsabilidade social, em detrimento da implantação simultânea desses quatro padrões.

Entretanto, e cada vez mais, o campo tem apresentado uma tendência à expansão, a partir da constatação da inexistência de um modelo geral de integração (NITU; NITU; SALOMON, 2012), mas, ao invés, múltiplas referências passíveis de integração, que devem ser adaptadas às especificidades de cada organização (SPIEGEL; CAULLIRAUX, 2012). O escopo da integração varia com as necessidades de cada caso, não havendo um escopo pré-definido (ABRAHAMSSON; HANSSON; ISAKSSON, 2010), mas antes processos mais ou menos aptos a esse intento (DJAPIC; LUKIC, 2008). Neste sentido, Karapetrovic (2008) argumenta que o aumento na integração (*integrative augmentation*) representa o futuro dos sistemas de gestão, corroborando Oskarsson e Malmborg (2005).

Além disso, já se vislumbra na literatura internacional uma série de proposições para incorporar aos SMSs outras dimensões e aspectos da gestão, muito embora ainda não exista um padrão universal e legitimado de cientificidade (ENSSLIN et al., 2014; RAJKOVIC; ALEKSIC, 2009), mas somente modelos nacionais ou setorializados (NOWICKI; KAFEL; SIKORA, 2013). Assim ocorre, por exemplo, com estudos referentes à responsabilidade social corporativa (ASIF et al., 2013), à sustentabilidade (ASIF; SEARCY; ZUTSHI, 2011; OSKARSSON; MALMBORG, 2005), à gestão de riscos (HELETA; GRUBER; VELJZOVIC, 2013), à estratégia (MIN; NGEE NG, 2013), aos cenários estratégicos (OLIVEIRA; FORTE, 2014), à técnica de gerenciamento Hoshin (YANG; YEH, 2009) e à gestão de projetos (MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006). Spiegel e Caulliraux (2012) apresentam uma série de formas de integração identificadas na literatura internacional.

A integração não é um resultado, mas antes um processo, que precisa se submeter à melhoria contínua (NOWICKI; KAFEL; SIKORA, 2013), baseando-se nas características comuns dos sistemas integrados (YANG; YEH, 2009), não perfazendo um modelo integrado estável, mas ao invés aberto aos novos modelos de referência que surgem a todo momento (FONTES et al., 2010). Assim é que são discutidos os chamados níveis de maturidade da integração, para os quais diversos pesquisadores preconizaram suas propostas de aferição. O quadro 6 apresenta algumas dessas propostas.

Como dito, há diversas estratégias de integração de sistemas na literatura. Abrahamsson, Hansson e Isaksson (2010), por exemplo, propuseram a integração a partir do cruzamento das necessidades dos diversos *stakeholders* com os recursos que compõem cada sistema para atendê-los, tomando por base a norma ISO 26000 – Diretrizes em Responsabilidade Social. Asif et al. (2011), por sua vez, partiram da estrutura do ciclo PDCA, dispondo os sistemas em seu *framework* de modo a que operem conjuntamente para o alcance da sustentabilidade segundo o clássico conceito da *triple bottom line* (econômico, social e ambiental).

Bernardo e Simon (2012) destacaram os principais aspectos que devem ser considerados em um processo de integração de sistemas de gestão: a estratégia (ordem em que os padrões de gestão são implementados), a metodologia (métodos, modelos ou ferramentas utilizadas na integração), o nível de integração e a integração das auditorias internas e externas.

Calvo e Zapata (2010) formularam um modelo baseado em processos, também ancorado no ciclo PDCA, a partir do mapa de processos da organização. Cardoso et al. (2012) construíram uma ferramenta chamada “metamodelo de gestão”, focado nas complementaridades dos requisitos de cada padrão, que são compatibilizados no modelo integrador.

Quadro 6 – Níveis de integração de sistemas de gestão: revisão bibliográfica

Níveis de integração de sistemas de gestão	Autor
<ul style="list-style-type: none"> - Correspondência: redução de problemas de compatibilidade entre sistemas paralelos, reduzindo a duplicação de esforços e a confusão entre demandas de diferentes padrões de gestão; - Genérico: maior adaptação ao ciclo PDCA, com foco nas interrelações, na coordenação de objetivos e de responsabilidades; - Integração: envolve a criação de uma cultura da integração, por parte dos <i>stakeholders</i>, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da organização. 	Jorgusen (2006)
Apresentam uma proposta a partir do estudo de uma série de modelos anteriores, formulados entre 1997 e 2008, que em geral admitem 4 níveis de integração, entre o 0 (nenhuma integração) e o 3 (completa integração).	Bernardo et al. (2009)
Admitem 4 níveis de integração: <ul style="list-style-type: none"> - Nível 1 – Combinado – Sistemas separados; - Nível 2 – Integrável – Identificação de elementos comuns; - Nível 3 – Integrando – Elementos comuns identificados e integrados; - Nível 4 – Integrado – Um só sistema para todos os elementos comuns. 	Domingues, Sampaio e Arezes (2010)
<ul style="list-style-type: none"> - Modelos de referência separados - Modelos de referência alinhados - Modelos de referência articulados - Modelos de referência integrados 	Fontes, Cardoso, Proença e Caulliriaux (2010)
A partir de uma revisão da literatura, propõem 4 níveis de integração: - Nível 1 – Modelos de referência separados; - Nível 2 – Modelos de referência alinhados; - Nível 3 – Modelos de referência articulados; - Nível 4 – Modelos de referência integrados.	Fontes et al. (2010)
Para eles, o nível de integração é um conceito que varia de autor para autor, em geral variando entre três e quatro níveis.	Machado, Silva e Quelhas (2010)
Apresentam um modelo com cinco níveis de maturidade, em que avaliam a política, o planejamento, a execução e a verificação do sistema integrado.	Poltronieri, Gerolamo e Carpinetti (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

À parte dessas formulações pontuais, que têm, claro, seu valor, percebe-se que três pontos parecem convergir na literatura: a consideração dos interesses dos *stakeholders* e a utilização das ferramentas PAS:99 e do ciclo PDCA. Desse tripé partirá a formulação conceitual do modelo que sustentará esta pesquisa. Em especial, a especificação PAS 99:2012, a qual, por sua importância nesta tese, será tratada com mais vagar na subseção seguinte.

2.7.2 Integração de sistemas de gestão segundo a especificação Public Available Specification (PAS) 99:2012

Neste trabalho, como fundamento da modelagem teórica que guiará a pesquisa, serão adotadas as especificações de dois documentos emitidos por prestigiosas organizações internacionais: a *British Standards Institution* (BSI) e a *International Organization for Standardization* (ISO), responsáveis pelos documentos PAS 99:2012 e ISO GUIDE 83, respectivamente.

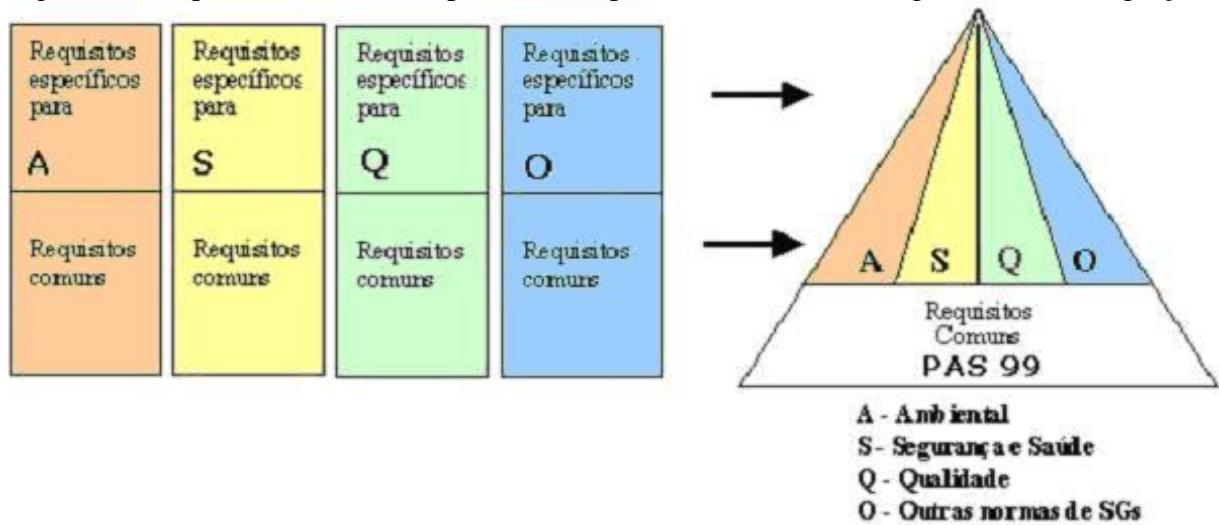
A BSI corresponderia, grosso modo, à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), mas é dotada de muito maior influência internacional. Basta dizer que a própria norma ISO 9001 surgiu a partir de uma regulamentação da BSI, a BS 5750, publicada pela primeira vez em 1979. Ainda hoje, a BSI é uma das maiores certificadoras e auditoras de sistemas de gestão em todo o mundo, e continua atuando na vanguarda dos sistemas de gestão, como mostra, aliás, o cotejo dos documentos PAS 99:2012 e ISO GUIDE 83.

Isso porque, como já referido anteriormente, não há até hoje uma norma internacional acerca da integração de sistemas de gestão. O que existe são estudos e comitês científicos buscando, há mais de uma década, um *framework* que simultaneamente facilite essa integração e induza a formulação de sistemas parciais mais compatíveis entre si. No atual estado da arte, portanto, temos os esboços (*drafts*) que são submetidos às comunidades acadêmica e profissional para colaboração, embora, em nível nacional, vários países contem com especificações técnicas para a integração de sistemas de gestão, tais como, além da Inglaterra (BSI PAS 99:2012), a Austrália e a Nova Zelândia (AS/NZS 4581:1999), a Dinamarca (DS 8001:2005) e a Espanha (UNE 66177:2005), (VILLAR, 2012).

O *draft* ISO GUIDE 83 diz respeito a prescrições para o alinhamento das estruturas e textos dos padrões de sistemas de gestão. Sua estrutura é parecida à das normas de sistemas de gestão que a ISO já disciplina (ex. ISO 9001, ISO 14001, ISO 31000), mas não dispõe, ainda, de um modelo conceitual, limitando-se a conceituações, a uma estruturação de requisitos e, em seus anexos, a diretrizes práticas para a integração.

O documento BSI PAS 99 vai além disso. Embora ainda seja, também, um *draft* (portanto a denominação *Public Available Specification* - PAS), está em sua segunda edição, uma vez que seu lançamento se deu em 2006. A segunda edição explicitamente acolheu a nomenclatura proposta na ISO GUIDE 83, o que certamente facilitará sua aceitação internacional. Propõe a integração a partir da análise de seus requisitos, integrando os comuns e respeitando a especificidade dos demais (MOLJEVIC et al., 2013). Embora originalmente pensado para os sistemas de gestão padronizados da ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 (SILVA; LAVAL, 2014), o *framework* da PAS 99:2012 admite a utilização de outros modelos, como mostra a figura 5.

Figura 5 – Requisitos comuns e específicos de padrões de sistemas de gestão e sua integração



Fonte: BSI (2012, p. 8).

Mais importante, a PAS 99:2012 apresenta um *framework* embasado nos fatores de maior aceitação na literatura acerca da integração de sistemas de gestão: o ciclo PDCA e a contemplação dos interesses dos *stakeholders*. O modelo é apresentado na figura 6.

O sistema integrado apresenta seis grandes elementos (BSI, 2012): contexto da organização, liderança, planejamento, apoio, operações, avaliação do desempenho e melhoria. Esses elementos ou macro-requisitos se subdividem em 20 requisitos, mostrados na figura 8 e detalhados no quadro 7.

Quadro 7 – Requisitos do Sistema Integrado de Gestão (SIG) segundo a *British Standards Institution* (BSI) 99:2012

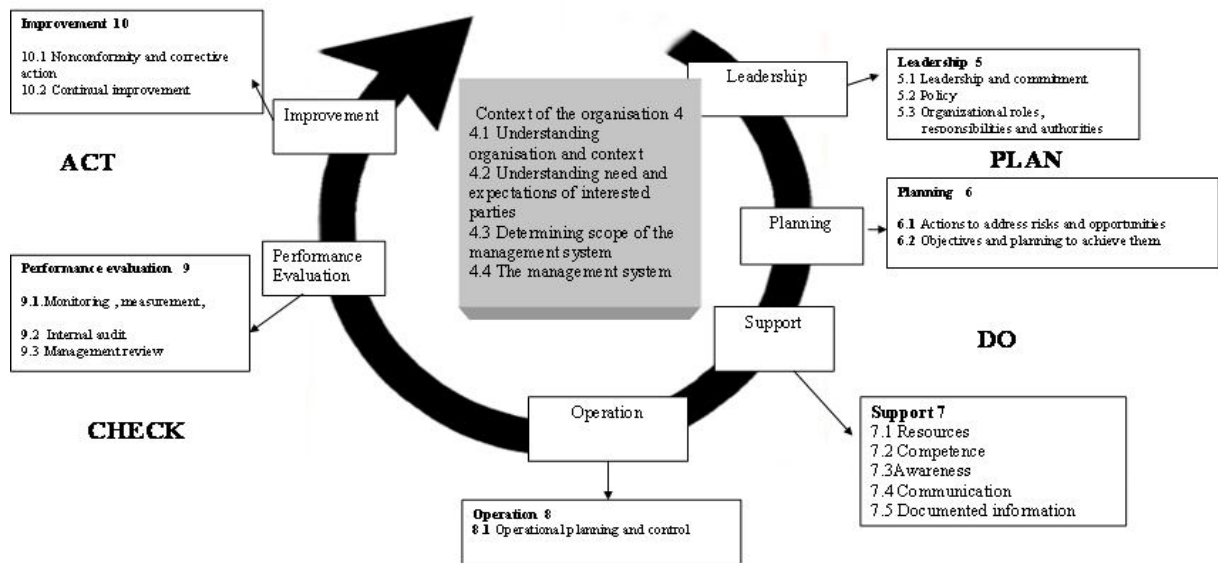
Macro-Requisito	Requisito	Especificações
CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO	Entendimento da organização e de seu contexto	Determinar os assuntos relevantes para o propósito e para o sucesso do SIG
	Entendimento das necessidades e expectativas dos <i>Stakeholders</i>	Determinar quem são as partes interessadas e quais as suas exigências
	Determinação do escopo do sistema de gestão integrado	Determinar as fronteiras e a aplicabilidade do SIG para estabelecer seu escopo, considerando os ambientes interno e externo e os requisitos das partes interessadas
	Sistema de gestão	Estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente o sistema de gestão, incluindo os processos necessários e suas interações, atendendo aos requisitos do SIG e dos padrões ou especificações que o compõem
LIDERANÇA	Liderança e comprometimento	Demonstrar liderança e comprometimento com o IMS, assegurando que há políticas e objetivos estabelecidos e alinhados com a estratégia da organização, a integração do SIG com os processos de negócio, a disponibilidade de recursos, o alcance dos objetivos e a melhoria contínua
	Política	Estabelecer uma política que seja apropriada para a

Quadro 7 – Requisitos do Sistema Integrado de Gestão (SIG) segundo a *British Standards Institution* (BSI) 99:2012

Macro-Requisito	Requisito	Especificações
		organização, estabeleça os objetivos do SIG, esteja comprometida com a melhoria contínua e seja adequadamente documentada e comunicada
	Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais	A alta administração deve garantir que as responsabilidades e a autoridade para os papéis relevantes sejam designadas e comunicadas na organização, especialmente quanto ao cumprimento dos requisitos e ao desempenho do SIG
PLANEJAMENTO	Ações para tratamento de riscos e oportunidades	O contexto da organização e as necessidades dos <i>Stakeholders</i> devem ser objeto de avaliação de riscos e de oportunidades para assegurar que o SIG atinja seus objetivos, previna ou reduza efeitos indesejáveis e alcance a melhoria contínua
	Objetivos e o planejamento para alcançá-los	Estabelecer objetivos para todas as funções relevantes do SIG, consistentes com a política, mensuráveis, atendendo requisitos, monitorados, comunicados e continuamente atualizados
APOIO	Recursos	Determinar e prover os recursos necessários para o estabelecimento, implantação, manutenção e melhoria contínua do SIG
	Competências	Determinar as competências necessárias, em termos de educação, treinamento ou experiência, adotando ações para a aquisição dessas competências e documentando sua existência
	Consciência	Os colaboradores devem conhecer a política do SIG, sua contribuição para a efetividade do SIG e as implicações de uma não-conformidade, real ou potencial
	Comunicação	Determinar as necessidades internas e externas de comunicação do SIG – o que, para quem e quando comunicar
	Informação documentada	A documentação deve atender os requisitos do SIG, bem como aqueles que a organização entender necessários para a efetividade do SIG
OPERAÇÃO	Planejamento e controle operacionais	Planejar, implementar e controlar os processos necessários para cumprir os requisitos e a avaliação de riscos e oportunidades
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	Monitoramento, medição, análise e avaliação	Determinar o que precisa ser monitorado e medido, os métodos para isso, quando monitorar e medir e quando esse monitoramento e medição devem ser avaliados
	Auditoria interna	Conduzir auditorias internas a intervalos planejados para verificar se o SIG está efetivamente implementado e se atende aos requisitos internos e da PAS 99:2012
	Revisão da gestão	A alta administração deve revisar o sistema em intervalos planejados para garantir sua contínua adequação e efetividade
MELHORIA	Não-conformidades e ações corretivas	Quando ocorrer uma não-conformidade, a organização deve reagir mediante controle e correção e lidar com as consequências, avaliando o resultado da correção e adaptando o SIG, se necessário
	Melhoria contínua	Melhorar continuamente a adequação e a efetividade do sistema de gestão

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Figura 6 – *Framework* de integração da *Public Available Specification* (PAS) 99:2012



Fonte: BSI (2012, p. 9).

Assim, o modelo integrador desta pesquisa buscará identificar os requisitos comuns das ferramentas de gestão já apresentadas (BSC, PMBOK, ISO 9001 e RBG), segundo os vinte requisitos sugeridos pela PAS 99:2012.

2.7.3 A integração de sistemas de gestão e as ferramentas escolhidas

Antes disso, porém, é necessário, ao pontuar que apenas a ISO 9001 corresponde formalmente a um *management system standard*, tecer algumas observações acerca da aplicabilidade do *framework* da PAS 99:2012 às demais ferramentas, em especial ao se tratar de organizações da administração pública.

A importação de técnicas e ferramentas de gestão tem sido destacada por diversos autores. Guerreiro Ramos observou que a mundialização favorece e estimula a importação de modelos estrangeiros por parte de países periféricos; para Faoro, os “donos do poder” sempre valorizaram os modos de vida dos países ricos (PEREIRA FILHO; OLIVEIRA, 2010). Assim também tem sido na administração pública brasileira, sem grandes preocupações de adaptar modelos europeus e norte-americanos às peculiaridades do Brasil. Nesse sentido, Abrúcio (2007) reconhece o acerto da reforma iniciada em 1995 em perceber mudanças mundiais que se faziam necessárias também no Brasil, embora não tenha sabido adaptá-las à realidade de nosso país. Assim, no contexto da administração pública brasileira, a busca por modelos

estrangeiros supostamente já provados e consagrados tem sido uma constante histórica (ANDRIOLO, 2006).

Com o gerencialismo tem-se um modelo mais flexível e mais próximo das práticas de gestão privadas (MEDEIROS, 2006). Há uma ênfase na esfera privada em detrimento da pública, embora não haja espaço para um modelo único, posto que a existência humana não é linear nem a sociedade é homogênea (SALM; MENEGASSO, 2006). Essas reformas consolidam discursos e práticas oriundas do setor privado, usadas como *benchmarks* para o setor público (SECCHI, 2009). Funda-se em um paradigma orçamentário (corte de custos), de orientação neoliberal, que propõe a redução do tamanho do Estado e outras medidas de restrição da atuação estatal, derivada de uma crise de governabilidade por conta da inabilidade estatal em lidar com as cada vez mais complexas relações com uma sociedade cambiante tecnologicamente e em afirmar os direitos civis, sociais e políticos de seus cidadãos, como é imperativo ao Estado Social Democrático.

Conforme Motta (2007), segundo essa visão, a administração eficiente emergiria como consequência natural de instrumentos gerenciais, como estruturas e códigos de procedimentos adequados e regras orçamentárias e gestão de pessoal, o que impôs, além da ampliação da importação de técnicas típicas da área privada, a eliminação, privatização e terceirização de serviços.

Para Medeiros (2006), o modelo burocrático sofreu um “ataque natural do tempo”, com o Estado, ao longo do século XX, passando de executor a regulador, cada vez mais exigido por demandas complexas e globalizadas.

Durante todo o século XX, a administração teria se caracterizado pela instrumentalidade, preocupando-se mais em criar técnicas administrativas do que em aferir suas consequências políticas e sociais. Assim persiste atualmente, pelo menos no campo das ações com o florescimento do ideário gerencialista, que difunde modismos e ferramentas e recomenda a transplantação de técnicas e práticas utilizadas pelas empresas para a gestão pública, embora no discurso cada vez mais se enfatize a responsabilidade social das empresas e o compromisso da administração pública com o interesse público. Ou seja, a gestão pública ainda é muito mais forte enquanto técnica que enquanto ciência social (PAES DE PAULA, 2001). No Brasil, segundo Paes de Paula (2001, p. 9-10), o gerencialismo é uma “flor exótica importada”, cujos efeitos em nossa cultura ainda carecem de avaliação. Além disso, é

críticável a visão de democracia defendida pela administração pública gerencial, na qual a influência popular é difusa e os burocratas continuam com a palavra final.

O gerencialismo é um aspecto apenas da questão da interrelação entre os ambientes público e privado. Conforme Guerardi (2006), o problema dessa interface envolve múltiplas questões, embora em geral tenda a ser vista, no Brasil e no exterior, com suspeita e até mesmo ojeriza, diante da associação frequente a contratos maquiavélicos, corrupção velada ou patente, escândalos midiáticos e uma sistemática busca pela captura do poder político por parte das forças empresariais. Há também opiniões intermediárias, como a de Mintzberg, para quem a administração privada não é tão boa quanto parece nem a administração pública é tão ruim, de forma que ambas podem aprender uma com a outra (GUERALDI, 2006).

Segundo Fadul e Silva (2008), o gerencialismo abrange três grandes abordagens: a *New Public Administration* (Nova Administração Pública), adotada nos Estados Unidos no governo Reagan (anos 1980) e disseminada pelo livro de Osborne e Gaebler, *Reinventando o governo*; a *New Public Management* (Nova Gestão Pública), adotada na Inglaterra durante o governo Thatcher (também nos anos 1980); e o *Managerialism*, também de tradição inglesa. Em todas essas vertentes, apesar das diferenças (as quais muitas vezes são sutis), os caminhos propostos são similares e passam pela valorização de técnicas gerenciais empresariais e pela crença na eficiência natural das empresas privadas, em uma tentativa de mostrar aos cidadãos justificativas para o desempenho e para a prestação de contas (NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012).

Não faltam propostas pós-gerencialistas para a administração pública, como, por exemplo, a emergência do “novo serviço público”, de Denhardt e Denhardt, que partem da constatação de que o ser humano é, antes de mais, um ser político que age na comunidade, cuja articulação requer a participação do cidadão para a construção do bem comum, o qual, por sua vez, precede a busca do interesse privado (SALM; MENEGASSO, 2006). A seu turno, Abrúcio (2007) propõe quatro eixos estratégicos para a modernização estatal brasileira: profissionalização, eficiência, efetividade e transparência/prestação de contas.

Klering, Porsse e Guadagnin (2010) também destacam tendências mais sistêmicas, com a configuração de um modelo multiníveis e multiesferas, contrapondo-se aos três modelos básicos – patrimonialista, burocrático e gerencial. Andrade, Castro e Pereira (2012) percebem recentes tentativas de inclusão dos cidadãos na definição de políticas públicas, esbarrando,

entretanto, na falta de cultura cívica para que isso ocorra, cumulada com fatores que potencializam a dificuldade, como a intensa desigualdade social (a democracia exige pessoas autônomas moralmente e livres economicamente) e a endêmica corrupção na política brasileira (ligada historicamente a fatores como favoritismos, clientelismos, subornos, extorsões, fraudes etc.). Outra crítica ao gerencialismo resulta de uma primazia do diálogo com o mercado e não com a sociedade enquanto comunidade politicamente articulada, a qual deveria ser a principal referência para a administração pública (CAPOBIANGO et al., 2013).

A despeito de todas as mudanças havidas na administração pública brasileira nas últimas décadas, muitas de suas deletérias características tradicionais não foram extirpadas, o que somente ocorrerá com a redistribuição de poder e a alteração dos canais de comunicação entre o público e sua administração, pois, historicamente, tem-se comprovado que a simples expansão das atividades do Estado serviu menos ao propósito de elevar a eficácia na administração pública do que ao desenvolvimento de formas de inserção de novos grupos preferenciais (MOTTA, 2007). O personalismo (culto à personalidade do líder, cumulada com a crença elitista de que algumas pessoas são naturalmente mais capazes e merecedoras do que outras, o que é compreensivelmente fomentado em sociedades desiguais, para proteger a desigualdade) e a síndrome “nós-eles” (deturpação burocrática decorrente da excessiva centralização e formalismo, alienando e submetendo a população e desacreditando a administração pública) são exemplos importantes dessas características.

Costa (2010) formula contundente crítica no sentido de que a reforma estatal, tratada pelos gerencialistas como “técnica”, é acima de tudo uma questão política, fruto de opções sociais estabelecidas mediante a deliberação coletiva corporificada pelos mecanismos democráticos de representação. Nesse sentido, as soluções técnicas que engendra são social e politicamente condicionadas: no caso brasileiro, tão ou mais importante que dotá-lo de eficiência seria democratizá-lo, trazê-lo para mais perto da afirmação dos direitos civis, políticos e sociais e da participação popular nas decisões estatais, embora esta não possa ser uma atitude irrestrita:

A participação é um valor em si mesmo, intrínseco à cidadania ativa e funcional ao sucesso de projetos de interesse coletivo. Mas não é uma panaceia para todos os males da gestão pública. Ela tem limites relacionados ao custo, em termos de tempo e recursos, das decisões; pode ser penalizada por assimetrias de poder dos espaços de deliberação coletiva; está sujeita a ser manipulada pelo saber técnico localizado em corporações específicas; e obedece a estímulos (Olson, 1999) e aos ciclos de interesse (e desinteresse) por assuntos públicos (Hirschmann, 1979) que

supostamente afetam os cidadãos (Lustosa da Costa e Cunha, 2004, 2005). (COSTA, 2010, p. 258).

Nessa ordem, Andrade, Castro e Pereira (2012) aduzem que, historicamente, o Brasil sempre privilegiou o Estado relativamente ao mercado e à própria sociedade como centro de gravidade social, o que levou à cunhagem do termo “estadania”, forma de expressão da negatividade histórica da cidadania enquanto participação política mediante o exercício dos direitos civis, políticos e sociais. No Brasil, a formação da cidadania se deu “de cima para baixo”, por iniciativa estatal e dos grupos dominantes, ao contrário de países hoje considerados mais bem-sucedidos como Estados Unidos e França, em que a cidadania foi paulatinamente arrancada de “baixo para cima”, a partir de uma postura ativa dos próprios cidadãos (ANDRADE; CASTRO; PEREIRA, 2012).

Como já visto, há diversos movimentos na academia tendentes à expansão da área de sistemas de gestão e sua integração para os mais diversos campos, essencialmente devido a três causas: a uma, a grande profusão de novos sistemas que têm surgido ao longo dos anos, especialmente nas últimas décadas; a duas, os esforços para que os novos sistemas, bem como aqueles existentes, sejam cada vez mais receptivos à integração, o que é atestado, por exemplo, por documentos como a PAS 99:2012 e o ISO GUIDE 83; a três, pelo crescente entendimento de que a integração deve ser a mais abrangente possível, ao ponto de a definição de um *integrated management system* por parte da PAS 99:2012 abranger todas os sistemas e processos da organização em uma única estrutura, o que acima de tudo representa uma sinalização para onde os esforços devem convergir (BSI, 2012).

Na Administração Pública vige o princípio fundamental da legalidade, expresso no artigo 5º, II, da Constituição da República: o administrador público só pode fazer o que prevê a lei, ao contrário do administrador privado, a quem é permitido fazer tudo o que não esteja legalmente vedado. Essa legalidade não se limita ao texto formal das leis, mas “desce” ao nível dos regulamentos estatais e mesmo organizacionais. Como escreveu Mello (2006, p. 102), em consonância com o entendimento dominante no Direito Administrativo brasileiro:

O princípio da legalidade, no Brasil, significa que a Administração nada pode fazer senão o que a lei determina.

Ao contrário dos particulares, os quais podem fazer tudo o que a lei não proíbe, a Administração só pode fazer o que a lei antecipadamente autorize. Onde, administrar é prover aos interesses públicos, assim caracterizados em lei, fazendo-o na conformidade dos *meios* e *formas* nela estabelecidos ou particularizados segundo suas disposições. Segue-se que a atividade administrativa consiste na produção de decisões e comportamentos que, na formação escalonada do Direito, agregam níveis maiores de concreção ao que já se contém abstratamente nas leis.

Ora, a legalidade implica a observância dos regulamentos amparados em lei, o que no caso do Poder Judiciário legitima a atuação dos chamados órgãos de controle – TCU e CNJ, respectivamente. Na Justiça Eleitoral, há ainda o TSE, que também tem poder regulamentador sobre os Tribunais eleitorais brasileiros.

Insertos no âmbito dessa regulamentação se encontram, respectivamente, o planejamento estratégico da Justiça Eleitoral, que adotou como referencial o BSC e os parâmetros do CNJ (planejamento do Poder Judiciário) e do TSE (planejamento da Justiça Eleitoral); e o referencial de governança, apresentado pelo TCU para aplicação em toda a administração pública federal.

Atender aos requisitos desses órgãos superiores configura preceito vinculante para os Tribunais eleitorais, que se vinculam ao bom uso das ferramentas também para atender a outro princípio constitucional, o da eficiência, segundo o qual

A eficiência requer do responsável pela aplicação dos recursos públicos o exame da relação custo/benefício da sua atuação. O primeiro aspecto a ser considerado em termos de eficiência é a necessidade de planejamento, de definição das necessidades e a indicação das melhores soluções para o atendimento dessa necessidade pública. [...]
Além do controle da eficiência, exige-se igualmente do administrador o exame da eficácia e da efetividade de sua atuação, eis que o próprio texto constitucional estabeleceu que a Administração Pública haverá de ser fiscalizada sob a ótica da economicidade, consoante seu art. 70. (FURTADO, 2007, p. 112-113).

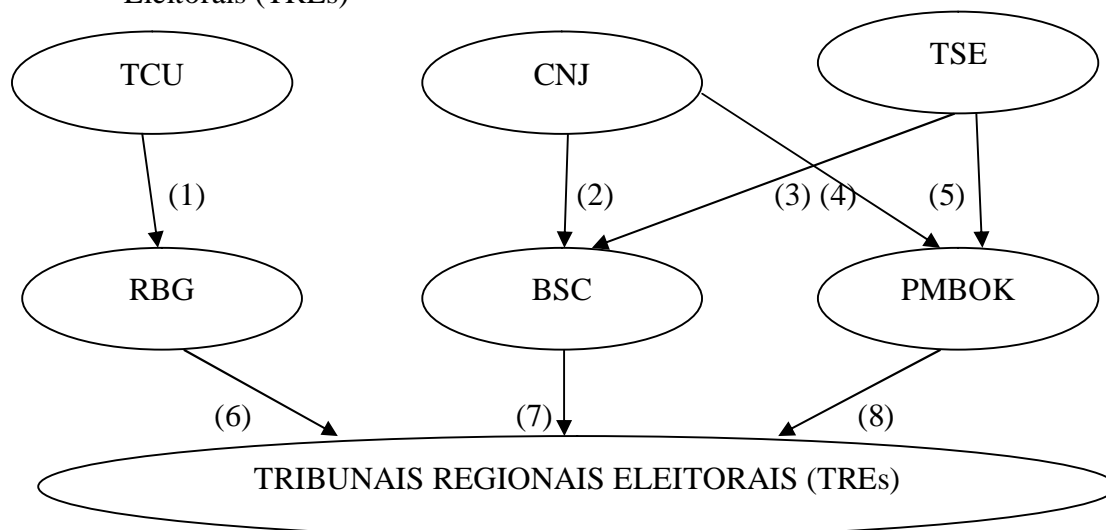
Portanto, a boa utilização das ferramentas de gestão definidas pelos órgãos administrativos superiores constitui verdadeira obrigação do administrador público, tanto sob o prisma da legalidade quanto da eficiência, cabendo-lhe produzir resultados frutuosos à sociedade. A figura 7 ilustra os circuitos legitimadores da aplicação das ferramentas na Justiça Eleitoral brasileira.

Conforme mostra a figura 7, as instâncias superiores e de controle da Justiça Eleitoral legitimam e conferem caráter mandatório à adoção das ferramentas na Justiça Eleitoral, segundo oito vetores de causalidade:

- a) o TCU (1) é o proponente do RBG, que tende a ser adotado em suas ações de fiscalização, como já feito parcialmente nos Acórdãos 3.101/2013-Plenário e 3.023/2013-Plenário;

- b) o CNJ (2) e o TSE (3) legitimam o uso do BSC ao utilizarem a ferramenta, respectivamente, nos Planejamentos Estratégicos do Poder Judiciário e da Justiça Eleitoral, ambos com repercussão direta nos planejamentos de cada TRE, que precisam reverberar os objetivos e metas ali estabelecidos;

Figura 7 – Circuitos legitimadores da aplicação das ferramentas nos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs)



Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

- c) o CNJ (4) e o TSE (5) também legitimam a adoção das boas práticas da gestão de projetos, como atestam o Banco de Boas Práticas do CNJ e o Escritório de Gestão de Projetos do TSE;
- d) com isso, em atenção a princípios legais como os da busca da legalidade e da eficiência, o RBG (6), o BSC (7) e o PMBOK (8) passam a ser ferramentas de uso cogente nos Tribunais eleitorais brasileiros.

Essa adoção padronizada das ferramentas pelos Tribunais Eleitorais, associada ao caráter prescritivo de cada uma delas, termina por atribuir-lhes feições bastante próximas às dos padrões de gestão, compostos de requisitos direcionados à regulamentação de certo âmbito da atividade de gestão com vistas à melhoria do desempenho. Assim, *cum granum salis*, pode-se perfeitamente conceber a adaptação do modelo da PAS 99:2012 às ferramentas selecionadas no objeto de pesquisa, no contexto da Administração Pública Judiciária Eleitoral brasileira.

2.7.4 Primeira aproximação entre as ferramentas

Para isso, é necessário incorporar a este trabalho o planejamento estratégico abraçado pelo Poder Judiciário. No atual ciclo 2015-2020, a missão de “realizar justiça” e a visão de “ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de equidade e paz social” se desdobram em 15 objetivos estratégicos, como se mostra no quadro 8 e na figura 8.

Quadro 8 – Os objetivos do Poder Judiciário para o período 2015-2020

Dimensão	Tema Estratégico	Objetivo Estratégico
Sociedade	MISSÃO: Realizar justiça	VISÃO DE FUTURO: Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social
Processos Internos	Eficiência Operacional	Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos Buscar a excelência na gestão de custos operacionais
	Acesso ao Sistema de Justiça	Facilitar o acesso à Justiça Promover a efetividade no cumprimento das decisões
	Responsabilidade Social	Promover a cidadania
	Alinhamento e Integração	Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário
		Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacional e internacional)
	Atuação Institucional	Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições
		Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva Aprimorar a comunicação com públicos externos
Recursos	Gestão de Pessoas	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia
		Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais
	Infraestrutura Tecnologia e	Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI
	Orçamento	Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da estratégia

Fonte: Adaptado pelo autor (2016) a partir do CNJ (2015a, p. 2).

Um primeiro vislumbre das esquematizações referentes às perspectivas do BSC, aos requisitos dos sistemas de gestão ISO 9001 e às áreas de conhecimento aglutinadoras de melhores práticas do PMBOK, mostrada no quadro 10, já permite antever várias conexões propiciadoras de um modelo integrado.

Quadro 9 – Um primeiro alinhamento entre *Balanced Scorecard* (BSC), *International Organization for Standardization* (ISSO) 9001 e *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK)

Formulação da estratégia	Gestão de processos	Gestão de projetos
Balanced Scorecard	ISO 9001	PMBOK
Perspectivas	Seções, subseções, itens	Áreas de conhecimento
Financeira	6 Gestão de recursos; 6.1 Provisão de recursos; 7.3 Projeto e desenvolvimento; 7.4 Aquisição; 7.5 Produção e fornecimento de serviço	Gestão de custos; Gestão das aquisições; Gestão do tempo Gestão dos riscos
Clientes	5.2 Foco no cliente; 7.2 Processos relacionados com clientes; 8.2.1 Satisfação dos clientes	Gestão da qualidade; Gestão do escopo
Interna	8.2.2 Auditoria interna; 8.2.4 Medição e monitoramento do produto; 8.2.3 Controle do produto não conforme	Gestão da comunicação; Gestão da integração
Aprendizado e crescimento	6.2 Recursos humanos; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento; 6.4 Ambiente de trabalho; 8.4 Melhorias	Gestão dos recursos humanos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Dessa forma, partindo-se de que a estratégia seja o centro do modelo de gestão (KAPLAN; NORTON, 2006), é possível imaginar que seja replicada nos esquemas de gestão de projetos e processos, evidenciando os pontos de contato que deverão ser explorados e aprofundados no curso da pesquisa.

A execução bem-sucedida da estratégia, segundo Kaplan e Norton (2006), requer o alinhamento eficaz daquela a três outros componentes: a organização, os funcionários e os sistemas de gestão. Uma forma de se buscar isso parece ser a partir do estudo das operações (processos e projetos) organizacionais, segundo os contornos esquemáticos da ISO 9001 e do PMBOK, o que constitui o objeto desta pesquisa.

Quer-se agora, portanto, identificar os requisitos comuns dos modelos do RFG, BSC, ISO 9001 e PMBOK, como mostra a figura 7. Esses requisitos se articulam segundo a dinâmica apresentada na figura 8, e será apresentada na forma de um quadro. Uma vez analisado o conteúdo das ferramentas segundo a taxonomia da PAS 99:2012, chega-se ao quadro 11. Antes disso, porém, em uma primeira aproximação, percebe-se a compatibilidade das ferramentas com o modelo da PAS 99 pelo simples cotejo das classificações de seus requisitos e prescrições, como mostra o quadro 10.

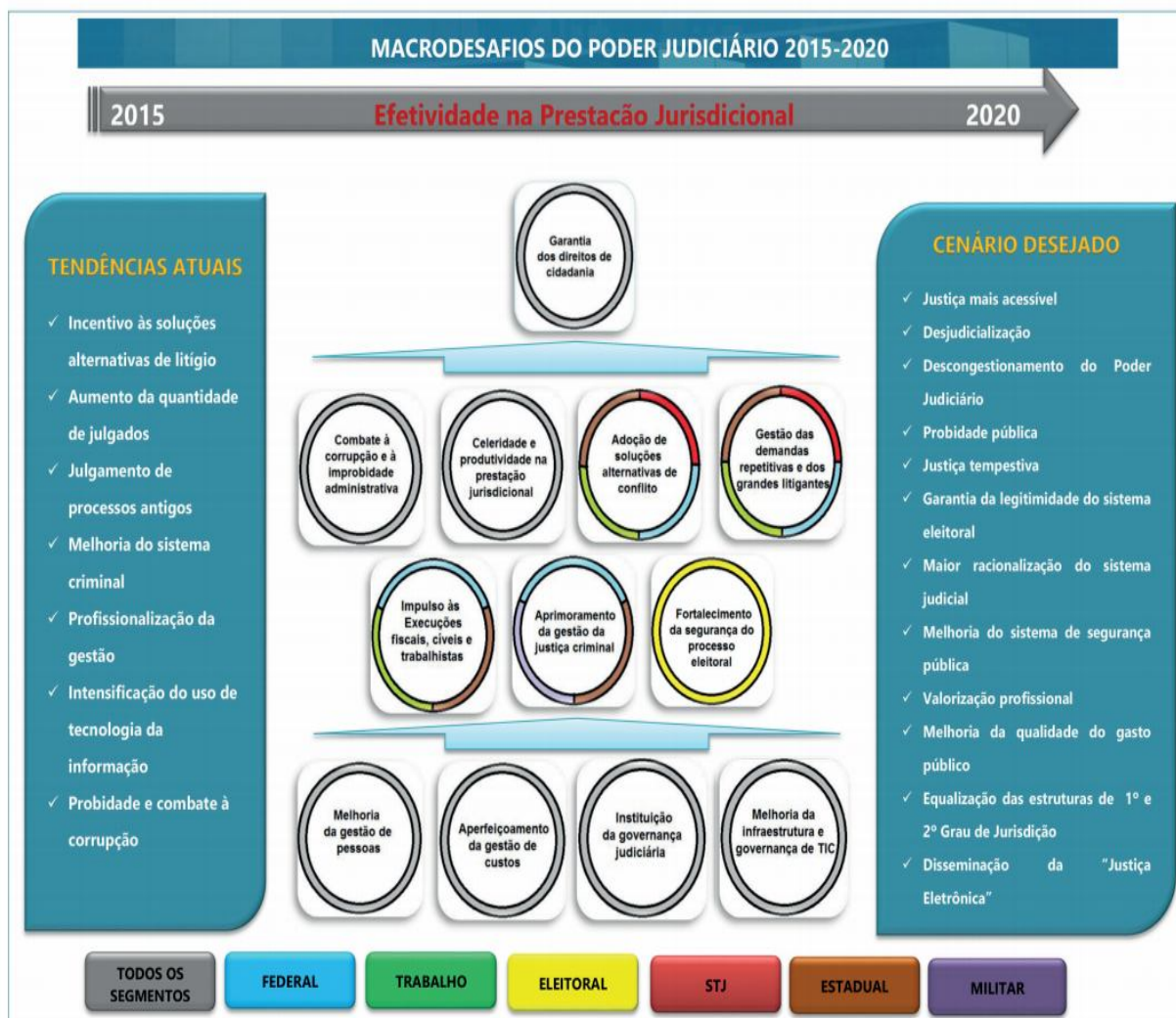
Quadro 10 – Aproximação entre as ferramentas

Macrorrequisito da PAS 99	Balanced Scorecard	Referencial de Governança	ISO 9001:2008	PMBOK
Contexto da organização	Perspectiva do Cliente			
Liderança	Visão e Estratégia	Mecanismo da Liderança	Responsabilidade da Direção	Processos de Iniciação
Planejamento	Perspectiva Financeira	Mecanismo da Estratégia		Processos de Planejamento
Apoio	Perspectiva dos Processos Internos		Gestão de Recursos	
Operação	Perspectiva dos Processos Internos		Realização do Produto	Processos de Operação
Avaliação do Desempenho	Perspectiva Financeira	Mecanismo do Controle	Medição, Análise e Melhoria	Processos de Monitoramento e Controle
Melhoria	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento		Medição, Análise e Melhoria	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Embora simplista, posto que se limita à visualização das categorias agregadas de cada ferramenta, o quadro 10 cumpre a função de permitir um primeiro vislumbre do alinhamento entre os macrorrequisitos da PAS 99:2012, as perspectivas do BSC, os mecanismos do referencial de governança do TCU, os macrorrequisitos da ISO 9001 e os grupos de processos do PMBOK. Contudo, deve-se ressaltar que há interseções e sobreposições entre essas categorias, de modo que a análise deve descer, como preceitua o modelo da PAS 99:2012, ao nível dos requisitos, o que é feito no quadro 11. Observe-se que a própria PAS 99, em seu Anexo C, já apresenta a correlação com os requisitos da ISO 9001 (BSI, 2012). Quanto ao BSC, por tratar da estratégia das organizações em cada caso concreto, faz-se o alinhamento a partir das diretrizes do CNJ (2014b) e do TSE (TSE, 2015) para a Justiça Eleitoral quanto ao planejamento estratégico do período 2015-2020.

Figura 8 – Mapa Estratégico do Poder Judiciário: 2015-2020



Fonte: CNJ (2015a, p. 2).

Quadro 11 – Correspondências entre as ferramentas no nível dos requisitos

Requisitos PAS 99:2006	Balanced Scorecard	Referencial de Governança	Requisitos ISO 9001:2008	Práticas PMBOK
Entendimento da organização e do contexto (4.1)	Tendências atuais 2015	Alinhamento transorganizacional (E3)	Requisitos gerais (4.1)	Gerenciamento da integração do projeto (4.1 a 4.6)
Entendimento das necessidades e interesses das partes interessadas (4.2)	Cenário desejado 2020	Relacionamento com partes interessadas (E1)	Foco no cliente (5.2)	Gerenciamento das partes interessadas (13.1 a 13.4)
Determinação do escopo do sistema (4.3)	Poder Judiciário (CNJ); Justiça Eleitoral (TSE)			Gerenciamento do escopo (5.1 a 5.6)
Sistema de gestão (4.4)	Macrodesafios do Poder Judiciário 2015-2020	Sistema de governança (L4)	Requisitos gerais (4.1)	Gerenciamento da integração do projeto (4.1 a 4.6)
Liderança e compromisso (5.1)	Missão e Visão	Liderança organizacional (L3)	Comprometimento da direção (5.1)	
Política (5.2)	Missão e Visão	Estratégia organizacional (E2)	Política da qualidade (5.3)	
Papéis,	Definição das áreas	Accountability e	Responsabilidade,	

Quadro 11 – Correspondências entre as ferramentas no nível dos requisitos

Requisitos PAS 99:2006	Balanced Scorecard	Referencial de Governança	Requisitos ISO 9001:2008	Práticas PMBOK
responsabilidades e autoridade (5.3)	responsáveis no interior dos Tribunais	transparência (C3)	autoridade e comunicação (5.5)	
Ações para tratar de riscos e oportunidades (6.1)	Macrodesafio Instituição da governança judiciária	Gestão de riscos e controle interno (C1)	Requisitos gerais (4.1), planejamento do SGQ(5.4.2), planejamento da realização do produto (7.1)	Gerenciamento dos riscos (11.1 a 11.6)
Objetivos e planejamento para alcançá-los (6.2)	Macrodesafios do Poder Judiciário		Objetivos da qualidade (5.4.1, 5.4.2), Realização do produto (7.2, 7.3, 7.4, 7.5)	
Recursos (7.1)	Macrodesafios: melhoria da infraestrutura e governança de TIC; aperfeiçoamento da gestão de custos		Gestão de recursos (6.1, 6.2, 6.3)	Gerenciamento das aquisições (12.1 a 12.4)
Competências (7.2)	Macrodesafio: melhoria da gestão das pessoas	Pessoas e competências (L1)	Recursos humanos (6.2)	Gerenciamento dos recursos humanos (9.1 a 9.4)
Consciência (7.3)	Macrodesafio: garantia dos direitos da cidadania	Princípios e comportamentos (L2)	Recursos humanos (6.2)	Gerenciamento dos recursos humanos (9.1 a 9.4)
Comunicação (7.4)	Envolvimento dos colaboradores nos Tribunais		Responsabilidade e autoridade (5.5.1), comunicação interna (5.5.3), comunicação com o cliente (7.2.3)	Gerenciamento das comunicações (10.1 a 10.3)
Informação documentada (7.5)	Documentação do Planejamento Estratégico		Requisitos de documentação (4.2)	Gerenciamento das comunicações (10.1 a 10.3)
Planejamento e controle operacional (8.1)	Macrodesafio: celeridade e produtividade na prestação jurisdicional		Planejamento da realização do produto (7.1)	Gerenciamento do tempo (6.1 a 6.7), gerenciamento do custo (7.1 a 7.4), gerenciamento da qualidade (8.1 a 8.3)
Monitoramento, medição, análise e avaliação (9.1)	Indicadores de desempenho		Monitoramento e medição (8.2, 8.2.1), controle de produto não conforme (8.3), análise de dados (8.4)	Grupo de processos de monitoramento (4.4, 4.5, 5.5, 5.6, 6.7, 7.4, 8.3, 10.3, 11.6, 12.3, 13.4)
Auditoria interna (9.2)	Atuação dos órgãos de controle interno	Auditoria interna (C2)	Auditoria interna (8.2.2)	
Revisão pela gestão (9.3)	Acompanhamento pela gestão superior dos Tribunais		Análise crítica pela direção (5.6)	Gerenciamento da integração do projeto (4.1 a 4.6)
Não-conformidade	Adoção de ações		Ação corretiva	

Quadro 11 – Correspondências entre as ferramentas no nível dos requisitos

Requisitos PAS 99:2006	Balanced Scorecard	Referencial de Governança	Requisitos ISO 9001:2008	Práticas PMBOK
e ação corretiva (10.1)	corretivas pelos Tribunais		(8.5.2), Ação preventiva(8.5.3)	
Melhoria contínua (10.2)	Melhoria contínua dos indicadores referentes aos macrodesafios		Melhoria contínua (8.5.1)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Assim identificados os esforços acadêmicos tendentes à integração entre as dimensões da gestão, bem como escolhida a abordagem que guiará a pesquisa, passa-se agora, à luz dos conceitos e construtos que emergem da pesquisa teórica, à primeira formulação do modelo de alinhamento entre governança, estratégia, processos e projetos, o qual será submetido ao levantamento de dados e, após as correções que se fizerem pertinentes, à validação final.

2.8 Proposta inicial do *framework* de integração

Nesta subseção passa-se à primeira concepção do modelo de gestão que servirá para a avaliação do alinhamento organizacional, a partir do *framework* inicial da PAS 99:2012 e adaptado ao objeto desta pesquisa (ferramentas de gestão e Tribunais eleitorais).

Antes disso, porém, é necessário ordenar as proposições teóricas que embasam a pesquisa, a partir da literatura pesquisada.

Assim sendo, quanto à governança corporativa, à governança pública e às peculiaridades da administração pública brasileira, as seguintes proposições serão levadas em conta, a partir do embasamento teórico que as suporta:

A governança corporativa surgiu para proteger não apenas os investidores em razão do conflito de agência, mas, em uma concepção mais abrangente, todos os *stakeholders* das organizações (DE BENEDICTO et al., 2013; RIBEIRO, 2012; SILVA JR., 2006).

Dentre suas funções principais, a governança controla o poder, ajuda o processo decisório, combate a assimetria de informações e a adoção de práticas antiéticas, reduz o risco e confere transparência, confiabilidade e justiça às práticas das organizações (BACKES et al., 2009; LIMA, 2006; SILVEIRA, 2004).

A governança corporativa é um fenômeno de repercussões amplas, que vão além das fronteiras das organizações, uma vez que, ao melhorar a credibilidade, facilita a captação de recursos, melhorando o ambiente econômico e, por fim, beneficiando o próprio país em que a organização opera (FERREIRA et al., 2013; MARTINS, 2004; PEIXOTO, 2012).

Há grande diversidade de definições de governança, por se tratar de um fenômeno multidimensional, contextualizado, transdisciplinar, abstrato e multifacetado, a ponto de muitas vezes sua popularização haver se dado sem que houvesse clareza quanto ao seu significado (CORREIA; AMARAL, 2006; FERREIRA et al., 2013; GOBBI et al., 2005; MARTINS, 2004; MIDLIN, 2009; MIRANDA; AMARAL, 2011; RIBEIRO, 2012; STAUB; MARTINS; RODRIGUES, 2002).

No âmbito público, a governança pressupõe não a mera intervenção estatal na sociedade, mas a cooperação para com esta, que compreende uma pluralidade de PI mais ampla do que as das organizações privadas, dado que o cidadão deve ser visto como, a um só tempo, cliente e patrocinador, e que perseguir o interesse público é bem mais complexo que visar ao lucro (BOGONI et al., 2010; KISSLER; HEIDENMANN, 2006).

Não obstante, os princípios da governança privada são aplicáveis à governança pública, especialmente no quadro atual da *new public management*, em que os interesses gerais da sociedade podem vir a ser desprestigiados em prol de uma relação mais afinada com os mercados financeiros nacional e internacional (DE BENEDICTO et al., 2013; HELOU FILHO; OTANI, 2007; LESTER; BORBA; MÚRCIA, 2009; SLOMSKI, 2010).

Um desafio particular da governança pública é a harmonização dos interesses de suas diversas PI, decorrente de sua estrutura multivetorial e de características específicas, como a transitoriedade nos mandatos de dirigentes e a circunscrição ao princípio da legalidade, fazendo com que seja relevante não apenas a *performance*, mas também a conformidade e a possibilidade ampla de fiscalização social, uma vez que em uma organização pública a assimetria de informações se dá entre o Estado e a sociedade (BOZEMAN; MOULTON, 2011; PERES, 2007; SECCHI, 2009).

O gerencialismo, entendido como apropriação de técnicas e ferramentas privadas pelo setor estatal, é uma realidade no Brasil, embora deva ser visto com certa cautela em virtude da origem das ferramentas adotadas – países desenvolvidos – dizer respeito a realidades muitas

vezes desconectadas da brasileira (BARCELOS, 2012; SECCHI, 2009; SLOMSKI et al., 2010).

A administração pública brasileira, muito por conta da onda gerencialista, pôs-se já nos anos 90 a se definir como pós-burocrática ou gerencial, quando muitas vezes apresenta vícios burocráticos e mesmo patrimoniais, às vezes seculares, como o clientelismo, o personalismo, a personalização, o corporativismo e a corrupção (CAPOBIANGO et al., 2013; FONTES FILHO; PICOLIN, 2008; KISSLER; HEIDEMANN, 2006; MONTEIRO, 2005).

Decorrem dessa discussão as seguintes proposições:

- a) (P1) a governança repercute na estratégia;
- b) (P2) a governança repercute na gestão de processos;
- c) (P3) a governança repercute na gestão de projetos.

A estratégia, “arte dos generais”, tem origens militares. Desde então e até hoje é associada a manobras táticas, à busca de posicionamentos vantajosos, à avaliação do ambiente e à busca pela vitória, enfim, a preparar-se criticamente para o futuro (GREENWALD; KAHN, 2006; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PORTER, 2004).

Na atualidade, a massificação e a complexificação tecnológica e institucional da sociedade gerou um maior nível de exigência das organizações, que especializaram e ampliaram suas estruturas para fazer frente aos novos desafios (AMARAL, 2005; CANHADA; RESE, 2009; ESTRADA; ALMEIDA, 2007; PAIVA, 2011; SAUSEN, 2003).

Assim como a governança, e talvez em maior grau, o conceito de estratégia é marcadamente plurívoco, havendo pouco consenso metodológico e paradigmático, ou mesmo um desacordo endêmico quanto a essa conceituação. Parte dos autores não vê problema nessa diversidade de significados e de modelos, mas, ao contrário, entende-a como uma solução contra a tentação de aderir a uma visão pronta ou a um posicionamento conciliatório (ANTONIALI, 2000; BERTONCELLO, 2009; CARDOSO, 2007; KAPLAN; NORTON, 2000; MARTINS; CRUZ; CORSO, 2011; NASCIMENTO et al., 2008; RHODEN, 2010; SELIG, 2009).

É possível, para além da adesão a uma teorização preexistente, conjecturar acerca da complementaridade das abordagens estratégicas, sejam elas prescritivas ou descritivas, internas (“de dentro para fora”) ou externas (“de fora para dentro”), genéricas ou de

adaptação, planejadas ou emergentes (BERTÉ, 2006; CRUZ, 2007; MARINHO; SELIG, 2009; PEREIRA; AGAPITO, 2007; WALTER; BACHL; BARBOSA, 2012).

O planejamento estratégico é amplamente utilizado por apresentar uma série de vantagens, constituindo-se no foro por excelência para a tomada das decisões mais importantes da organização, relacionadas não somente à estratégia, como a aspectos da governança e da gestão das operações. Entretanto, paradoxalmente, ao livrar a organização de um tipo de cegueira (a da navegação sem rumo), pode condená-la a outro: a desconsideração de rumos alternativos. Mintzberg (1994) chama essa disfunção de “falácia do destacamento”, pela qual se separa artificialmente os estrategistas dos operadores estratégicos. Portanto, dentro da postura de complementaridade de abordagens, o planejamento estratégico deve se manter permanentemente aberto à evolução dos acontecimentos e à emergência de novas decisões estratégicas (CINTRA, 2008; ESTOLANO, 2002; GONÇALVES; OLIVEIRA, 2005; GRÉVE; SALES, 2007; KICH et al., 2012; WILK, 2006).

Decorrem dessa discussão as seguintes proposições:

- a) (P4) a estratégia repercute na governança;
- b) (P5) a estratégia repercute gestão de processos;
- c) (P6) a estratégia repercute na gestão de projetos.

Pouco após seus primórdios, com Deming, a gestão da qualidade buscou se concentrar na gestão de processos e na promoção de controles *ex ante facto*, mais eficientes e eficazes que os controles de qualidade de produto. Com o tempo, a qualidade foi associada à satisfação de requisitos dos clientes, e passou a envolver toda a atividade organizacional (TQM), (CAETANO, 2001; CARPINETTI; MIGUEL, GEROLAMO, 2009).

Processos e projetos são conjuntos de atividades que, por cruzarem as fronteiras funcionais dos departamentos, superam as deficiências da estrutura organizacional superespecializada, pois necessitam ser geridos por equipes multidisciplinares (ISO, 2008; MARTINS et al., 2005; PMI, 2013).

O ciclo PDCA, ou ciclo de Deming/Shewhart, é uma ferramenta fundamental na concepção tanto do BSC, quanto do gerenciamento de projetos sob o padrão PMBOK e da gestão de processos segundo a norma ISO 9001:2008 (CARPINETTI; MIGUEL;

GEROLAMO, 2009; CARVALHO; LAURINDO, 2002; RABECHINI JR.; MAXIMILIANO; ANSELMO, 2006; VALERIANO, 2000).

Processos e projetos têm assumido a cada dia uma feição mais estratégica, em vista da crescente exigência por desempenho das organizações, com o que sua gestão isolada tende a dissipar esforços e recursos e levar a desalinhamentos estratégicos (GEROLAMO; ESPOSTO; CARPINETTI, 2002; PALADINI, 2005; QUINTELLA; MELO; LEAL, 2001; REGO; SILVA, 2011).

Os projetos constituem, assim como os processos, grupos de atividades logicamente concatenados. A diferença entre ambos está no caráter temporário, singular e não-repetitivo dos projetos, que envolvem esforços excepcionais tendentes à realização de ações na maioria das vezes inovadoras (DAVENPORT, 1994; HARRINGTON, 1997; MORONI; HAUSEN, 2006; NORO, 2012; SILVA JR.; FEITOSA, 2012; VIANNA et al., 2010)

Na administração pública, em vista do vulto dos recursos envolvidos e da variedade de interesses e de políticas públicas a serem obedecidos, a gestão de projetos e de processos assume lugar de destaque, mormente por causa da feição do atual Estado como prestador de serviços à sociedade (BREUER; CARVALHO, 2005; SILVA JR.; FEITOSA, 2012; WESTPHAL et al., 2011).

Decorrem dessa discussão as seguintes proposições:

- a) (P7) a gestão de processos repercute na governança;
- b) (P8) a gestão de processos repercute na estratégia;
- c) (P9) a gestão de processos repercute na gestão de projetos;
- d) (P10) a gestão de projetos repercute na governança;
- e) (P11) a gestão de projetos repercute na estratégia;
- f) (P12) a gestão de projetos repercute na gestão de processos.

Os seres humanos têm a necessidade inata de dar sentido à realidade que os rodeia, inclusive nas organizações, onde esse processo é conhecido como *sensemaking* (formação de sentido). O *sensemaking* envolve a construção de uma imagem comum, de um modelo, que seja plausível e racionalizado (embora a realidade sempre escape das estreitas fronteiras dos construtos teóricos), possibilitando a ação. O *sensemaking* organizacional deve englobar todos os *stakeholders*, internos e externos.

Os modelos de gestão constituem-se em peça fundamental para a construção do *sensemaking* ao delimitarem problemas e desafios e possibilitarem acordo na visão, conquanto parcial, da realidade. Exatamente por seu caráter limitador, segmentário e analógico, devem ser abertos a críticas e a aprimoramentos, de forma permanente. As organizações são estruturadas contingencialmente, a partir de suas necessidades e do confronto com o ambiente circundante. Paradoxalmente, trata-se de uma ordenação caótica, uma vez que o caos é impraticável e a ordem pura se mostra desconectada da complexidade do real. Teorias são generalizações de experiências; portanto, aquelas devem evoluir com a multiplicação destas.

Dentre as modelizações vigentes na administração contemporânea, o BSC, a ISO 9001 e o Guia PMBOK se destacam pela vasta adoção em todo o mundo, quer no setor privado, quer no público. Além disso, contam com algumas décadas de história, o que as protege, em certo grau, do estereótipo de “modismo gerencial”. No âmbito da administração pública brasileira, o RBG do TCU tem aplicabilidade em todos os órgãos e entidades federais, o que permite a suposição de que tenderá a ser também fartamente adotado, especialmente levando-se em consideração que esse referencial é por sua vez uma compilação de outros documentos nacionais e internacionais, também de ampla aceitação.

A modelização deve procurar romper as fronteiras entre as diversas disciplinas da administração, evitando os problemas da superespecialização e da supersimplificação, que leva a uma mutilação obscurantista do pensamento denunciada por pensadores como Morin (2010) e Santos (1989).

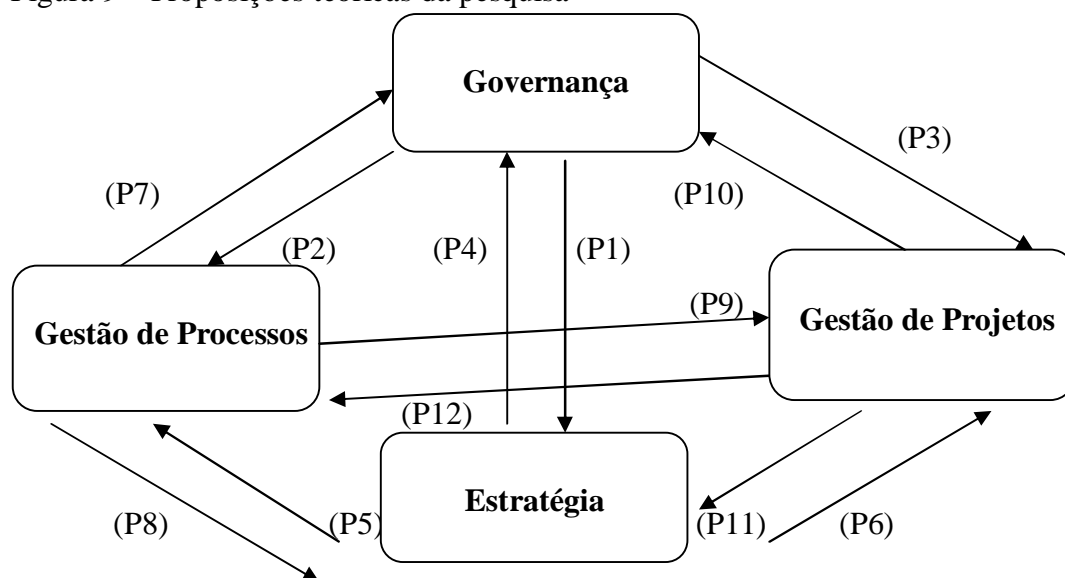
No tocante ao alinhamento entre governança, estratégia e gestão das operações, seguem as proposições:

Faz-se imperativo o alinhamento entre governança e estratégia, pois os *stakeholders* só serão atendidos em seus interesses caso a estratégia seja bem-sucedida, ao passo que uma estratégia só poderá ser considerada satisfatória se atender convenientemente os interesses dos *stakeholders* da organização.

O alinhamento é um conceito supradisciplinar, importado das ciências naturais, mas que se encontra bastante difundido na administração. Apresenta características sistêmicas e contingenciais, ao abordar, de forma dinâmica, a complexidade e a interdependência das relações da organização e desta com o ambiente.

A maioria dos estudos acadêmicos aponta uma correlação positiva no alinhamento das boas práticas de governança com a *performance* financeira. No caso da administração pública, em que o desempenho financeiro não é o único fator importante, esse alinhamento tende a ganhar em importância, pois envolve questões como o atendimento à legalidade e a disciplina do uso do poder.

Figura 9 – Proposições teóricas da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

A administração pública brasileira, com suas feições gerencialistas (embora apresentando traços que vão desde o patrimonialismo arcaico até propostas pós-gerencialistas), está apta a receber o alinhamento entre ferramentas como mais uma instrumentalidade técnica, que pode vir a colaborar com o desempenho de sua missão.

Todas essas proposições teóricas e seus encaixes no relacionamento das variáveis são mostrados na figura 9.

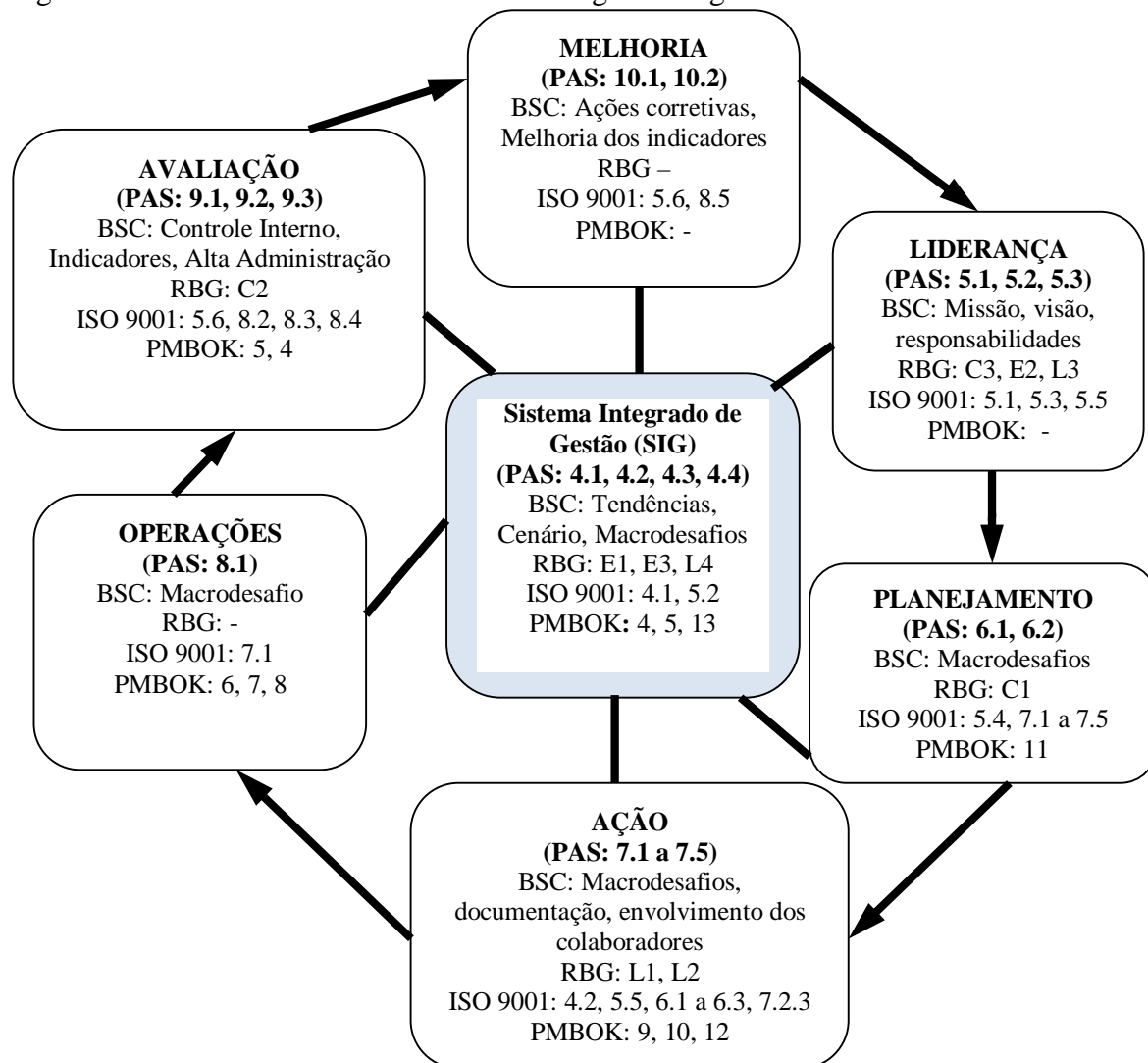
O modelo de integração, em sua formulação genérica, é mostrado na figura 10, seguindo os alinhamentos entre os requisitos das ferramentas, já identificados.

As diretrizes do modelo são as seguintes:

- centralidade do planejamento estratégico 2015-2020 da Justiça Eleitoral;
- utilização do *framework* de integração proposto pela especificação BSI 99:2012, e consequentemente da ferramenta PDCA;

- c) contemplação das correspondências entre os requisitos das ferramentas BSC, RBG, ISO 9001 e PMBOK e das correspondências com as formulações teóricas.

Figura 10 – *Framework* inicial do modelo integrado de gestão



Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

A esta altura, não é difícil perceber que o modelo se conforma às definições adotadas nesta pesquisa (SUBSEÇÃO 1.1), tanto de sistema de gestão (estabelecimento de políticas e de objetivos – ISO, 2005) como de padrões de sistemas de gestão (documentos que proveem regras, diretrizes e propriedades para atividades ou seus resultados, objetivando a otimização do desempenho em dado contexto – ISO, 2004) e de SIG, enquanto estrutura integradora de todos aqueles padrões, possibilitando o ataque simultâneo a objetivos unificados (BSI, 2012).

Desse modo, os temas e objetivos estratégicos do Poder Judiciário, antes estaticamente dispostos na forma de seu mapa estratégico, passam a ser visualizados e tratados segundo a dinâmica típica de um SIG, possibilitando a articulação das ações, das retroações e da

melhoria contínua. Essencial para isso é que todo o planejamento estratégico esteja contemplado no *framework*, para que não se perca na atenção e na ação integradas que o SIG desperta.

Como último passo para que se tenha por cumprido o primeiro objetivo específico da pesquisa, resta uma especificação de pontos importantes relativos aos requisitos do SIG, que darão amparo à construção do IA. Tais pontos podem ser traduzidos em perguntas que referem aos requisitos de cada ferramenta, agrupados conforme as categorias mostradas na figura 9. Essas perguntas, que totalizam 150 (36 da PAS 99:2012, 21 do BSC, 25 do Referencial de Governança do TCU, 39 da ISO 9001 e 29 do PMBOK) constituem a linha de partida dos procedimentos metodológicos e são mostradas no quadro 12.

Quadro 12 – Requisitos do sistema integrado de gestão: questões importantes

Sistema Integrado de Gestão	
PAS (4.1)	1. A organização determina as matérias importantes para seus propósitos e para o bom funcionamento do sistema integrado de gestão?
PAS (4.2)	2. A organização determina quem são as partes interessadas e quais os requisitos impostos por elas?
PAS (4.3)	3. A organização determina o escopo de seu SIG, quanto às matérias internas e externas e aos requerimentos das partes interessadas?
PAS (4.4)	4. A organização analisa continuamente as interações de seus processos e o atendimento aos requisitos de cada um deles?
BSC (tendências)	5. Os projetos e processos da organização são planejados e executados considerando as tendências atuais identificadas no planejamento estratégico do Poder Judiciário, mantendo evidências dessas vinculações?
BSC (cenários)	6. Os projetos e processos da organização são planejados e executados considerando os cenários desejados identificados no planejamento estratégico do Poder Judiciário, mantendo evidências dessas vinculações?
BSC (macrodesafios)	7. A organização planeja e executa seus projetos e projetos considerando os macrodesafios do Poder Judiciário, mantendo evidência de que contribuição farão para a busca desses macrodesafios?
RBG (E1)	8. A organização estabelece canais de divulgação com as diferentes partes interessadas, assegurando sua efetividade?
RBG (E1)	9. A organização promove a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas?
RBG (E1)	10. A organização estabelece uma relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores?
RBG (E1)	11. A organização assegura que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado?
RBG (E3)	12. A organização estabelece mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas?
RBG (L4)	13. A organização estabelece suas instâncias internas de governança, definindo papéis e responsabilidades relativas à tomada de decisão, gestão de diretrizes e monitoramento e controle?
RBG (L4)	14. A organização garante o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas?
RBG (L4)	15. A organização estabelece seu sistema de governança e o divulga às partes interessadas?
ISO 9001 (4.1)	16. A organização determinou a sequência e interação de seus processos críticos?
ISO 9001 (4.1)	17. Os processos críticos terceirizados, cuja execução é confiada a terceiros externos

Quadro 12 – Requisitos do sistema integrado de gestão: questões importantes

Sistema Integrado de Gestão	
	à organização, são objeto dos mesmos controles dos processos próprios?
ISO 9001 (5.2)	18. Os requisitos dos clientes de cada processo são determinados e atendidos?
PMBOK (4)	19. Os projetos da organização são gerenciados de forma integrada, mediante a identificação, definição, combinação, unificação e coordenação dos vários processos e atividades?
PMBOK (4)	20. Ao iniciar um projeto, a organização elabora documento (Termo de Abertura do Projeto) com seus elementos essenciais – indicação do gestor do projeto, declaração do escopo, encaixe no plano estratégico, recursos necessários e resultados esperados?
PMBOK (4)	21. A organização monitora e controla seus projetos, acompanhando, revisando e ajustando à medida que progride, para que atenda a seus objetivos?
PMBOK (4)	22. São elaborados, sempre que cabíveis, relatórios de desempenho dos projetos, contendo informações chave tais como as realizações significativas do período e as previsões de resultados futuros?
PMBOK (4)	23. Os projetos são submetidos a controles integrados de mudança, documentando as solicitações e a aprovação das mudanças que ocorrem durante seu desenvolvimento?
PMBOK (5)	24. A organização promove a delimitação do escopo de seus projetos, ou seja, delimita todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso?
PMBOK (5)	25. Os projetos desenvolvidos na organização contemplam a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), decomposição hierárquica orientada às entregas do projeto com vistas a que atinja seus objetivos?
PMBOK (5)	26. O escopo de cada projeto é verificado (tem a aceitação de suas entregas formalizada no projeto) e controlado (tem seu andamento acompanhado à medida que se desenvolve, procedendo-se às mudanças pertinentes)?
PMBOK (13)	27. A organização gerencia o relacionamento com as partes interessadas, identificando todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou ser impactados pelo projeto, analisando suas expectativas e desenvolvendo estratégias para satisfazê-las?
PMBOK (13)	28. A organização procura manter comunicação contínua com as partes interessadas para entender suas necessidades e expectativas, fazendo as adaptações sempre que necessário?
Liderança	
PAS (5.1)	29. A Alta Administração assegura que as políticas e objetivos estejam estabelecidos e sejam compatíveis com a estratégia da organização?
PAS (5.1)	30. A Alta Administração assegura que a gestão procure sempre a melhoria contínua?
PAS (5.1)	31. A Alta Administração assegura a disponibilidade de recursos necessários à consecução de seus objetivos?
PAS (5.2)	32. A Alta Administração estabeleceu uma política apropriada aos propósitos da organização e comprometida com o atendimento dos requisitos aplicáveis?
PAS (5.2)	33. A Alta Administração documentou e comunicou adequadamente a política de gestão?
PAS (5.3)	34. A Alta Administração promove a distribuição de responsabilidades e autoridades para os papéis relevantes na organização?
PAS (5.3)	35. A Alta Administração avalia o cumprimento dos requisitos aplicáveis e o desempenho das responsabilidades e autoridades distribuídas?
BSC (Missão)	36. Os processos e os projetos da organização são planejados e executados dentro do escopo da missão do poder judiciário, sempre evidenciando as vinculações das atividades com o propósito do fortalecimento do Estado Democrático de Direito e da construção de uma sociedade livre, justa e solidária por meio de uma efetiva prestação jurisdicional?
BSC (Visão)	37. Os processos e os projetos da organização são planejados e executados com o propósito de aumentar a credibilidade social por meio da celeridade, acessibilidade, responsabilidade, imparcialidade, efetividade e justiça?
BSC (Visão)	38. Os processos e projetos da organização são planejados e executados evidenciando suas vinculações com os atributos de valor da organização (credibilidade, celeridade, modernidade, acessibilidade, imparcialidade, transparência, controle social, ética, probidade, responsabilidade socioambiental)?

Quadro 12 – Requisitos do sistema integrado de gestão: questões importantes

Sistema Integrado de Gestão	
BSC (Responsabilidades)	39. Os projetos e processos da organização têm suas responsabilidades bem definidas, inclusive aqueles com caráter interfuncional ou multidisciplinar?
RBG (C3)	40. A Alta Administração promove transparência da organização para as partes interessadas, admitindo o sigilo excepcionalmente, na forma da lei?
RBG (C3)	41. A Alta Administração presta contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão?
RBG (C3)	42. A Alta Administração avalia a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus produtos e serviços?
RBG (C3)	43. A Alta Administração garante que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação?
RBG (E2)	44. A Alta Administração estabelece modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas?
RBG (E2)	45. A Alta administração estabeleceu a estratégia da organização?
RBG (E2)	46. A Alta Administração monitora e avalia a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização?
RBG (L3)	47. A Alta Administração avalia direciona e monitora a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais?
RBG (L3)	48. A Alta Administração responsabiliza-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos?
RBG (L3)	49. A Alta Administração assegura, por meio da política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização?
RBG (L3)	50. A Alta administração responsabiliza-se pela gestão de riscos e controle interno?
RBG (L3)	51. A Alta Administração avalia os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determina que sejam adotadas providências?
ISO 9001 (5.1)	52. A Alta Administração fornece evidências de seu comprometimento com a melhoria contínua dos sistemas de gestão?
ISO 9001 (5.1)	53. A Alta Administração conduz análises críticas dos sistemas de gestão?
ISO 9001 (5.1)	54. A Alta Administração assegura a disponibilidade de recursos para seus sistemas de gestão?
ISO 9001 (5.3)	55. Há uma política da qualidade estabelecida?
ISO 9001 (5.3)	56. A política da qualidade é adequada ao propósito da organização e provê uma estrutura para a sua análise crítica?
ISO 9001 (5.3)	57. A política da qualidade é comunicada por toda a organização?
ISO 9001 (5.3)	58. A política da qualidade é analisada criticamente para a continuidade de sua adequação?
ISO 9001 (5.5)	59. A Alta Administração assegura que as responsabilidades e a autoridade sejam definidas e comunicadas em toda a organização?
Planejamento	
PAS (6.1)	60. A organização planeja ações para tratar dos riscos e oportunidades decorrentes dos requisitos das partes interessadas e do alcance da melhoria contínua?
PAS (6.1)	61. A organização planeja como integrar suas ações de e como avaliar a efetividade dessas ações?
PAS (6.2)	62. A organização estabeleceu objetivos para todas as funções e níveis relevantes, consistentes com a política, mensuráveis, monitoráveis e comunicados, e continuamente atualizados?
PAS (6.2)	63. A organização mantém documentação dos objetivos de sua gestão, especificando o que deve ser feito, com que recursos, por quem, quando e como?
BSC (macrodesafios)	64. Os planejamentos estratégico, tático e operacional da organização se vinculam aos macrodesafios estratégicos do Poder Judiciário, mantendo-se evidências dessa vinculação?
BSC (macrodesafios)	65. A organização instituiu ou está em processo de instituição de sua estrutura de governança judiciária?
RBG (C1)	66. A organização estabeleceu sistema de gestão de riscos e controle interno?
RBG (C1)	67. A organização monitora e avalia o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional?

Quadro 12 – Requisitos do sistema integrado de gestão: questões importantes

Sistema Integrado de Gestão	
ISO 9001 (5.4)	68. Os objetivos da qualidade são estabelecidos nas funções e níveis pertinentes, e são mensuráveis e consistentes com a política da qualidade?
ISO 9001 (7.1)	69. Os serviços prestados pela organização são consistentes com os objetivos da qualidade?
ISO 9001 (7.1)	70. Os serviços prestados pela organização são objeto de monitoramento, medição, inspeção ou atividades de ensaio, quando cabíveis?
ISO 9001 (7.1)	71. A organização mantém documentação que forneça evidência do atendimento dos requisitos dos serviços?
ISO 9001 (7.2)	72. A organização determina os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis aos seus serviços?
ISO 9001 (7.2)	73. A organização analisa criticamente os requisitos relacionados aos seus serviços, antes de prestá-los?
ISO 9001 (7.2)	74. A organização determina e implementa providências eficazes para se comunicar com os clientes relativamente à prestação dos serviços, ao tratamento de consultas, contratos ou pedidos, e à realimentação de clientes, inclusive suas reclamações?
ISO 9001 (7.3)	75. A organização identifica os responsáveis pelo projeto e desenvolvimento de seus serviços?
ISO 9001 (7.3)	76. As saídas do planejamento de serviços são apropriadamente atualizadas, na medida em que o projeto e o desenvolvimento progridem?
ISO 9001 (7.3)	77. São realizadas análises críticas sistemáticas do projeto e desenvolvimento dos serviços, em fases apropriadas, de acordo com disposições planejadas?
ISO 9001 (7.3)	78. A organização mantém controle das alterações do projeto e desenvolvimento de seus serviços?
ISO 9001 (7.4)	79. Os processos de aquisição atendem a requisitos especificados quanto aos produtos e serviços e aos seus fornecedores?
ISO 9001 (7.4)	80. A organização mantém rotina de inspeção, verificação ou avaliação dos produtos e serviços adquiridos?
ISO 9001 (7.5)	81. A prestação de serviços pela organização ocorre sob condições planejadas e controladas, envolvendo instruções de trabalho, recursos humanos e materiais adequados e monitoramento contínuo?
ISO 9001 (7.5)	82. A prestação de serviços é dotada de identificação dos responsáveis por cada ação e rastreabilidade dos atos praticados?
PMBOK (11)	83. A organização adota o gerenciamento de riscos em suas atividades, para aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos?
PMBOK (11)	84. Os riscos identificados são classificados segundo a probabilidade e o impacto, mantendo-se registro da matriz de riscos e da lista de respostas potenciais?
PMBOK (11)	85. O gerenciamento de riscos é continuamente monitorado e controlado, possibilitando a realização de auditorias, a reavaliação de riscos e a medição de desempenho das respostas aos riscos?
Ação	
PAS (7.1)	86. A organização determina e provê os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua de seus sistemas de gestão?
PAS (7.2)	87. A organização determina as competências necessárias para aqueles cujo trabalho é determinante para o desempenho e para o alcance dos objetivos?
PAS (7.2)	88. A organização assegura que as pessoas detêm as competências necessárias, em termos de educação, treinamento ou experiência?
PAS (7.2)	89. A organização toma providências para, sempre que necessário, adquirir as competências necessárias, e avalia a efetividade dessas providências?
PAS (7.2)	90. A organização mantém documentadas evidências das competências de que dispõe?
PAS (7.3)	91. Os colaboradores estão cientes da política, de sua contribuição para o alcance dos resultados e das implicações da não-conformidade com os sistemas de gestão?
PAS (7.4)	92. A organização determina a necessidade por comunicações internas e externas em seus sistemas de gestão, incluindo o quê, quando e para quem comunicar?
PAS (7.5)	93. A organização mantém documentação necessária aos seus sistemas de gestão – escopo, políticas, objetivos, manual de gestão, procedimentos e registros de trabalho?

Quadro 12 – Requisitos do sistema integrado de gestão: questões importantes

Sistema Integrado de Gestão	
PAS (7.5)	94. A documentação mantida pela organização está disponível para os interessados, tem sua integridade adequadamente protegida, e está regulamentada quanto à sua manutenção e descarte?
BSC (Macrodesafios)	95. O planejamento de TIC da organização leva em consideração o macrodesafio de “melhoria da infraestrutura e governança de TIC”, mantendo evidências dessa vinculação?
BSC (Macrodesafios)	96. Os processos de planejamento e execução estratégico, de processos e de projetos da organização levam em conta o macrodesafio do “aperfeiçoamento da gestão de custos”, mantendo evidências dessa vinculação?
BSC (Macrodesafios)	97. A organização planeja e executa suas ações de gestão de pessoal considerando o macrodesafio da “melhoria da gestão de pessoas” e mantendo evidências dessa vinculação?
BSC (Macrodesafios)	98. A organização prioriza a garantia dos direitos de cidadania em seus projetos e processos, mantendo evidências dessa vinculação?
BSC (Documentação)	99. A organização mantém documentação atualizada das vinculações de seu planejamento estratégico com as atividades operacionais (processos e projetos) que desenvolve?
BSC (Envolvimento)	100. A organização procura engajar os colaboradores, no maior número possível dentro da boa técnica, nos processos de planejamento e execução de sua estratégia, processos e projetos?
ISO 9001 (4.2)	101. Há declaração documentada da política da qualidade e dos objetivos da qualidade na organização?
ISO 9001 (4.2)	102. A organização dispõe de um manual da qualidade?
ISO 9001 (4.2)	103. Os processos da organização são regidos por procedimentos documentados e contam com registros documentados para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes?
ISO 9001 (4.2)	104. Os documentos relativos aos processos produtivos são controlados, mediante indexação de suas versões e respectivas validades e numerações dos registros pertinentes?
ISO 9001 (5.5)	105. A Alta Administração assegura que as responsabilidades e autoridade sejam definidas e comunicadas por toda a organização?
ISO 9001 (5.5)	106. Quando cabível, existe Representante da Direção formalmente indicado para assegurar a conformidade dos processos e relatar eventuais problemas à Alta Administração?
ISO 9001 (6.1)	107. A organização provê recursos necessários para a implementação de seus processos, a melhoria contínua de sua eficácia e o aumento da satisfação das partes interessadas?
ISO 9001 (6.2)	108. As pessoas que executam as atividades que afetam a conformidade com os requisitos são competentes, com base em educação, treinamento e habilidade e experiência apropriados?
ISO 9001 (6.3)	109. A infraestrutura existente é compatível com a necessidade e os requisitos dos processos e dos serviços?
ISO 9001 (7.2.3)	110. A organização mantém comunicação eficaz com as partes interessadas, incluindo informações sobre os serviços, tratamento de consultas, contratos ou pedidos, e realimentação das partes interessadas, incluindo suas reclamações?
PMBOK (9)	111. A organização define claramente os papéis e responsabilidades de seus projetos, bem como as competências necessárias para sua execução?
PMBOK (9)	112. A organização fomenta a colaboração em suas equipes de projeto, facilitando a participação e a disseminação da informação?
PMBOK (10)	113. A organização planeja suas comunicações, de forma a buscar suprir todas as necessidades de informação das partes interessadas?
PMBOK (10)	114. As comunicações com as partes interessadas fornecem informações no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário?
PMBOK (10)	115. A organização gerencia as expectativas das partes interessadas, mediante contínua interação com elas?
PMBOK (12)	116. A organização utiliza a técnica de “fazer ou comprar” para avaliar suas aquisições, considerando os custos diretos e indiretos de cada alternativa?
PMBOK (12)	117. A organização avalia o custo geral (envolvendo todo o ciclo de vida, da

Quadro 12 – Requisitos do sistema integrado de gestão: questões importantes

Sistema Integrado de Gestão	
	aquisição ao descarte) em suas aquisições?
PMBOK (12)	118. A organização gerencia e avalia as relações com seus fornecedores, monitorando o desempenho do contrato e fazendo as mudanças e correções sempre que necessário?
Operações	
PAS (8.1)	119. A organização estabeleceu os critérios e determinou quais são seus processos críticos?
PAS (8.1)	120. Os processos críticos são controlados conforme os critérios estabelecidos?
PAS (8.1)	121. A organização mantém informação documentada da adequação dos processos críticos ao planejamento?
BSC (Macrodesafios)	122. A organização prioriza a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional?
ISO 9001 (7.1)	123. A organização determina, quando apropriado, os objetivos da qualidade para seus serviços, bem como o monitoramento e os registros necessários para aferir o alcance desses objetivos?
PMBOK (6)	124. A organização efetua o gerenciamento do tempo de seus projetos e atividades, utilizando técnicas como os marcos de referência e o caminho crítico para prevenir e tratar riscos provenientes do fator tempo?
PMBOK (6)	125. A organização estima os recursos necessários para suas atividades e projetos em função do tempo, para buscar otimizar a aplicação desses recursos e evitar desperdícios devidos a entregas a destempo?
PMBOK (7)	126. A organização gerencia os custos de seus projetos, de modo que possam ser terminados dentro do orçamento aprovado?
PMBOK (7)	127. A organização estima os custos de seus projetos antes de iniciá-los, e atualizam seu prognóstico à medida que os projetos avançam?
PMBOK (8)	128. A organização planeja a qualidade de seus projetos, processos e serviços, identificando os requisitos de qualidade e documentando como demonstrará a conformidade a eles?
PMBOK (8)	129. A organização realiza auditorias de qualidade para assegurar que os padrões de qualidade e os requisitos estejam sendo obedecidos?
PMBOK (8)	130. A organização realiza o controle da qualidade, monitorando e registrando os resultados das atividades relativas à qualidade, avaliando o desempenho e recomendando as mudanças necessárias?
Avaliação	
PAS (9.1)	131. A organização determinou o que deve ser medido e monitorado?
PAS (9.1)	132. A organização dispõe de métodos para o monitoramento, mensuração, análise e avaliação, de forma a validar seus resultados?
PAS (9.1)	133. A organização determinou quando o monitoramento e a medição devem ser procedidos e quando os resultados são avaliados?
PAS (9.2)	134. A organização conduz auditorias internas a intervalos planejados para garantir a aderência aos requisitos dos sistemas de gestão que adota?
PAS (9.3)	135. A Alta Administração avalia o funcionamento de seus sistemas de gestão a intervalos planejados, para garantir a contínua adequação e efetividade?
BSC (Indicadores)	136. A organização monitora, mede, analisa e avalia seus indicadores de desempenho com regularidade, mantendo evidências documentadas?
BSC (Controle Interno)	137. O órgão de controle interno avalia, com regularidade, a gestão da governança, estratégia, processos e projetos da organização?
BSC (Alta Direção)	138. A Alta Administração acompanha a gestão da governança, estratégia, processos e projetos da organização, procedendo à sua avaliação?
RBG (C2)	139. A função de auditoria interna está estabelecida na organização?
RBG (C2)	140. A organização provê condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente?
RBG (C2)	141. A organização assegura que a auditoria interna adicione valor à organização?
PMBOK (5)	142. A organização acompanha, analisa e organiza o progresso e o desempenho de seus projetos, identificando quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciando as respectivas mudanças?
Melhoria	

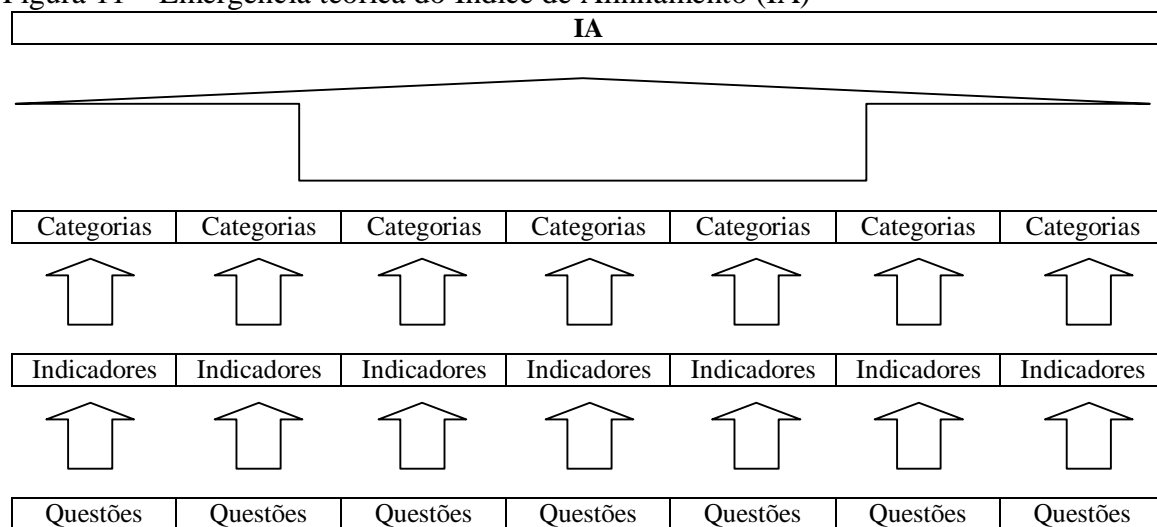
Quadro 12 – Requisitos do sistema integrado de gestão: questões importantes

Sistema Integrado de Gestão	
PAS (10.1)	143. Quando é detectada não-conformidade, a organização toma providências para controlá-la, corrigi-la e lidar com suas consequências?
PAS (10.1)	144. A organização atua para eliminar as causas de não-conformidade, para evitar sua repetição?
PAS (10.1)	145. A organização avalia a efetividade das ações corretivas de não-conformidade adotadas?
PAS (10.2)	146. A organização providencia a melhoria contínua de seus sistemas de gestão, quanto à adequação, ao cumprimento dos requisitos e à efetividade?
BSC (Ações Corretivas)	147. A organização adota ações corretivas como resultado de distorções ou oportunidades de melhoria identificadas na avaliação, mantendo evidências documentadas dessas ações?
BSC (Indicadores)	148. A organização promove a melhoria contínua de seus indicadores e metas, conforme as mudanças e aperfeiçoamentos vão sendo identificados, mantendo evidências documentadas desse processo?
ISO 9001 (5.6)	149. A Alta Administração analisa criticamente seus sistemas de gestão, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua adequação, suficiência e eficácia, incluindo avaliação de oportunidades de melhoria e necessidades de mudança?
ISO 9001 (8.5)	150. A organização melhora continuamente a eficácia de seus sistemas de gestão, por meio de alterações na política, nos objetivos, do uso de resultados de auditorias, da análise de dados, de ações preventivas e corretivas e de análises críticas pela Alta Administração?

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

As questões enunciadas no quadro 12 resumem o conteúdo nas ferramentas para o que interessa a este trabalho e habilitam o prosseguimento dos trabalhos para o passo seguinte, que é o da definição do protocolo de pesquisa que possibilitará a montagem dos questionários que, de um lado, formatarão a fórmula do IA, e de outro, permitirão a coleta de dados junto aos Tribunais eleitorais para que, em autoavaliação, possam ser comparados entre si e ranqueados quanto a esse alinhamento de suas práticas de governança, estratégia, gestão de processos e de projetos. O IA entre governança, estratégia, processos e projetos, portanto, será composto por indicadores retratados nas questões levantadas a partir das ferramentas, classificadas segundo as categorias emergentes do modelo de integração conforme a análise de conteúdo dos requisitos delineados, como mostra a figura 11. A técnica qualitativa da análise de conteúdo provê a validação do conteúdo do índice proposto, daí a preocupação, neste trabalho, em tornar o mais claro possível o algoritmo de sua aplicação, como feito nas seções 3 e 4 desta tese.

Figura 11 – Emergência teórica do Índice de Alinhamento (IA)



Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Na seção seguinte passa-se aos procedimentos metodológicos, em que é desenhado o IA e é realizada a coleta de dados, o que permitirá o alcance do segundo e terceiro objetivos específicos da pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 Epistemologia da pesquisa

Vive-se em uma era em que os desenvolvimentos científicos, técnicos e sociológicos cada vez mais se interrelacionam e interretroagem (MORIN, 2010). Em face desse entrelaçamento, o princípio da simplificação, que tanto progresso proporcionou à humanidade, trouxe em si mesmo descobertas que arruinam o próprio pensamento simplificador, hoje insuficiente, embora permanentemente necessário à abordagem dos fenômenos naturais, sociais e humanos (MORIN, 2010).

A objetividade tão buscada na atividade científica também se mostra, especialmente no campo das ciências sociais, inegavelmente marcada por consensos, pela política, pela prevalência da opinião, mesmo que daqueles considerados próceres de cada campo de investigação. Faz-se questionável e problemático até mesmo o conceito do que vem a ser ciência, quais seriam as particularidades que a tornariam pretensamente superior às demais formas de conhecimento (CHALMERS, 1983; FEYERABEND, 1975). Assim também na vivência prática: o que é consagrado tende a ser abraçado mais ou menos acriticamente, sem maiores preocupações quanto à efetividade dos resultados que vem a proporcionar (DEMO, 2011; FARA, 2014; NOUVEL, 2013).

Esta pesquisa trata a gestão como um macrofenômeno cujas dimensões são intrinsecamente imbricadas, restando separadas no trato cotidiano de acadêmicos e profissionais pela necessidade de especializar o trabalho e a transmissão do conhecimento, não sem perda de conteúdo e de aderência à realidade em virtude das limitações próprias ao método analítico (DEMO, 2011), da setorização (ALVES, 2000), da excessiva simplificação (SANTOS, 1989) e da superespecialização (MORIN, 2010), frutos de uma concepção mecanicista e dogmática da atividade científica, a cada dia mais discutível e discutida (SHELDRAKE, 2014).

Do ponto de vista epistemológico, o encaixe paradigmático da pesquisa é problemático. Nas ciências sociais, uma pesquisa qualiquantitativa apresenta características marcadamente positivistas (especialmente quanto ao tratamento dos dados coletados) embora com algumas feições construtivistas (quanto à natureza dos dados coletados, que se referem a opiniões e

não a observações). Tem-se assim uma edificação positivista, embora com detalhes construtivistas. A teorização que a lastreia parte da constatação pós-modernista de que “a era das grandes narrativas e teorias chegou ao fim. As narrativas agora precisam ser limitadas em termos locais, temporais e situacionais” (FLICK, 2009, p. 20-21), daí a necessidade de contingenciar as formulações teóricas aos arranjos práticos.

Dois outros paradigmas que despontam na atualidade, o realismo crítico e o pragmatismo (DEMO, 2011; NOUVEL, 2013), também apresentam certa pertinência com esta pesquisa. Neste ponto, é preciso rememorar Demo (2011, p. 25), quando afirma que o “conhecimento científico é representado pela disputa dinâmica e interminável de paradigmas, que vão e voltam, somem e transformam-se”. Quanto ao realismo crítico, reconhece-se não ser possível tratar abstratamente dos fenômenos que ora se busca alinhar, daí a opção pela integração de ferramentas estruturadas, utilizando-se das conceituações que cada uma delas apresenta, fugindo-se da polissemia e do desacordo teórico endêmico constatados quanto à governança e à estratégia, mas também existentes, em menor grau, no âmbito da gestão de operações. No viés pragmático, não se trata de ciência pura, mas voltada à construção de um modelo que “funcione” na vida real, tanto que foi montado a partir dos operadores estratégicos das organizações pesquisadas.

Por fim, calha remontar à postura de pesquisadores eméritos da estratégia, como Mintzberg, Lampel e Ahlstrand, os quais entendem que essa incomensurabilidade paradigmática ou estágio pré-paradigmático, ao invés de intrinsecamente deletério, é capaz de render resultados frutuosos, mediante o enriquecimento das abordagens a um fenômeno complexo e cambiante como a estratégia. Pode-se *a fortiori* afirmar o mesmo em relação ao seu estudo em conjunto com outras dimensões do processo de gestão.

3.2 Tipologia da pesquisa

Conforme Farias Filho e Arruda Filho (2013), há várias formas de classificação da pesquisa científica: quanto aos campos e setores do conhecimento, à utilização de seus resultados, aos objetivos, ao tipo de abordagem, aos procedimentos técnicos, ao local de realização e à procedência dos dados. Segundo esses critérios, o presente projeto cuida de uma pesquisa:

- a) monodisciplinar, pois está baseado em uma única disciplina acadêmica, a administração, dado que governança, estratégia, processos e projetos podem ser enquadrados como ramos daquela (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013);
- b) aplicada, buscando a formação de um modelo e a montagem de um índice que mensurem e orientem os esforços da gestão para o alinhamento de suas atividades; portanto, busca gerar conhecimentos práticos para a solução de problemas específicos (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013; MATIAS-PEREIRA, 2012);
- c) transversal, pois o estudo representa um momento bem definido no tempo, o de sua aplicação (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013);
- d) qualiquantitativa, composto por técnicas estatísticas multivariadas e interpretativas de pesquisa (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013; FLICK, 2013; MATIAS-PEREIRA, 2012);
- e) teórico-empírica, em que à formulação de um modelo teórico segue-se a coleta e análise de dados de campo (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

3.3 Fases da pesquisa

Por se tratar de uma pesquisa qualiquantitativa, é necessário atentar para a advertência de Flick (2013, p. 56):

Na pesquisa quantitativa, o processo da pesquisa é planejado principalmente de uma maneira linear: um passo segue o outro, em uma sequência. Na pesquisa qualitativa, o processo é menos linear: alguns destes passos são mais intimamente interligados, enquanto outros são omitidos ou estão localizados em um estágio diferente do processo.

Este trabalho tem feição primordialmente qualitativa, em que o pesquisador dedica a maior parte de seus esforços à formulação de um modelo e à montagem de um IA, a partir de ampla revisão teórica. Em consequência, as fases – especialmente a modelagem teórica e o disciplinamento metodológico –, caminham em grande parte *pari passu*, com os desdobramentos de uma repercutindo na outra.

Feita esta ressalva, passa-se à descrição das fases da pesquisa.

Em sua primeira fase, a pesquisa, ao propor uma modelagem teórica, colima a descrição das características e, principalmente, das relações entre os fenômenos adotados como seu objeto (governança, estratégia, gestão de processos e gestão de processos). Tem cunho

essencialmente teórico, dada a natureza do modelo como a representação formal de conhecimentos e ideias sobre um fenômeno que contém suas hipóteses fundamentais e as leis que o regem, de maneira simplificada e simbólica, para que se obtenha um quadro racionalmente rigoroso de explicação de uma realidade (GRAWITZ, 1986). Rigoroso, é certo, nos limites permitidos pelas fronteiras de nossa racionalidade, pois como defende Morin (2010, p. 25), comparando a construção científica com outros modos igualmente legítimos (SANTOS, 2003) de produção de conhecimento,

o cientista não é um homem superior, ou desinteressado, em relação aos seus concidadãos; tem a mesma pequenez e a mesma propensão para o erro. O jogo a que se dedica, entretanto, o jogo científico da verdade e do erro, esse, sim, é superior num universo ideológico, religioso, político, onde esse jogo é bloqueado ou falseado. (MORIN, 2010, p. 25).

As fontes são essencialmente bibliográficas e documentais, quanto à formulação teórica do modelo, e documentais, no tocante ao levantamento de dados e à aplicação do modelo ao Poder Judiciário. Entretanto, o modelo é desenvolvido abstratamente em relação a qualquer segmento da administração pública ou privada, posto que as referências bibliográficas e as ferramentas adotadas são escolhidas a partir dos temas alinhamento/integração entre as dimensões governança, estratégia, processos e projetos. O protocolo de pesquisa se desenvolve segundo duas etapas principais: a modelagem teórica e o estudo de casos múltiplos.

Compõe o trabalho um levantamento de dados junto às organizações da Justiça Eleitoral, para as quais é elaborado o IA. Assim, trata-se de uma pesquisa de metodologia plúrima, abrangendo, em larga escala, a técnica da análise de conteúdo, a aplicação de questionários e análises quantitativas necessárias à formatação e à mensuração do índice.

Conforme Leite (2008), duas técnicas ou processos de medição de atitudes se destacam, a observação e a comunicação. Dentre os processos de aferição de atitudes por comunicação, o autorrelato consiste em solicitar às pessoas que respondam a um questionário, sendo comumente escalonados de forma comparativa. Dentre as diversas escalas existentes (LEITE, 2008), a escala de Likert instiga os respondentes a não apenas concordarem ou discordarem, como também a informarem seu grau de concordância ou discordância com cada item do questionário. Como explicam Corrar, Paulo e Dias Filho (2009), em um escalonamento tipo Likert é atribuída uma pontuação que corresponde à atitude do respondente relativamente à afirmação. Uma das consequências importantes da utilização de uma escala atitudinal é a

padronização das variáveis, evitando-se a necessidade de neutralizar possíveis efeitos de escala nas técnicas multivariadas.

As escalas tiveram sua validade testada mediante o cálculo do Alfa de Cronbach, tanto para as variáveis como um todo como para cada categoria teórica que embasou a formulação do IA.

Os questionários de aplicação do IA foram calibrados segundo uma escala de concordância de sete níveis (FLICK, 2013), variando de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, afirmações propostas pelo pesquisador relativas a possíveis fatores de alinhamento (QUADRO 13).

Quadro 13 – Escala de concordância das questões formuladas

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Neutro	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Alguns cuidados, destacados por Porst (2000 apud FLICK, 2013), são aplicáveis à formulação das questões que compõem os questionários: o uso de conceitos simples e desprovidos de ambiguidade, com referência clara ao tempo e com categorias de respostas exaustivas e disjuntivas (sem justaposição), por um lado; e a precaução contra perguntas longas, complexas, hipotéticas, contendo estímulos ou negações dúplices, sugestões ou suposições, por outro. Marconi e Lakatos (2010) chamam a atenção para a necessidade de que o pesquisador conheça bem o assunto para que possa dividi-lo organizando uma lista de dez a doze temas, para, de cada um deles, extrair duas ou três perguntas.

A lógica das questões procurou partir das mais gerais para as mais específicas, segundo a lógica do funil (FLICK, 2013; MARCONI; LAKATOS, 2010). Na medida do possível, as questões mais fáceis foram aplicadas antes das questões mais difíceis, em um sequenciamento lógico (BASTOS, 2006). O questionário deverá atender à razoabilidade em termos de extensão, pois, se for muito longo, causará fadiga e desinteresse; se curto demais, restará insuficiente (MARCONI; LAKATOS, 2010). Portanto, pontos levantados no quadro 12 foram condensados em não mais que 35 questões relativas aos sete macrorrequisitos que compõem o SIG tratado na subseção 3.5.

Os questionários foram respondidos remotamente, portanto foram acompanhados de instruções esclarecendo a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter

respostas, procurando despertar o interesse do recebedor (BASTOS, 2006; MARCONI; LAKATOS, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2012). As questões foram, como visto, fechadas e de múltipla escolha, segundo a escala de concordância apresentada no quadro 13.

As respostas encaminhadas receberam tratamento estatístico, sendo calculado o IA para cada um dos Tribunais e para a Justiça Eleitoral como um todo.

No que concerne à aplicação do modelo na Justiça Eleitoral brasileira, são aplicáveis os protocolos e regras do estudo de caso (YIN, 2005). Este tem por objetivo reunir dados para que se aumente o conhecimento sobre o objeto estudado, essencialmente com a finalidade de abrir novos horizontes a estudos posteriores, explorando-se um caso singular ou uma coleção de casos unidos por uma particularidade comum de forma delimitada e contextualizada no tempo e no espaço.

A seção metodológica da pesquisa, portanto, se estrutura da seguinte forma:

- a) Etapa 1. Levantamento bibliográfico para formulação do modelo teórico: levantamento dos pontos mais importantes de integração ou alinhamento envolvendo governança, estratégia, processos e projetos organizacionais;
- b) Etapa 2. Montagem de uma proposta inicial de modelo SIG a partir das referências bibliográficas e das ferramentas escolhidas;
- c) Etapa 3. Formulação do IA a partir dos indicadores emergentes do modelo teórico de integração;
- d) Etapa 4. Estudo de campo nos Tribunais Regionais Eleitorais brasileiros, mediante pré-teste e posterior consulta às respectivas áreas responsáveis pela gestão;
- e) Etapa 5. Tratamento quantitativo das respostas obtidas junto aos Tribunais, para definição de um indicador de alinhamento para cada um deles;
- f) Etapa 6. Formulação de recomendações para as gestões dos Tribunais participantes, a partir do da análise dos dados coletados.

A figura 12 ilustra os passos metodológicos seguidos.

Figura 12 – Fluxograma da metodologia da pesquisa

Referencial → SIG → IA → Coleta → Análise → Conclusão

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

3.4 Análise qualitativa dos dados

O modelo de integração mostrado na figura 10, embora permita a avaliação do alinhamento entre governança, estratégia, gestão de processos e de projetos, ainda não é mensurável, daí decorrendo que, para responder à questão de pesquisa, deve-se partir para a construção de um mecanismo mensurador desse alinhamento.

Para isso, impende a redução dos requisitos identificados no quadro 12 a um conjunto operacional de variáveis apto à coleta de dados em campo, para o que o uso da técnica da análise de conteúdo (FLICK, 2009; FLICK, 2013) se faz necessária.

A técnica da análise de conteúdo é utilizada, segundo Campos (2004, p. 613), há muitos séculos, seja na interpretação de trechos bíblicos, de artigos da imprensa, de materiais de propaganda ou nas ciências políticas. O que se busca é o sentido ou os sentidos de um documento ou outra forma de comunicação, em um movimento equilibrador da objetividade tão cara à ciência positivista e a subjetividade do pesquisador:

Desta maneira, a análise de conteúdo não deve ser extremamente vinculada ao texto ou à técnica, num formalismo excessivo, que prejudique a criatividade e a capacidade intuitiva do pesquisador, por conseguinte, nem tão subjetiva, levando-se a impor as suas próprias idéias ou valores, no qual o texto passe a funcionar meramente como confirmador dessas. (CAMPOS, 2004, p. 613).

Assim, a análise do conteúdo implica uma dinâmica de decomposição do discurso, identificação de unidades de análise e nova categorização dos fenômenos, mediante a qual são reconstruídos significados que permitam melhor compreender a realidade estudada (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005), em busca de desvendar o sentido latente (MOZZATO, GRZYBOVSKI, 2011). Ao contrário da visão positivista, admite-se certa limitação na neutralidade, embora o pesquisador deva guardar distanciamento para que não seja tendencioso no tratamento de seus achados (VERGARA, 2011). Em decorrência, a confiabilidade da pesquisa é alcançada pelo detalhamento da metodologia utilizada, e a validação é concedida pelo leitor ao constatar o esforço de objetivação efetuado pelo pesquisador (VERGARA, 2011). É a força da argumentação, ou seja, a análise dos dados êmicos, que traz consistência ao trabalho (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Dessa forma, considerando que a análise de conteúdo provê a validação para o construto do IA, o pesquisador deve documentar e explicitar ao máximo as escolhas formuladas,

Tabela 1 – Gestores que serão objeto da aplicação do questionário

Tribunal	PRESI (1)	CRE (2)	DIGER (3)	ASPEG (4)	SAD (5)	SCI (6)	SGP (7)	SJU (8)	SOF (9)	STI (10)	TOTAL
TOTAL	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	270

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Nota: (1) PRESI: Presidência; (2) CRE: Corregedoria Regional Eleitoral; (3) DIGER: Diretoria-Geral; (4) ASPEG: Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão ou equivalente; (5) SAD: Secretaria de Administração; (6) SCI: Secretaria de Controle Interno ou equivalente; (7) SGP: Secretaria de Gestão de Pessoas; (8) SJU: Secretaria Judiciária; (9) SOF: Secretaria de Orçamento e Finanças ou equivalente; (10) STI: Secretaria de Tecnologia da Informação.

Os dados coletados foram objeto de análises descritiva e gráfica, testes paramétricos, e da aplicação das técnicas multivariadas da análise fatorial e da análise de agrupamentos, utilizando os *softwares Microsoft Excel e Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 22*, na forma a seguir descrita. As análises e técnicas multivariadas foram utilizadas para verificar a consistência do modelo teórico diante dos resultados da pesquisa empírica, seja quanto à normalidade, homocedasticidade e linearidade dos resultados (análises descritiva e gráfica), à hierarquização segundo o resultado do IA, diante de possíveis novas formas de agrupamento dos tribunais (análise de *clusters*) ou à escolha dos indicadores que compõem o índice (análise fatorial). Ademais, a aplicação do questionário (terceiro objetivo específico) permitiu, em função das características do sistema de gestão integrado desenvolvido, a formulação de recomendações objetivando sua melhoria (quarto objetivo específico).

Como pontuam Corrar, Paulo e Dias Filho (2009), a análise multivariada engloba métodos estatísticos que possibilitam analisar simultaneamente múltiplas medidas, mediante múltiplas variáveis (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Trata-se de um conjunto de técnicas estatísticas para a análise de dados que envolve várias variáveis de uma mesma amostra (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2012).

No corrente caso, têm-se 25 variáveis quantitativas, relativas a 27 Tribunais, obtidas a partir de levantamento colhido junto aos 270 principais gestores das respectivas organizações. O tamanho da amostra, nesse sentido, se confunde com a população pesquisada, pois tanto foram abordados todos os Tribunais Regionais Eleitorais quanto todos os principais gestores destes Tribunais – à exceção, evidentemente, daqueles que não retornaram seus questionários. As inferências foram feitas a partir de uma amostra correspondente a uma percentagem significativa da população, o que aumenta a probabilidade de que essa amostra reflita a população inteira (FIELD, 2009). Como ressaltaram Medeiros et al. (2008), quanto maior o tamanho da amostra, mais precisas serão as inferências que dela serão extraídas, pelo menos até certo ponto, a partir do qual poucas informações extras podem ser extraídas. Ou seja, as

populações tanto dos Tribunais quanto dos gestores restaram abrangidas na pesquisa, de modo que são afastadas preocupações acerca da representatividade da amostra.

Nesse contexto, algumas dificuldades são também de plano superadas, como a provável inexistência de *outliers* e a desnecessidade de padronização dos dados (HAIR JR. et al., 2009), em face da adoção de uma escala de atitude tipo Likert (HAIR et al., 2009; RIBAS; VIEIRA, 2011). Essa informação é especialmente importante relativamente à análise de *clusters*, que apresenta grande sensibilidade à existência de *outliers* (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009).

Restarão, contudo, preocupações quanto à obtenção de respostas suficientes para a utilização de cada técnica estatística. Embora esse não seja o caso quanto à análise de agrupamentos, já que toda a população dos Tribunais será pesquisada, há requisitos a se cumprir no tocante à análise fatorial e à regressão múltipla. Quanto à análise fatorial, Hair Jr et al (2009) prescrevem pelo menos 100 elementos na amostra, e pelo menos cinco variáveis para cada fator. Relativamente à regressão múltipla, deve haver pelo menos cinco observações para cada variável independente, ou seja, 125 observações para uma regressão a partir de 25 variáveis (HAIR JR. et al., 2009).

De início, empreendeu-se um exame gráfico dos dados obtidos, mediante o exame das estatísticas descritivas (média, desvio padrão, variância, erro padrão), a dispersão e a forma da distribuição de cada variável, incluindo a verificação da assimetria e da curtose. Como destacou Field (2009), a representação gráfica dos dados é importante para uma prévia verificação de quais modelos podem ser aplicados, porque a maioria dos trabalhos publicados em ciências sociais é baseada em modelos lineares, o que leva a um errôneo descarte de bases de dados com comportamento não-linear, enviesando as publicações e limitando o próprio escopo da pesquisa científica (FIELD, 2009).

Dados atípicos ou *outliers* são valores excessivamente reduzidos ou elevados, que podem vir a distorcer substancialmente os resultados (RIBAS; VIEIRA, 2011). Como visto, não houve maiores problemas com observações atípicas, em face da escala de atitude adotada, que padroniza as respostas, minimizadora de erros de procedimento e valores extraordinários. Em os havendo, mesmo assim, será avaliado se é caso de eliminação dos *outliers* ou de sua manutenção. Para sua detecção, utilizou-se a distância euclidiana quadrática, variação da medida

mais utilizada (distância euclidiana) que apresenta a vantagem de reduzir o tempo de computação (HAIR et al., 2009).

Outro cuidado que se deve ter na análise multivariada diz respeito aos dados perdidos (*missing values*): a primeira preocupação deve ser compreender as razões de sua ocorrência, os processos que conduziram a esses dados perdidos, para selecionar o curso de ação apropriado, que pode vir a ser incluir apenas as observações completas, eliminar observações problemáticas ou utilizar métodos de atribuição, como a substituição pela média ou por regressão (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009).

A análise multivariada supõe uma série de exigências para que possa ser adequadamente utilizada. Nem todas elas são aplicáveis a todas as técnicas, mas as principais, segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2009), são a normalidade, a homocedasticidade e a linearidade.

A normalidade é a principal suposição: os dados devem ser normalmente distribuídos. Vários testes estatísticos, como os de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilks (RIBAS; VIEIRA, 2011), estão disponíveis, inclusive no *software* SPSS. A própria inspeção visual, com a ajuda do histograma ou de outra ferramenta gráfica, pode auxiliar na identificação da normalidade (RIBAS; VIEIRA, 2011). A assimetria (entre valores acima da média e abaixo dela) e a curtose (grau de “achatamento”) em uma distribuição perfeitamente normal são zero.

A homocedasticidade, ou seja, a igualdade de variâncias entre as variáveis, supõe que as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio das independentes (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Em casos em que o teste envolve várias variáveis métricas, o teste Multivariado de Box é o mais utilizado (RIBAS; VIEIRA, 2011). Entretanto, não há na nesta pesquisa investigação envolvendo diversos grupos de respondentes, de forma que, a princípio, não é necessário verificação da homogeneidade de variâncias.

Por fim, a linearidade é uma característica dos modelos que prevêem valores linearizados, tais como a regressão linear múltipla e a análise fatorial (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Também a multicolinearidade (correlação entre variáveis) deve ser investigada, pois esta pode distorcer a interpretação dos resultados: quanto mais correlacionadas mais as variáveis medem essencialmente a mesma característica (HAIR JR. et al., 2009; RIBAS; VIEIRA, 2011). Juntamente com a representatividade da amostra, a

multicolinearidade constitui pressuposto para a análise de *clusters* (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009).

Como o objetivo desta tese é a integração entre as variáveis propostas no modelo teórico, desde já restam cabíveis o uso das técnicas da análise fatorial (para simplificação de variáveis) e da análise de agrupamentos ou análise de *clusters* (para agrupamento dos Tribunais), visto que se trata de técnicas em que é pressuposta a interdependência entre as variáveis.

A análise fatorial tem como principal função a descrição dos relacionamentos de covariância entre as variáveis, assumindo que elas podem ser expressas mediante a combinação de um menor número de fatores subjacentes (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2012), denominados variáveis latentes ou fatores comuns (RIBAS; VIEIRA, 2011). Sua hipótese fundamental é a de que existe um número m de variáveis latentes que explicam satisfatoriamente (embora não totalmente, em termos da variância) as interrelações entre as n variáveis, com $m < n$. Ou seja, mediante a análise fatorial, quer-se descrever um conjunto de variáveis originais por meio de um menor número de dimensões ou fatores (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009).

A formulação matemática da análise fatorial é (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009):

$$X_i = \alpha_{i1}F_1 + \alpha_{i2}F_2 + \alpha_{i3}F_3 + \dots + \alpha_{ij}F_j + e_i \quad (1)$$

Onde X_i são as variáveis padronizadas, α_i são as cargas fatoriais, F_j são os fatores comuns não relacionados entre si e e_i é o erro da variável i .

Nesta pesquisa, far-se-á uma análise fatorial exploratória, com os fatores extraídos pelo método da Análise Fatorial Comum (AFC), indicada para situações em que o pesquisador busca analisar as estruturas subjacentes de relacionamento entre as variáveis (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Assim, a análise cabível é do tipo *R-mode factor analysis*, ou seja, entre as variáveis. O número de fatores foi escolhido a partir do uso conjugado dos critérios do autovalor (*eigenvalue*), mediante o *Kaiser test*, do *scree plot* (gráfico de declive) e da percentagem da variância explicada.

A análise de conglomerados ou *cluster analysis* tem por propósito reunir objetos em grupos com alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa. Segundo Corrar,

Paulo e Dias Filho (2009), cabe à teoria a definição *a priori* do número de *clusters*. A literatura separa os sistemas de gestão integrados segundo níveis de integração, como mostrado no quadro 6.

Nesse sentido, Hair Jr. et al. (2009) apontam a necessidade de fundamentar conceitualmente a análise de agrupamentos, especialmente pelo fato de que a técnica sempre criará agrupamentos, independentemente da existência real de uma estrutura subjacente. Ketchen Jr. e Shook (1996) entendem que a utilização de teorias *a priori* podem servir como ferramenta não-estatística para a determinação do número de *clusters*, de modo que o recurso à técnica permita o teste dos construtos.

O propósito da técnica é, com uma perda mínima de informação, tornar mais compreensível e concisa a descrição de uma base de dados (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Difere-se da análise fatorial porque esta procura estruturar as variáveis, enquanto a análise de conglomerados faz isso relativamente às observações (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009).

Para a formação dos grupos, várias técnicas são aplicáveis, envolvendo medidas de similaridade (de correlação) e de dissimilaridade (de distância). Ambos os caminhos foram testados e submetidos à interpretação do pesquisador (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Os agrupamentos foram formados, em princípio, por procedimentos hierárquicos (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2012).

Na seção seguinte, serão apresentados os resultados do levantamento do índice na Justiça Eleitoral e da aplicação das técnicas multivariadas, o que permitiu a formulação de recomendações de curso de ação para os diversos Tribunais, com o objetivo de melhorar seu alinhamento organizacional.

3.6 Limitações da pesquisa

Uma primeira limitação da pesquisa diz respeito à natureza dos dados levantados. Como afirmou Miranda (2012), a construção de índices em geral envolve uma composição de variáveis selecionadas conforme sua solidez analítica, mensurabilidade e relevância, cujos dados são obtidos a partir de medidas objetivas ou subjetivas. Enquanto os indicadores objetivos utilizam dados que não dependem de percepções humanas, mas sim de informações

objetivadas, sejam quantitativas (como estatísticas, taxas e quantidades) ou qualitativas (como normas ou procedimentos), os indicadores qualitativos são baseados em mensurações subjetivas, fundamentadas “nas percepções e opiniões de indivíduos que podem ser *experts* ou pessoas comuns participando de pesquisas” (MIRANDA, 2012). Embora indicadores qualitativos sejam em geral mais acessíveis e menos custosos, tendem a dificultar a reprodutibilidade da pesquisa, seja pela existência de vieses ou por problemas de mensuração. Nesse sentido, a incorporação de variáveis e indicadores objetivos traria maior cientificidade e amplitude ao modelo.

Outra limitação também diz respeito à validação da pesquisa: o fato de sua aplicação se restringir à Justiça Eleitoral a qual constitui uma parcela relativamente modesta do Poder Judiciário, que por sua vez também apresenta dimensões diminutas no universo da administração pública federal. Basta perceber que a Lei de Responsabilidade Fiscal limita os gastos com o Poder Judiciário a no máximo 6% (seis por cento) do orçamento público. Mais que isso, o modelo de integração bem como o IA que dele emerge, baseiam-se em ferramentas alegadamente aplicáveis a toda e qualquer forma de organização, ou seja, não apenas à administração pública. Portanto, um modelo com essa pretensão de aplicabilidade necessitaria de muitos outros testes empíricos para que possa ser verificada sua validação prática.

Como terceira limitação da pesquisa deve-se apontar a construção do modelo teórico sobre as doze proposições teóricas ilustradas na figura 9, segundo as quais a estratégia, a governança, a gestão de processos e a gestão de projetos estão entrelaçadas e repercutem reciprocamente. O estudo dessas repercussões segundo a integração proposta no modelo teórico desta pesquisa abre doze possíveis frentes de estudo.

A quarta limitação da pesquisa diz respeito à estruturação de seus construtos teóricos: os indicadores que compõem o IA. Cada variável em média agrupa seis requisitos dos diversos sistemas de gestão integrados, sendo que, muitas vezes, cada um desses requisitos como exposto em cada ferramenta admite várias possibilidades de mensuração. Assim, os indicadores apresentados podem ser desdobrados em outros, mediante um processo de refinamento até que, o mais possível, cada indicador efetivamente passe a medir uma só grandeza.

Por fim, uma quinta limitação decorre da natureza das ferramentas escolhidas para a integração dos fenômenos estudados. O BSC, o referencial de governança do TCU, a norma

ISO 9001 e o padrão de práticas PMBOK prescrevem que, uma vez seguidos corretamente, influenciam positivamente no desempenho organizacional, mas essa é uma alegação equivalente à de afirmar que todos os cisnes são brancos, como bem ponderou Popper (2002): bastará um único cisne negro para desqualificá-las, o que acarreta a inesgotável necessidade de testar continuamente todas ferramentas para aquilatar sua influência sobre o desempenho organização, conceito esse, desempenho, também passível de variadas definições. Portanto, a vinculação da integração dos sistemas de gestão à melhoria da *performance* organizacional permanecerá carente de evidências empíricas, indefinidamente.

4 RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se e discute-se o resultado da aplicação dos questionários, incluindo as técnicas quantitativas multivariadas indicadas na subseção 3.5.

Na primeira subseção apresenta-se a construção do IA, composto por 25 indicadores que fornecem o substrato para a realização da pesquisa quantitativa.

Na segunda subseção são apresentadas informações acerca dos 102 respondentes à pesquisa, incluindo-se a distribuição por Tribunal, por área de gestão e por Região do Território Nacional, para que se tenha uma visão geral da distribuição dos respondentes segundo esses critérios.

Na terceira subseção é calculado o IA de cada Tribunal, assim como o da Justiça Eleitoral como um todo.

A quarta subseção apresenta os testes paramétricos efetuados relativamente aos indicadores que compõem o IA, para verificar a viabilidade do uso de técnicas estatísticas multivariadas e a consistência da escala adotada.

A quinta subseção cuida da Análise de Agrupamentos, cotejando-a à literatura apresentada acerca da maturidade dos níveis de integração.

Na sexta subseção é procedida e discutida, relativamente ao referencial teórico e ao modelo proposto, uma Análise Fatorial relativa às dimensões.

Finalmente, a sétima subseção discute os resultados à luz do modelo e do referencial teórico adotado.

4.1 Construção do Índice de Alinhamento (IA)

Para a construção desse índice foi necessário, primeiramente, reduzir as questões identificadas a partir dos requisitos de alinhamento das ferramentas, apontadas no quadro 12. Isso porque um questionário composto por 150 questões seria de aplicação difícil em face de sua extensão além de haver, em muitos casos, superposição de conteúdos, convindo ao pesquisador reduzir sua quantidade ao mínimo rigorosamente necessário para atender aos

objetivos da pesquisa. Nessa categorização, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo (FLICK, 2009; FLICK, 2013), procurando identificar características unitivas das questões formuladas, dado que essas questões nasceram de ferramentas que, como comentado, não focavam o desenvolvimento de um sistema integrado (à exceção, claro, da ferramenta PAS 99:2012). O quadro 14 aponta a emergência de cinco categorias de questões, que reúnem os mecanismos relativos ao Ajuste Estratégico (AE), às operações, à estrutura de integração, à governança e à relação com as PI.

Evidentemente, como é inescapável à utilização da técnica de análise do conteúdo, muitas escolhas precisam ser feitas pelo pesquisador no processo de categorização, ainda mais quando, como visto anteriormente, os próprios conceitos de estratégia, governança, processos e projetos se mostram fluidos, carentes de demarcação precisa e pervadidos por intercessões. Assim, para a classificação dos requisitos, priorizou-se, no caso de requisitos que apresentaram características de mais de uma categoria, aquela julgada predominante. Por exemplo: a análise crítica, quando respeitante à gestão organizacional em geral, foi encaixada no grupo “Mecanismos de Integração (MI)”; entretanto, se essa análise se encontra dentro de processos ou projetos, restou incluída no componente “Mecanismos Operacionais (MO)”. No mesmo sentido, o exercício da função de controle interno/auditoria interna, desde que não respeitante a processos ou projetos únicos, foi inserido na categoria “Mecanismos de Avaliação (MA)”, como também a gestão de riscos, por sua relação próxima com a função de auditoria. Por sua vez, a política da qualidade se inseriu no componente “Mecanismos de AE”, enquanto o manual da qualidade, por tratar não só da política, mas predominantemente de aspectos operacionais da gestão da qualidade, no componente “MO”.

Os exemplos poderiam ser multiplicados, mas já fornecem uma boa visão das escolhas de quem pretende formular um modelo da envergadura de um SIG. Toda categorização constitui uma realidade imaginada, pois as coisas são o que são; o homem, com seu poder de simbolização, é que imagina, ou seja, artificializa uma divisão dos fenômenos na esperança de melhor lidar com eles. Essa estratégia, universal, constitui a espinha dorsal da própria “revolução cognitiva” que possibilitou ao ser humano a criação da cultura e um predomínio sobre a natureza e as outras espécies animais muito além do que a biologia e a constituição genética permitiriam (HARRARI, 2015).

Assim, os 150 requisitos do SIG restam classificados em cinco categorias, cada uma delas contendo entre 20 e 42 questões que gravitam, predominantemente, em torno de um

mesmo tema. O quadro 14 apresenta essas categorias e suas respectivas descrições, que podem ser assim resumidas:

- a) a categoria “Mecanismos de AE” engloba os requisitos mais diretamente ligados ao alinhamento entre as ferramentas , totalizando 39 questões;
- b) a categoria “MI” diz respeito à estrutura do SIG, somando 29 requisitos;
- c) a categoria “MA” relaciona os requisitos mais ligados à governança, à auditoria interna e à gestão de riscos, somando 20 questões;
- d) a categoria “mecanismos de relacionamento com os *stakeholders*” abrange as questões mais diretamente ligadas às PI, também somando 20 questões;
- e) finalmente, a categoria “MO” é a mais numerosa (42 questões), dizendo respeito à gestão das operações (processos e projetos), concentrando a grande maioria dos requisitos das ferramentas ISO 9001 e PMBOK.

Em uma comparação com o modelo de integração (FIGURA 10), vê-se que as categorias “MI” e “MO” têm estreita correlação com os macrorrequisitos do SIG e de Operações, respectivamente; que a categoria “MA” também é bastante assimilada a um dos macrorrequisitos, a Avaliação; e que as categorias “Mecanismos de AE” e “Mecanismos de relacionamento com as PI” contêm, em conjunto, elementos dos macrorrequisitos Liderança, Planejamento, Ação e Melhoria.

O próximo passo metodológico na construção do IA é o da redução desses requisitos a um número factível de questões que permita a confecção e a aplicação do questionário em campo, buscando minimizar a perda de informações. Em princípio, um questionário com cerca de 25 itens se mostra viável, de modo que a redução das questões, em cada categoria, a cinco perguntas, passará a ser tratada.

O refinamento das questões precisa, portanto, seguir adiante. O passo seguinte é a análise de cada categoria de mecanismo, para buscar temas comuns a grupos de questões.

Os mecanismos de AE envolvem 39 questões, cujo conteúdo permite a agregação em três temas: alinhamento de processos e de projetos (10 questões), alinhamento de políticas e objetivos (11 questões) e gestão da estratégia (18 questões). As questões que compõem esse mecanismo provêm de todas as ferramentas, exceto o PMBOK, e assim foram subdivididas:

AE/Alinhamento de Processos e Projetos: avalia se os projetos e processos da organização, inclusive os seus processos considerados críticos (questão 121), consideram as tendências atuais (questão 5), os cenários (questão 6) e macrodesafios (questões 7, 96 e 97) do planejamento estratégico do Poder Judiciário (questão 5), bem como a missão e a visão (questões 36 e 37) e os valores (questões 38 e 98).

AE/Alinhamento de Políticas e Objetivos: avalia se as políticas e objetivos estabelecidos, inclusive a política da qualidade (questão 68) e o planejamento de TIC (questão 95) são compatíveis com a estratégia da organização (questões 29 e 32), quanto a todas as funções e níveis relevantes (questão 62) e aos níveis tático e operacional (questões 64 e 99).

AE/Gestão da Estratégia: avalia se a organização determina o que é importante para seus propósitos (questão 1) e para o SIG (questão 3), sua estratégia (questão 45) e sua política da qualidade (questões 55, 56, 57 e 58), documentando-se adequadamente (questões 33, 63 e 101), velando pela sua gestão, monitoramento e avaliação (questões 46, 47 e 122), comunicação (questões 91, 92 e 93) e integração (questão 61), inclusive, quando for o caso, mediante políticas transversais e descentralizadas (questão 12) e inclusivas (questão 101) e pelo alcance dos resultados previstos (questões 48 e 136).

Quadro 14 – Aglutinação dos requisitos

Categoria	Descrição	Questões
Mecanismos de ajuste estratégico (39 questões)	Requisitos relacionados ao alinhamento estratégico das dimensões de gestão – governança, estratégia, processos e projetos	1, 3, 5, 6, 7, 12, 29, 32, 33, 36, 37, 38, 45, 46, 47, 48, 55, 56, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 68, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 121, 122, 136
Mecanismos de integração (29 questões)	Requisitos relacionados à estrutura do sistema integrado de gestão	30, 31, 52, 53, 54, 60, 86, 87, 88, 89, 90, 107, 108, 109, 116, 117, 131, 132, 133, 135, 138, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150
Mecanismos de avaliação (20 questões)	Requisitos específicos da gestão da governança, da atuação da auditoria interna e da gestão de riscos	13, 14, 34, 35, 49, 50, 51, 59, 65, 66, 67, 83, 84, 85, 105, 134, 137, 139, 140, 141
Mecanismos de relacionamento com os <i>Stakeholders</i> (20 questões)	Requisitos relativos ao relacionamento com as partes interessadas	2, 8, 9, 10, 11, 15, 27, 28, 40, 41, 42, 43, 44, 74, 94, 110, 113, 114, 115, 118
Mecanismos operacionais (42 questões)	Requisitos relativos à gestão das operações	4, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 39, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 103, 104, 106, 111, 112, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 142

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os MI reúnem 29 questões, diferenciadas em quatro temas: melhoria contínua (10 questões), recursos e competências (12 questões) e avaliação e análise crítica (7 questões). As questões que compõem esse mecanismo provêm de todas as ferramentas, exceto o Referencial de Governança do TCU, e assim foram subdivididas:

Integração/Melhoria Contínua: avalia se a alta administração está comprometida com a melhoria contínua (questões 30, 52 e 146), inclusive quanto a seus indicadores e metas (questão 148), se documenta esse compromisso (questão 147), se avalia seus sistemas de gestão em intervalos planejados (questões 149 e 150), se há gestão de riscos atrelada à persecução da melhoria contínua (questão 60), se as não-conformidades são prevenidas e combatidas (questões 143 e 144) e se as ações corretivas são avaliadas (questão 145).

Integração/Recursos e Competências: avalia se há recursos suficientes para a consecução dos objetivos (questões 31 e 86), inclusive competências (questões 87 e 88), assegurados pela Alta Administração (questão 54) e avaliados continuamente (questões 89 e 90).

Integração/Avaliação e Análise Crítica: avalia se são conduzidas análises críticas dos sistemas de gestão (questão 53), mediante critérios, métodos e periodicidade predefinidos (questões 131, 132 e 133).

Os MA abrangem 20 questões, classificáveis em quatro temas: auditoria interna (6 questões), gestão de riscos e de controles internos (6 questões), sistema de governança (3 questões) e responsabilidades e autoridades (5 questões). As questões que compõem esse mecanismo provêm de todas as ferramentas, e assim foram subdivididas:

Avaliação/Auditoria Interna: avalia se a função de auditoria está estabelecida (questão 139), se atua de forma independente e proficiente (questão 140) e de modo a agregar valor à gestão (questão 141), e se os trabalhos de auditoria são considerados pela gestão (questão 51), auditorias internas essas que ocorrem a intervalos planejados (questão 134), abrangendo a gestão da governança, estratégia, processos e projetos (questão 137).

Avaliação/Gestão de Riscos e de Controles Internos: avalia se há sistema estabelecido (questão 66) de gestão de riscos e de controles internos assumida como responsabilidade da Alta Administração (questão 50), estabelecido de modo a aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos e a redução da probabilidade e do impacto de eventos negativos

(questão 83), com riscos devidamente classificados (questão 84), sistema esse continuamente monitorado a fim de que seja eficaz e útil para o desempenho da organização (questões 67 e 85).

Avaliação/Sistema de Governança: avalia se as instâncias internas de governança estão estabelecidas (questão 65), com seus papéis e responsabilidades definidos (questão 13), de forma a balancear a distribuição do poder e garantir a segregação das funções críticas (questão 14).

Avaliação/Responsabilidades e Autoridades: avalia se as responsabilidades e autoridades são distribuídas pela Alta Administração (questão 34) por meio de uma política adequada de delegação e reserva de poderes (questão 49), se essas responsabilidades e autoridades são comunicadas (questões 59 e 105) e se o desempenho dos requisitos aplicáveis é verificado (questão 35).

Os mecanismos de relacionamento com os *stakeholders* compreendem 20 questões, agrupáveis em quatro temas: identificação e requisitos (2 questões), comunicação (7 questões), gestão do relacionamento (6 questões) e transparência (5 questões). As questões que compõem esse mecanismo provêm de todas as ferramentas, à exceção do BSC, notando-se uma primazia do Referencial de Governança do TCU e da ISO 9001, e assim foram subdivididas:

Relacionamento com os *Stakeholders*/Identificação e Requisitos: avalia se a organização identificou apropriadamente suas PI e respectivos requisitos (questão 2), se mantém contínua interação com essas PI e se gerencia suas expectativas (questão 115).

Relacionamento com os *Stakeholders*/Comunicação: avalia se são planejados (questão 113) e mantidos canais de divulgação efetivos e contínuos com as PI (questões 8 e 28), inclusive seus clientes (questão 74), mantendo-se a documentação apropriada (questão 94) e incluindo informações sobre os serviços, realimentação e tratamento de reclamações (questão 110), fornecendo a eles informações corretas, tempestivas e adequadas (questão 114).

Relacionamento com os *Stakeholders*/Gestão do Relacionamento: avalia se a organização promove a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das PI em geral (questão 9), mediante relação objetiva e profissional que inclui a mídia, outras organizações e órgãos e auditoria (questão 10), demonstrando que suas decisões, estratégias,

políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos procuram atender ao maior número de *Stakeholders*, de modo balanceado (questão 11) e com impacto otimizado sobre cada um deles (questão 27), acompanhando sua imagem perante os *stakeholders* e a satisfação deles com os serviços e produtos (questão 42), procedendo às mudanças sempre que estas se fizerem necessárias (questão 118).

Quadro 15 – Classificação das questões em mecanismos e temas

Categoria	Descrição	Questões
Mecanismos de ajuste estratégico (39 questões)	Alinhamento de processos e projetos (10 questões)	5, 6, 7, 36, 37, 38, 96, 97, 98, 121
	Alinhamento de políticas e objetivos (7 questões)	29, 32, 62, 64, 68, 95, 99
	Gestão da estratégia (22 questões)	1, 3, 12, 33, 45, 46, 47, 48, 55, 56, 57, 58, 61, 63, 91, 92, 93, 101, 100, 102, 122, 136
Mecanismos de integração (29 questões)	Melhoria contínua (10 questões)	30, 52, 60, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150
	Recursos e competências (12 questões)	31, 54, 86, 87, 88, 89, 90, 107, 108, 109, 116, 117
	Avaliação e análise crítica (7 questões)	53, 131, 132, 133, 135, 138, 143
Mecanismos de avaliação (20 questões)	Auditoria interna (6 questões)	51, 134, 137, 139, 140, 141
	Gestão de riscos e de controles internos (6 questões)	50, 66, 67, 83, 84, 85
	Sistema de governança (3 questões)	13, 14, 65
	Responsabilidades e autoridades (5 questões)	34, 35, 49, 59, 105
Mecanismos de relacionamento com os <i>Stakeholders</i> (20 questões)	Identificação e requisitos (2 questões)	2, 115
	Comunicação (7 questões)	8, 28, 74, 94, 110, 113, 114
	Gestão do relacionamento (6 questões)	9, 10, 11, 27, 42, 118
	Transparência (5 questões)	15, 40, 41, 43, 44
Mecanismos operacionais (42 questões)	Interações operacionais (11 questões)	4, 16, 17, 19, 39, 82, 106, 111, 112, 119, 120
	Gestão operacional (18 questões)	18, 20, 22, 24, 25, 69, 73, 75, 76, 77, 79, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 142
	Controle operacional (10 questões)	21, 23, 26, 70, 78, 80, 81, 104, 127, 130
	Documentação (3 questões)	71, 72, 103

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Por fim, os MO congregam 42 questões, segundo quatro temas: interações operacionais (11 questões), gestão operacional (18 questões), controle operacional (10 questões) e documentação (3 questões). As questões que compõem esse mecanismo provêm de todas as ferramentas, à exceção do Referencial de Governança, com grande prevalência das ferramentas de gestão operacional (ISO 9001 e PMBOK), e assim foram subdivididas:

MO/Interações Operacionais: avalia se a organização analisa continuamente as interações de seus processos e o atendimento aos requisitos de cada um deles (questão 4), determinando-lhes a sequência, especialmente dos processos críticos, próprios ou terceirizados (questões 16, 17, 119 e 120), gerenciando seus projetos de forma integrada (questão 19), com competências e responsabilidades bem definidas, inclusive as interfuncionais e multidisciplinares (questões 39 e 111) e as das equipes de projetos (questão 112), cuidando da identificação dos responsáveis e da rastreabilidade de seus atos (questão 82) e da conexão com a Alta Administração (questão 106).

MO/Gestão Operacional: avalia se os requisitos dos clientes são determinados e atendidos (questões 18 e 79) e são criticamente analisados (questão 73) não apenas em seus processos como nos projetos, cujo escopo deve ser bem delimitado (questões 20, 24 e 25), e cujas responsabilidades devem estar bem estabelecidas (questões 74 e 75), se acompanha o desempenho desses processos e projetos de acordo com critérios diversos, como tempo, custo e qualidade (questões 22, 76, 124, 125 e 126), procedendo à análise crítica e à auditoria dos resultados (questões 77 e 129), se o desempenho está consistente com a política de qualidade (questões 69, 123 e 128), procedendo oportuna e tempestivamente às mudanças necessárias (questão 142).

MO/Controle Operacional: avalia se a organização monitora e controla seus projetos (questões 21, 23 e 26) e processos (questões 70 e 127), rotineiramente (questão 80), mantendo controle e documentação das alterações efetuadas (questões 78, 81, 104 e 130).

MO/Documentação: avalia se a organização mantém registros que evidenciem o atendimento dos requisitos (questão 71), os quais devem estar formalizados e documentados (questões 72 e 103).

O quadro 15 mostra a divisão dos mecanismos em temas, com as respectivas questões.

Com essa subdivisão dos cinco mecanismos em dezoito temas, a construção dos indicadores que comporão o IA, e por consequência do questionário que orientou o trabalho de campo, ganha em precisão e refinamento. Mantendo o objetivo inicial de elaborar um questionário com não mais que 35 questões, cada mecanismo foi traduzido em uma ou duas perguntas, a depender da extensão de seu conteúdo, prosseguindo-se com a utilização da técnica da análise de conteúdo para que se tenha o máximo de condensação e o mínimo de perda de informações relevantes quando da elaboração dessas questões.

O resultado dessa nova etapa metodológica se concretiza na redução dos 150 requisitos a 25 indicadores de alinhamento, mostrados no quadro 16, conforme se discorre a seguir. O Apêndice A mostra, graficamente, a convergência dos requisitos nos indicadores de alinhamento. O apêndice B, por sua vez, ilustra a convergência das questões nos indicadores. Por fim, o Apêndice C apresenta um “passo a passo” da aplicação da estrutura de mensuração do alinhamento em uma organização. Com vistas à maior clareza – embora com perda de elegância textual – os parágrafos seguintes seguirão uma formulação padronizada, facilitadora da identificação e da explicação dos indicadores.

O elemento “alinhamento de processos e projetos” compõe-se de dez questões em sua maioria provenientes do *BSC*, concentrando-se no alinhamento dos projetos e processos aos principais elementos da estratégia (missão, visão, valores, macrodesafios, cenários e tendências).

O elemento “alinhamento de políticas e objetivos” também se preocupa com a coerência destes com a estratégia, mas algumas questões (de números 33, 63 e 101) destacam a necessidade de que esse alinhamento seja formalizado. Daí sua bifurcação em dois indicadores.

O elemento “gestão da estratégia” se compõe de 13 questões que essencialmente se preocupam se a estratégia é estabelecida e comunicada, por um lado, e controlada e monitorada, por outro.

O elemento “melhoria contínua” pode ser entendido por dois vieses: de um lado, o comprometimento da gestão com a melhoria contínua, e de outro, a demonstração constante desse comprometimento, mediante análises críticas regulares.

O elemento “recursos” faz alusão, basicamente, à disponibilidade destes, em quantidade necessária e suficiente para que os objetivos sejam alcançados. Em virtude do destaque conferido a certo tipo de recursos, as competências (conforme as questões 87, 88, 89, 90 e 108, todas provenientes da ferramenta PAS 99:2012), prestigiou-se essa priorização dedicando-lhes um indicador específico.

O elemento “avaliação e análise crítica” diz respeito à constante avaliação, por parte da gestão máxima da organização, de seu sistema de gestão integrado, incluindo a periodicidade,

o método, a definição do escopo da avaliação e procedimentos de correção de rumos eventualmente necessários.

O elemento “gestão da integração” trata do que deve ser integrado e de como se dá essa integração (mecanismos de atuação conjunta, planejamento, documentação).

Quadro 16 – Indicadores de alinhamento

Mecanismo	Tema	Indicador
Ajuste Estratégico (AE) (5 Indicadores)	Alinhamento de processos e projetos	Alinhamento dos processos e projetos à estratégia (AE-1)
	Alinhamento de políticas e objetivos	Alinhamento das políticas e objetivos à estratégia (AE-2)
		Documentação, comunicação e conscientização de políticas e objetivos (AE-3)
	Gestão da estratégia	Estabelecimento e comunicação da estratégia (AE-4)
		Controle e monitoramento estratégico (AE-5)
Mecanismos de Integração (MI) (5 Indicadores)	Melhoria Contínua	Comprometimento com a melhoria contínua (MI-1)
		Análise crítica da melhoria contínua (MI-2)
	Recursos	Disponibilidade de recursos (MI-3)
		Disponibilidade de competências (MI-4)
	Avaliação e Análise Crítica	Avaliação e Análise Crítica do Sistema Integrado de Gestão (MI-5)
Mecanismos de Avaliação (MA) (5 Indicadores)	Auditoria Interna	Produção da Auditoria Interna (MA-1)
	Gestão de Riscos e Controles Internos	Produção da Gestão de Riscos e Controles Internos (MA-2)
		Avaliação da Auditoria Interna, da Gestão de Riscos e Controles Internos (MA-3)
	Sistema de Governança	Sistema de Governança (MA-4)
	Responsabilidades e Autoridades	Definição de Responsabilidades e Autoridades (MA-5)
Mecanismos de Relacionamento com as Partes Interessadas (PI) (5 Indicadores)	Identificação e Requisitos	Definição das partes interessadas e de seus requisitos (PI-1)
	Comunicação	Comunicação com os <i>Stakeholders</i> (PI-2)
	Gestão do relacionamento	Promoção da participação (PI-3)
		Balanceamento dos interesses (PI-4)
	Transparência	Promoção da transparência (PI-5)
Mecanismos Operacionais (MO) (5 Indicadores)	Interações Operacionais	Definição de processos e projetos críticos (MO-1)
		Planejamento das interações (MO-2)
	Gestão Operacional	Práticas de Gestão e de Controle ISO (MO-3)
		Práticas de Gestão e de Controle PMBOK (MO-4)
	Documentação	Documentação dos Requisitos e dos Procedimentos (MO-5)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O elemento “auditoria interna”, apesar de composto por apenas seis questões, mereceu uma bifurcação, uma vez que a produção da auditoria interna se dá por órgão alheio à gestão do sistema, que deve, por sua vez, avaliá-lo. Como a atuação de ambas as partes se faz necessária à eficácia da auditoria interna, incluíram-se dois indicadores.

O mesmo argumento serve para a “gestão de riscos e de controles internos”: essa gestão não apenas deve estar bem estabelecida, com procedimentos e parâmetros claros, como deve ser acompanhada e avaliada, sob pena de ineficácia.

O elemento “sistema de governança” diz respeito, quanto às três questões que o compõem, à existência desse sistema.

O elemento “responsabilidades e autoridades” trata da definição destas nos sistemas, nos processos e nos projetos, em especial aquelas responsabilidade interfuncionais, das quais a departamentalização típica das organizações públicas não dá conta.

O elemento “identificação e requisitos dos *stakeholders*” procura identificar não apenas as PI como seus respectivos requisitos, com a minúcia possível.

O elemento “comunicação” trata dos canais de divulgação, da disponibilidade de informações documentadas, do planejamento e continuidade das comunicações e da pronta prestação de informações às PI.

O elemento “gestão do relacionamento”, é outro que, não obstante o pequeno número de questões (seis), merece uma bipartição, por tratar tanto da promoção da participação dos *stakeholders* como do balanceamento de seus interesses.

O elemento “transparência” se ocupa da promoção da transparência no relacionamento com as PI, item especialmente importante na administração pública.

O mecanismo “interações operacionais” pode ser resumido, por um lado, na definição dos processos e projetos críticos da organização, e por outro, no planejamento dessas interações.

Os mecanismos “gestão operacional” e “controle operacional” trazem um total de 28 questões, exclusivamente advindas da norma ISO 9001 e das práticas do PMBOK. Portanto, a melhor forma de aferi-los consiste na avaliação do grau de utilização dessas ferramentas, tanto na gestão operacional como nas atividades de controle. Os quatro indicadores desses mecanismos conferem o peso necessário à utilização das ferramentas, que afinal embasaram a própria formulação do modelo.

Por fim, o mecanismo “documentação”, apesar de sua brevidade (três questões), tem larga aplicabilidade, pois abrange toda a normatização operacional da organização. Assim, restou dividido em um indicador de determinação e formalização dos requisitos e outro de procedimentação.

Formulados os 25 indicadores que o compõem, o IA assume as feições apresentadas na figura 13.

O questionário de aplicação do índice se compõe desses 25 indicadores, seguidos da escala de avaliação adotada nesta pesquisa, e é apresentado no quadro 18. Esses indicadores constituem, como demonstrado neste trabalho, feixes de requisitos de gestão provenientes de ferramentas de ampla aceitação e difusão, podendo, em um movimento de “engenharia reversa”, dar ensejo a planejamentos e ações as mais variadas, uma vez detectado um grau indesejável de *performance*. Nesse sentido, o modelo trabalha em um ciclo recursivo, no qual os requisitos normativos se estruturam nos indicadores, e estes, por sua vez, podem ser decompostos em medidas preventivas e corretivas para que sejam melhorados (FIGURA 14).

O IA referente a cada Tribunal e à Justiça Eleitoral como um todo será obtido a partir da média aritmética simples dos respondentes, apresentando-se a seguinte formulação aritmética para sua fórmula:

Para cada indicador

$I_{ij} = \sum R_{ij}/n$, onde I_{ij} = indicador “j” da unidade “i”, com “j” variando entre 1 e 25 e “i” indicando a organização objeto do cálculo, R_{ij} = respostas para o indicador RI_i na organização “j”, e n = número de respondentes para a organização “i” (2)

Para o IA

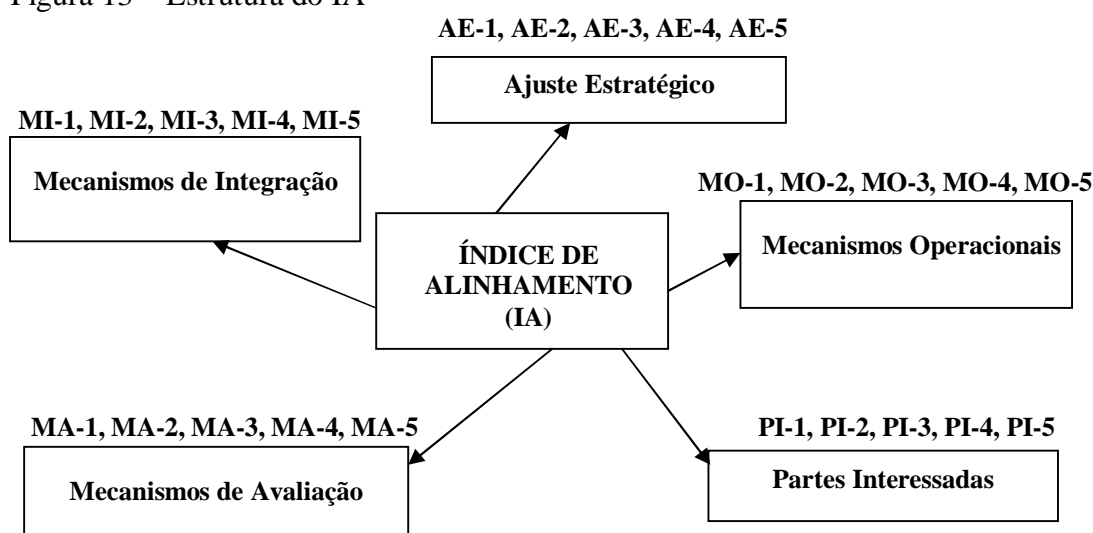
$IA_i = \sum I_{ij}/25$, com IA_i = IA da unidade “i”, e I_{ij} = indicador “j” (variando de 1 a 25) da unidade “i” (3)

Após o cálculo, os valores dos indicadores e do IA serão padronizados para a variação entre 0 e 1, mediante a simples divisão dos resultados encontrados por 7 (valor máximo da escala de avaliação utilizada). A escala inicial de mensuração do IA, assim como de suas

variáveis componentes, desse modo, guarda relação com a escala de concordância mostrada no quadro 13, resultando nas seguintes faixas de variação para o alinhamento organizacional:

- a) IA entre 0 e 0,14 – alinhamento organizacional muito baixo
- b) IA entre 0,15 e 0,29 – alinhamento organizacional baixo;
- c) IA entre 0,30 e 0,43 – alinhamento organizacional razoavelmente baixo;
- d) IA entre 0,44 e 0,57 – alinhamento organizacional mediano;
- e) IA entre 0,58 e 0,71 – alinhamento organizacional razoavelmente alto;
- f) IA entre 0,72 e 0,85 – alinhamento organizacional alto;
- g) IA entre 0,86 e 1,00 – alinhamento organizacional muito alto.

Figura 13 – Estrutura do IA



Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Com a adoção de uma escala de avaliação, os indicadores e o próprio IA passam a contar, de forma inteligível, com a característica essencial da mesurabilidade, além de permitir verificar o que falta para melhorar, qualidades indicadas na literatura como essenciais para qualquer indicador de desempenho (NASCIMENTO et al., 2011).

Quadro 17 – Desdobramento dos indicadores

Mecanismo	Indicador	Questões
Ajuste Estratégico (AE)	Alinhamento dos processos e projetos à estratégia (AE-1)	5, 6, 7, 36, 37, 38, 96, 97, 98, 121
	Alinhamento das políticas e objetivos à estratégia (AE-2)	29, 32, 62, 64, 68, 95, 99
	Documentação, comunicação e conscientização de políticas e objetivos (AE-3)	33, 63, 91, 101
	Estabelecimento e comunicação da estratégia (AE-4)	45, 47, 48, 55, 56, 57, 58, 92, 100, 102, 122
	Controle e monitoramento estratégico (AE-5)	1, 3, 12, 46, 61, 93, 136

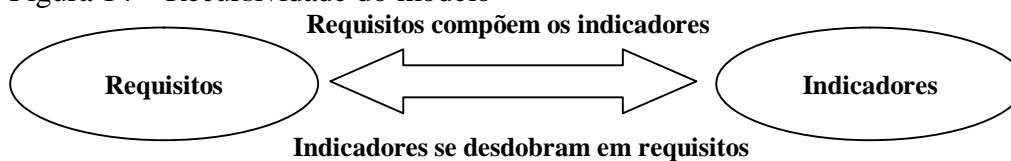
Quadro 17 – Desdobramento dos indicadores

Mecanismo	Indicador	Questões
Mecanismos de Integração (MI)	Comprometimento com a melhoria contínua (MI1)	30, 52, 146, 148, 150
	Análise crítica da melhoria contínua (MI2)	60, 144, 145, 147, 149
	Disponibilidade de recursos (MI3)	31, 54, 86, 107, 109, 116, 117
	Disponibilidade de competências (MI4)	87, 88, 89, 90, 108
	Avaliação e Análise Crítica do Sistema Integrado de Gestão (MI5)	53, 131, 132, 133, 135, 138, 143
Mecanismos de Avaliação (MA)	Produção da Auditoria Interna (MA1)	134, 137, 139, 140
	Produção da Gestão de Riscos e Controles Internos (MA2)	50, 66, 83, 84
	Avaliação da Auditoria Interna, da Gestão de Riscos e Controles Internos (MA3)	51, 67, 85, 141
	Sistema de Governança (MA4)	13, 14, 65
	Definição de Responsabilidades e Autoridades (MA5)	34, 35, 49, 59, 105
Mecanismos de Relacionamento com as Partes Interessadas (PI)	Definição das partes interessadas e de seus requisitos (PI1)	2, 115
	Comunicação com os <i>Stakeholders</i> (PI2)	8, 28, 74, 94, 110, 113, 114
	Promoção da participação (PI3)	9, 10, 118
	Balanceamento dos interesses e promoção da transparência (PI4)	11, 27, 42
	Promoção da transparência (PI5)	15, 40, 41, 43, 44
Mecanismos Operacionais (MO)	Definição de processos e projetos críticos (MO1)	4, 16, 17, 19, 119, 120
	Planejamento das interações (MO2)	39, 82, 106, 111, 112
	Práticas de Gestão e de Controle ISO (MO3)	18, 69, 70, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 104, 123
	Práticas de Gestão e de Controle PMBOK (MO4)	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 142
	Documentação dos Requisitos e dos Procedimentos (MO5)	71, 72, 103

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Em vista dessa recursividade, deve-se compreender que, assim como se pode pesquisar o cumprimento dos requisitos a partir da verificação dos indicadores, o caminho reverso pode ser percorrido. Cada indicador se desdobra em uma série de requisitos de gestão da estratégia da governança, da gestão de projetos e da gestão de processos, exatamente aqueles que levaram à sua formulação. Esses requisitos foram esquematizados nos quadros 12 e 14 desta pesquisa. O quadro 17 apresenta os desdobramentos de todos os indicadores. A fatoração dos indicadores, para além de explicitar a composição de cada um deles, aponta o caminho, inclusive, para organizações que queiram informatizar o gerenciamento de seu sistema integrado (construção de *software* ou de banco de dados customizado).

Figura 14 – Recursividade do modelo



Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Como notado por Leite (2008), após a redação de um questionário, faz-se necessário testá-lo previamente à sua utilização definitiva, aplicando-o a alguns exemplares em amostra escolhida (YIN, 2005; MARKONI; LAKATOS, 2010), de característica similar à da população que será pesquisada (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

Quadro 18 – Questionário de levantamento do Índice de Alinhamento (IA)

Indicador	Critério	Avaliação
AE-1	Os processos e projetos da organização estão alinhados à estratégia	
AE-2	As políticas e objetivos da organização estão alinhados à estratégia	
AE-3	As políticas e objetivos da organização estão documentados, comunicados e compreendidos pelos colaboradores	
AE-4	A estratégia é estabelecida e comunicada	
AE-5	A estratégia é controlada e monitorada	
MI-1	A organização está comprometida com a melhoria contínua de suas atividades	
MI-2	A organização estabelece mecanismos de avaliação da melhoria contínua e os analisa criticamente	
MI-3	Os recursos disponíveis são suficientes para o funcionamento da organização	
MI-4	As pessoas dispõem das competências necessárias ao cumprimento de suas tarefas	
MI-5	O escopo da integração das atividades da organização é bem definido	
MA-1	A auditoria interna da organização é atuante e contribui para a melhoria do funcionamento dos demais setores	
MA-2	A organização realiza gestão de riscos e de controles internos	
MA-3	A organização avalia o trabalho da auditoria interna, da gestão de riscos e de seus controles internos e providencia as correções necessárias	
MA-4	Há sistema de governança estabelecido na organização	
MA-5	As autoridades e responsabilidades são bem definidas, inclusive aquelas de caráter interfuncional	
PI-1	As partes interessadas são identificadas e seus requisitos, mapeados pela organização	
PI-2	A gestão da comunicação com as partes interessadas é eficaz	
PI-3	A organização estimula, sempre que possível, a participação das partes interessadas	
PI-4	A organização procura balancear e compor os interesses divergentes das partes interessadas	
PI-5	A organização patrocina a transparência em sua relação com as partes interessadas	
MO-1	A organização define claramente seus processos e projetos críticos	
MO-2	A organização planeja a interação de seus processos e projetos, sempre que cabível	
MO-3	A organização adota prescrições da norma ISO 9001 e das práticas PMBOK em sua gestão operacional	
MO-4	A organização adota prescrições da norma ISO 9001 e das práticas PMBOK em suas atividades de controle operacional	
MO-5	A organização determina e documenta os requisitos de seus projetos e processos e seus procedimentos operacionais mais importantes.	

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Nota: GRAUS DE AVALIAÇÃO:(1) Discordo totalmente; (2) Discordo muito; (3) Discordo pouco; (4) Neutro; (5) Concordo pouco; (6) Concordo muito; (7) Concordo totalmente.

Quanto ao número de questionários aplicados nesse pré-teste, a literatura converge para a necessidade de que seja, embora pequeno, representativo. Assim, Martins (2008) alude a uma pequena amostra de três a dez colaboradores. Farias Filho e Arruda Filho (2013) falam em um numero pequeno de pessoas com o mesmo perfil dos entrevistados finais, assim como Marconi e Lakatos (2010), para quem as características de ambos os grupos (do pré-teste e da pesquisa) precisam ser semelhantes.

Dentre as utilidades do pré-teste, a verificação da fidedignidade, da validade e da operacionalidade do questionário são destacadas na literatura (LEITE, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2010; MARTINS, 2008), o que inclui a verificação e o aprimoramento da formulação e ordenamento das questões, a formatação do texto de apresentação do questionário e das instruções de preenchimento e a eliminação de dubiedades, pontos supérfluos ou de embaraços à obtenção da resposta.

Dessa forma, realizou-se, no mês de outubro de 2015, um pré-teste com quinze respondentes, incluindo magistrados e servidores da Presidência (PRESI), Diretoria-Geral (DIGER), Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), Secretaria de Controle Interno (SCI) Secretaria Judiciária (SJU), Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) e Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão (ASPEG). A cada respondente, que foi pessoalmente consultado, pediu-se que analisasse o texto de apresentação e respondesse aos questionamentos, enquanto o pesquisador controlou o tempo que demoraram para responder às questões e, ao final, inquiriu acerca de possíveis dificuldades, necessidade de esclarecimentos ou qualquer outro ponto que os levassem a dúvidas ou à perplexidade. Foram incluídos no pré-teste servidores com perfil de gestão (auxiliares diretos dos gestores das respectivas áreas ou ex-gestores das áreas), não incluídos no grupo-alvo da pesquisa, embora apresentando características semelhantes (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Como resultado das sessões de pré-teste, observou-se que, em geral, não houve maiores dificuldades na obtenção das respostas. Os respondentes responderam a todas as questões, em média, em doze minutos. O menor tempo observado foi de pouco mais de quatro minutos, e o maior, de vinte e um minutos.

As questões foram bem compreendidas pelos respondentes, que invariavelmente responderam todas elas, respeitando a escala proposta.

Quanto ao texto introdutório, sugeriram que se desse destaque à questão do sigilo dos respondentes e dos respectivos Tribunais na pesquisa, assim como demonstraram dúvidas acerca da compreensão de alguns termos: PMBOK, ISO 9001 e PI. Entretanto, assim mesmo, responderam normalmente às questões.

Como resultado do pré-teste, chegou-se ao texto de apresentação e ao questionário mostrados nos apêndices D e E.

4.2 Resultados da aplicação dos questionários

Os questionários foram enviados por *e-mail* e/ou apresentados pessoalmente para preenchimento durante os meses de novembro e dezembro de 2015. A apresentação pessoal se deu durante encontros e reuniões de trabalho havidas em Brasília, envolvendo gestores de diversas áreas temáticas da Justiça Eleitoral, sempre sob a organização do TSE. Nessas ocasiões, o pesquisador, bem como alguns colaboradores voluntários (Secretários das respectivas áreas no TRE do Ceará) entregaram uma versão impressa do texto de apresentação e do questionário para preenchimento dos gestores.

Já a pesquisa por *e-mail* foi efetuada a partir do ambiente de *intranet* da Justiça Eleitoral, utilizando-se os endereços eletrônicos profissionais de cada gestor, disponíveis nas páginas de cada TRE.

Dos 270 gestores pesquisados, 102 responderam ao questionário, equivalendo a 37,8% de respostas relativamente à população pesquisada. As respostas provieram de 26 dos 27 Tribunais, variando entre 1 e 10 respondentes por Tribunal (TABELA 2). Obtiveram-se respostas de todas as dez áreas de gestão pesquisadas (TABELA 3).

Tabela 2 – Quantidade de Tribunais por frequência de respondentes

Tribunais	Respondentes
1	10
-	9
-	8
1	7
-	6
6	5
7	4
6	3
4	2
1	1
26	102

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Obtiveram-se respostas de todas as dez áreas de gestão pesquisadas (TABELA 3). Percebe-se maior participação dos Diretores-Gerais e Secretários de Administração e de TI, com menor responsividade das áreas da PRESI, das Secretarias Judiciária e de Gestão de Pessoas e das Assessorias de Planejamento, Estratégia e Gestão. As Corregedorias e unidades de Controle Interno apresentaram número de respostas próximo à média geral das áreas de gestão (10,2 respondentes por área).

As identidades de cada TRE, bem como as dos respectivos gestores, resta preservada, como comunicado aos entrevistados por ocasião da apresentação dos questionários.

Quanto à distribuição dos respondentes pelo território nacional, a tabela 4 apresenta os números. A Região Sul teve o maior percentual de respondentes, enquanto a Centro-Oeste e a Nordeste, os menores. Entretanto, os números não mostram maior variabilidade entre as Regiões.

Tabela 3 – Quantidade de respondentes por área de gestão

Área de gestão	Respondentes
Presidência	3
Corregedoria	10
Diretoria-Geral	23
Assessoria	5
Administração	19
Controle Interno	11
Gestão de Pessoas	5
Judiciária	4
Orçamento e Finanças	6
Tecnologia da Informação	16
Total	102

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Tabela 4 – Quantidade de respondentes por Região

Região	Total de Gestores	Respondentes	% de Respondentes
Norte	70	26	37,1%
Nordeste	90	32	35,6%
Centro-Oeste	40	14	35,0%
Sudeste	40	16	40,0%
Sul	30	14	46,7%
Total	270	102	37,8%

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Não houve casos de *outliers*, como comentado na subseção 3.5. Verificaram-se, contudo, dois casos de dados perdidos (*missing values*), ambos ocorridos relativamente a um único indicador em cada ocorrência. Optou-se, nesses casos, pela substituição pela média de todos os respondentes dos respectivos indicadores (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009).

Em conclusão, percebe-se que os respondentes se distribuíram de forma relativamente homogênea entre as regiões do país, diversamente do que ocorreu entre as áreas de gestão. Relativamente aos Tribunais a variabilidade também foi maior, posto que um Tribunal não retornou nenhuma resposta, e quase a metade deles forneceram três ou menos respondentes. A maioria dos Tribunais Regionais Eleitorais (19) contribuiu com três a cinco respondentes cada.

Na subseção seguinte são apresentados os resultados do cálculo do IA para cada indicador, para cada Tribunal e para a Justiça Eleitoral como um todo.

4.3 Resultados dos IAs

Nesta subseção apresentam-se os resultados calculados para o IA, por Tribunal, por área de gestão, por indicador e por mecanismo de alinhamento. Tecem-se considerações acerca da validação da fórmula do índice, que consiste em uma média aritmética de médias aritméticas dos indicadores. Também são detalhados graficamente os dados e verificada sua normalidade, como etapa prévia à aplicação das técnicas estatísticas multivariadas.

Tabela 5 – Índice de Alinhamento (IA):
resultados por Tribunal

Tribunal	Respondentes	Resultados	IA
TRE11	5	5,83	0,83
TRE7	1	5,64	0,81
TRE1	4	5,43	0,78
TRE24	5	5,40	0,77
TRE26	5	5,26	0,75
TRE18	4	5,16	0,74
TRE27	4	5,04	0,72
TRE19	2	4,92	0,70
TRE25	5	4,90	0,70
TRE2	5	4,85	0,69
TRE3	2	4,70	0,67
TRE14	10	4,64	0,66
TRE22	4	4,61	0,66
TRE21	4	4,60	0,66
TRE20	4	4,43	0,63
TRE8	3	4,37	0,62
TRE9	7	4,35	0,62
TRE16	2	4,28	0,61
TRE10	3	4,21	0,60
TRE15	3	4,19	0,60
TRE5	3	4,13	0,59
TRE23	3	4,05	0,58
TRE17	2	4,04	0,58
TRE4	3	4,01	0,57
TRE13	5	3,58	0,51

Tabela 5 – Índice de Alinhamento (IA): resultados por Tribunal

Tribunal	Respondentes	Resultados	IA
TRE6	4	3,45	0,49
TRE12	-	-	-
Geral	102	4,64	0,66

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Os resultados do IA são mostrados nas Tabelas 5 a 8: a tabela 5 apresenta os resultados por Tribunal, a tabela 6, por área de gestão, e a tabela 7, por indicador, agrupados conforme os mecanismos de alinhamento na tabela 8. Em cada caso, os valores relativos ao desvio padrão foram calculados à parte no *software* Microsoft Excel e são transcritos a seguir. O Apêndice F traz outras informações, individualizadas por Tribunal (embora não os identificando) e por área de gestão.

O IA da Justiça Eleitoral é de 0,66, e corresponde à média dos índices dos Tribunais. Nos 26 Tribunais pesquisados, o IA variou entre 0,49 e 0,83, com média de 0,66 e desvio padrão de 0,09. Três Tribunais classificaram seu alinhamento como mediano, 16 como razoavelmente alto (faixa da média) e seis outros como alto. A reduzida proporção entre o desvio padrão e a média (cerca de 13%) mostra a pouca dispersão dos resultados, o que valida o índice da Justiça Eleitoral como representativo da população de Tribunais (FIELD, 2009).

Tabela 6 – IA: resultados por área de gestão

Área de gestão	Respondentes	Resultados	IA
Judiciária	4	5,39	0,77
Diretoria-Geral	23	5,23	0,75
Orçamento e Finanças	6	5,17	0,74
Presidência	3	4,96	0,71
Assessoria	5	4,83	0,69
Administração	19	4,77	0,68
Corregedoria	10	4,72	0,67
Gestão de Pessoas	5	4,38	0,63
Tecnologia da Informação	16	3,99	0,57
Controle Interno	11	3,42	0,49
Total	102	4,64	0,66

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

O IA da Justiça Eleitoral é de 0,66, e corresponde à média dos índices dessas áreas. Nas dez áreas de gestão, o IA variou entre 0,49 e 0,77, com média de 0,47 e desvio padrão de 0,09. Os gestores das áreas Judiciária, DIGER e Orçamento e Finanças consideraram o alinhamento de seus respectivos Tribunais como alto; os das demais áreas, como razoavelmente alto, à exceção dos controladores internos, que consideraram-no mediano. Novamente, a reduzida proporção entre o desvio padrão e a média (cerca de 18%) mostra a

pouca dispersão dos resultados, o que valida o índice da Justiça Eleitoral como representativo do total de áreas de gestão (FIELD, 2009).

O IA da Justiça Eleitoral é de 0,66, e corresponde à média dos índices desses indicadores. Nos 25 indicadores, o IA variou entre 0,49 e 0,78, com média de 0,66 e desvio padrão de 0,08. Mais uma vez, a reduzida proporção entre o desvio padrão e a média (cerca de 12%) mostra a pouca dispersão dos resultados, o que valida o índice da Justiça Eleitoral como representativo do total de indicadores (FIELD, 2009).

Tabela 7 – IA: resultados por indicador

Indicador	Descrição	Resultados	IA
MI-1	Comprometimento com a melhoria contínua	5,47	0,78
AE-4	Estabelecimento e comunicação da estratégia	5,35	0,76
AE-1	Alinhamento dos processos e projetos à estratégia	5,21	0,74
AE-2	Alinhamento das políticas e objetivos à estratégia	5,20	0,74
PI-5	Promoção da transparência	5,10	0,73
AE-5	Controle e monitoramento estratégico	5,07	0,72
MI-4	Disponibilidade de competências	5,06	0,72
MA-5	Sistema de governança	5,05	0,72
MA-1	Produção da auditoria interna	4,88	0,70
MO-2	Planejamento das interações	4,83	0,69
MI-3	Disponibilidade de recursos	4,76	0,68
MO-1	Definição de processos e projetos críticos	4,75	0,68
MO-5	Documentação dos requisitos e dos procedimentos	4,74	0,68
AE-3	Documentação, comunicação e conscientização de políticas e objetivos	4,72	0,67
MI-5	Avaliação e análise crítica do sistema integrado de gestão	4,66	0,67
MI-2	Análise crítica da melhoria contínua	4,58	0,65
PI-1	Definição das partes interessadas e de seus requisitos	4,56	0,65
PI-4	Balanceamento dos interesses	4,51	0,64
PI-3	Promoção da participação	4,43	0,63
PI-2	Comunicação com os <i>Stakeholders</i>	4,19	0,60
MA-4	Avaliação da gestão de riscos e controles internos	4,18	0,60
MA-3	Produção da gestão de riscos e controles internos	3,92	0,56
MA-2	Avaliação da auditoria interna	3,85	0,55
MO-3	Práticas de gestão e de controle ISO	3,49	0,50
MO-4	Práticas de gestão e de controle PMBOK	3,43	0,49
Total	IA	4,64	0,66

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Tabela 8 – IA: resultados por mecanismo de alinhamento

Mecanismo de alinhamento	Resultados	IA
Alinhamento Estratégico (AE)	5,11	0,73
Integração (MI)	4,91	0,70
Relacionamento com as Partes Interessadas (PI)	4,56	0,65
Avaliação (MA)	4,38	0,63
Mecanismos Operacionais (MO)	4,25	0,61
	4,64	0,66

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

O IA da Justiça Eleitoral é de 0,66, e corresponde à média dos índices desses mecanismos de alinhamento. Nos cinco mecanismos, o IA variou entre 0,61 e 0,73 (na faixa

de alinhamento “razoavelmente alto”, à exceção do mecanismo Alinhamento Estratégico, que chegou à faixa seguinte de alinhamento organizacional “alto”), com desvio padrão de 0,05. Uma vez mais, a reduzida proporção entre o desvio padrão e a média (cerca de 8%) mostra a pouca dispersão dos resultados, o que valida o índice da Justiça Eleitoral como representativo do total de mecanismos (FIELD, 2009).

Portanto, dessas análises preliminares conclui-se que a amostra coletada valida as fórmulas do índice e de cada indicador como a média aritmética simples dos resultados dos questionários, visto que uma das condições *sine quibus non* do uso da média como modelo estatístico é a baixa dispersão dos dados.

Outra maneira de mostrar essa convergência dos dados relativamente à média é pelo cálculo do erro padrão, que consiste na divisão do desvio padrão da amostra pela raiz quadrada do tamanho dela (FIELD, 2009). Para isso, faz-se necessário utilizar as estatísticas descritivas do IA quando considerado para cada um dos 102 respondentes (TABELA 9). No caso, tomando-se os 102 elementos da amostra e o desvio padrão de 1,03, chega-se a um erro padrão ínfimo de 0,10, que corresponde ao desvio padrão entre as médias das amostras possíveis de 102 elementos. Esse valor bastante reduzido do erro padrão tem relação, além da homogeneidade dos valores, com a alta representatividade do tamanho da amostra relativamente à população (STEVENSON, 2001).

Tabela 9 – Estatísticas descritivas: IA

IA (N = 102)	Estatística	Erro Padrão
Média	4,6388	0,10243
Intervalo de Confiança 95% - Média (SUPERIOR)	4,8420	
Intervalo de Confiança 95% - Média (INFERIOR)	4,4356	
Mediana	4,7600	
Variância	1,070	
Desvio Padrão	1,03451	
Mínimo	2,08	
Máximo	6,80	
Amplitude	4,72	
Assimetria	- 0,526	0,239
Curtose	0,001	0,474

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

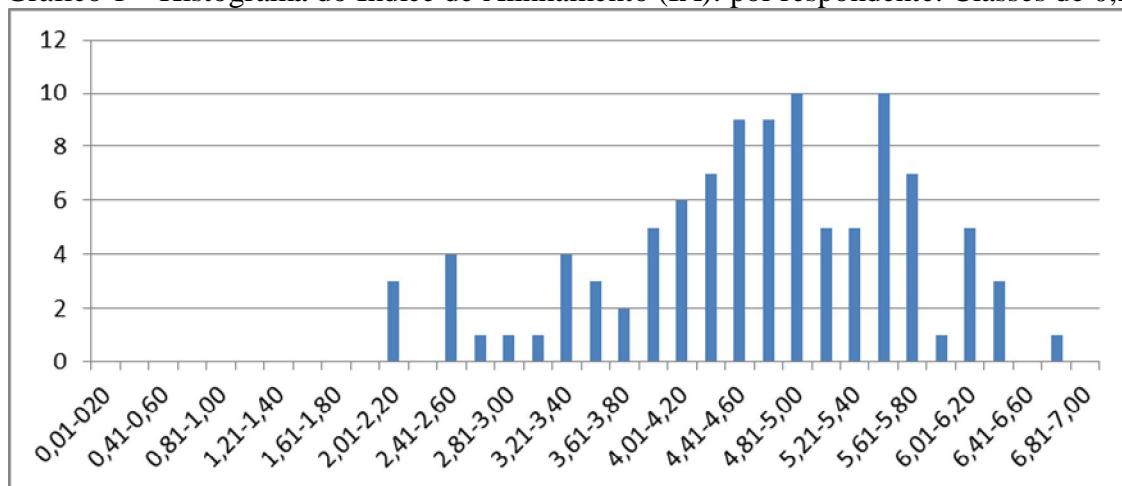
Tabela 10 – Frequências: IA

Valor	Porcentagem cumulativa
3,16	9,8
3,84	20,6
4,28	31,4
4,48	40,2
4,64	46,1
4,76	52,9
4,88	60,8
5,32	71,6
5,52	80,4
5,76	90,2
6,80	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

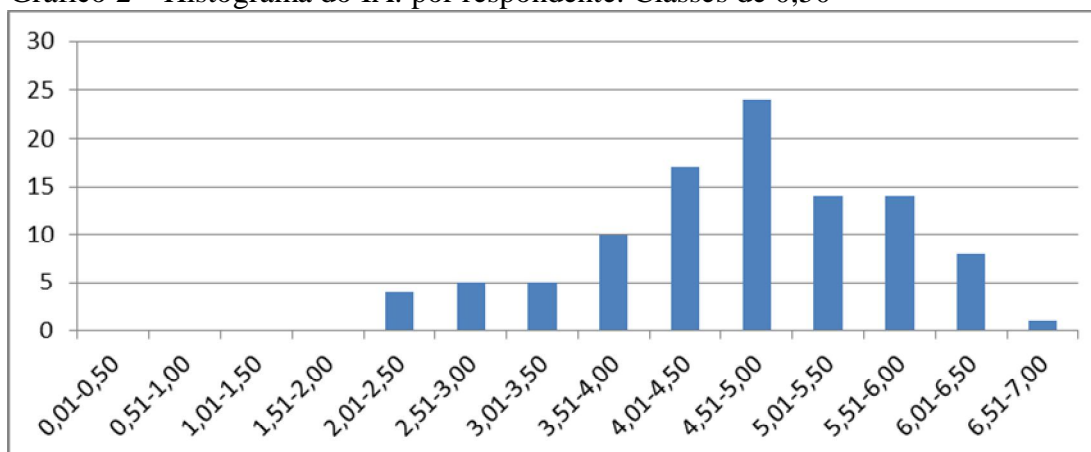
Passa-se agora à representação gráfica dos resultados. Os gráficos 1 e 2 mostram os histogramas de frequências para os resultados por respondente do IA, utilizando-se os intervalos de 0,20 e 0,50 por classe, respectivamente.

Gráfico 1 – Histograma do Índice de Alinhamento (IA): por respondente. Classes de 0,20



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 2 – Histograma do IA: por respondente. Classes de 0,50



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Percebe-se visualmente, com maior clareza no gráfico 2, de menor resolução, uma compatibilidade dos resultados com a forma da distribuição normal, correspondendo o resultado geral para a Justiça Eleitoral (4,64) à faixa de maior frequência no gráfico 2 (4,51-5,00). Além disso, extrai-se da tabela de frequências (TABELA 10) que 46% dos valores são inferiores à média, enquanto 54% são superiores, o que indica moderada assimetria na distribuição.

Quanto à assimetria e à curtose, parametrizando-se essas variáveis em escores-z (FIELD, 2008), chega-se aos valores seguintes:

$$a) Z_{\text{assimetria}} = (-0,526-0)/(0,239) = -2,200;$$

$$b) Z_{\text{curtose}} = (0,001-0)/(0,474) = 0,002.$$

Valores semelhantes são obtidos a partir da fórmula prática proposta por Corrar et al. (2009).

É sabido que, em uma distribuição normal, tanto a assimetria quanto a curtose apresentam valor zero (CORRAR et al., 2009; FIELD, 2008). Na amostra, curtose apresentou valor quase ideal, refletindo a pouca dispersão dos dados; já a assimetria resultou positiva, indicando uma concentração de valores à direita, como já havia sido demonstrado na distribuição de frequências (TABELA 10). Conforme Corrar et al. (2009), o valor z calculado não pode ultrapassar o valor crítico, que para um nível de significância de $\pm 0,01$ é 2,58. Portanto, é possível assumir a normalidade também a partir do exame da assimetria e da curtose.

Restam ainda os testes de *Kolgomorov-Smirnov* (K-S) e de *Shapiro-Wilk* (S-W). Antes de apresentar o resultado, deve-se reconhecer, com Corrar et al. (2009), Field (2009) e Hair et al. (2009), que nenhum desses testes, ou de outros que existem, constitui a *panaceia* que resolverá a questão da normalidade. Esses expedientes devem ser analisados em conjunto com as análises gráficas e de frequência, para embasar a decisão do pesquisador (FIELD, 2009).

Tabela 11 – Testes de Normalidade: IA

Índice de alinhamento	Kolgomorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Gl	Sig.	Estatística	Gl	Sig.
	0,071	102	0,200	0,971	102	0,023

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Os resultados do teste K-S, ao contrário do S-W, aceitaram a hipótese de que os dados exibem distribuição normal. Do exposto, portanto, com a precaução dos resultados quanto à assimetria e ao teste de Shapiro-Wilks, prossegue-se a pesquisa com a aplicação das técnicas multivariadas, que demandam a normalidade dos dados.

4.4 Resultados dos indicadores

Nesta subseção são mostrados os resultados relativos a cada indicador que compõe o IA, tanto no tocante às estatísticas descritivas de cada variável como no significado que os valores vêm assumir diante das referências teóricas da pesquisa.

Tabela 12 – Estatísticas descritivas: indicadores

VAR	Média	Erro Padrão da Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
				Estatística	Erro	Estatística	Erro
AE-1	5,2059	0,11686	1,18018	-1,000	0,239	1,475	0,474
AE-2	5,1961	0,12697	1,28232	-0,749	0,239	0,555	0,474
AE-3	4,7157	0,12335	1,24580	-0,851	0,239	0,307	0,474
AE-4	5,3529	0,13978	1,41174	-0,975	0,239	0,658	0,474
AE-5	5,0686	0,15216	1,53674	-0,785	0,239	0,024	0,474
MI-1	5,4706	0,11380	1,14931	-0,685	0,239	0,086	0,474
MI-2	4,5784	0,14375	1,45177	-0,436	0,239	-0,352	0,474
MI-3	4,7647	0,16555	1,67200	-0,617	0,239	-0,497	0,474
MI-4	5,0588	0,10317	1,04193	-0,869	0,239	0,641	0,474
MI-5	4,6569	0,13968	1,41067	-0,424	0,239	-0,248	0,474
MA-1	4,8824	0,14831	1,49781	-0,607	0,239	-0,273	0,474
MA-2	3,8529	0,16509	1,66738	0,068	0,239	-0,855	0,474
MA-3	3,9216	0,16170	1,63311	-0,052	0,239	-0,785	0,474
MA-4	4,1765	0,18242	1,84236	-0,313	0,239	-0,947	0,474
MA-5	5,0490	0,14303	1,44454	-0,851	0,239	0,137	0,474
PI-1	4,5588	0,13187	1,33182	-0,373	0,239	-0,446	0,474
PI-2	4,1863	0,14053	1,41932	-0,422	0,239	-0,384	0,474
PI-3	4,4216	0,14905	1,50535	-0,539	0,239	-0,254	0,474
PI-4	4,5098	0,14192	1,43330	-0,792	0,239	0,051	0,474
PI-5	5,0980	0,14380	1,45228	-0,926	0,239	0,480	0,474
MO-1	4,8333	0,14882	1,50302	-0,674	0,239	-0,238	0,474
MO-2	4,7549	0,14970	1,51191	-0,695	0,239	-0,163	0,474
MO-3	3,4902	0,19494	1,96879	0,241	0,239	-0,999	0,474
MO-4	3,4314	0,18977	1,91663	0,258	0,239	-0,906	0,474
MO-5	4,7353	0,16946	1,71150	-0,605	0,239	-0,397	0,474

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Os resultados por indicador constam na tabela 7, a qual é ampliada para mostrar algumas estatísticas descritivas que serão úteis à análise (TABELA 12). Os erros padrões das variáveis estão sempre abaixo de 0,20, próximos ao ocorrido para o IA, o que também contribui para validar a fórmula dos indicadores, que é tomada pela média aritmética simples dos dados coletados.

Tabela 13 – Estatísticas z de assimetria e curtose: variáveis

VAR	z-Assimetria	z-Curtose
AE-1	-4,18	3,11
AE-2	-3,13	1,17
AE-3	-3,56	0,65
AE-4	-4,08	1,39
AE-5	-3,28	0,05
MI-1	-2,87	0,18
MI-2	-1,82	-0,74
MI-3	-2,58	-1,05
MI-4	-3,64	1,35
MI-5	-1,77	-0,52
MA-1	-2,54	-0,58
MA-2	0,28	-1,80
MA-3	-0,22	-1,66
MA-4	-1,31	-2,00
MA-5	-3,56	0,29
PI-1	-1,56	-0,94
PI-2	-1,77	-0,81
PI-3	-2,26	-0,54
PI-4	-3,31	0,11
PI-5	-3,87	1,01
MO-1	-2,82	-0,50
MO-2	-2,91	-0,34
MO-3	1,01	-2,11
MO-4	1,08	-1,91
MO-5	-2,53	-0,84

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Quanto aos resultados de assimetria e curtose, vários indicadores apresentaram valores desfavoráveis, essencialmente quanto à assimetria (12 variáveis), mas também uma delas quanto à curtose (TABELA 13). São elas todas as cinco variáveis referentes ao AE (AE-1 a AE-5), duas referentes à integração (MI-1 e MI-4), uma referente aos m MA (MA-5), duas relativas às PI (PI-4 e PI-5) e duas outras componentes dos MO (MO-1 e MO-2). Para as 13 outras variáveis, ambas as estatísticas padronizadas restaram em níveis aceitáveis.

Tabela 14 – Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,957	0,960	26

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Tabela 15 – Alfa de Cronbach: indicadores e IA

VAR	Alfa de Cronbach se o item for excluído
AE-1	0,956
AE-2	0,956
AE-3	0,956
AE-4	0,955
AE-5	0,956
MI-1	0,956
MI-2	0,954
MI-3	0,958
MI-4	0,958
MI-5	0,955
MA-1	0,957
MA-2	0,955
MA-3	0,955
MA-4	0,956
MA-5	0,954
PI-1	0,954
PI-2	0,955
PI-3	0,955
PI-4	0,954
PI-5	0,954
MO-1	0,954
MO-2	0,954
MO-3	0,957
MO-4	0,957
MO-5	0,954
IA	0,953

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Uma técnica importante de verificação da confiabilidade dos dados é o cálculo do Alfa de Cronbach, que mensura a consistência interna baseando-se na correlação média das respostas (CORRAR et al., 2009). Varia de 0 a 1, proporcionalmente à fidedignidade dos dados, sendo aceitável um valor mínimo de 0,6 para pesquisas exploratórias (HAIR et al., 2009).

Os resultados são mostrados nas tabelas 14 e 15 e mostram grande consistência dos dados: considerando-se as 25 variáveis mais o próprio IA, obteve-se um Alfa de Cronbach de 0,957, ou 0,960 com base em itens padronizados. Portanto, as escalas são consistentes e se prestam à aplicação de técnicas multivariadas.

Mais que isso, extrai-se da tabela 15 que a retirada de quaisquer das variáveis não alteraria significativamente o valor do Alfa de Cronbach, o que permite concluir não haver problemas de inconsistência localizados em qualquer dos indicadores.

Tabela 16 – Estatísticas de confiabilidade: categorias de indicadores

Categorias	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Ajuste estratégico	0,855	0,860	5
Integração	0,776	0,787	5
Avaliação	0,844	0,847	5
Partes Interessadas	0,929	0,929	5
Operacionais	0,883	0,886	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A tabela 16 apresenta o Alfa de Cronbach por categoria de análise. No modelo teórico emergiram cinco categorias, cada um gerando cinco indicadores: mecanismos de AE (indicadores AE1 a AE5), de integração (MI1 a MI5), de avaliação (MA1 a MA5), de relacionamento com os *Stakeholders* (PI1 a PI5) e operacionais (MO1 a MO5). Novamente, os valores calculados foram bastante satisfatórios, mostrando haver consistência interna nas respostas ao questionário dentro de cada categoria de indicadores.

4.5 Análise de conglomerados

Parte-se agora para a tentativa de classificar os Tribunais segundo as características extraídas dos questionários respondidos por seus respectivos respondentes. Como apontado por Corrar et al. (2009), o problema básico a se resolver por meio desta técnica é saber se, dada uma amostra de 26 Tribunais Regionais Eleitorais, medidos segundo 25 variáveis (os indicadores), haveria um esquema de classificação que os agrupe de modo diverso da pronta ordem de classificação de seus IA.

O processo de agrupamento se dá com base em semelhanças e distâncias entre os objetos, e demanda dois pressupostos fundamentais: a representatividade da amostra e o impacto da multicolinearidade entre as variáveis, configurando-se em uma técnica descritiva, ateorética e não inferencial, e que, além disso, sempre cria grupos, independentemente de sua consistência, a qual deverá ser avaliada pelo pesquisador, à luz de seu referencial teórico (CORRAR et al., 2009).

Um ponto importante, e que milita em favor da análise de conglomerados, é que os respondentes sempre se referiram à organização em que trabalham, ou seja, ao Tribunal, unidade para a qual se quer verificar os agrupamentos. Por outro lado, essa medida constitui uma fragilidade relativamente aos resultados consolidados para a Justiça Eleitoral, uma vez que nenhum dos indicadores disse respeito ao todo, mas à visão parcial de cada colaborador pesquisado.

A base de dados para a análise nesta subseção consta do Apêndice F, que relaciona os resultados para os Tribunais (agrupando, portanto, os 102 respondentes) para cada uma das variáveis. Como foi eliminado o Tribunal 12, que não forneceu respostas, todos os TREs com numeração 13 a 27 restam referenciados por um numeral menor em uma unidade (12 a 26) para efeito dessa análise.

Reconhece-se haver certo grau de subjetividade na escolha do algoritmo da análise, incluindo a medida de similaridade (CORRAR et al., 2009). Há quem defenda, inclusive, que múltiplos métodos devem ser testados, para verificação da convergência entre eles, bem como que a análise de agrupamentos seja combinada com outras técnicas multivariadas, menos sujeitas a avaliações subjetivas, para possibilitar uma melhor análise dos resultados (KETCHEN JR.; SHOOK, 1996).

Deve então o pesquisador procurar fazer escolhas mais apropriadas aos propósitos de sua pesquisa – no caso desta tese, verificar se é possível agrupar os Tribunais conforme o desempenho de seu alinhamento organizacional, medido pelos indicadores, de forma diversa daquela mostrada pelo resultado de seus índices de alinhamento, considerando-se os valores dos 25 indicadores que os compõem.

Assim, no SPSS 22, utilizando-se essa base de dados, procedeu-se então a uma análise de *clusters* hierárquica, utilizando-se todas as 25 variáveis que compõem o IA. Como método de agrupamento, adotou-se o “vizinho mais próximo”, tomando a distância euclidiana quadrática como medida de similaridade. Não se justificaria utilizar medidas de correlação, pois o que se quer é verificar as pertencas em termos de valores, e não de padrões de variação (CORRAR et al., 2009). Fizeram-se simulações com dois (JORGUSEN, 2006), três (MACHADO; SILVA; QUELHAS, 2010), quatro (BERNARDO et al., 2009; FONTES et al., 2010; FONTES et al., 2014) e cinco (POLTRONIERI; GEROLAMO; CARPINETTI, 2015) *clusters*, para guardar semelhança com o referencial teórico acerca da maturidade de integração (QUADRO 6).

O Dendograma é mostrado no gráfico 3. Os resultados de cada simulação são mostrados na tabela 17.

Tabela 17 – Resultados da análise de conglomerados: simulações

Tribunal	Dois Clusters	Três Clusters	Quatro Clusters	Cinco Clusters
TRE1	1	1	1	1
TRE2	1	1	1	1
TRE3	1	1	1	1
TRE4	1	1	1	2
TRE5	1	1	1	1
TRE6	1	1	1	1
TRE7	2	2	2	3
TRE8	1	1	1	1
TRE9	1	1	1	1
TRE10	1	1	1	1
TRE11	1	3	3	4
TRE12 (13)	1	1	1	1
TRE13 (14)	1	1	1	1
TRE14 (15)	1	1	1	1
TRE15 (16)	1	1	1	1
TRE16 (17)	1	1	1	1
TRE17 (18)	1	1	1	1
TRE18 (19)	1	1	1	1
TRE19 (20)	1	1	1	1
TRE20 (21)	1	1	1	1
TRE21 (22)	1	1	1	5
TRE22 (23)	1	1	4	1
TRE23 (24)	1	1	1	1
TRE24 (25)	1	1	1	1
TRE25 (26)	1	1	1	1
TRE26 (27)	1	1	1	1

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Os resultados dos índices de alinhamento por *cluster*, em cada simulação, são apresentados na tabela 18. Em cada simulação, o primeiro agrupamento, correspondente à grande maioria dos Tribunais (os que não foram destacados para os reportados grupos unitários) manteve praticamente imóvel o valor de seu IA.

Tabela 18 – IA dos *clusters*

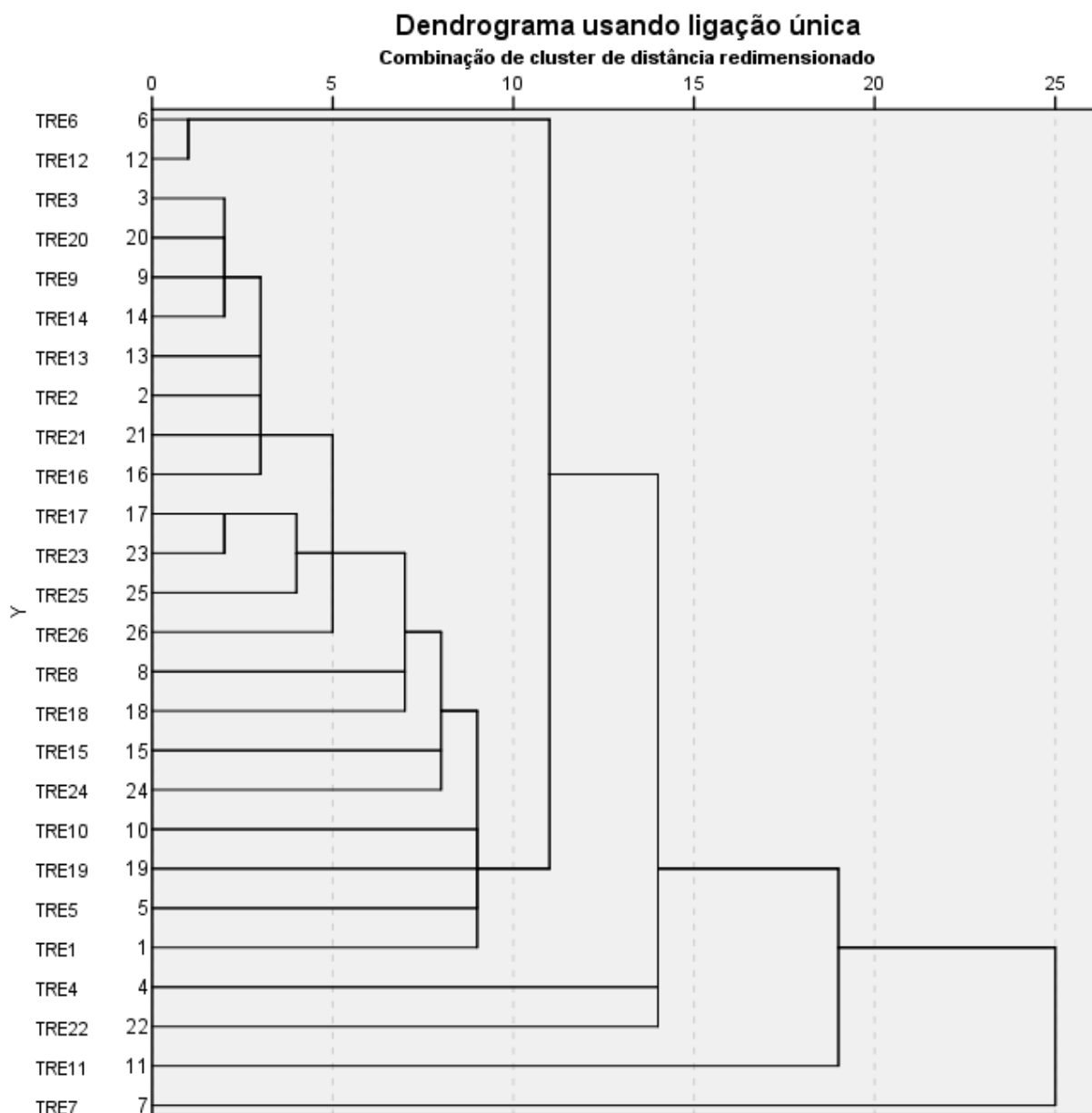
Simulação	Índices de alinhamento dos clusters				
2 Clusters	0,66	0,81			
3 Clusters	0,65	0,81	0,83		
4 Clusters	0,65	0,81	0,83	0,58	
5 Clusters	0,65	0,57	0,81	0,83	0,66

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Os sucessivos resultados das análises empreendidas mostram grande similitude entre os Tribunais: a cada vez que se aumentava o número de *clusters*, o programa SPSS destacava um único Tribunal para compor, sozinho, o grupamento “diferente”. Mais que isso, dos Tribunais sucessivamente destacados – Tribunais 7, 11, 22 (23), 4 e 21 (22) parte figura em extremos do resultado do IA (TABELA 5), seja na extremidade superior (caso dos Tribunais 7 e 11) ou inferior (Tribunais 4 e 22 (23)), enquanto o Tribunal 21 (22) se encaixa na parte média da

tabela, coincidindo seu IA com a média da Justiça Eleitoral (0,66), o que evidencia certa incoerência. Ademais, o Tribunal 22 (23), que fora destacado na simulação de quatro *clusters*, volta ao agrupamento-base na simulação de cinco *clusters*, configurando outra instabilidade.

Gráfico 3 – Dendrograma da análise de conglomerados



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Destarte, os resultados da análises de conglomerados corroboram duas conclusões: (1) não é possível proceder a uma classificação dos Tribunais segundo o grau de maturidade de seu alinhamento, o que vai ao encontro da pequena variação dos valores encontrados para o IA; e (2) o IA, enquanto concebido como média aritmética simples dos valores dos indicadores, constitui uma boa *proxy* das variáveis de que se compõe, evidenciando-se mais

coerente do que a parametrização escolhida para a aplicação da técnica multivariada da análise de *clusters*.

4.6 Análise fatorial

Nesta subseção efetua-se uma Análise Fatorial, com o escopo de verificar a possibilidade de rearranjo das variáveis relativamente à modelagem teórica IA, procedida na seção 3, à luz dos resultados obtidos no levantamento de campo.

Realizou-se uma análise fatorial no *software* SPSS 22, abrangendo os resultados colhidos nos 102 questionários respondidos, referentes às 25 variáveis que compõem o IA. Escolheu-se o método da análise dos componentes principais, pois o intento é reduzir as 25 variáveis do modelo teórico um menor número de fatores. Os agrupamentos de variáveis foram criados com base na chamada *R-mode fator analysis*, que leva em conta a estrutura de relacionamento entre os indicadores. O aumento do poder de explicação da análise fatorial se deu pela escolha do método de rotação Varimax (ortogonal), que procura explicitar os relacionamentos subjacentes entre as variáveis (CORRAR et al., 2009). Os resultados são apresentados a seguir.

Para verificação da adequação da análise fatorial aos dados, apresentam-se os resultados dos testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett (TABELA 19).

O teste KMO, conforme Corrar et al. (2009), indica o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na análise fatorial; quanto mais próximo de 1, melhor, sendo inadequada a técnica para valores abaixo de 0,50. O valor de 0,903 significa que os fatores encontrados descrevem bastante satisfatoriamente as variações dos dados originais.

Por sua vez, o teste de esfericidade de Bartlett investiga a relação entre os indicadores para a aplicação da análise fatorial (CORRAR et al., 2009), sendo esta possível caso o nível de significância (Sig.) não ultrapasse 0,05. Como se vê na tabela 20, o nível de significância foi muito pequeno, mais uma vez legitimando o uso da técnica da análise fatorial nos dados coligidos.

A matriz de comunalidades (TABELA 20) mostra o percentual de explicação de cada variável pela análise fatorial. Os valores variaram entre 0,508 e 0,943, 15 variáveis apresentando valor extraído superior a 0,700, e os restantes acima de 0,500. Portanto, todas as

variáveis permanecem na composição dos fatores. Os indicadores MO4 (Práticas de Gestão e de Controle PMBOK) e MO3 (Práticas de Gestão e Controle ISO), com os valores de 0,943 e 0,930, respectivamente, destacam-se como os mais explicados pelos fatores. A permanência de todas as variáveis é importante por se tratar de um modelo ligado a um SIG, em que cada indicador procura mensurar uma parte desse sistema, não fazendo sentido a retirada de qualquer deles. Assim, a possibilidade de manutenção de todas as variáveis na composição dos fatores é mais uma evidência da consistência do modelo teórico que fundamenta a composição do IA.

Tabela 19 – Testes de adequação da análise fatorial

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,903
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2124,006
	Gl	300
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Deve-se agora verificar se é possível prover uma interpretação para os fatores encontrados. A matriz de coeficiente de escores de componentes (TABELA 21) apresenta a matriz de componente rotativa, que indica as cargas fatoriais de cada indicador relativa aos componentes encontrados. Merece ser destacado que todos os valores obtidos foram acima de 0,500, parâmetro tido por HAIR et al. (2009) como significativo para fins práticos, enquanto que cargas acima de 0,700 são consideradas ótimas para os fins de aplicação da técnica.

Tabela 20 – Matriz de comunalidades: análise fatorial

Comunalidades		
Variável	Inicial	Extração
MO4	1,000	0,943
MO3	1,000	0,930
PI3	1,000	0,811
MI4	1,000	0,807
MA3	1,000	0,786
MO2	1,000	0,778
MO1	1,000	0,778
PI5	1,000	0,773
AE1	1,000	0,757
PI4	1,000	0,751
PI2	1,000	0,749
MA2	1,000	0,742
PI1	1,000	0,730
AE2	1,000	0,714
MO5	1,000	0,710
AE4	1,000	0,696
MA5	1,000	0,695
MA1	1,000	0,689

Tabela 20 – Matriz de comunalidades: análise fatorial

Comunalidades		
Variável	Inicial	Extração
MI3	1,000	0,688
MI2	1,000	0,647
AE3	1,000	0,614
MI5	1,000	0,611
AE5	1,000	0,571
MA4	1,000	0,531
MI1	1,000	0,508

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

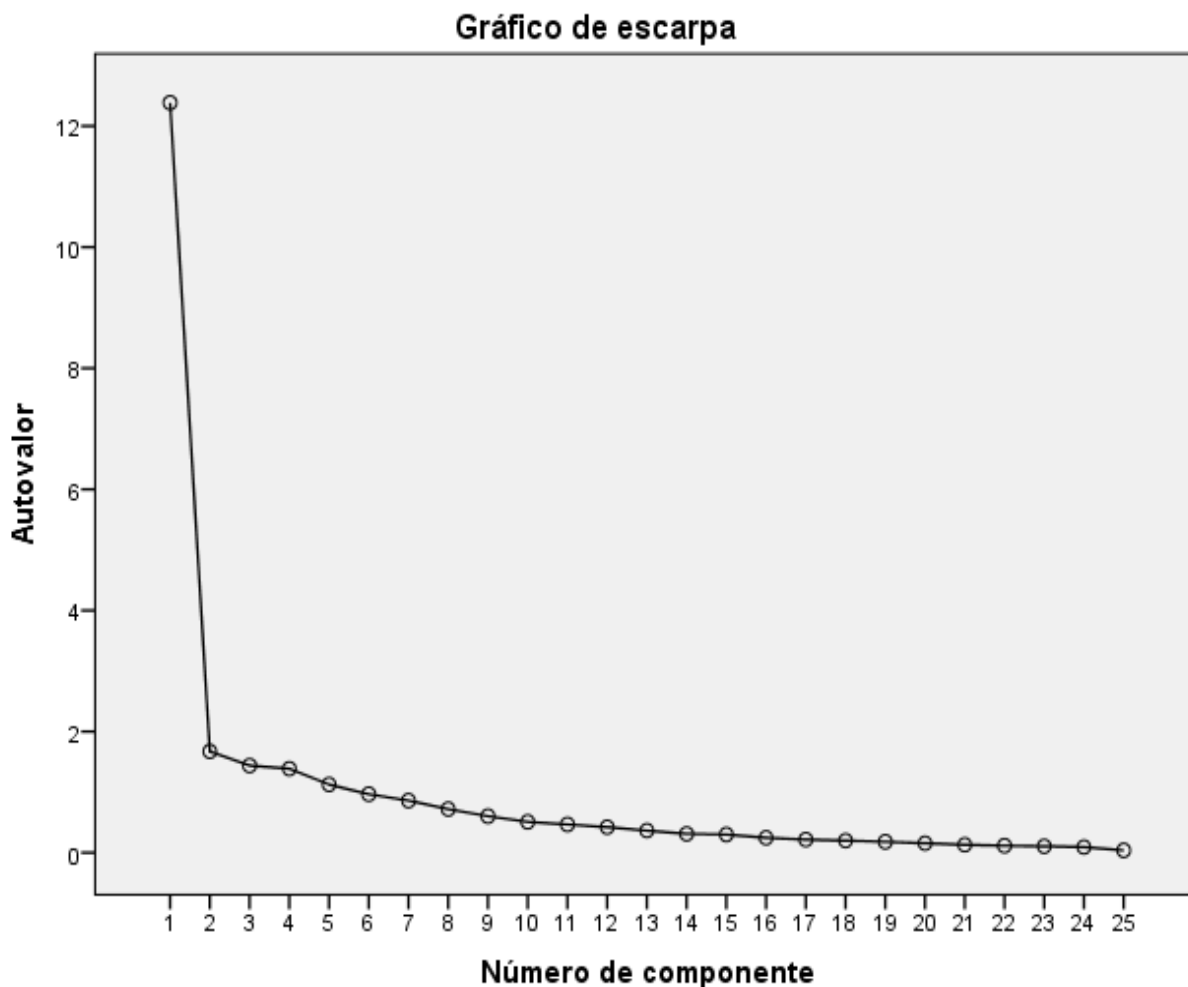
O sistema SPSS retornou cinco fatores ou componentes principais, que juntos explicaram 72% da variância cumulativa, o que é satisfatório, como evidenciam a tabela 21 e o gráfico 4.

Tabela 21 – Variância explicada: análise fatorial

	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumul.	Total	% de variância	% cumul.	Total	% de variância	% cumul.
1	12,386	49,543	49,543	12,386	49,543	49,543	6,559	26,236	26,236
2	1,673	6,690	56,233	1,673	6,690	56,233	4,100	16,400	42,636
3	1,438	5,753	61,986	1,438	5,753	61,986	2,737	10,949	53,585
4	1,388	5,550	67,537	1,388	5,550	67,537	2,676	10,704	64,288
5	1,126	4,504	72,041	1,126	4,504	72,041	1,938	7,752	72,041
6	0,965	3,861	75,901						
7	0,859	3,438	79,339						
8	0,719	2,875	82,214						
9	0,603	2,411	84,625						
10	0,509	2,035	86,659						
11	0,466	1,863	88,522						
12	0,422	1,686	90,208						
13	0,364	1,456	91,664						
14	0,311	1,244	92,908						
15	0,299	1,194	94,102						
16	0,245	0,980	95,082						
17	0,216	0,864	95,946						
18	0,200	0,798	96,744						
19	0,179	0,717	97,461						
20	0,155	0,620	98,081						
21	0,130	0,518	98,599						
22	0,116	0,463	99,062						
23	0,105	0,421	99,482						
24	0,092	0,367	99,849						
25	0,038	0,151	100,000						

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Gráfico 4 – Gráfico de escarpa dos fatores



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Assim, o Componente 1 está mais relacionado a 9 indicadores, quais sejam, em ordem decrescente de carga fatorial: PI3 (0,840), PI2 (0,806), PI5 (0,786), PI4 (0,762), PI1 (0,739), MO2 (0,723), MO1 (0,708), MA5 (0,636) e MI2 (0,521). Ou seja, em primeiro lugar, todos os indicadores relativos à PI na formulação teórica, seguidos de dois indicadores operacionais, um de alinhamento e um de integração.

Tabela 22 – Matriz de componente rotativa: análise fatorial

Matriz de componente rotativa ^a					
	Componente				
	1	2	3	4	5
AE1	0,128	0,817	0,242	0,103	0,059
AE2	0,188	0,742	0,254	0,249	0,032
AE3	0,295	0,620	0,060	0,291	0,234
AE4	0,454	0,685	0,047	0,023	0,133
AE5	0,328	0,666	0,061	0,072	0,104
MI1	0,376	0,324	0,357	0,171	0,325
MI2	0,521	0,479	0,275	0,258	0,068
MI3	0,125	0,266	0,103	0,080	0,765
MI4	0,200	-0,029	0,189	0,059	0,853
MI5	0,456	0,394	0,296	0,181	0,355
MA1	0,147	0,162	0,771	0,081	0,201
MA2	0,390	0,222	0,725	0,089	0,087
MA3	0,371	0,132	0,760	0,187	0,135
MA4	0,445	0,308	0,288	0,363	-0,153
MA5	0,636	0,388	0,321	0,162	0,104
PI1	0,739	0,223	0,207	0,266	0,142
PI2	0,806	0,174	0,114	0,102	0,216
PI3	0,840	0,110	0,168	0,093	0,238
PI4	0,762	0,246	0,235	0,142	0,189
PI5	0,786	0,256	0,255	0,090	0,129
MO1	0,708	0,426	0,210	0,225	-0,005
MO2	0,723	0,373	0,270	0,209	-0,015
MO3	0,197	0,163	0,094	0,921	0,092
MO4	0,187	0,175	0,141	0,919	0,111
MO5	0,566	0,300	0,181	0,512	0,073

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Nota: Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 6 iterações.

O Componente 2 coincidiu exatamente com o mecanismo teórico do AE, apresentando maiores cargas fatoriais por parte dos indicadores AE1 (0,817), AE2 (0,742), AE4 (0,685), AE5 (0,666) e AE3 (0,620).

O Componente 3 apresentou maior ligação a três indicadores, todos do Mecanismo de Avaliação: MA1 (0,771), MA3 (0,760) e MA2 (0,725).

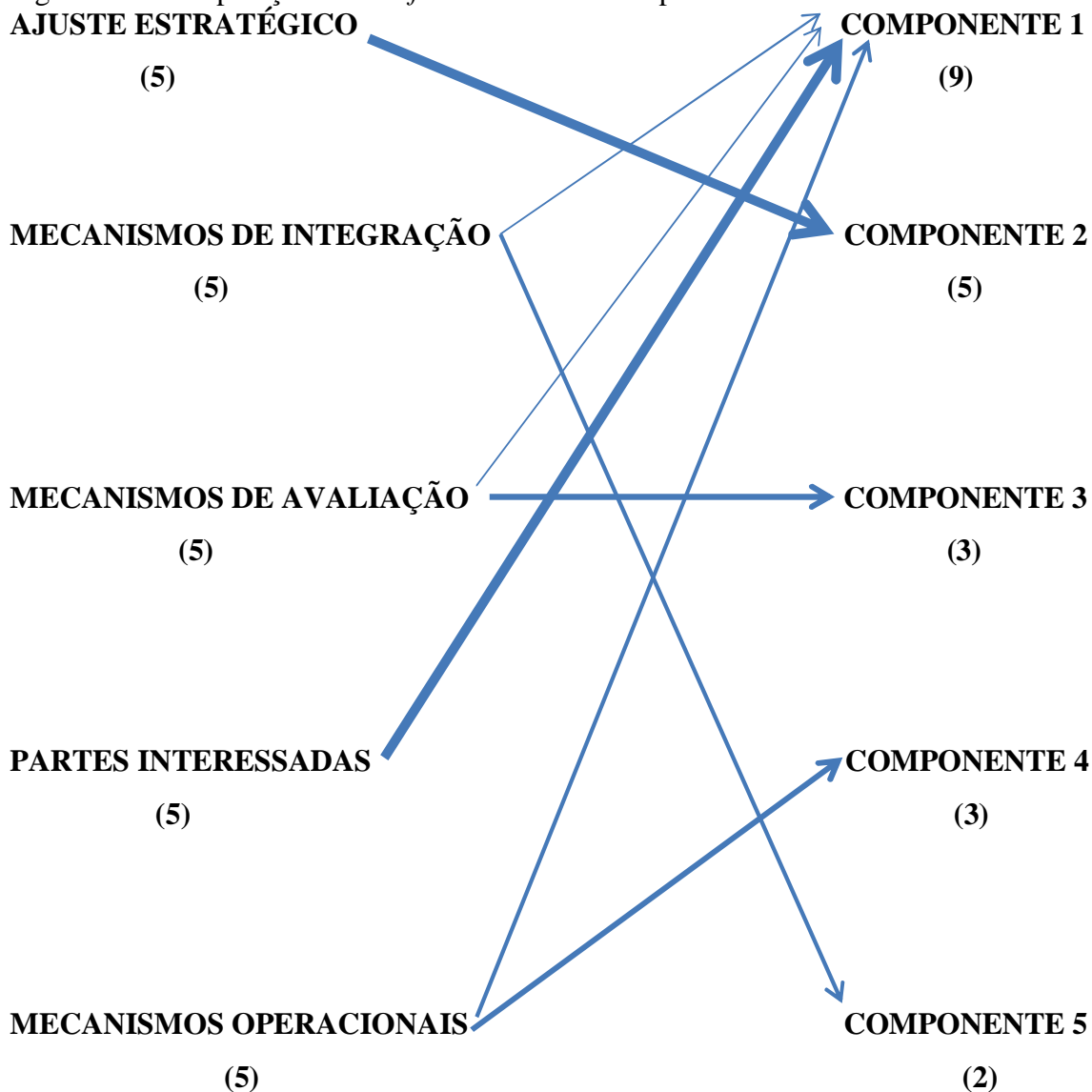
O Componente 4 apresentou ligação mais forte com três indicadores, todos do Mecanismo Operacional: MO3 (0,921), MO4 (0,919) e MO5 (0,512).

Por fim, o Componente 5 se mostrou mais conectado a dois indicadores, ambos do Mecanismo de Integração do modelo teórico: MI4 (0,853) e MI3 (0,765).

Os indicadores MI1 e MI5 não se ligaram especialmente a nenhum dos Componentes.

A Análise Fatorial, à vista de tudo isso, evidenciou uma estrutura de dados bastante assemelhada à do referencial teórico que embasou a construção do IA, tanto no número de fatores propostos – cinco, o mesmo número de mecanismos que foram subdivididos em indicadores no modelo do IA – como na própria composição desses fatores: o Mecanismo do AE correspondeu exatamente ao Componente 2; o Mecanismo de PI teve seus cinco indicadores como principais cargas fatoriais do Componente 1; o Mecanismo de Avaliação emprestou os três únicos indicadores que formam o Componente 3; o Mecanismo Operacional ofertou os três únicos indicadores formadores do Componente 4; e do Mecanismo de Integração provieram as duas variáveis do Componente 5.

Figura 15 – Comparação entre o *framework* e os componentes fatoriais



A similitude entre as estruturas teórica e emergente da análise fatorial é ilustrada na figura 15 (onde a espessura da seta indica o grau de ligação entre o construto teórico e a categoria emergente da análise fatorial), e compõe mais uma evidência de validação da modelagem teórica, tanto do sistema de gestão integrado quanto do IA, sendo que o modelo teórico apresenta as vantagens adicionais de incluir todos os 25 indicadores sem causar a perplexidade verificada na ausência das variáveis MI1 e MI5, as quais, apesar de significativas na análise quantitativa (comunalidades de 0,508 e 0,611, respectivamente), não puderam ser alocadas em nenhum dos Componentes em particular.

4.7 Discussão dos resultados

Nesta subseção passa-se à discussão dos resultados obtidos na pesquisa de campo, relativamente ao referencial teórico, às ferramentas e aos modelos propostos nesta tese para o SIG e para o IA da Justiça Eleitoral.

Nas subseções anteriores (4.1 a 4.5), os resultados dos questionários foram apurados e avaliados sob diversos critérios, sejam gráficos, estatísticos descritivos ou multivariados. Como resultado, verificou-se, em linhas gerais, que o modelo teórico do SIG, e por consequência o do IA, foram corroborados pelas evidências empíricas, conforme será sistematizado a seguir.

(A) Quanto à amostra e sua representatividade:

(A1) o número de respondentes equivale a 37,8% da população de altos gestores da Justiça Eleitoral, logo, assegurando alta representatividade para a amostra obtida;

(A2) ademais, a composição dessa amostra inclui respondentes de 26 dos 27 Tribunais, de todas as áreas de gestão, espelhando com relativa proporcionalidade as regiões do país em que estão localizados, aspectos esses que também reproduzem relativamente bem as características da população;

(A3) não houve problemas relativos a *outliers*, muito em função da escolha de uma escala de concordância para balizar as respostas. Quanto aos *missing values*, houve apenas duas ocorrências, quantia ínfima que não chega a representar um milésimo de todas as informações coletadas.

(B) Quanto aos resultados dos índices de alinhamento e dos indicadores:

(B1) os resultados por tribunal, por área de gestão, por indicador e por mecanismo de alinhamento, explicitados nas Tabelas 5 a 8, mostram pouca dispersão dos dados (desvios padrões e erros padrões), o que fortalece o uso da média como valor representativo da coleção de dados. Desse modo, as fórmulas de cálculo de cada indicador e do próprio IA restam fortalecidas;

(B2) o IA para a Justiça Eleitoral, de 4,64, ou 0,66 após a padronização (alinhamento organizacional “razoavelmente alto”), situa-se próximo ao valor mediano da distribuição, a qual possui semelhança razoável com a da curva normal (Gráficos 1 e 2);

(B3) os indicadores de curtose e de assimetria, bem como o teste de normalidade de Kolgomorov-Smirnov aceitaram a hipótese da normalidade dos dados, habilitando-os ao tratamento estatístico multivariado;

(B4) O teste do Alfa de Cronbach apontou valores elevados para todos os indicadores e para o próprio IA, atestando a consistência interna da escala adotada.

(C) Quanto à análise de conglomerados:

(C1) as diversas análises rodadas no programa SPSS 22, considerando de dois a cinco *clusters* para seguir a literatura acerca da avaliação da maturidade de integração de sistemas de gestão, demonstrou a dificuldade em separar os Tribunais, indo ao encontro da comentada pequena variabilidade dos resultados. É dizer, o resultado da aplicação dessa técnica reforça a conclusão de que os Tribunais se encontram, de modo geral, em níveis parecidos de alinhamento de suas práticas de gestão.

(D) Quanto à análise fatorial:

(D1) A técnica da análise fatorial apresentou resultados validados pelos testes KMO e de esfericidade de Barlett, ambos com diagnósticos deveras satisfatórios. A matriz de comunalidades mostrou que todas as variáveis apresentaram mais de 50% de percentual de explicação pelos fatores, o que contribuiu para a manutenção da integridade do modelo teórico, porque nenhuma das variáveis admitiu expurgo;

(D2) Os cinco fatores guardaram muita semelhança com as cinco categorias teóricas de mecanismos propostas na formulação do IA. Assim, a análise fatorial corroborou bastante satisfatoriamente o modelo, como é ilustrado na figura 14.

Conclui-se que os dados colhidos corroboram e validam o modelo teórico proposto para o IA, proveniente do modelo do SIG. Com isso, resta cumprido o terceiro objetivo específico desta pesquisa: o IA foi validamente calculado tanto para a Justiça Eleitoral como para cada um dos Tribunais Regionais Eleitorais brasileiros.

Antes de partir para o último objetivo específico da pesquisa, faz-se pertinente discutir o modelo, uma vez validado pelos resultados da pesquisa de campo, à luz do referencial teórico utilizado. Um primeiro ponto a se ressaltar é a integração da dimensão da governança no sistema, defendida por diversos autores (g., CORREIA; AMARAL, 2006; FERREIRA et al., 2013; OLIVEIRA; FORTE, 2014). Além disso, conseguiu-se integrar projetos e processos, atendendo à duplicidade do processo de criação de valor defendida por Kaplan e Norton (1997), segundo os quais há uma onda curta, representada pela melhoria dos processos existentes, e uma onda longa, consubstanciada na criação de produtos e serviços novos (KAPLAN; NORTON, 1997).

O modelo também se harmoniza com as diretrizes da chamada organização voltada para a estratégia, de Kaplan e Norton, para quem a estratégia deve ser traduzida em termos operacionais, constituir tarefa contínua de todos e ser mobilizada a partir da liderança executiva (FLORES; FACHINELLI; GIACOMELLO, 2009).

A estruturação do modelo enquanto SIG se coaduna ainda às origens do pensamento estratégico, que se vinculam aos pensamentos contingencial e sistêmico (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009) e permite, em seu processo cíclico, tanto a concretização das estratégias deliberadas quanto o florescimento de novas estratégias, ditas emergentes (MINTZBERG, 1994; BATAGLIA; SIN OH YU, 2008), conferindo flexibilidade ao trato da estratégia (MAMMINI, 2006). A organicidade do modelo é ilustrada, ainda, na especial atenção dispensada aos *stakeholders*, como defendido por autores como Kaplan e Norton (2006).

Do ponto de vista da colaboração no campo da integração de sistemas de gestão, o modelo materializa uma integração inédita, potencializando toda uma gama de benefícios já bastante debatidos na literatura especializada, como a oportunização da identificação de

benchmarks (MCGRATH, 1997; VENDANAT, 1996), a padronização de uma linguagem comum (SHEHABUDDEEN et al., 1999), melhorias operacionais relacionadas a custo e tempo (ASIF; BRUJIN; FISSCHER, 2008; BECKER; KNACKSTERT, 2003; BERNARDO et al., 2014; ZENG et al., 2011), dentre outras, apontadas no quadro 5. Ademais, contribui para a expansão do campo dos SIGs, como defendido por autores como Karapetrovic (2008), Nitu, Nitu e Salomon (2012) e Spiegel e Caulliraux (2012). Abre, por fim, várias possíveis novas frentes de pesquisa, mormente no tocante à aplicação do modelo em outros segmentos organizacionais, como discurrido na subseção 3.6.

O quarto objetivo específico consiste na proposição de recomendações, ou seja, de possíveis cursos de ação para que os Tribunais possam melhorar seus respectivos alinhamentos organizacionais. Para cumprir esse objetivo, a melhor estratégia é observar os resultados para cada indicador, tendo em mente a recursividade do modelo, comentada na subseção 3.4, ou seja: os indicadores apontam para os requisitos provenientes das ferramentas de gestão, desdobrando-se em séries de possíveis medidas que podem vir a ser adotadas.

Evidentemente, para cada Tribunal corresponde um leque de ações diferente, a partir dos resultados colhidos. Nesta tese, passa-se ao diagnóstico respeitante à Justiça Eleitoral como um todo, mormente em face da representatividade do indicador global quanto à população dos TREs em uma amostra caracterizada pela pequena dispersão de dados.

Além do mais, sempre é oportuno ressaltar que um SIG requer, simultaneamente, a gerência de *todos* os seus requisitos. A eventual atenção aguçada a algum ponto detectado como deficiente não pode servir de pretexto para o enfraquecimento do cuidado necessário com os demais aspectos. A dinamicidade e a organicidade intrínsecas aos sistemas, em especial aos sistemas integrados, não permitem que se admita esse tipo de conduta.

Desse modo, assim advertido e considerando a Justiça Eleitoral como um todo, possíveis providências a se adotar para melhorar o alinhamento organizacional passam a ser comentadas.

(1) Quanto ao mecanismo de alinhamento AE:

Esse foi o mecanismo melhor avaliado pelos gestores, com escore padronizado 0,73. Os indicadores AE4, AE1, AE2 e AE5 obtiveram notas entre 0,72 e 0,76; entretanto, o indicador AE3, relativo à documentação, comunicação e conscientização de políticas e objetivos,

recebeu 0,67 de avaliação. Assim, possíveis medidas para melhorar o desempenho nesse indicador são as seguintes:

1.1 melhorar a documentação e a comunicação da política de gestão por parte da Alta Administração (PAS 99:2012, item 5.2);

1.2 especificar melhor os objetivos da gestão, detalhando quem deve fazer o quê, com que recursos, quando e como (PAS 99:2012, item 6.2);

1.3 aprimorar a comunicação com os colaboradores quanto às implicações de não-conformidades ocorridas em seu trabalho relativamente ao funcionamento de toda a organização (PAS 99:2012, item 7.3);

1.4 verificar se a política e os objetivos da qualidade estão adequadamente documentados (ISO 9001, item 4.2).

(2) Quanto ao mecanismo de integração (MI):

Também obteve média superior ao IA (0,70). Dos indicadores que o compõem, o MI1 (0,78) foi o mais bem avaliado de todos os indicadores. Ou seja, para os gestores, o comprometimento com a melhoria contínua é o principal ponto forte do sistema de gestão da Justiça Eleitoral. Também os indicadores MI4 (0,72), MI3 (0,68) e MI5 (0,67) conseguiram *performance* superior à média das variáveis. Por outro lado, o indicador MI2 (0,65) ficou um pouco abaixo do IA global.

Seguem-se pontos de atenção relativos aos indicadores MI3, MI5 e MI4, cujos escores foram bastante próximos:

2.1 verificar se os recursos disponibilizados são suficientes à consecução dos objetivos e à melhoria contínua dos sistemas de gestão (PAS 99:2012, itens 5.1 e 7.1, ISO 9001, itens 5.1 e 6.1);

2.2 verificar se a infraestrutura existente é suficiente para atender aos requisitos dos processos e dos serviços prestados (ISO 9001, item 6.3);

2.3 melhorar a metodologia de avaliação do custo geral das aquisições, inclusive quanto à adoção da técnica do “fazer ou comprar” (PMBOK, itens 10 e 12);

2.4 reavaliar as análises críticas dos sistemas de gestão (ISO 9001, item 5.1; PAS 99:2012, item 9.3; BSC, componente Alta Direção);

2.5 reavaliar os métodos e métricas de monitoramento e medição dos resultados de seus sistemas de gestão (PAS 99:2012, item 9.1);

2.6 reavaliar as rotinas de controle e correção de não-conformidades (PAS 99:2012, item 10.1);

2.7 aprimorar a determinação, a documentação e a dotação das competências necessárias dos colaboradores (PAS 99:2012, item 7.2), envolvendo educação, treinamento, habilidades e experiência (ISO 9001, item 6.2).

(3) Quanto ao mecanismo de relacionamento com as PI:

Esse mecanismo obteve escore 0,65, bastante próximo ao valor do IA (0,66). Os indicadores que o compõem obtiveram 0,73 (PI5), 0,65 (PI1), 0,64 (PI4), 0,63 (PI3) e 0,60 (PI2). Portanto, a variável “Comunicação com os *stakeholders*” (PI2) foi significativamente menos valorizada que as demais. As seguintes medidas podem ser adotadas para aprimorar esse indicador em particular:

3.1 Reavaliar a efetividade dos canais de divulgação existentes relativamente aos diversos *stakeholders* (RBG, item E1), especialmente os cidadãos, quanto às suas consultas, reclamações e demais realimentações (ISO 9001, item 7.2);

3.2 Aprimorar a comunicação com as PI, para que continuamente as necessidades e expectativas delas sejam adequadamente compreendidas e tratadas (PMBOK, item 13; ISO 9001, item 7.2.3);

3.3 Verificar a disponibilidade das documentações relativamente aos respectivos interessados, e também a regulamentação de sua manutenção e descarte (PAS 99:2012, item 7.5);

3.4 Verificar se as comunicações são adequadamente planejadas de forma a suprir todas as necessidades de informação das PI, no formato correto, tempo adequado e com o impacto necessário (PMBOK, item 10).

(4) Quanto ao mecanismo de avaliação (MA):

Esse mecanismo obteve escore 0,63, abaixo da média geral do IA (0,66). Os resultados dos indicadores componentes são: 0,72 (MA5), 0,70 (MA1), 0,60 (MA4), 0,56 (MA3) e 0,55 (MA2). Vê-se claramente que o desempenho deixou a desejar especialmente em questões ligadas à gestão de riscos e de controles internos e à avaliação da auditoria interna. Interessante também perceber que as unidades de controle interno, sintomaticamente, foram as que forneceram o pior diagnóstico do IA, conforme a tabela 6. Todos esses números indicam a necessidade de fortalecer, monitorar e valorizar a atuação dos órgãos de controle interno. Alguns dos possíveis cursos de ação envolvem:

4.1 Reavaliar a definição das instâncias de governança e a definição dos papéis e responsabilidades relativos à tomada de decisão, gestão de diretrizes e monitoramento e controle (RBG, item L4);

4.2 Verificar o balanceamento do poder e a segregação das funções críticas na organização (RBG, item L4);

4.3 Melhorar a estrutura de governança judiciária (BSC, item Macrodesafios);

4.4 Monitorar e avaliar os resultados das atividades de auditoria, cuidando para que as providências necessárias sejam adotadas (RBG, item L3), assegurando que agreguem valor à organização (RBG, item C2);

4.5 Melhorar o monitoramento e a avaliação do sistema de gestão de riscos e de controles internos (RBG, item C1), inclusive mediante a realização de auditorias (PMBOK, item 11);

4.6 Chamar a responsabilidade primária pela gestão de riscos e de controles internos para a Alta Administração (RBG, item L3);

4.7 Promover a classificação dos riscos segundo a probabilidade e o impacto, programando respostas potenciais (PMBOK, item 11).

(5) Quanto aos MO:

Esse agregado obteve um resultado 0,61, significativamente abaixo da média global do IA, constituindo o mecanismo de pior avaliação. Os indicadores MO2 (0,69), MO1 (0,68) e MO5 (0,68) conseguiram desempenho acima da média; por conseguinte, os problemas se

concentram nos indicadores MO3 e MO4, que constituíram os dois piores resultados de todos os 25 indicadores – 0,50 e 0,49, respectivamente. Dizem respeito à adoção de práticas de gestão ISO e PMBOK. É importante perceber que, ao contrário de questões ligadas à estratégia e à governança, as questões operacionais não têm vinculação, pelo menos não em mesmo grau, com todas as áreas de gestão dos Tribunais. Dessa forma, é de se esperar um maior grau de desconhecimento por parte de gestores de certas áreas quanto às ferramentas de gestão de projetos e de processos – especialmente quanto aos gestores de formação jurídica.

De todo modo, os seguintes cursos de ação podem ser avaliados com o intuito de melhorar o desempenho e o alinhamento organizacional:

5.1 Avaliar se os requisitos dos clientes (cidadãos) são determinados, criticamente analisados e atendidos (ISO 9001, itens 5.2, 7.2 e 7.4);

5.2 Verificar se o escopo dos projetos é bem delimitado (PMBOK, itens 4 e 5), com responsabilidades claras (ISO 9001, itens 7.2 e 7.3);

5.3 Aprimorar o monitoramento do desempenho dos projetos e processos (PMBOK, itens 4, 6 e 7; ISO 9001, item 7.3).

Em arremate, cumpre destacar que todas essas ações encontram detalhamento no âmbito das respectivas ferramentas e da vasta literatura técnica a seu respeito, via de regra desdobrando-se em várias outras medidas e procedimentos.

Com isso, resta evidenciado o potencial explicativo do modelo, cumprindo-se o quarto e último objetivo específico desta pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Desenvolveu-se nesta pesquisa uma forma inédita de avaliação e de medição do alinhamento entre governança, estratégia, gestão de processos e de projetos para os Tribunais Regionais Eleitorais brasileiros. O objetivo geral, a identificação dos indicadores relevantes para a avaliação e a medição do alinhamento entre essas dimensões da gestão, foi alcançado na modelagem de um SIG, seguido da montagem de um IA para a Justiça Eleitoral, considerando as ferramentas do BSC, do RBG do TCU, da norma ISO 9001 de gestão da qualidade e do guia de práticas de gestão de projetos PMBOK.

O uso dessas ferramentas foi defendido tanto por sua dominância em nível mundial como no próprio Poder Judiciário e na Justiça Eleitoral em particular, além do caráter normativo que assumem na administração pública, sujeita à imperatividade dos princípios da legalidade e da eficiência.

Os quatro objetivos específicos em que se desdobrou o problema de pesquisa foram alcançados. A formulação do modelo integrador resultou da ampla revisão teórica efetuada na seção 2, abarcando, além das dimensões e ferramentas integradas, o campo teórico da integração de sistemas de gestão. As ferramentas de gestão, mais a PAS 99:2012, foram integradas em um modelo composto de sete macrorrequisitos (Sistema Integrado de Gestão, Liderança, Planejamento, Ação, Operações, Avaliação e Melhoria), que atendeu às diretrizes de conferir centralidade ao planejamento estratégico da Justiça Eleitoral, utilizar a metodologia do ciclo PDCA, comum às ferramentas, e privilegiar os interesses dos *stakeholders*. A construção do IA, por sua vez, foi detalhada na seção 3. Dele resultaram cinco categorias de mecanismos (de Ajuste Estratégico, de Integração, de Avaliação, de Relacionamento com os *Stakeholders* e Operacionais), os quais se desdobraram em 25 variáveis – os indicadores objeto da questão da pesquisa.

Em seguida, passou-se à pesquisa de campo, em que foram consultados os principais gestores da Justiça Eleitoral, titulares das diversas áreas-chave em que essas organizações se dividem: PRESI a, Corregedoria, DGER, Assessorias de Planejamento, Estratégia e Gestão, Secretarias de Administração, de Controle Interno, de Gestão de Pessoas, Judiciária, de Orçamento e Finanças e de TI. Os questionários solicitaram a avaliação dos gestores quanto a cada um dos indicadores, em uma escala de concordância de 1 a 7. Obteve-se o retorno de

37,8% dos gestores demandados, caracterizando-se a representatividade da amostra relativamente à população.

O terceiro objetivo específico, a aplicação do índice na Justiça Eleitoral, consistiu no tratamento matemático (cálculo dos valores dos indicadores e dos índices para os Tribunais e para a Justiça Eleitoral como um todo) e estatístico multivariado (mediante análises gráficas, estatísticas descritivas, de conglomerados e fatorial exploratória), resultando, de forma geral, na validação do modelo teórico. Os Tribunais apresentaram relativa homogeneidade no ranqueamento de seus graus de alinhamento, impossibilitando a formação de *clusters* segundo a maturidade da integração, o que ratificou a baixa dispersão dos dados relativos aos índices de alinhamento dos Tribunais Regionais Eleitorais relativamente à média. A análise fatorial, por sua vez, resultou em cinco componentes bastante relacionados às categorias concebidas no modelo teórico do IA. Por fim, as características gráficas, descritivas e paramétricas dos resultados da pesquisa de campo possibilitaram e acreditaram a aplicação das técnicas estatísticas multivariadas e também corroboraram as conclusões derivadas da análise teórica.

O quarto objetivo específico foi atingido mediante a apuração efetuada para a Justiça Eleitoral relativamente ao seu alinhamento organizacional. Constatou-se que os indicadores de AE se encontram em estágio mais avançado de alinhamento, seguidos, na ordem, pelos MI, de relacionamento com os *stakeholders*, de avaliação e operacionais. Como pontos mais fortes do alinhamento da Justiça Eleitoral foram apontados o comprometimento com a melhoria contínua, o estabelecimento e a comunicação da estratégia, o alinhamento dos processos e projetos à estratégia e o alinhamento das políticas e objetivos à estratégia. No outro extremo, os pontos mais frágeis dentre os indicadores mensurados foram a gestão de riscos e controles internos, a avaliação da auditoria interna e a adoção das práticas de gestão da qualidade ISO 9001 e de gestão de projetos segundo o PMBOK.

Em virtude da recursividade do modelo teórico, os indicadores apontam para uma série de requisitos delineados nas ferramentas de gestão, abrindo uma pluralidade de cursos de ações possíveis para o tratamento desses pontos fracos.

A pesquisa ampliou o campo de estudos da integração de sistemas de gestão, logrando êxito em integrar, em um só sistema, a governança, a estratégia, a gestão de processos e a gestão de projetos. Também contribuiu para reduzir *gaps* teóricos relativos à escassez de trabalhos científicos de integração de sistemas de gestão na administração pública ou

contendo dados empíricos. Mais que isso, ao dotar de capacidade mensuratória o alinhamento entre as ferramentas escolhidas, por conta do índice proposto, avançou relativamente aos trabalhos hoje existentes na área, possibilitando, por exemplo, o monitoramento contínuo, a adoção de práticas isomorfistas (*benchmarking*) e a comparação entre organizações. Outras lacunas, de natureza metodológica, gerencial e empírica, também foram contempladas, como se detalhou na subseção 1.6.

As limitações da pesquisa foram detalhadas na subseção 3.6, relacionando-se à natureza dos dados levantados (percepções dos gestores); à necessidade de buscar continuamente ratificação da validação dos construtos teóricos em dados empíricos, não apenas na Justiça Eleitoral ou mesmo na Administração Pública, mas em organizações e setores os mais diversos, porque os *frameworks* que fundamentam os modelos do sistema integrado e do IA se compõem, à exceção do modelo de governança pública, de ferramentas de gestão projetadas para utilização em organizações de todos os tipos; e às possibilidades levantadas pela investigação das doze proposições teóricas na subseção 2.7, que interligam a estratégia, a governança, a gestão de processos e a gestão de projetos.

As oportunidades para futuras pesquisas também são muitas, a começar da investigação da existência de correlação entre o alinhamento organizacional e o desempenho.

Uma técnica multivariada que poderia vir a ser aplicada uma vez validado o modelo teórico é o da regressão multivariada ou múltipla. A análise de regressão múltipla é uma técnica multivariada muito utilizada no processo de decisório, permitindo que se descreva e preveja o comportamento de certa variável em função de outras, mediante o uso de técnicas de correlação e de regressão.

Entretanto, como visto na revisão teórica, a mensuração do desempenho na administração pública é bem mais complexa do que nas empresas privadas, pois não se deixa reduzir ao desempenho financeiro. Além disso, a literatura acerca do assunto é dispersa e o campo ainda é emergente.

O próprio modelo proposto nesta tese carece de aperfeiçoamentos futuros. Os indicadores podem ser refinados e desdobrados (aproximando-se do ideal de mensuração de apenas uma grandeza por indicador), além de objetivados, passando-se à mensuração não apenas de percepções dos gestores, como de aspectos quantitativos da gestão. A ponderação

dos indicadores, que nesta tese foram considerados como equivalentes, constitui outra frente de pesquisa.

Testes dos construtos teóricos em outros setores da administração pública ou na iniciativa privada também são cabíveis. E mesmo novas pesquisas na Justiça Eleitoral, conferindo longitudinalidade ao estudo do alinhamento nesse importante setor da Administração Pública nacional.

REFERÊNCIAS

- ABIB, Gustavo. **Elementos de dimensão social no alinhamento estratégico**: uma análise sob a ótica da estratégia enquanto prática. 2011. 169f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2011.
- ABRAHAMSSON, Sten; HANSSON, Jonas; ISAKSSON, Raine. Integrated management systems – Advantages, problems and possibilities. In: TOLOUN-VERONA CONFERENCE, 13., Coimbra-Portugal, 2010.
- ABRÚCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública (RAP)**, p. 67-86, 2007. Edição Especial Comemorativa 1967-2007.
- AFFONSO NETO, Annibal. **Estratégia competitiva**: análise do processo de formulação estratégica dos bancos que atuam no Brasil em um contexto de globalização de mercados. 2003. 392f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2003.
- AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 49, n. 4, p. 937-958, jul./ago. 2015.
- ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777-795, dec. 1972.
- ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência**. São Paulo: Loyola, 2000.
- AMARAL, Juliano Franco e Silva. Estratégias de gestão empresarial. **Revista Pretexto**, v. 6, n. 1, p. 59-74, jul. 2005.
- ANDJELKOVIC, Marija; DAHLGAARD, Jens Jöra. Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 24, n. 5-6, p. 652-663, 2013.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRADE, Daniela Meirelles; CASTRO, Carolina Lescura de Carvalho; PEREIRA, José Roberto. Cidadania ou “estadania” na gestão pública brasileira? **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 46, n. 1, p. 177-190, jan./fev. 2012.
- ANDRIOLO, Leonardo José. A reforma do Estado de 1995 e o contexto brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

ANSELMO, Jéfferson Leandro; MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Administração estratégica em organizações orientadas para projetos. **Revista de Gestão de Projetos (GeP)**, v. 2, n. 2, p. 3-25, jul./dez. 2011.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Modelo de gestão de estratégias**: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. 2000. 192f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2000.

ARONSON, Zvi. H.; SHENHAR, Aaron J.; PATANAKUL, Peerasit. Managing the intangible aspects of a project: the affect of vision, artifacts, and leader values on project spirit and success in technology-driven projects. **Project Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 35-58, Feb. 2013.

ASIF, M.; BRUIJN, Erik J. de; FISSCHER, Olaf A. M. Corporate motivation for integrated management system implementation. In: ANNUAL HIGH TECHNOLOGY SMALL FIRMS CONFERENCE, 16., Enschede, Netherlands, 2008.

ASIF, Muhammad; SEARCY Cory; ZUTSHI, Ambika; AHMAD, Niaz. An integrated management systems approach to corporate sustainability. **European Business Review**, v. 23, n. 4, p. 353-367, 2011.

ASIF, Muhammad; SEARCY, Cory; ZUTSHI, Ambika; FISSCHER, Olaf A. M. An integrated management systems approach to corporate social responsibility. **Journal of Cleaner Production**, v. 56, p. 7-17, 2013.

ASSEN, Marcel van; BERG, Gerben van den; PIETERSMA, Paul. **Modelos de gestão**: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

AVISON, David; JONES, Jill; POWELL, Philip; WILSON, David. Using and validating the strategic alignment model. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 13, issue 3, p. 223-246, 2004.

BACKES, Rosemary Gelatti; BIANCHI, Márcia; RATHKE, Verenise; GASSEN, Viviane Joseli Kruger. Governança corporativa e performance organizacional: descrição de estudos sobre o tema. **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 28, n. 2, p. 59-73, maio/ago. 2009.

BARCELOS, Carlos Leonardo Klein. **Governança orçamentária e mudança institucional**: o caso da norma geral de direito financeiro – Lei n. 4.320/64. 2012. 290f. Tese (Doutorado em Administração) –m Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2012.

BARKI, Henri; PINSONNEAULT, Alain. A model of organizational integration, implementation effort, and performance. **Organization Science**, v. 16, n. 2, p. 165-179, Mar./Apr. 2005.

BARREIRO, Guilherme Scodeler de Souza; FURTADO, Renata Pedretti Moraes. Inserindo a judicialização no ciclo de políticas públicas. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 49, n. 2, p. 293-314, mar./abr. 2015.

BASTOS, Núbia M. Garcia. **Introdução à metodologia do trabalho acadêmico**. 4. ed. Fortaleza: Nacional, 2006.

BATAGLIA, Walter; SIN OIH YU, Abraham. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 82-111, 2008.

BEBER, Sedinei José Nardelli; RIBEIRO, José Luís Duarte; KLIEMEN NETO, Francisco José. Análise das causas do fracasso em implementações de BSC. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, ago. 2006.

BERNARDO, Merce; CASADESUS, Marti; KARAPETROVIC, Stanislav; HERAS, Iñaki. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, issue 8, p. 742-750, 2009.

BERNARDO, Merce; CASADESUS, Marti; KARAPETROVIC, Stanislav; HERAS, Iñaki. Do integration difficulties influence management system integration levels? **Journal of Cleaner Production**, v. 21, issue 1, p. 23-33, 2012.

BERNARDO, Merce; SIMON, Alexandra. Multiple standards: Is this the future for organizations? In: EGOS COLLOQUIUM, 28., European Group for Organizational Studies, Helsinki-FIN, 5-7 jul. 2012.

BERTÉ, Érica Cristiane Ozório Pereira. **Contribuições ao processo de formulação de estratégias de pequenas empresas de base tecnológica – PEBT's**. 2006. 161f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2006.

BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu. **O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em modelos organizacionais de empresas tipo empreendedora, máquina, profissional e inovadora: um estudo de casos múltiplos**. 2009. 140f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2009.

BEZERRA, Francisco Antonio. Análise fatorial. In: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2009.

BIGLIARDI, Barbara; DORMIO, Alberto Ivo; GALATI, Francesco. Balanced Scorecard for the public administration: issues from a case study. **International Journal of Business, Management and Social Sciences**, v. 2, n. 5, 2011.

BOFFI, Sandra Aparecida Nogueira de Oliveira; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido; CARNIELO, Mônica Franchi; SANTOS, Vilma da Silva. Aplicação da metodologia do Balanced Scorecard no sistema de avaliação da qualidade de uma unidade estratégica de negócios. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 9, n. 3, p. 139-173, set./dez. 2010.

BOGONI, Nádia Mar; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; Ishikura, Edison Ryu; FERNANDES, Francisco Carlos. Proposta de modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação n. 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 44, n. 1, p. 119-142, jan./fev. 2010.

BONFIN, David Ferreira; NUNES, Paula Cristine de Ávila; HASTENREITER, Flávio. Gerenciamento de projetos segundo o Guia PMBOK: Desafios para os gestores. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 3, set./dez. 2012.

BOSSE, Douglas A.; PHILIPS, Robert A. Agency theory and bounded self-interest. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 2, p. 276-297, 2016.

BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 347-361, set./dez. 2005.

BOZEMAN, Barry; MOULTON, Stephanie. Integrative publicness: a framework for public management strategy and performance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 3, p. 363-380, 2011.

BRODBECK, Ângela Freitag. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia da informação**: um modelo operacional para a implementação. 2001. 332f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2001.

BRODBECK, Ângela Freitag; HOPPEN, Norberto; RIGONI, Eduardo Henrique; CANEPA, Paola C. Valenzuela. Práticas de planejamento estratégico promovidas em organizações do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

BSI. British Standards Institution. **Publicly available specification PAS 99:2012**: specification of common management system requirements as a framework for integration. London, 2012.

CAETANO, Gilberto. Custos da qualidade. **Revista Administração em Diálogo**, v. 3, n. 1, 2001.

CALVO, Miguel Ángel Carmona; ZAPATA, Miguel Ángel Rivas. Desarrollo de um modelo de sistema integrado de gestión mediante un enfoque basado em procesos. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND INDUSTRIAL MANAGEMENT, 4., San Sebastián, sep. 2010.

CAMBOIM, Vânia Santos da Cunha; AZEVEDO, Larissa Alves de; MACÊDO, Susie Alves Silva de; QUEIROZ, Jamerson Viegas; QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira. Diagnóstico para implantação do Balanced Scorecard: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte. **Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)**, v. 4, n. 3, p. 245-255, set./dez. 2011.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, set./out. 2004.

CAMPOS, Lucila Maria de Souza; SELIG, Paulo Maurício. SGADA – Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental: um modelo de SGA que utiliza o BSC. In:

ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

CANÉPA, Paola Carmem Valenzuela; RIGONI, Eduardo Henrique; BRODBECK, Ângela Freitag. Práticas de alinhamento estratégico: um estudo exploratório em organizações industriais e de serviços. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, v. 9, n. 1, p. 107-129, 2008.

CANHADA, Diego Iturriet Dias; RESE, Natália. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)**, v. 2, n. 3, p. 273-289, set./dez. 2009.

CAPOBIANGO, Ronan Pereira; NASCIMENTO, Aparecida de Lourdes do; SILVA, Edson Arlindo; FARONI, Walmer. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **Revista de Gestão (REGE)**, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013

CARDOSO, Douglas. **Um modelo relacional entre macroambiente, ambiente competitivo, postura estratégica e desempenho organizacional**: um estudo no setor siderúrgico. 2007. 254f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2007.

CARDOSO, Rodolfo; CORMACK, Allan Martins; DELESPOSTE, Jamile Eleutério; NASCIMENTO, Mariana Krugel; BOECHAT, Antônio de Souza. Uso da ferramenta “metamodelo de gestão” na integração de múltiplos modelos de referência na modelagem da gestão organizacional. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., **Anais...** Bauru: SIMPEP, 2012.

CARPINETTI, Luiz César Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008**: princípios e requisitos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASADESÚS, Martí; KARAPETROVIC, Stanislav; HERAS, Iñaki. Synergies in standardized management systems: some empirical evidence. **Total Quality Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 73-86, 2011.

CASTILLO, Sandra Milena; CASADESÚS, Martí; KARAPETROVIC, Stanislav; HERAS, Iñaki; MARTÍN, Irene. An empirical study of the impact of management Standards on the innovation processes. In: QMOD CONFERENCE, 11., Helsinbourg, 2008.

CASTILLO, Sandra Milena; CASADEÚS, Martí; KARAPETROVIC, Stanislav; HERAS, Iñaki; MARTIN, Irene. Do standardized management systems hinder innovation processes? **International Journal for Quality Research**, v. 2, n. 2, 2008.

CASTRO, João Bosco Barroso de; SANTOS, Neusa Maria Bastos F.; SANTOS, Roberto Fernandes dos. Gestão estratégica para redes de varejo farmacêutico: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

CELESTINO, Maxwell dos Santos; SILVA, José Dionísio Gomes da. O Balanced Scorecard como framework para a ação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 10, n. 3, p. 147-172, set./dez. 2011.

CHALMERS, Alan F. **O que é ciência, afinal?** São Paulo: Brasiliense, 1983.

CHERCHIGLIA, Mariângela Leal; DALLARI, Sueli Gandolfi. A reforma do Estado e o setor público de saúde: Governança e eficiência. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 33, n. 5, p. 65-84, set./out. 1999.

CINTRA, Leandro Pinheiro. Estrutura organizacional integrada para a gestão da estratégia. **Revista Pretexto**, v. 8, n. 3, p. 105-122, 2008. Edição especial.

CONDUFF, Mike. Aligning governance and management performance: A rewarding journey that promises results. **Public Management**, Dec. 2015.

CONKE, Leonardo Silveira. A estratégia na história: teorias e ferramentas estratégicas explicadas a partir dos fatos históricos do século XX. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife-. **Anais...** Recife, 2009.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2014**. Brasília, 2014.

_____. **Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014:** Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, 2014.

_____. **Plano Estratégico Nacional do Poder Judiciário 2015-2010**. Brasília, 2015.

_____. **Justiça em Números 2015**. Brasília, 2015.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Coord.). **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.

CORREIA, Laíse Ferraz. **Um índice de governança para empresas no Brasil**. 2008. 274f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2008.

CORREIA, Laíse Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes. Reflexão sobre as funções da governança corporativa. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 43-55, jan./mar. 2006.

_____. Arcabouço teórico para os estudos de governança corporativa: os pressupostos subjacentes à teoria da agência. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 1-10, jul./set. 2008.

CORTINA, Stéphane; MAYER, Nicolas; RENAULT, Alain; BARAFORT, Béatrix. Towards a process assessment model for management system standards. **Communications in Computer and Information Science**, v. 477, p. 36-47, 2014.

COSTA, Frederico Lustosa da. Por uma outra reforma do Estado: estratégias alternativas ao paradigma gerencialista. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 34, n. 1, p. 267-270, jan./fev. 2000.

_____. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008.

_____. Contribuição a um projeto de reforma democrática do Estado. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 44, n. 2, p. 239-270, mar./abr. 2010.

COSTA, Lenise Saraiva de Vasconcelos; SILVA, Jorge Ferreira da. As tipologias estratégicas “realmente existem”? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

COSTA, Raphael Camargo; SCARE, Roberto Fava. Balanced Scorecard na gestão de uma organização estudantil universitária: o estudo de caso AIESEC. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

CRUZ, Luciano Barin. **Processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de grupos multinacionais**. 2007. 444f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2007.

CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da; COELHO, Antonio Carlos. Regressão linear múltipla. In: CORRÊA, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2009.

DAMIANI, Ernesto; MULAIZANI, Fabio; RUSSO, Barbara; SUCCI, Giancarlo. SAF: Strategic alignment framework for monitoring organizations. **Business Information Systems**, v. 7, p. 213-226, 2008.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE BENEDICTO, Samuel Carvalho; GUIMARÃES JÚNIOR, Ernani de Souza; PEREIRA, José Roberto; ANDRADE, Gustavo Henrique Nogueira de. Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. **Revista Organizações Rurais & Industriais**, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2011.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIAS, Sérgio Luiz Vaz; CAULLIRAUX, Heitor Mansur; ANTUNES JR., José Antônio Valle; LACERDA, Daniel Pacheco. Alinhamento entre sistemas de produção, custo e indicadores de desempenho: um estudo de caso. **Revista Produção Online**, v. 7, n. 2, ago. 2007.

DJALAPIC, Mirko; LUKIC, Ljebomir. Integrated management systems – Requirement of contemporary business practices. **Mechanics Transport Communications**, issue 3, p. 76-82, 2008.

DOMINGUES, J. P. T.; SAMPAIO, P.; AREZES, P. M. Management systems integration: A synergistic approach. In: TOLOUN-VERONA, 13., 2010, Coimbra-Portugal. **Conference...** Coimbra-Portugal, 2010.

DOMINGUES, Pedro J. T.; SAMPAIO, Paulo; AREZES, Pedro M. Management systems integration: A 3-dimensional organisational perspective. In: **INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON QUALITY**, 12., **Conference...** Croatia: At Osijek, 2011.

DOMINGUES, Pedro; SAMPAIO, Paulo; AREZES, Pedro M. A model proposal for integrated management systems maturity assessment. **European Organization for Quality – EOQ 2014**, Gothemburg-Sweden, p. 10-13, jun. 2014.

DROR, Shuki. The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks. **Total Quality Management**, v. 19, n. 6, jun. 2008.

DUARTE, Elizângela; CARDOZO, Maria Aparecida; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Governança: uma investigação da produção científica brasileira no período de 2000 a 2009. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 1, p. 115-127, jan./abr. 2012.

DUNCAN, W. R. **PMBOK Guide**: A guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute. Maryland: PMI Publishing Division, 2000.

DUQUE, Welton Stel; PELISSARI, Anderson Soncini. Proposição de modelo entre gerenciamento de projetos e gestão estratégica: alinhamento de processos para a realização de objetivos organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

ELST, Simon Vander; DE RYNCK, Filip. Alignment processes in public organizations: an interpretive approach. **Information Polity**, v. 19, n. 3, p. 195-206, 2014.

ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; ROSÁRIO, Alexandre Turazzi do; PEREIRA, Vera Lúcia Duarte do. Evidenciação do estado da arte do tema “Sistema Integrado de Gestão Analisado sob a Ótica de seu Desempenho”. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, v. 18, n. 4, 2014.

ERRIHANI, Said Elfenazi; BENHIDA, Khalid. Adaptation and application of project management according to the PMBOK to a set of IT projects in a public body. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 79, n. 2, 2015. Edição especial.

ESTOLANO, Alexandre Luiz Degani. **Processos de planejamento estratégico em empresas brasileiras**: um estudo sobre sua disseminação e benefícios de sua adoção. 2002. 248f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2002.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007.

FADUL, Élvia Mirian Calvancanti; SILVA, Lindomar Pinto da. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

FARA, Patrícia. **Uma breve história da ciência**. São Paulo: Fundamento, 2014.

FARAHANI, Sharareh Mirsaeidi; CHITSAZ, Gholamreza. Continual improvement with integrated management system. **International Scholarly and Scientific Research & Innovation**, v. 4, n. 6, 2010.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, Roberto do Nascimento; SANTOS, Antônio Carlos dos; LOPES, Ana Lúcia Miranda; NAZARETH, Luiz Gustavo Camarano; FONSECA, Reinaldo Aparecida. Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, v. 14, n. 4, p. 134-164, jul./ago. 2013.

FEYERABEND, Paul. **Against method**. London: Verso, 1975.

FIELD, Andy. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FILGUEIRAS, Aline de Almeida; BARROS, Luana Paula de Souza; GOMES, Josir Simeone. O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **Revista de Gestão USP**, v. 17, n. 1, p. 45-57, jan./mar. 2010.

FLEURY, Sonia. Reflexões sobre governança ou governabilidade democrática. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 30, n. 2, p. 187-190, mar./abr. 1996.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

_____. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FLORES, Edson Luiz; FACHINELLI, Ana Cristina; GIACOMELLO, Cintia Paese. O alinhamento do pensamento estratégico: o BSC como condutor do processo na Caixa Econômica Federal. **Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)**, v. 4, n. 1, p. 37-52, jan./abr. 2011.

FLORES, Edson Luiz; FACHINELLI, Ana Cristina; GIACOMELLO, Cintia Paese. O Balanced Scorecard como condutor do processo de alinhamento do pensamento estratégico no Banco Alfa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

FONSECA, Rita de Cássia; SPAK, Márcia Danieli Szeremeta; JUSTUS, Camila Clivati; COLMENERO, João Carlos. A melhoria da gestão na indústria de papel: alinhando a metodologia do Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, n. 1, p. 93-115, 2012.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; PICOLIN, Lidice Meireles. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 42, n. 6, p. 1163-1188, nov./dez. 2008.

FONTES, Marília Teixeira; CARDOSO, Rodolfo; PROENÇA, Adriano; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. E pluribus unum: a integração de modelos de referência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

FRANCO, Marco Antonio Cortellazzi; SANTANA, José Carlos Curvelo. Integração de sistemas de gestão normalizados: uma avaliação em empresas de engenharia consultiva. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 6, supl. 2, p. 1025-1039, abr. 2015.

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tânia Regina Sordi; JUNQUEIRA, Emanuel Rodrigues. Balanced Scorecard e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

FURTADO, Lucas Rocha. **Curso de Direito Administrativo**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O Balanced Scorecard e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 3, p. 176-188, set./dez. 2005.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O equilíbrio dos indicadores do Balanced Scorecard: um estudo em empresas cearenses. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

GARCÍA, Fernando Álvarez. Evaluación del desempeño em la Administración Pública: propuesta metodológica. **Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas**, n. 1-2011, p. 99-113, 2011.

GARENGO, Patrizia; BIAZZO, Stefano. From ISO quality Standards to an integrated management system: an implementation process in SME. **Total Quality Management**, v. 24, n. 3, p. 310-355, 2013.

GEROLAMO, Mateus Cecílio; ESPOSTO, Kléber Francisco; CARPINETTI, Luiz C. R. Modelo para identificação de ações de melhoria de desempenho alinhadas à estratégia. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO – ENEGEP, 22., 2002. **Anais...** Curitiba: ABREPO, 2002.

GHOBRIL, Alexandre Nabil; MOORI, Roberto Giro. Alinhamento estratégico entre indústrias de bens de capital e de alimentos: uma análise com base em Miles & Snow. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 73, jan./abr. 2009.

GOBBI, Beatriz Christo; CUNHA, Elcemir Paço; BRITO, Mozar José de; SENGGER, Igor. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 1, mar. 2005.

GOLLO, Silvana Saionara. O sistema de gestão de custos como suporte à formulação e alinhamento das estratégias organizacionais. **Revista Contexto**, v. 2, n. 3, 2002.

GOMES, Frederico Pessanha; MEYER JR., Victor. Formação de estratégias: uma análise sob as lentes da teoria da complexidade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3Es, 5., 2011, Porto Alegre-RS. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011.

GONÇALVES, Carlos Alberto. OLIVEIRA, Daniela Ferro. A última disciplina da administração: um estudo didático e integrado de um modelo de planejamento estratégico. **Revista Pretexto**, v. 6, n. 1, p. 11-32, jul. 2005.

GRAWITZ, M. **Méthodes des sciences sociales**. 7. ed. Paris: Dalloz, 1986.

GREENWALD, Bruce; KAHN, Judd. **A estratégia competitiva desmistificada**: uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GREVE, José Tarcísio; SALLES, José Antônio Arantes. A gestão de estratégias com o uso do Balanced Scorecard garante o alcance dos objetivos estratégicos? **Revista Gestão Industrial**, v. 3, n. 2, p. 57-73, 2007.

GUEDES, Renan Mastrange; FONSECA, Fernando; CARVALHO, Karine Lima de; MAXIMIANO, Antônio César Amaru; GONÇALVES, Marilson Alves. Alinhamento do portfolio de projetos à estratégia das organizações: um estudo exploratório quantitativo. **Revista Economia & Gestão (E&G)**, v. 11, n. 27, set./dez. 2011.

GUERALDI, Ronaldo Guimarães. A interface entre os setores público e privado: uma perspectiva estratégica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

GUIMARÃES, Antônio Teodoro Ribeiro. **Empresas instaladas em clusters com orientação estratégica dual, originadas na governança de clusters e de redes de negócios**: uma busca focada no negócio do vinho das regiões do Porto, em Portugal e do Vale dos Vinhedos, no Brasil. 2009. 167f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2009.

GUIMARÃES, Eduardo Barbosa Gomes; SCHEIBLE, Alba Couto Falcão; SANTOS, Ernani Marques dos. Escritório de Gerenciamento de Projetos: aspectos influenciadores de sua virtualização. **Revista Economia & Gestão (E&G)**, v. 11, n. 27, set./dez. 2011.

HAIR, JR., Joseph et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HANAFI, Eid; FATMA, Zaki. The effect of the integration between levers of control and swot analysis on organizational performance: Balanced Scorecard approach. **International Journal of Academic Research**, v. 7, n. 1, p. 215-221, jan. 2015.

HARRARI, Yuval Noah. **Sapiens**: a brief history of mankind. New York: HarperCollins, 2015.

HARRINGTON, H. J. **Gerenciamento total da melhoria contínua**: a nova geração da melhoria de desempenho. São Paulo: Makron Books, 1997.

HARRISON, M. I.; SHIROM, A. **Proven management tools**. Great Britain: Aldershot, Gower, 1998.

HELETA, Milenko; GRUBOR, Gojko; VELJKOVIC, Svetisla Model for integrated management of the process, objectives, risks and performances. **International Journal of Scientific and Research Publications**, v. 3, issue 10, Oct. 2013.

HELOU FILHO, Esperidião Amim; OTANI, Nilo. A utilização de indicadores na administração pública: a lei n. 12.120/2002 do Estado de Santa Catarina. **Revista Ciências da Administração**, v. 9, n. 17, jan./abr. 2007.

HERAS-SAIZARBITORIA, Iñaki; BOIRAL, Olivier. ISO 9001 and ISO 14001: towards a research agenda on management system standards. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, p. 47-65, 2013.

HMELNITCHI, Carmen. Integrated management systems: quality, environment and health & safety – future approach for any organization, especially for SMEs. **Global Journal of Management and Business Research**, v. 10, issue 5, p. 24-26, jul. 2010.

HOURNEAUX JÚNIOR, Flávio; CORRÊA, Hamilton Luiz. Análise do Balanced Scorecard à luz da teoria dos Stakeholders. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 1 CD-ROM.

ISO. International Organization for Standardization. **Guide 2**: standardization and related activities – general vocabulary. Geneva, 2004.

_____. **ISO 9000**: quality management systems – fundamentals and vocabulary. Geneva, 2004.

_____. **ISO 9001:2008**: quality management systems – requirements. Fourth edition. Geneva, 2008.

_____. **ISO GUIDE 83**: high level structure and identical text for management system standards and common core management system terms and definitions. Draft 2011. Geneva, 2011.

ITO, Nobuiuki Costa; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Teorias gerais e as explanandas fundamentais da administração estratégica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

JACOMETTI, Márcio. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 46, n. 3, p. 753-773, maio/jun. 2012.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, issue 4, Oct. 1976, p. 305-360.

JORGENSEN, Tine. Integration of management systems – towards more sustainable management systems. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE GREENING OF INDUSTRY NETWORK, 13., 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, issue 1, p. 71-80, Jan./Feb. 1992.

_____. _____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. _____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. _____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. _____. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. _____. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Jul./Aug. 2007.

_____. _____. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KARAPETROVIC, Stanislav. Integrative augmentation of standardized management systems. **International Journal for Quality Research**, v. 2, n. 1, p. 15-22, 2008.

KARAPETROVIC, Stanislav; CASADESÚS, Marti; HERAS, Iñaki. Empirical analysis of integration within the standards-based integrated management systems. **International Journal for Quality Research**, v. 4, n. 1, p. 25-35, 2010.

KARAPETROVIC, Stanislav; JONKER, Jan. Integration of standardized management systems: searching for a recipe and ingredients. **Total Quality Management**, v. 14, n. 4, p. 451-459, 2003.

KARATHANOS, D. Using the Malcolm Bridge Criteria for performance excellence to teach an MBA-Level TQM Course. **Quality Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 19-28, 1999.

KELLER, G.; TEUFEU, T. **SAP R/3 process-oriented implementation**. England: Harlow, Addison Weley Longman, 1998.

KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KETCHEN JR., David J.; SHOOK, Christopher L. The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 441-458, 1996.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; SIMON, Vanêssa Pereira; PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandre Marino. Relações de poder no processo de planejamento estratégico. **Revista de Administração Faces**, v. II, n. 2, p. 85-106, abr./jun. 2012.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 40, n. 3, p. 479-499, maio/jun. 2006.

KLERING, Luís Roque; PORSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luís Alberto. Novos caminhos para a administração pública brasileira. **Revista Análise**, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

KUMARI, Neeraj. Balanced Scorecard for superior organizational performance. **European Journal of Business and Management**, v. 3, n. 5, 2011.

KUNAR, Swapna; ANTONENKO, Pavlo. Connecting practice, theory and method: supporting Professional doctoral students in developing conceptual frameworks. **Techtrends**, v. 58, issue 4, p. 54-61, jul. 2014.

LEÃO FILHO, Argemiro de Souza; NASCIMENTO, Armando Luís do. Balanced Scorecard como ferramenta de gestão pública. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 1, n. 2, nov. 2010.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia científica**: métodos e técnicas de pesquisa (monografias, dissertações, teses e livros). 3. ed. Aparecida: Ideias & Letras, 2008.

LESTER, Paulo; BORBA, José Alonso; MÚRCIA, Fernando Dal-Ri. Transparência e governança na área pública: uma análise da qualificação econômica e financeira das empresas licitantes do Estado de Santa Catarina. **Revista REAd**, ed. 64, v. 15, n. 3, set./dez. 2009.

LIMA, Edmilson. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **Revista de Gestão (REGE)**, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010.

LIMA, Júnia Alves de. Governança corporativa e seus impactos nas relações entre empresas e investidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 7, n. 1, jan./jul. 2006.

LOESCH, Claudio; HOELTGEBAUM, Marianne. **Métodos estatísticos multivariados**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LUIZ, Ivone Gonçalves. A eficiência do Balanced Scorecard medida por meio do EVA: o caso da Cia. Suzano de Papel e Celulose. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

LUSKOVA, Maria. Developments and trends in integrated management systems. **International Scientific Conference Management 2012**, Mladenovac, Serbia, 2012.

_____. The contemporary trends in integration of management systems. **MEST Journal**, v. 1, n. 2, p. 71-79, 2013.

MACHADO, Franklin Jean; MARTENS, Cristina Dai Prá. Project management success: a bibliometric analysis. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 1, jan./abr. 2015.

MACHADO, Marcelo Correa; SILVA, Luís Celso da; QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves. Integração de sistemas de gestão nas organizações: uma estrutura conceitual a partir da revisão da literatura. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais...** São Carlos: ABREPO, 2010.

MAMMINI, Beatriz. **A relação entre estratégia e estrutura no varejo**. 2006. 138f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIC, Bogdan; MOLJEVIC, Slavisa; RAJKOVIC, Dragan; JASAREVIC, Sabahudin. Factors, benefits and motives of integrated management systems (IMS). In: INTERNATIONAL RESEARCH/EXPERT CONFERENCE, 16. Dubai: TMT, 2012.

MARINHO, Sidnei Vieira; CAMPOS, Lucila Maria de Souza; SELIG, Paulo Maurício. Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o Balanced Scorecard. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

MARINO, Matheus Kfourri. **Implementação de estratégias e governança**: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil. 2005. 134f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2005.

MARIOTTO, Fábio Luiz; ZANNI, Pedro Pinto; MORAES, Gustavo Hermínio Salati Marcondes de. A dança dos paradigmas de pesquisa em estratégia empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 1 CD-ROM.

MARTINS, Andréia Pereira; MARTINS, Marcelo Ramos; PEREIRA, Márcia Moreira Martins; MARTINS, Vergílio Antônio. Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 404-415, set./dez. 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Henrique Cordeiro. **Governança corporativa em cenário de mudanças:** evidências empíricas das alterações dos atributos, papéis e responsabilidades do conselho de administração das empresas brasileiras. 2004. 256 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2004.

MARTINS, Tomas Sparano; CRUZ, June Alisson Westarb; CORSO, Jansen Maia Del. O impacto da implementação do Balanced Scorecard no desempenho financeiro. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 12, n. 1, p. 61-73, jan./jun. 2011.

MATALLO JR., Heitor. A problemática do conhecimento. In: CARVALHO, Maria Cecília M. de (Org.). **Metodologia científica fundamentos e técnicas:** construindo o saber. 24. ed. Campinas: Papirus, 2013.

_____. A explicação científica. In: CARVALHO, Maria Cecília M. de (Org.). **Metodologia científica fundamentos e técnicas:** Construindo o saber. 24. ed. Campinas, SP: Papirus, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru; ANSELMO, Jefferson Leandro. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 394-403, out./dez. 2006.

MCGRATH, M. E. Improving supply-chain management: the first cross industry operations reference-model can change the way business is done by wall. **Logistic today**, v. 38, n. 1, p. 78-79, 1997.

MEDEIROS, Cíntia Rodrigues de Oliveira; ALMEIDA, Ana Paula Freitas. A estratégia como prática social: o caso da arte e ciência. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 8, n. 1, p. 1-15, jan./jun. 2007.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. **Revista Organizações & Sociedade (O&S)**, v. 13, n. 37, abr./jun. 2006.

MEDEIROS, Valéria Zuma (Coord.). **Métodos quantitativos com Excel**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEIRELLES, Anthero de Moraes. **A formação de estratégias no sistema bancário brasileiro:** modelo teórico e evidências empíricas. 2003. 414f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2003.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **ISO 9001:2008:** sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MENDES, Rodrigo Hubner; BINDER, Marcelo Pereira; PRADO JR., Sérgio Túlio.

Planejamento estratégico: muito criticado e pouco usado. Por quais razões? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

MILOSEVIC, Dragan Z.; SRIVANNABOON, Sabin. A theoretical framework for aligning project management with business strategy. **Project Management Journal**, p. 98-110, aug. 2006.

MIN, John Zaw; NGEE NG, Keith Yong. The identification of alignment between business and integrated management systems. **Journal of Applied Business and Management Issues**, v. 4, n. 1, p. 1-10, 2013.

MINDLIN, Sérgio Ephim. **A governança de fundações e institutos empresariais:** um estudo exploratório. 2009. 229f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Rubens Augusto de. Governança: **Um índice para as unidades federativas brasileiras**. 2012. 110f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2012.

MIRANDA, Rubens Augusto de; AMARAL, Hudson Fernandes. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 45, n. 4, p. 1069-1094, jul./ago. 2011.

MOHAMMAD, Musli; OSMAN, Mohd Rasid; YUSUFF, Rosnah Mohod; MASOOD, Ibrahim; YAHYA, Mohd Shahir; JALIL, Mohd Azlis Sani Md. Strategies for integrating quality, environmental, safety and health management systems. **Applied Mechanics and Materials**, v. 315, p. 894-898, 2013.

MOLJEVIC, Slavisa; RAJKOVIC, Dragan; MARIC, Bogdan; MEDAKOVIC, Vlado; DURDEVIC, Slavoljub. Integrated systems management in small and médium enterprises. In: FACULTY ENGINEERING HONEDOARA – INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING, tome XI. **Annals...** 2013.

MONTEIRO DE BARROS, Luís Alberto. **Alinhamento estratégico**. 2007. 159f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2007.

MONTEIRO, Jorge Vianna. Arranjos de governança. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 39, n. 5, p. 1163-1173, set./out. 2005.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública (RAP)**, p. 87-96, 2007. Edição Especial Comemorativa 1967-2007.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 15, n. 4, jul./ago. 2011.

MUZZIO, Henrique; SILVA, Greg Jordan Alves; ROSÁRIO, Soraya Andréa Figueiredo do. O governo em 3D – patrimonialismo, burocracia e nova gestão pública: uma análise da percepção de servidores públicos municipais. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 3, p. 205-226, set./dez. 2013.

NASCIMENTO, Sabrina do; BORTOLUZZI, Sandro César; DUTRA, Ademair; ENSSLIN, Sandra Rolim. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v. 46, n. 4, p. 373-391, out./dez. 2011.

NASCIMENTO, Sabrina do; REINA, Diane Rossi Maximiano; GALLON, Alessandra Vasconcelos; ENSSLIN, Sandra Rolim; SOUZA, Juliane Vieira de. Proposição de uma metodologia baseada no Balanced Scorecard para suporte à gestão estratégica de uma transportadora de carga fracionada. **Revista Gestão Organizacional**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2008.

NEAGA, Elena I.; HARDING, Jennifer A. An enterprise modeling and integration framework based on knowledge discovery and data mining. **International Journal of Production Research**, v. 43, n. 6, p. 1089-1108, mar. 2005.

NITU, Lucian Daniel; NITU, Liliana; SOLOMON, Gheorghe. Model for conformity assessment of integrated management systems. **University Politehnica of Bucharest, Romania, Sci. Bull., Series D**, v. 74, issue 2, 2012.

NIVEN, Paul. Driving focus and alignment with the Balanced Scorecard: Why organizations need a Balanced Scorecard. **The Journal for Quality and Participation**, 2005.

NORO, Greice de Bem. A gestão de Stakeholders em gestão de projetos. **Revista Gestão de Projetos (GeP)**, v. 3, n. 1, p. 127-158, jan./abr. 2012.

NORTHCOTT, Deryl; TAULAPAPA, Tuivaiti Ma'amora. Using the Balanced Scorecard to manage performance in public sector organizations: issues and challenges. **International Journal of Public Sector Management**, v. 25, n. 3, 2012.

NOUVEL, Pascal. **Filosofia das ciências**. Campinas: Papirus, 2013.

NOWVICKI, Pawel; KAFEL, Piotr; SIKORA, Tadeusz. Selected requirements of integrated management systems based on PAS 99 specification. **International Journal for Quality Research**, v. 7, n. 1, p. 97-106, 2013.

OLIVEIRA FILHO, Harry Marcos da Silva; LIBONATI, Jeronymo José; RODRIGUES, Raimundo Nonato. Informação gerencial baseada no Balanced Scorecard: um estudo em uma distribuidora de combustíveis de Pernambuco. **Revista ConTexto**, v. 6, n. 9, 2006.

OLIVEIRA NETO, José Carneiro da Cunha. **Governança corporativa e eficiência informacional**. 2010. 77f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2010.

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública – instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, set./out. 2015.

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves; CARVALHO, Hilda Alberton; CORRÊA, Dayanne Paretti. Governança pública e governabilidade: accountability e disclosure possibilitadas pela contabilidade aplicada ao setor público como instrumento de sustentabilidade do Estado. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC)**, v. 7, n. 1, p. 91-104, jan./mar. 2013.

OLIVEIRA, Oderlene Vieira de; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Business strategy pentagon: five visions framework for the strategy of stock exchange listed companies. **Business and Management Review**, v. 4, n. 3, Dec. 2014.

OSKARSSON, Kristina; MALMBORG, Fredrik von. Integrated management systems as a corporate response to sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 12, p. 121-128, 2005.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública gerencial e construção democrática do Brasil: uma abordagem crítica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

PAES DE PAULA, Ana Paula; SILVA, Ralph Santos da. **Balanced Scorecard**: o discurso da estratégia e o controle social nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

PAIVA, Ricardo Viana Carvalho de. **Competitividade, estratégia e desempenho financeiro**: um estudo das instituições privadas de educação superior brasileiras. 2011. 303f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2011.

PALADINI, Edson Pacheco. Perspectiva estratégica da qualidade. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Org.). **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PAPINEAU, David. (Org.). **Filosofia**: grandes pensadores, principais fundamentos e escolas filosóficas. São Paulo: Publifolha, 2009.

PATANAKUL, Peerasit; SHENHAR, Aaron J. What project strategy really is: the fundamental building block in strategic project management. **Project Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 4-20, Feb. 2012.

PAVAN, Fernando R. **Método de integração do gerenciamento de processos e do gerenciamento por projetos através do Balanced Scorecard – BSC**. 2005. 233 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, 2005.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octávio Penna; RODRIGUES, Sílvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Revista Organizações & Sociedade (O&S)**, v. 15, n. 46, jul./set. 2008.

PEIXOTO, Fernanda Maciel. **Governança corporativa, desempenho, valor e risco: estudo das mudanças em momentos de crise**. 2012. 216f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2012.

PEREIRA, Maurício Fernandes; AGAPITO, Fabiana. Afinal, como se formam as estratégias? **Revista Faces**, v. 6, n. 3, p. 56-68, set./dez. 2007.

PEREIRA FILHO, H. **Integração de sistemas de gestão: estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Ceará**. 2011. 166f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2011.

_____. O ambiente na prática estratégica do Poder Judiciário. In: **Gestão de pessoas: Facetas estratégicas**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2011.

PEREIRA FILHO, H.; OLIVEIRA F. Benchmarking, isomorfismo mimético e boas práticas de gestão: oportunidades para o Poder Judiciário brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 4., 2010, Vitória, **Anais...** Vitória: ANPAD, 2010.

PERES, Ursula Dias. Custos de transação e estrutura de governança no setor público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)**, v. 9, n. 24, p. 15-30, mai./ago. 2007.

PEREZ, Gilberto; PIRES, Marcel Ginotti. O alinhamento estratégico entre as áreas de tecnologia da informação e de negócios: estudo em banco estatal brasileiro. **Revista Gerenciais**, v. 7, n. 2, p. 111-124, 2008.

PESSANHA, Diogo Santiago; PROCHNIK, Victor. Obstáculos à implantação do Balanced Scorecard em três empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

POLTRONIERI, Camila Fabrício; GEROLAMO, Mateus Cecílio; CARPINETTI, Luiz César Ribeiro. Integrated management systems: literature review and proposal of instrument for integration assessment. **Global Journal on Humanities & Social Sciences**, issue 2, p. 27-34, 2015.

PONTES, Diana Santos; OLIVEIRA, Leonel Góis Lima; VASCONCELOS, Terezinha de Jesus Mendes. Os condicionantes de desempenho dos projetos estratégicos em um Tribunal de justiça. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 1, jan./abr. 2015.

POPPER, Karl. **The logic of scientific discovery**. New York: Routledge Classics, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de; FISCHMANN, Adalberto Américo. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Revista Produção**, v. 19, n. 2, p. 317-331, maio/ago. 2009.

PMI. Project Management Institute. **A guide to the Project Management of Body of Knowledge (PMBOK)**. 4. ed. Pensilvannia, 2008.

_____. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PSOMAS, Evangelos L.; PANTOUVAKIS, Angelos; KAFETZOPOULOS, Dimitrios. The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. **Management Service Quality**, v. 23, n. 2, 2013.

QUINTELLA, Odair Mesquita; LIMA, Gilson Brito. O Balanced Scorecard como ferramenta para implantação da estratégia: uma proposta de implantação. **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n. 4, p. 34-41, 2005.

QUINTELLA, Rogério H.; MELO, Vanessa Paternostro; LEAL, Raimundo. Qualidade em serviços educacionais: O caso da certificação ISO 9002 do curso de especialização em administração da UFBA. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

RABECHINI JR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, 2002.

RABECHINI JR., Roque; PESSÔA, Marcelo Schneck de Paula. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, p. 34-43, jan./abr. 2005.

RAISIENÉ, Agota Giedré. Advantages and limitations of integrated management system: the theoretical viewpoint. **Social technologies**, v. 1, n. 1, p. 25-36, 2011.

RAJKOVIC, Dragan; ALEKSIC, Mirjana. Corporative motives on implementation of integrated management system (IMS). **International Journal for Quality Research**, v. 3, n. 3, 2009.

REGO, Marcos Lopez; SILVA, Thais Rosa da. Desafios na implementação do Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Governo Estadual. **Revista Economia & Gestão (R&E)**, v. 11, n. 27, set./dez. 2011.

REICH, Blaize Horner; WEE, Siew Yong. Searching for knowledge in the PMBOK guide. **Project Management Journal**, jun. 2006.

REYES-RICON, Maya; ZOUAIN, Deborah Moraes; PIMENTA, Roberto da Costa; ALMEIDA, Gustavo de Oliveira. New configuration of the Brazilian State: liberty and development in the evolution of Government in Brazil. **Brazilian Administration Review (BAR)**, v. 7, n. 4, p. 413-427, Oct./Dec. 2010.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **O alinhamento estratégico, o Balanced Scorecard e o capital intelectual no Brasil**: um estudo empírico nas empresas de maior complexidade e repercussão. 2006. 269f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro (URFJ), Rio de Janeiro, 2006.

RHODEN, Valdete Noveli. Estratégia enquanto prática e os lapsos conceituais. **Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)**, v. 3, n. 3, p. 253-263, set./dez. 2010.

RHODEN, Valdete Noveli. Estratégia enquanto prática e os lapsos conceituais. **Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)**, v. 3, n. 3, p. 253-263, set./dez. 2010.

RIBAS, José Roberto; VIEIRA, Paulo Roberto da Costa. **Análise multivariada com o uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

RIBEIRO, Henrique César Melo; MACHADO JÚNIOR, Celso; SOUZA, Maria Tereza Saraiva de; CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; CORRÊA, Rosany. Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica das dissertações e teses brasileiras. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 3, p. 52-70, set./dez. 2012.

RIBEIRO, Henrique César Melo; MURITIBA, Sérgio Nunes; MURITIBA, Patrícia Morilha. Perfil e crescimento dos temas “governança corporativa” e “estratégia”: uma análise dos últimos 11 anos nos periódicos da área de administração. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, jan./abr. 2012.

RIBEIRO, Marco Aurélio de Sá. **Modelos de governança e organizações esportivas**: uma análise das Federações e Confederações esportivas brasileiras. 2012. 136f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2012.

RICARDINO, Álvaro; MARTINS, Sofie Tortelboom Aversari. Governança corporativa: um novo nome para antigas práticas? **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n. 36, p. 50-60, set./dez. 2004.

ROBERTS, John. **Teoria das organizações**: Redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RODRIGUES, Ivete; RABECHINI JR., Roque; CSILLAG, João Mário. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração**, v. 41, n. 3, p. 273-287, jul./set. 2006.

ROSE, Kenneth H. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide), fourth edition. **Project Management Journal**, jun. 2009.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; LUCE, Fernando Bins. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ROSSLER, Richard; SCHLIETER, Hannes. Towards model-based integration of management systems. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON WIRTSCHAFTSINFORMATIK, 12., Osnabruck, Germany, 2015.

RUSO, Jelena; DURIC, Mladen. Concepts of Standards and standardisation in public administration journals. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM, 14., Zlatibor, Serbia: SYMORG, 2014.

RUSSELL, Bertrand. **A conquista da felicidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2012.

SABBHERWAL, Rajiv; HIRSCHHEIM, Rudy; GOLES, Tim. The dynamics of alignment: insights from a punctuated equilibrium model. **Organization Science**, v. 12, n. 2, Mar./Apr. 2001.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a co-produção do bem público. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA – EnAPG, 2006, São Paulo-SP. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2006.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

_____. **Um discurso sobre as ciências**. São Paulo: Cortez, 2003.

SAUSEN, Jorge Oneide. Adaptação estratégica organizacional: um estudo histórico-interpretativo. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, p. 203-230, jul./dez. 2003.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SELLA, Verônica Trentim; GRZYBOVSKI, Denize. Modelo PMBOK/PMI para gestão de projetos nas micro e pequenas empresas: Um estudo de caso. **Revista Economia & Gestão (E&G)**, v. 11, n. 27, set./dez. 2011.

SENGE, Peter. **A revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SHEHABUDEEN, N.; ROBERT, D.; PHAAL, R.; PLATTS, K. Representing and approaching complex management issues. **Center for Technology Management Working Paper Series**, University of Cambridge, Institute for Manufacturing, USA, 1999.

SHELDRAKE, Rupert. **Ciência sem dogmas**: a nova revolução científica e o fim do paradigma materialista. São Paulo: Cultrix, 2014.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, D. Project management research – the challenge and opportunity. **Project Management Journal**, jun. 2007.

_____. **Reinventando gerenciamento de projetos**: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. São Paulo: M. Books, 2010.

SICHE, Raúl; AGOSTINHO, Feni; ORTEGA, Enrique; ROMEIRO, Ademar. Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. **Ambiente & Sociedade**, v. 10, n. 2, p. 137-148, jul./dez. 2007.

SILVA JR., ANNOR DA. **Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária**: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar. 2006. 384f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2006.

SILVA JR., Antônio de Souza; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes. Maturidade no gerenciamento de projetos: um estudo das práticas existentes nos órgãos do governo de Pernambuco. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 3, n. 2, p. 207-234, maio/ago. 2012.

SILVA NETO, José Moreira da; MELO, Rubem Pinto de; PEREIRA, Sidinei Aparecido. Resultados notáveis na administração pública: avaliação de programas utilizando mapas estratégicos e o Balanced Scorecard. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

SILVA, Aslei Andrade da; LEPSCH, Sérgio Luiz. A participação do nível operacional no processo de formulação de estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 10, n. 1, p. 170-194, jan./abr. 2011.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 7, n. 1, 2005.

SILVA, Rodrigo Oliveira da; LAWAL, Felipe Bahia. Sistemas de gestão integrados: perspectiva de uma empresa de transporte de carga. **INOVAE – Journal of Engineering and Technology Innovation**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 60-75, set./dez. 2014.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. 254f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2004.

SILVEIRA, Mauro César da; BORGES, Thiago Bernardo. A construção do alinhamento estratégico no Estado de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2008, Salvador-BA. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2008.

SIMON, Alexandra; BERNARDO, Merce; KARAPETROVIC, Stanislav; CASADESUS, Marti. Implementing integrated management systems in chemical firms. **Total Quality Management**, v. 24, n. 3, p. 294-309, 2013.

SLOMSKI, Valmor; CAMARGO, Guilherme Bueno de; AMARAL FILHO, Antônio Carlos Cintra do; SLOMSKI, Vilma Geni. A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria-Geral do Município de São Paulo. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 44, n. 4, p. 433-457, jul./ago. 2010.

SOLANO, Juan; DE OVALLES, Maria Pérez; ROJAS, Teresita; PADUA, Anna Grimán; MORALES, Luís Mendonza. Integration of systemic quality and the Balanced Scorecard. **Information Systems Management**, Winter 2003.

SOLER, Victor Gisbert; ESENGELDIEV, Ruslan. Sistemas integrados de gestión y los beneficios. **3C Empresa**, ed. 20, v. 3, n. 4, Feb. 2015.

SOUZA, Bruno Brito Pereira de; FERREIRA, Bruno Pérez; GOSLING, Marlusa. Modelagem matemática do BSC – Balanced Scorecard: Adequações aos problemas de convergência e co-integração nos indicadores desse sistema gerencial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

SOUZA, Renato Santos de. **Fatores de formação e desenvolvimento das estratégias ambientais nas empresas**. 2004. 283f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2004.

SPIELGEL, Thaís; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. Developing an organizational reference model by selecting and integrating multiple references. **Journal of Management Research**, v. 4, n. 1, 2012.

STAUB, Irineu Dario; MARTINS, Henrique Cordeiro; RODRIGUES, Suzana Braga. Governança corporativa e criação de valor para o acionista: da teoria à prática, os impactos organizacionais e financeiros. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 36-55, jan./jul. 2002.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**: aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília, 2014. 2. versão.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de projetos em 7 passos**: uma abordagem prática. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.

TIHANYI, Laszlo; GRAFFIN, Scott; GEORGE, Gerard. Rethinking governance in management research. **Academy of Management Journal**, v. 1015, n. 1, p. 1-9, 2015.

TRENTIM, Mário Henrique. **Gerenciamento de projetos**: guia para as certificações CAPM e PMP. São Paulo: Atlas, 2011.

TSE. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução n. 23.439/2015**: plano estratégico do Tribunal Superior Eleitoral. Brasília, 2015.

TURNBULL, Shann. Corporate governance: its scope, concerns and theories. **Scholarly Research and Theory Papers**, v. 5, n. 4, oct. 1997.

VALADÃO, José Arimatéia Dias; SILVA, Soraya Sales dos Santos e. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, v. 13, n. 2, mar./abr. 2012.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VASCONCELOS, Diogo Sérgio César de; MELO, Maria Bernadete Fernandes Vieira de; MESQUITA, Adolfo Macêdo. Obstáculos à implantação da PAS 99:2006 como modelo integrado de gestão – Um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

VASCONCELOS, Kléber Albuquerque de; SILVA, Georgina Alves Vieira da. A aplicação estratégica da remuneração variável: conectando o sistema de recompensas ao Balanced Scorecard. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

VERGARA, Sylvia Constant. Replica 2 – Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 15, n. 4, jul./ago. 2011.

VIANNA, William Barbosa; GIFFHORN, Edilson; FERREIRA, Núbia Alves de Carvalho; PALADINI, Edson Pacheco. Alinhamento estratégico e indicadores de desempenho: um estudo para a integração de processos de gestão da qualidade. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 1, 2010.

VIEIRA, Lucília Araújo da Silva Baptista; REZENDE, José Francisco de Carvalho; ALVES, Francisco José dos Santos; SOARES, Jorge de Abreu. Impactos da adoção de sistemas integrados de gestão (ERP) no ambiente de controle gerencial. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 12, n. 23, jan./jun. 2014.

VILLAR, Alexandra Simon I. **An empirical analysis of integrated management systems**. 2012. 177f. Tese (Doutorado em Business Administration) – Universitat de Girona, Itália, 2012.

VINEKAR, Vishny; SLINKMAN, Craig W.; Nerur. Can agile and traditional systems development approaches coexist? an ambidextrous view. **Information Management**, Summer, 2006.

WACLAWOVSKY, Edna dos Santos Alvarenga; BATIZ, Eduardo Concepción. Proposta de metodologia para implementação de sistemas de gestão integrados como ferramenta de apoio no alcance de resultados sustentáveis para as organizações. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2010.

WALTER, Silvana Anita; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi. Strategy as practice: what kind of practice is strategic? In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife-PE. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009.

WALTER, Silvana Anita; BACHL, Tatiana Marceda; BARBOSA, Flaviane. Estratégia como prática: análise longitudinal por meio da bibliometria e sociometria. **Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)**, v. 5, n. 3, p. 307-323, set./dez. 2012.

WEGNER, Douglas. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas**: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes. 2011. 204f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2011.

WESTPHAL, Fernando Kaname; MADKUR, Frederico Natalio; RIGO, Cláudio Sérgio; CALEMAN JÚNIOR, Reinaldo Vítor; BASGAL, Denise Margareth Oldenburg; SOUZA, José Paulo de. Alinhamento entre estratégia e projetos: proposição de metodologia de gerenciamento de portfólio para uma empresa de softwares. **Revista Economia & Gestão (E&G)**, v. 11, n. 27, set./dez. 2011.

WILK, Eduardo de Oliveira. **A relação entre estratégias, recursos e performance**: uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da Serra Gaúcha. 2006. 227f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2006.

WILKINSON, G.; DALE, B. G. Models of management system standards: a review of the integration issues. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, issue 3, p. 279-298, sep. 1999.

YANG, Ching-Chow; YEH, Tsu-Ming. An integrated implementation model of strategic planning, BSC and Hoshin management. **Total Quality Management**, v. 20, n. 9, Sep. 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHID, Muhammad; GHAZALI, Zulkipli; RAHMAN, Haseeb Ur. An integrated conceptual framework for corporate sustainability performance: a model and research propositions. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON RESEARCH IN INNOVATION AND SUSTAINABILITY, 14., Malacca, Malaysia: ISoRIS, 2014.

ZEITOUN, Hossan; OSTERLOH, Margit; FREY, Bruno S. Learning from ancient Athens: Demarchy and corporate governance. **The Academy of Management Perspectives**, v. 3015, n. 1, p. 4-18, 2015.

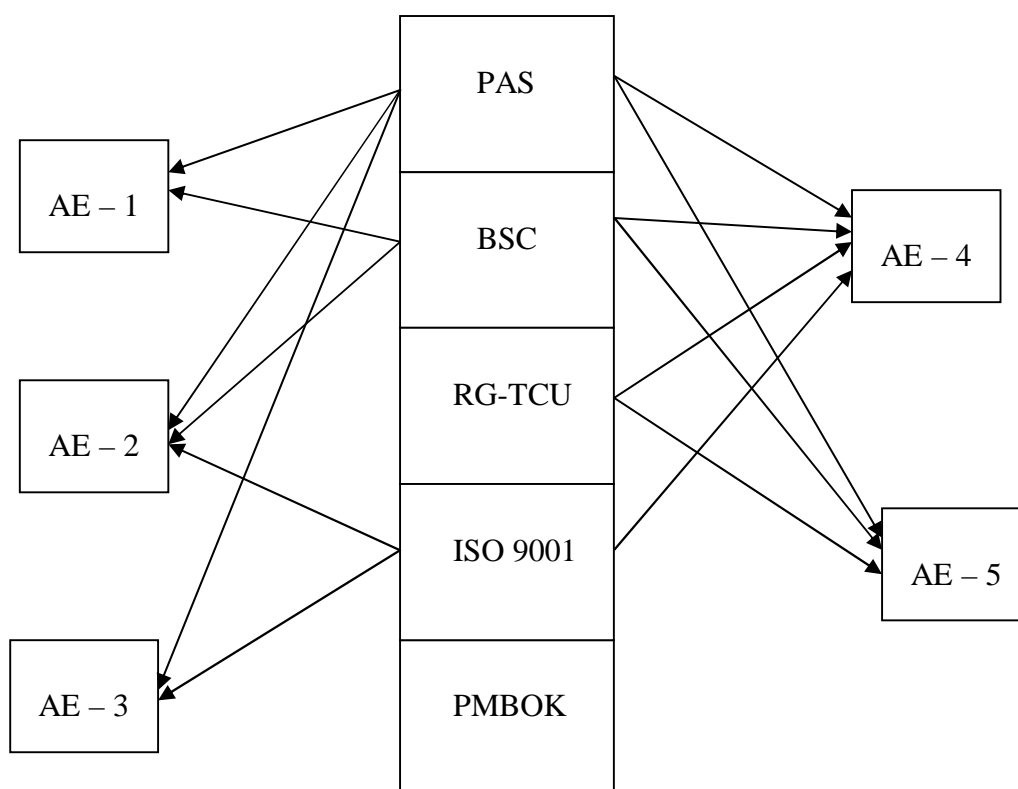
ZENG, S. X.; XIE, X. M; TAM, C. M; SHEN, L. Y. An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS). **Total Quality Management**, v. 22, n. 2, p. 173-186, feb. 2011.

ZENG, Sai X.; TAM, Vivian W. Y.; LE, Khoa N. Towards effectiveness of integrated management systems for enterprises. **Engineering Economics**, v. 21, n. 2, p. 171-179, 2010.

ZWIKAEL, Ofer. The relative importance of the PMBOK Guide's knowledge areas during project planning. **Project Management Journal**, Dec. 2009.

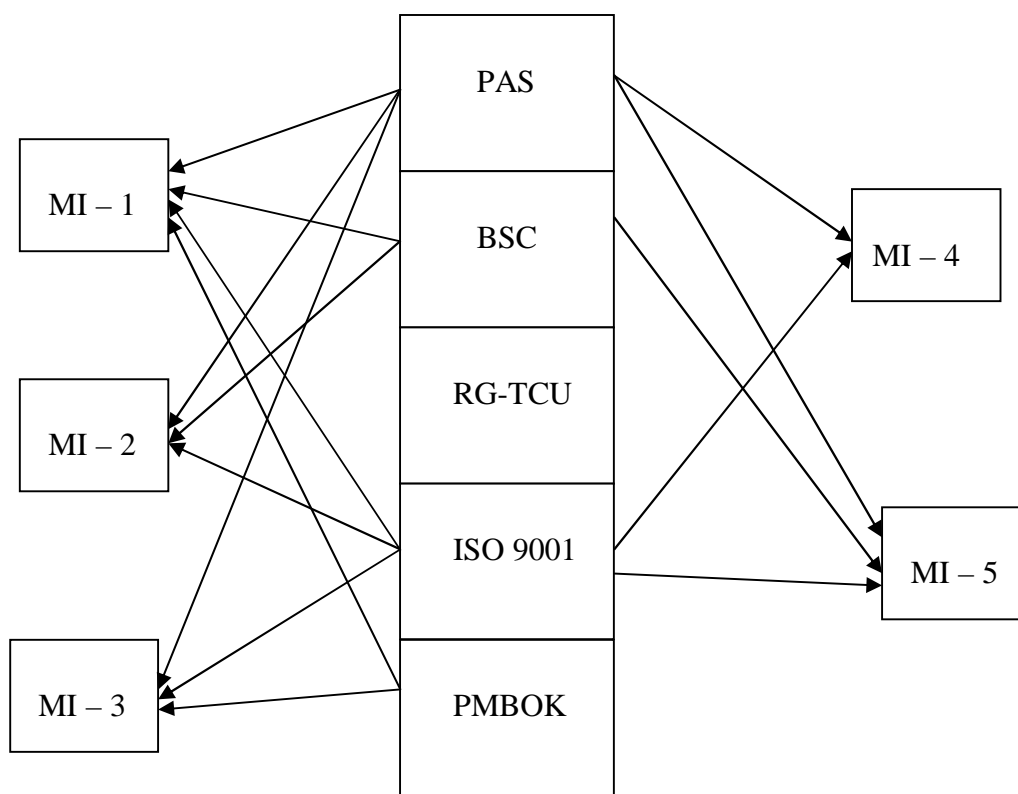
APÊNDICE A – VINCULAÇÕES ENTRE AS FERRAMENTAS E OS INDICADORES

A.1 Indicadores de Ajuste Estratégico (AE)



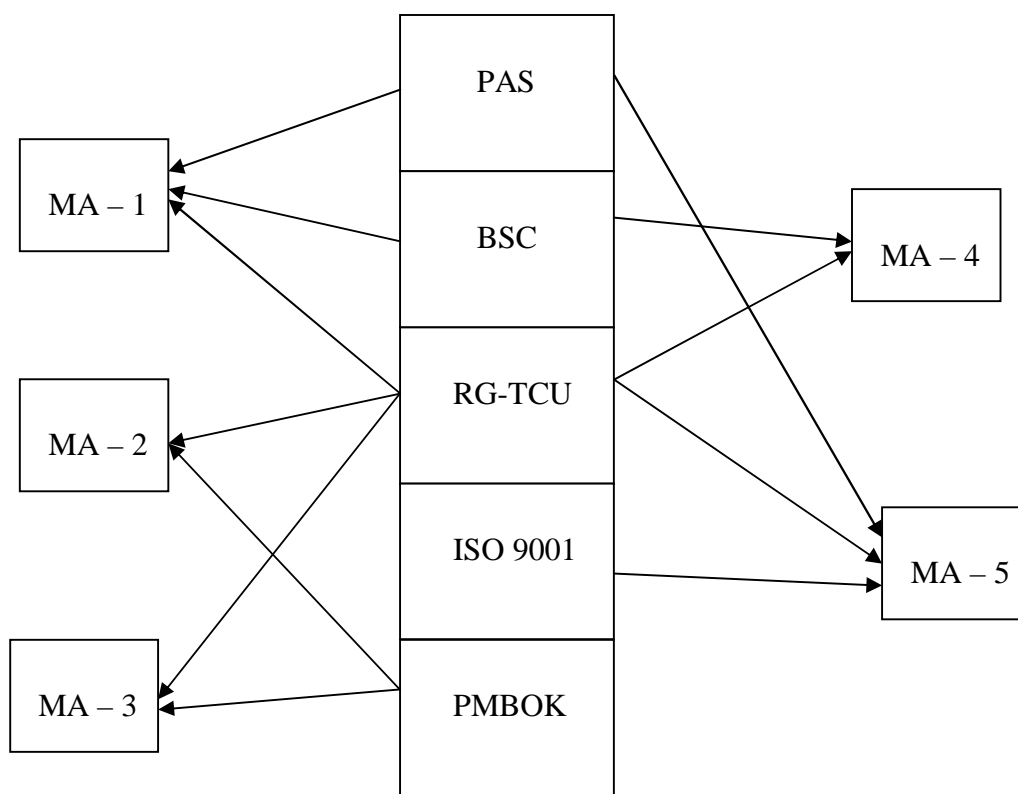
FERRAMENTA	INDICADOR (REQUISITOS)				
	AE-1	AE-2	AE-3	AE-4	AE-5
PAS	8.1	5.1, 5.2, 6.2	5.2, 6.2, 7.3	7.4	4.1, 4.3, 6.1, 7.5
BSC	Tendências, Cenários, Macrodesafios, Missão, Visão	Macrodesafios, Documentação		Envolvimento, Macrodesafios	Indicadores
RG-TCU				E2, L3, L3	E3, E2
ISO 9001		5.4	4.2	5.3, 4.2	
PMBOK					

A.2 Indicadores de Mecanismos de Integração (MI)



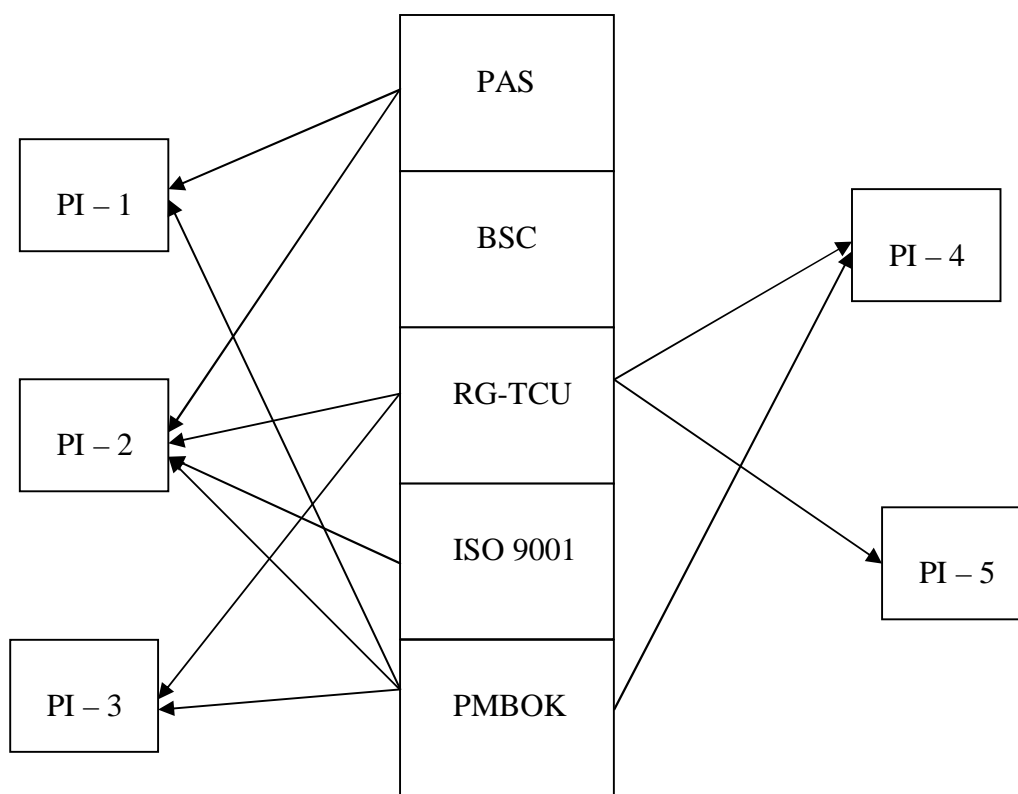
FERRAMENTA	INDICADOR (REQUISITOS)				
	MI-1	MI-2	MI-3	MI-4	MI-5
PAS	10.2	6.1, 10.1	5.1, 7.1	7.2	9.1, 9.3
BSC	Indicadores	Ações Corretivas			Alta Direção
RG-TCU					
ISO 9001	5.1, 8.5	5.6	5.1, 6.1, 6.3	6.2	5.1
PMBOK	4		12		

A.3 Indicadores de Mecanismos de Avaliação (MA)



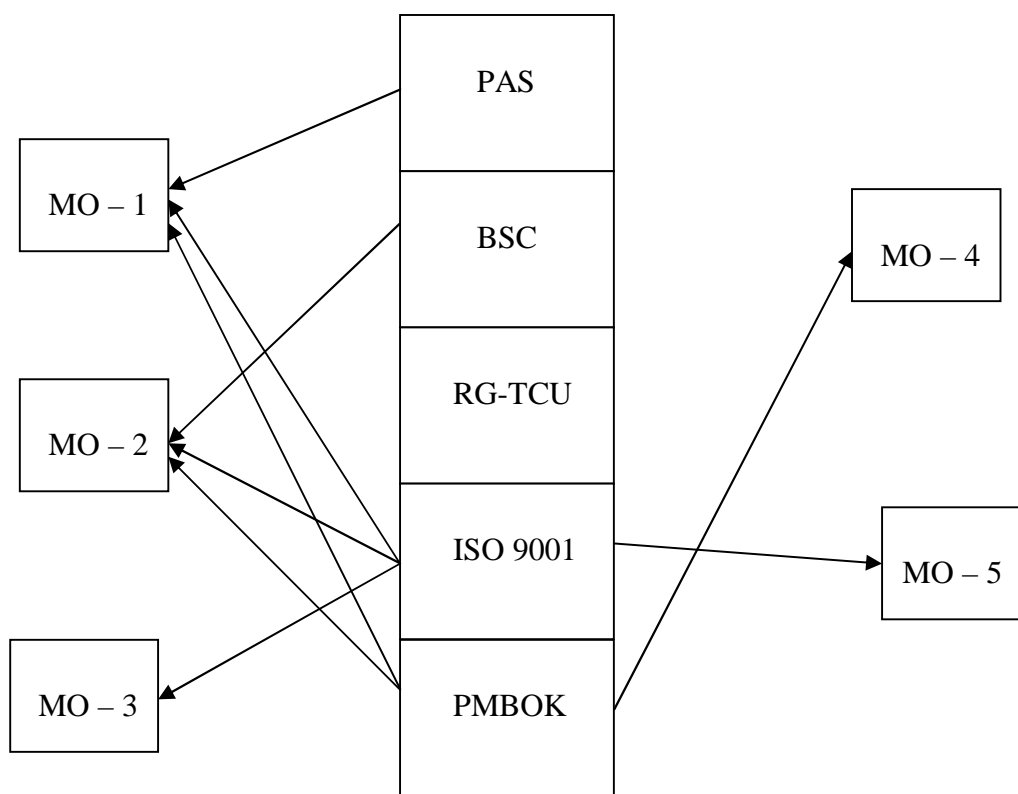
FERRAMENTA	INDICADOR (REQUISITOS)				
	MA-1	MA-2	MA-3	MA-4	MA-5
PAS	9.2				5.3
BSC	Controle Interno			Macrodesafios	
RG-TCU	C2	L3, C1	L3, C1, C2	L4	L3
ISO 9001					5.5
PMBOK		11	11		

A.4 Indicadores de Relacionamento com as Partes Interessadas (PI)



FERRAMENTA	INDICADOR (REQUISITOS)				
	PI-1	PI-2	PI-3	PI-4	PI-5
PAS	4.2	7.5			
BSC					
RG-TCU		E1	E1	E1, C3	L4, C3, E2
ISO 9001		7.2, 7.2.3			
PMBOK	10	13, 10	12	13	

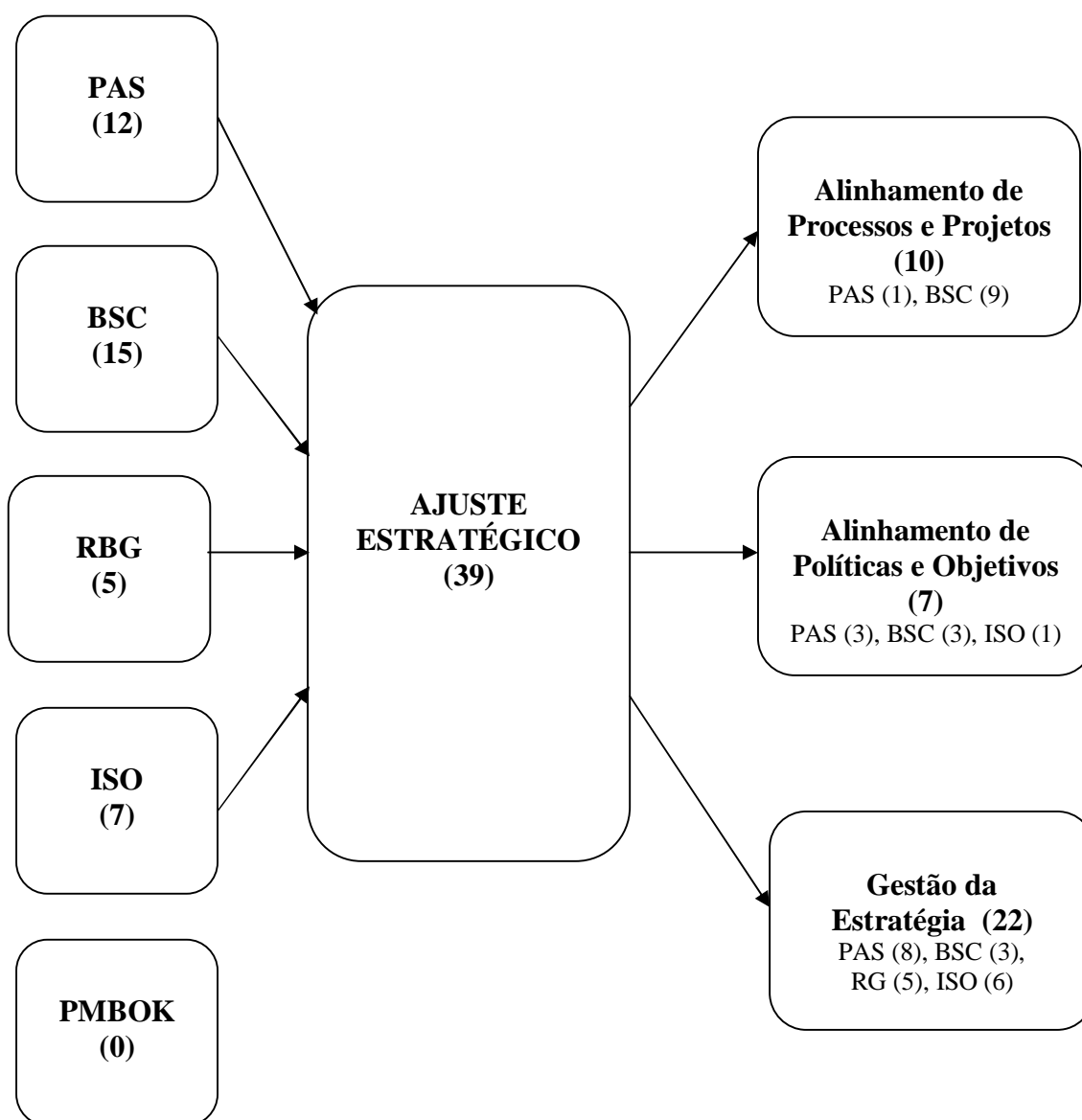
A.5 Indicadores de Mecanismos Operacionais (MO)



FERRAMENTA	INDICADOR (REQUISITOS)				
	MO-1	MO-2	MO-3	MO-4	MO-5
PAS	4.4, 8.1				
BSC		Responsabilidades			
RG-TCU					
ISO 9001	4.1	7.5, 5.5	5.2, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 4.2		7.1, 7.2, 4.2
PMBOK	4	9		4, 5, 6, 7, 8	

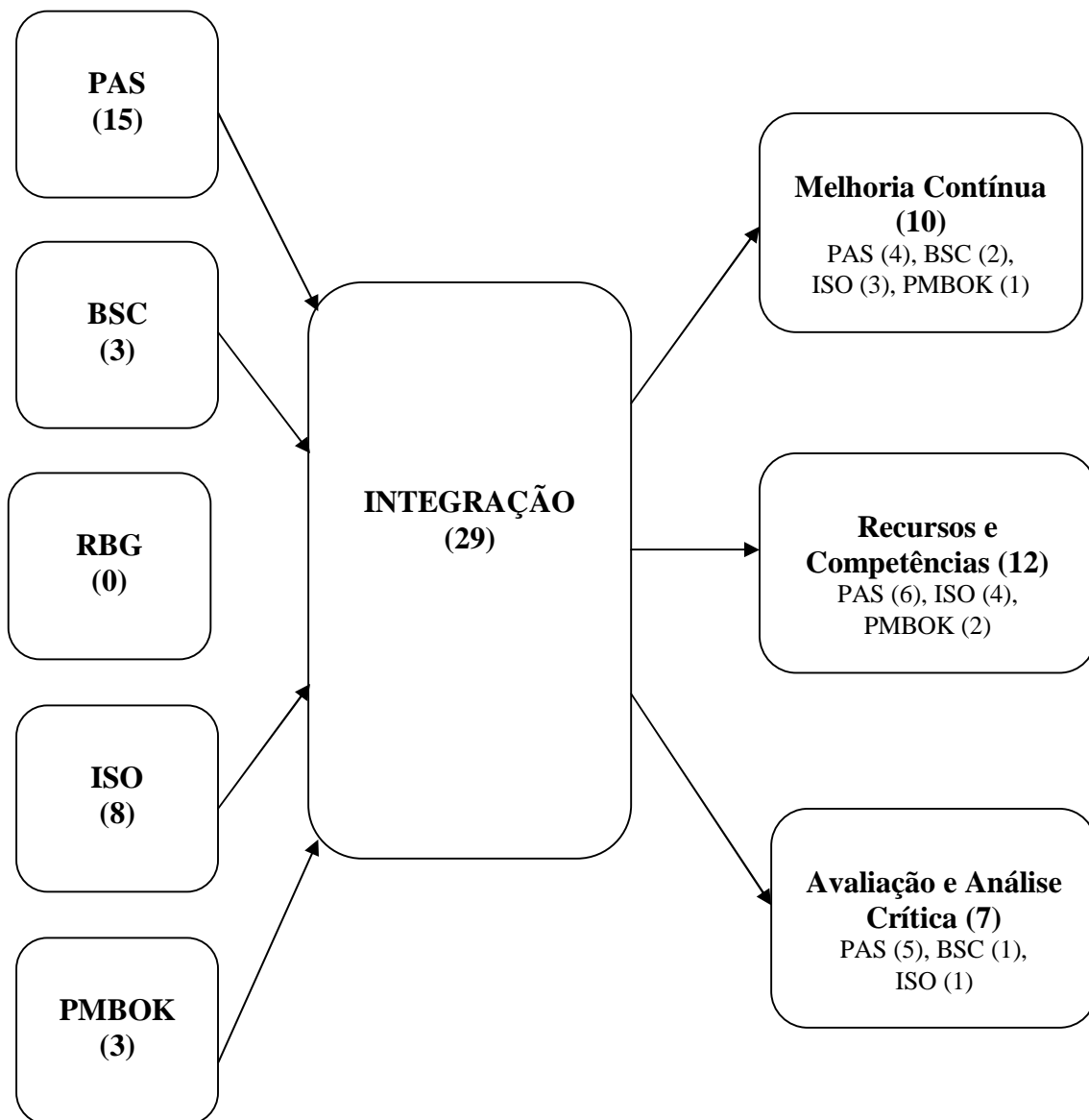
APÊNDICE B – CONVERGÊNCIAS DAS QUESTÕES NOS INDICADORES

B.1 Mecanismos de Ajuste Estratégico



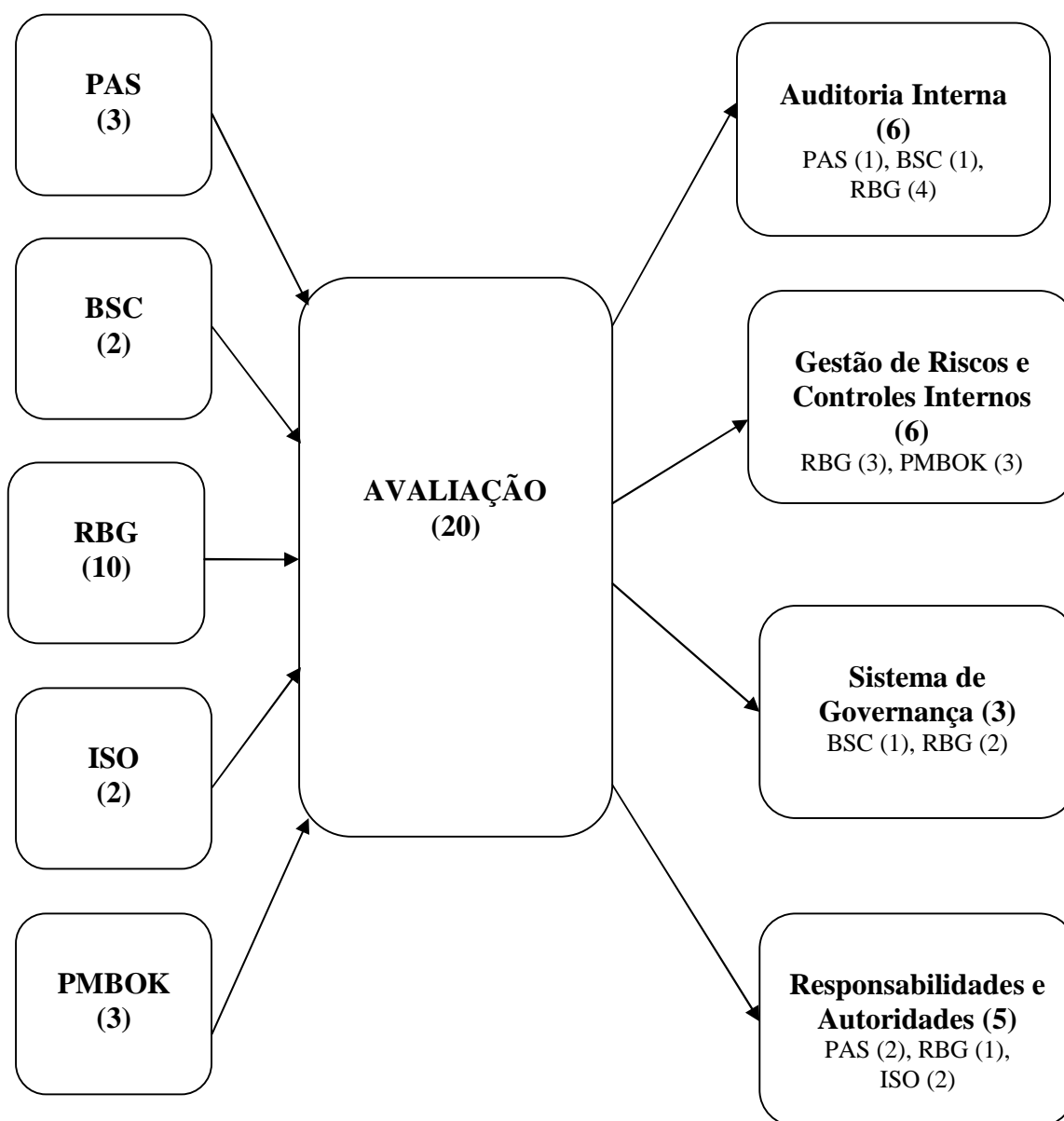
Observação: Os números entre parênteses indicam a quantidade de questões envolvidas.

B.2 Mecanismos de Integração



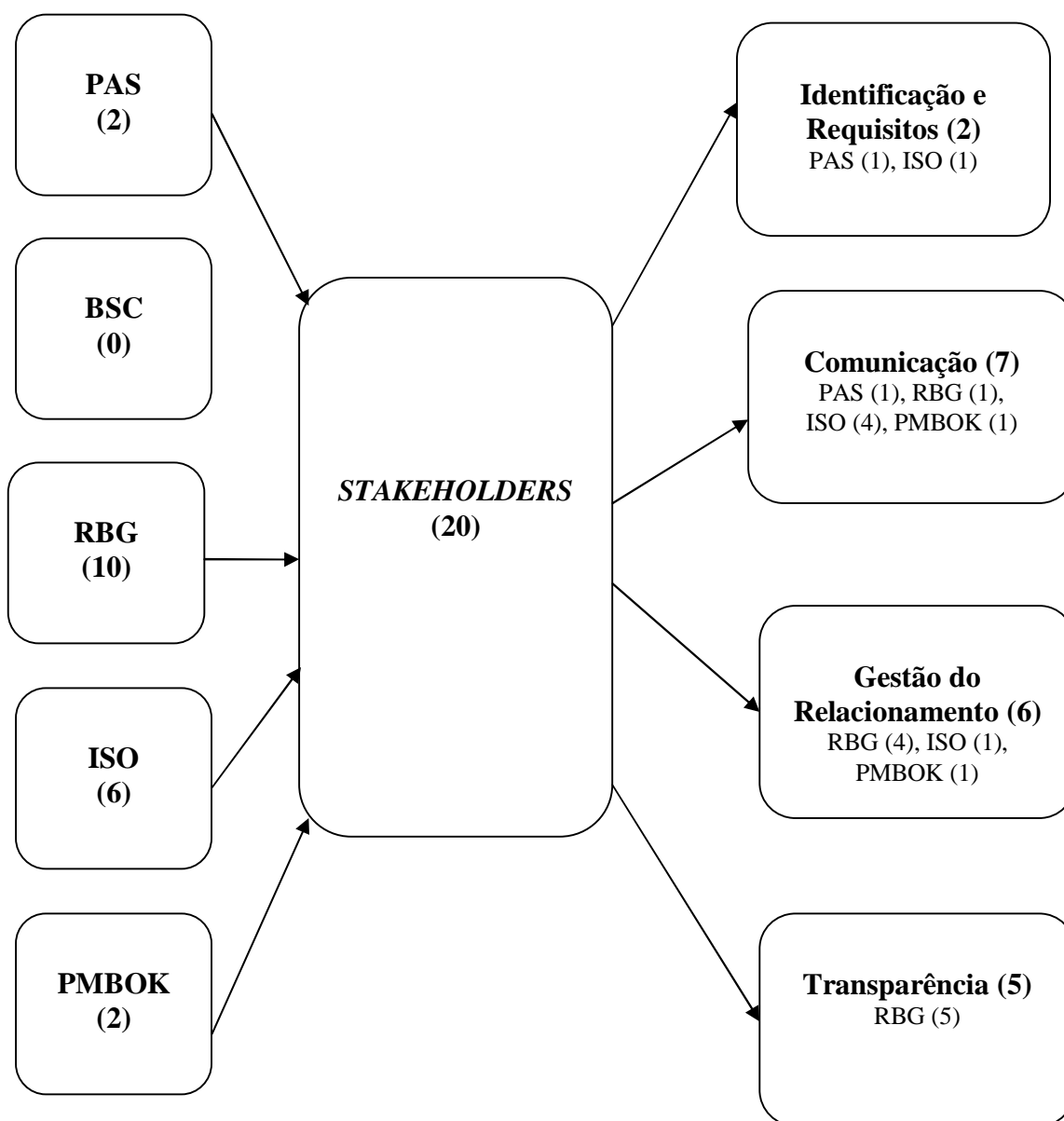
Observação: Os números entre parênteses indicam a quantidade de questões envolvidas.

B.3 Mecanismos de Avaliação



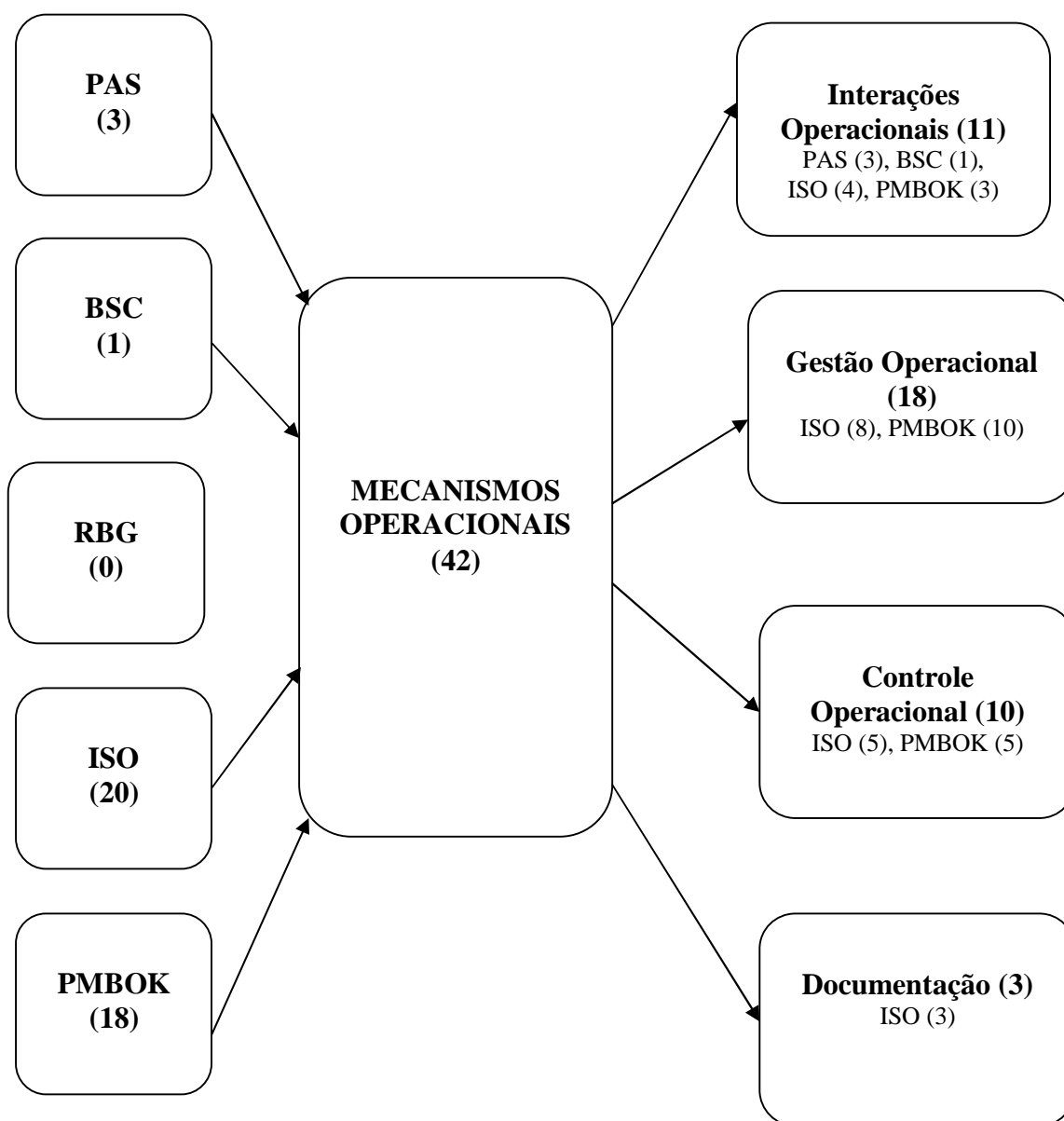
Observação: Os números entre parênteses indicam a quantidade de questões envolvidas.

B.4 Mecanismos de Relacionamento com os *Stakeholders*



Observação: Os números entre parênteses indicam a quantidade de questões envolvidas.

B.5 Mecanismos Operacionais



Observação: Os números entre parênteses indicam a quantidade de questões envolvidas.

APÊNDICE C – PASSO A PASSO PARA A MENSURAÇÃO DO ALINHAMENTO

Passo 1

Determinar o escopo da aplicação do teste

- Supraorganizacional (ex. setores, indústrias, *clusters*)?
- Organizacional?
- Intraorganizacional (ex. departamentos ou áreas)?

Passo 2

Determinar a população-alvo pesquisada

- Gestores? De que níveis?
- Empregados?
- Demais *stakeholders*?

Passo 3

Aplicar um pré-teste para garantir a compreensão dos respondentes quanto ao conteúdo das proposições e aos critérios de avaliação

Passo 4

Aplicar o questionário da pesquisa (Apêndice E)

Passo 5

Calcular o valor do índice de alinhamento e o valor para cada indicador, utilizando-se a escala proposta na subseção 4.1

Passo 6

Analisar os resultados do índice de alinhamento e de cada indicador considerando a recursividade da estrutura de medição (FIGURA 14; SUBSEÇÃO 4.7), estabelecendo planos de ação conforme as vinculações de cada ferramenta e de seus respectivos requisitos a cada indicador (Apêndices A e B)

Passo 7

Para um melhor acompanhamento, estabelecer novas medições a intervalos planejados (ex. anual) para verificar o progresso dos trabalhos buscando a melhoria do alinhamento organizacional.

APÊNDICE D – TEXTO DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Fortaleza, 30 de outubro de 2015.

Prezado Colega,

Sou servidor da Justiça Eleitoral há 26 anos e atualmente desenvolvo pesquisa de conclusão em curso de doutorado em administração de empresas na Universidade de Fortaleza (UNIFOR).

A pesquisa trata da integração de sistemas de gestão, incluindo a captação das percepções dos principais gestores da Justiça Eleitoral quanto a questões importantes para essa integração.

Portanto, peço sua colaboração por alguns minutos, para que responda ao questionário anexo composto de 25 afirmações, relativamente às quais você expressará sua concordância (máximo de 7) ou discordância (mínimo de 1).

Esclareço que sua identidade, bem como a do Tribunal a que você se vincula, NÃO serão divulgados, sob nenhuma hipótese.

Desde já agradeço sua valiosa cooperação, colocando-me à sua disposição para quaisquer esclarecimentos.

Cordialmente,

Hugo Pereira Filho
Analista Judiciário - TRE-CE
(85) 9949-xxxx
hugopf@uol.com.br

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Por favor, responda ao questionário abaixo com sua opinião acerca de cada afirmativa.

Utilize a seguinte escala:

SE DISCORDAR: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo muito), 3 (discordo pouco)

NEUTRALIDADE: 4 (neutro)

SE CONCORDAR: 5 (concordo pouco), 6 (concordo muito), 7 (concordo totalmente)

No Tribunal em que trabalho...	Avaliação (1 a 7)
Os processos e projetos estão alinhados à estratégia	
As políticas e objetivos estão alinhados à estratégia	
As políticas e objetivos estão documentados, comunicados e são compreendidos pelos colaboradores	
A estratégia é estabelecida e comunicada	
A estratégia é monitorada e controlada	
Há comprometimento com a melhoria contínua das atividades	
Há mecanismos de avaliação e análise crítica da melhoria contínua	
Os recursos disponíveis são suficientes para o funcionamento da organização	
As pessoas dispõem das competências necessárias ao cumprimento de suas tarefas	
O escopo da integração das atividades da organização é bem definido	
A auditoria interna é atuante e contribui para a melhoria do funcionamento dos demais setores	
A organização realiza gestão de riscos e de controles internos	
Há avaliação do trabalho da auditoria interna, da gestão de riscos e de seus controles internos, providenciando-se as correções necessárias	
Há sistema de governança estabelecido na organização	
As autoridades e responsabilidades estão bem definidas, inclusive aquelas de caráter interfuncional	
As partes interessadas são identificadas, e seus requisitos são mapeados	
A gestão da comunicação com as partes interessadas é eficaz	
Há estímulo para a participação das partes interessadas	
Procura-se balancear e compor os interesses divergentes das partes interessadas	
A organização patrocina a transparência na relação com suas partes interessadas	
A organização define claramente seus processos e projetos críticos	
A organização planeja a interação de seus processos e projetos, sempre que cabível	
A organização adota a norma ISO 9001 e as práticas PMBOK em sua gestão operacional	
A organização adota a norma ISO 9001 e as práticas PMBOK em suas atividades de controle operacional	
A organização determina e documenta os requisitos de seus projetos e seus procedimentos operacionais mais importantes	

APÊNDICE F – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

F.1 Por Área de Gestão

Indicador	TRIBUNAIS REGIONAIS ELEITORAIS										Média
	Presi	CRE	Diger	ASPEG	SAD	SCI	SGP	SJU	SOF	STI	
AE-1	6,00	4,80	5,57	5,60	5,37	4,27	5,00	6,75	4,67	5,00	5,21
AE-2	6,33	4,90	5,78	5,60	5,21	4,09	4,60	6,75	4,33	5,06	5,20
AE-3	4,67	4,50	4,96	5,40	4,84	4,09	4,40	5,75	5,17	4,25	4,72
AE-4	5,33	5,50	5,70	6,00	5,42	4,55	4,40	6,50	6,00	4,81	5,35
AE-5	5,00	5,10	5,65	6,60	4,95	4,18	5,40	6,25	5,33	4,00	5,07
MI-1	5,33	5,00	5,83	5,60	5,84	5,00	6,00	6,25	5,67	4,69	5,47
MI-2	4,00	5,10	5,30	5,00	4,79	3,36	3,60	5,75	5,17	3,56	4,58
MI-3	3,33	4,10	4,78	5,20	5,05	4,00	4,80	5,50	6,33	4,69	4,76
MI-4	5,00	5,00	5,04	4,20	5,11	5,55	4,60	5,75	5,67	4,75	5,06
MI-5	5,33	4,60	5,43	4,40	4,68	4,00	3,20	5,00	5,17	4,13	4,66
MA-1	4,67	5,00	5,43	5,20	4,74	4,55	5,40	5,50	5,17	3,94	4,88
MA-2	4,67	4,80	4,43	3,20	4,05	2,55	3,20	4,00	5,00	2,88	3,85
MA-3	4,33	4,40	4,70	3,40	4,00	2,91	3,40	4,50	5,17	2,75	3,92
MA-4	5,00	5,10	4,78	5,20	3,89	2,36	3,80	4,50	4,50	3,75	4,18
MA-5	5,00	5,20	5,74	5,60	5,26	3,55	5,00	5,75	5,83	4,13	5,05
PI-1	5,00	5,10	5,26	4,40	4,63	2,91	4,60	4,50	5,50	3,88	4,56
PI-2	4,33	4,20	5,13	3,80	4,42	2,91	3,40	4,00	5,00	3,50	4,19
PI-3	5,00	4,20	5,22	4,20	4,84	3,00	3,40	4,50	5,67	3,75	4,43
PI-4	5,33	4,30	5,22	4,40	4,84	2,73	4,60	5,00	5,50	3,81	4,51
PI-5	5,00	5,00	5,74	5,20	5,68	3,18	5,00	5,50	6,17	4,38	5,10
MO-1	5,67	4,60	5,65	4,60	5,05	2,55	4,00	6,25	5,50	4,19	4,75
MO-2	5,67	5,00	5,57	5,20	5,16	3,27	4,60	5,00	5,67	3,81	4,83
MO-3	4,33	3,60	4,17	4,20	3,37	1,55	4,80	4,75	2,83	3,06	3,49
MO-4	4,33	3,50	4,09	3,80	3,42	1,55	3,60	4,75	2,83	3,31	3,43
MO-5	5,33	5,50	5,65	4,80	4,63	2,91	4,80	6,00	5,33	3,63	4,74
MÉDIA	4,96	4,72	5,23	4,83	4,77	3,42	4,38	5,39	5,17	3,99	4,64
RESPONDENTES	3	10	23	5	19	11	5	4	6	16	102
Indicador	TRIBUNAIS REGIONAIS ELEITORAIS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
AE-1	5,25	6,20	5,00	5,33	6,00	4,25	7	5,33	4,71	4,00	
AE-2	5,25	6,20	5,00	5,33	5,33	3,25	7	5,33	5,00	4,33	
AE-3	5,00	5,20	5,00	4,33	4,33	4,00	6	4,67	4,43	4,00	
AE-4	5,25	6,20	4,50	4,00	6,33	4,25	6	5,67	4,71	4,33	
AE-5	6,00	5,40	4,00	5,33	6,00	3,50	5	5,33	4,00	4,67	
MI-1	6,75	5,60	5,00	5,00	5,33	4,00	6	5,33	5,43	6,00	
MI-2	5,00	5,40	4,00	3,67	4,67	3,50	6	5,33	4,14	4,00	
MI-3	5,50	5,20	5,00	5,33	2,33	4,50	5	3,33	4,57	2,67	
MI-4	5,75	5,00	4,50	5,33	3,00	4,75	5	4,67	5,00	4,67	
MI-5	5,25	4,20	5,00	4,00	3,33	3,50	6	5,00	4,43	4,33	
MA-1	5,75	4,40	4,50	5,67	4,33	4,00	7	3,67	4,29	5,00	
MA-2	5,00	3,60	4,50	3,67	3,33	3,00	7	2,33	3,71	3,33	
MA-3	4,75	4,20	5,00	4,00	3,00	3,25	7	2,33	3,71	3,00	
MA-4	2,75	4,60	5,00	3,67	3,67	3,50	6	3,67	3,71	4,67	
MA-5	5,50	5,20	5,00	4,33	4,67	4,25	6	5,67	4,86	5,00	
PI-1	5,75	3,80	4,50	4,00	4,00	3,75	5	5,00	4,71	4,33	
PI-2	5,25	3,80	5,00	4,00	3,67	2,75	5	3,67	4,14	3,67	
PI-3	5,25	4,20	5,00	4,00	3,67	2,75	6	3,67	4,50	5,00	
PI-4	5,75	4,00	5,00	4,33	4,67	2,75	5	4,67	4,29	4,67	
PI-5	6,00	5,00	5,00	4,33	5,00	3,75	6	5,00	4,57	6,00	

MO-1	5,50	5,40	4,50	3,33	5,00	2,75	7	4,67	4,43	5,33	
MO-2	6,00	4,20	4,50	3,33	4,67	3,25	6	5,33	4,71	4,67	
MO-3	6,50	4,40	4,00	1,00	1,67	2,00	1	2,33	3,00	1,67	
MO-4	5,00	4,40	4,00	1,00	1,67	2,00	1	2,33	3,00	1,67	
MO-5	6,00	5,40	5,00	2,00	3,67	3,00	7	5,00	4,71	4,33	
MÉDIA	5,43	4,85	4,70	4,01	4,13	3,45	5,64	4,37	4,35	4,21	
RESPONDENTES	4	5	2	3	3	4	1	3	7	3	
Indicador	TRIBUNAIS REGIONAIS ELEITORAIS										
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
AE-1	6,20		4,00	5,20	5,67	5,00	6,00	5,50	5,50	5,50	
AE-2	6,80		4,00	5,30	5,33	5,00	5,00	5,50	5,50	5,25	
AE-3	5,40		3,00	5,00	4,33	4,50	4,50	5,75	5,00	5,00	
AE-4	6,20		4,20	5,90	5,00	5,50	5,00	6,50	5,50	6,25	
AE-5	6,60		4,00	5,50	4,33	5,00	3,50	5,75	5,50	6,50	
MI-1	6,60		4,40	4,90	5,67	4,50	5,50	5,25	6,00	6,00	
MI-2	6,60		3,40	4,70	3,67	3,00	4,00	5,00	5,00	5,25	
MI-3	6,20		4,00	4,50	4,00	3,00	5,00	4,50	4,50	5,75	
MI-4	5,40		5,20	4,70	4,33	5,00	5,50	5,00	5,50	5,00	
MI-5	6,40		2,80	4,40	4,67	4,50	5,00	5,50	5,50	5,00	
MA-1	5,40		4,60	4,20	5,00	5,00	5,50	5,25	4,00	4,75	
MA-2	2,80		3,00	4,00	3,33	4,00	3,50	4,50	2,50	3,75	
MA-3	3,80		3,40	3,70	3,00	4,50	2,00	4,50	2,50	3,00	
MA-4	5,75		3,60	5,00	4,00	4,00	3,50	4,75	5,00	3,00	
MA-5	6,20		4,00	5,20	4,33	4,00	3,50	5,75	6,00	5,00	
PI-1	6,00		3,60	4,60	4,33	3,00	4,00	4,75	5,50	3,75	
PI-2	4,80		3,00	4,00	3,67	3,50	3,50	5,00	5,00	3,50	
PI-3	5,40		2,80	4,20	3,67	3,50	3,00	5,00	5,00	3,75	
PI-4	5,40		3,20	4,20	3,00	4,50	3,00	5,00	5,50	3,25	
PI-5	6,20		4,20	5,00	4,67	5,00	3,50	6,00	6,00	4,25	
MO-1	5,80		3,80	5,00	4,67	4,50	4,00	5,00	5,50	4,00	
MO-2	6,20		3,60	5,20	4,00	5,00	4,00	5,25	5,50	4,50	
MO-3	6,40		2,20	3,50	3,00	4,00	2,50	4,50	3,50	2,25	
MO-4	6,20		2,20	3,50	3,00	3,50	2,50	4,50	3,50	2,00	
MO-5	7,00		3,20	4,60	4,00	4,00	4,00	5,00	4,50	4,50	
MÉDIA	5,83		3,58	4,64	4,19	4,28	4,04	5,16	4,92	4,43	
RESPONDENTES	5	-	5	10	3	2	2	4	2	4	
Indicador	TRIBUNAIS REGIONAIS ELEITORAIS										Média Geral
	21	22	23	24	25	26	27				
AE-1	4,25	5,00	3,33	6,20	5,40	5,60	5,00				5,21
AE-2	4,25	5,25	3,33	6,00	5,40	6,00	5,00				5,20
AE-3	4,50	4,50	3,33	5,60	4,80	5,20	5,00				4,72
AE-4	4,50	5,25	5,33	6,40	4,80	6,00	4,50				5,35
AE-5	4,50	5,25	5,67	6,00	4,80	4,40	4,25				5,07
MI-1	5,50	4,75	4,67	6,20	6,20	5,60	6,25				5,47
MI-2	4,50	4,25	4,33	5,40	4,20	4,60	4,50				4,58
MI-3	4,75	6,25	3,00	5,40	6,20	5,20	5,25				4,76
MI-4	5,25	5,25	5,33	5,40	5,40	5,20	6,00				5,06
MI-5	4,50	5,25	4,33	5,20	5,00	4,80	4,75				4,66
MA-1	5,25	4,75	4,33	5,20	6,40	6,20	4,25				4,88
MA-2	4,50	3,75	3,00	5,20	3,40	5,40	4,75				3,85
MA-3	5,00	4,00	4,00	5,20	4,20	5,00	4,25				3,92
MA-4	4,25	3,00	1,67	4,40	4,40	6,20	4,25				4,18
MA-5	5,75	4,50	3,67	5,60	4,80	6,00	5,25				5,05
PI-1	5,00	4,25	3,67	5,20	4,60	5,20	5,00				4,56
PI-2	4,00	4,25	5,00	5,20	4,00	5,00	5,00				4,19
PI-3	4,50	4,75	4,67	5,40	4,20	5,40	6,00				4,43
PI-4	4,75	4,75	3,67	5,60	5,20	5,80	5,25				4,51
PI-5	4,75	5,00	4,67	6,00	4,80	6,00	6,00				5,10
MO-1	4,25	5,00	3,67	5,60	4,40	5,20	5,75				4,75

MO-2	4,50	5,25	5,00	5,80	4,20	5,60	5,00				4,83
MO-3	3,75	3,00	3,33	3,80	4,80	3,40	4,75				3,49
MO-4	3,75	3,00	3,33	3,80	5,20	3,60	4,75				3,43
MO-5	4,50	5,00	5,00	5,20	5,60	5,00	5,25				4,74
MÉDIA	4,60	4,61	4,05	5,40	4,90	5,26	5,04				4,64
RESPONDENTES	4	4	3	5	5	5	4				102