



**Universidade Federal do Pampa**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RAFAELLA DE MENEZES PACHECO**

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO FORO LOCAL ACERCA DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO  
RIO GRANDE DO SUL**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Santana do Livramento**

**2014**

**RAFAELLA DE MENEZES PACHECO**

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO FORO LOCAL ACERCA DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO  
RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em administração pela Universidade  
Federal do Pampa - UNIPAMPA.  
Orientador: Prof. Dr. Ricardo Gonçalves  
Severo

**Santana do Livramento**

**2014**

**RAFAELLA DE MENEZES PACHECO**

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO FORO LOCAL ACERCA DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO  
GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em administração pela Universidade  
Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Área de Concentração: Gestão Estratégica

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em:  
Banca examinadora

---

Prof. Dr. Ricardo Gonçalves Severo (Orientador)  
Ciências Sociais – UNIPAMPA

---

Prof. Msc. Carina Cipolat  
Administração – UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Paulo Cassanego Júnior  
Administração – UNIPAMPA

Aos meus avós, Adão e Ilíbia, que são minha  
fortaleza e exemplos de vida.

Ao meu marido, Antonio Brasil, meu maior  
incentivador.

Ao meu filho, Raphael, razão maior de todo o  
meu esforço.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por todas as oportunidades e desafios que me deparo, bem como a força que recebo para seguir firme no meu caminho.

Aos meus pais, avós e irmãos que mesmo de longe me incentivam e me dão forças para não desistir.

Ao meu marido, meu maior incentivador, que acredita mais nas minhas capacidades do que eu mesma.

Ao meu filho, que mesmo criança se mostra maduro e capaz de compreender meus momentos de ausência para me dedicar aos estudos e a pesquisa deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho que me acompanham desde o início desta importante etapa da minha vida, me dando apoio e incentivando para eu seguir em frente.

Aos colegas da turma de Administração, principalmente as que estão comigo desde o início desta jornada, Ana Paula, Cristiane, Karoline e Maitê pela parceria, companheirismo e momentos de descontração; nossa convivência tornou tudo mais fácil!

Aos mestres pela maneira que transmitem seu conhecimento para promover o nosso crescimento não só como profissionais, mas também como pessoas melhores, cidadãos mais conscientes de nossos deveres e responsabilidades.

Ao meu orientador, Professor Ricardo Severo, pela maneira que me auxiliou na condução deste trabalho, fazendo com que buscasse o aperfeiçoamento através das críticas e elogios recebidos.

“Cada dia que amanhece assemelha-se a uma página em branco, na qual gravamos nossos pensamentos, ações e atitudes. Na essência, cada dia é a preparação de nosso próprio amanhã.”

Chico Xavier

## RESUMO

Planejamento estratégico é uma ferramenta da administração estratégica fundamental para planejar e preparar a organização para o futuro. A administração pública gerencial que tem como característica a inserção da eficiência como um dos princípios da administração, visando a maior satisfação dos usuários/clientes, precisou se preparar melhor para essa realidade, e o planejamento estratégico se tornou uma ferramenta para auxiliar as organizações públicas a atenderem às exigências introduzidas por este novo modelo. As pessoas exercem papel fundamental neste processo, pois representam o coração da organização. A maneira que elas percebem o planejamento irá auxiliar no alcance dos objetivos, podendo influenciar nos resultados. Este trabalho teve como objetivo identificar a percepção dos servidores do Foro de Santana do Livramento quanto ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça, para isso foi feita uma pesquisa exploratória-descritiva, com a utilização de entrevista dirigida ao escritório de Gestão e Qualidade do TJ e aplicação de questionários aos servidores do foro local. A partir dos dados obtidos verificou-se que o Tribunal de Justiça seguiu todos os passos indicados e descritos no referencial teórico quanto a formulação da estratégia da organização deixando a desejar no quesito comunicação, tendo como resultado da pesquisa a baixa divulgação desta ferramenta junto aos servidores, os quais percebem a sua importância apesar de não o conhecerem na íntegra.

Palavras-chave: planejamento estratégico; percepção; pessoas; organizações públicas

## **ABSTRACT**

Strategic planning is a fundamental tool of strategic administration for planning and preparing the future organization. The management public administration has as characteristic the efficiency insertion as one of the principles of administration, aiming satisfaction of users/clients, demanded to be better prepared for the new reality, and the strategic planning became a required tool to help public organizations to assist the demands inserted for that new pattern. People practice important roles in this procedure, they represent the heart of the organization. The way they figure out the planning will help reach the achievements, may influence the results. This paperwork aimed identifying the perception of the functionaries from the Foro of Santana do Livramento according the strategic planning of the Tribunal de Justiça, so that an exploratory-descriptive research was made, using the interview directed to the Gestão e Qualidade office in the TJ and application of questionnaires for the functionaries of the local Foro. From the data obtained it was it was found that the court has followed all the steps listed and described in the theoretical framework as the formulation of the organization's strategy falling short in the category communication, resulting in the search to low dissemination of this tool along with the servers which realize the importance although not know in its entirety.

Key-words: strategic planning; perception; people; public organizations



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de planejamento estratégico .....	32
Figura 2 – Modelo de Gestão Estratégica.....	55
Figura 3 – Mapa Estratégico dos Objetivos do Tribunal de Justiça do RS .....	57
Figura 4 – Mapa Estratégico dos Projetos do Tribunal de Justiça.....	58
Figura 5 – Questão 1.....	63
Figura 6 – Questão 2.....	64
Figura 7 – Questão 3.....	65
Figura 8 – Questão 4.....	67
Figura 9 – Questão 5.....	68
Figura 10 – Questão 6.....	71
Figura 11 – Questão 7.....	73
Figura 12 – Questão 8.....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis Internas e Externas .....	28
Quadro 2 - Descrição dos cargos dos servidores do foro de Santana do Livramento .....	45
Quadro 3 - Estratificação dos Respondentes .....	59
Quadro 4 - Número de Respondentes por Questão.....	61
Quadro 5 - Médias por Questão.....	62

## LISTA DE SIGLAS

AGEQ	Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade
BSC	Balanced Scorecard
CGJ	Corregedoria Geral da Justiça
CNJ	Conselho Nacional da Justiça
EC	Emenda Constitucional
JEC	Juizado Especial Cível
NAP	Nova Administração Pública
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
TJ	Tribunal de Justiça

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMÁTICA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL .....	19
<b>2.1.1 Modelo Burocrático .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2 Modelo Gerencial.....</b>	<b>22</b>
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	23
<b>2.2.1 Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2 Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.3 Balanced Scorecard .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.4 Mapas Estratégicos.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.5 A Importância das Pessoas no Planejamento Estratégico .....</b>	<b>37</b>
2.3 PERCEPÇÃO E A TEORIA COMPORTAMENTAL .....	40
<b>3 PODER JUDICIÁRIO .....</b>	<b>42</b>
3.1 PODER JUDICIÁRIO LOCAL .....	45
<b>4 MÉTODO .....</b>	<b>48</b>
4.1 TIPO DE PESQUISA .....	48
4.2 MÉTODO ESCOLHIDO (E JUSTIFICATIVA) .....	49
4.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	50
<b>4.3.1 Universo da Pesquisa e Amostragem .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.2 Instrumento de Pesquisa .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados.....</b>	<b>51</b>

4.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	52
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>53</b>
5.1 DESCRIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	53
5.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS .....	59
<b>5.2.1 Conhecimento acerca do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2.2 Participação dos Servidores no Planejamento Estratégico.....</b>	<b>64</b>
<b>5.2.3 A Comunicação do Planejamento Estratégico.....</b>	<b>65</b>
<b>5.2.4 A Participação do Planejamento Estratégico para a Evolução da Gestão do TJ....</b>	<b>66</b>
<b>5.2.5 As Mudanças na Organização após o Planejamento Estratégico .....</b>	<b>67</b>
<b>5.2.6 A Importância do Planejamento Estratégico para a Gestão do Tribunal de Justiça .....</b>	<b>70</b>
<b>5.2.7 Impactos Percebidos pelo Servidor na sua Atuação ou Unidade Judicial após o Planejamento Estratégico .....</b>	<b>72</b>
<b>5.2.8 Mudança Estrutural na Organização após o Planejamento Estratégico .....</b>	<b>74</b>
<b>5.2.9 Sugestões de Melhoria para o Planejamento Estratégico .....</b>	<b>75</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A forma de administrar organizações públicas passou por mudanças e adaptações no último século. Foi preciso que se adaptassem às novas demandas e exigências da sociedade contemporânea. Bergue (2011) explica que novos modelos foram inseridos e foi necessário recorrer a ferramentas utilizadas em organizações privadas para se alcançar os objetivos das instituições públicas prestando um serviço mais eficiente. A administração estratégica tornou-se uma forma de auxiliar este tipo de organização a agregar valor, e o planejamento estratégico demonstrou ser uma ferramenta eficaz neste contexto.

O planejamento estratégico começou a ser utilizado primeiramente pelas organizações militares há alguns séculos e somente na década de 70 é que passou a ganhar destaque na administração. Ele serve para apontar os caminhos e definir os meios que devem ser traçados para alcançá-lo.

Nogueira (2010) enfatiza a importância de um planejamento estratégico no Poder Judiciário, organização que vem perdendo credibilidade perante a sociedade, principalmente pelo crescente número de processos que acarreta na morosidade de seus julgados. A citação do jurista e escritor Rui Barbosa (2009): “Mas justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”, apesar de ser do ano de 1921, se insere no cenário atual para corroborar com a importância da eficiência para o Poder Judiciário, o qual tem como finalidade precípua promover a justiça, sendo necessário para isso administrar de forma correta suas unidades para manter a qualidade das decisões proferidas apesar dos inúmeros processos que ingressam cada vez em maior número.

Um dos maiores desafios encontrados pelos Tribunais de Justiça, principalmente no nível de justiça estadual, para atingir os seus objetivos é a dificuldade de formalização da gestão nas diversas comarcas. No Rio Grande do Sul são mais de 164 comarcas e 527 unidades judiciais, cada uma gerida por juízes e escrivães de forma empírica, sem conhecimento administrativo, o que não é exigência para seus cargos, daí a maior dificuldade para gerenciar seus processos e proporcionar resultados satisfatórios aos seus usuários.

De acordo com Bergue (2011) como consequência da evolução da administração pública, com a inserção de novos modelos gerenciais, o foco voltou-se para a satisfação do usuário, tanto do cliente externo quanto do interno, exigindo uma prestação de contas à sociedade das ações desenvolvidas na esfera pública e dos resultados obtidos, visando principalmente a eficiência nos seus processos.

Neste cenário foi preciso que o Poder Judiciário repensasse sua forma de administração, buscando ferramentas que permitissem ter maior visibilidade e continuidade de seus projetos. E foi assim que teve início o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, como uma ferramenta para se alcançar a eficiência, buscando definir objetivos, focar nas metas para serem alcançadas e obter os resultados com o menor custo e maior satisfação do usuário (NOGUEIRA, 2010).

## 1.1 PROBLEMÁTICA

De acordo com Kaplan e Norton (1997) para o planejamento estratégico obter melhores resultados é necessário que os membros conheçam e percebam seu papel dentro do que está sendo proposto, e quais as atividades deverão desempenhar para que a organização alcance o seu objetivo.

As pessoas são os recursos mais preciosos de uma organização e é delas que depende o sucesso de todas as ações que praticam. Lucena (2009) destaca a importância de haver um planejamento de recursos humanos para alinhar aos planos da organização, pois segundo a autora o preparo e o comprometimento de seus membros, conhecendo desde o princípio os caminhos e as ações que serão implementadas na fase de operacionalização da estratégia, irão auxiliar para gerar os resultados esperados pelo planejamento estratégico.

Drucker (2006) enfatiza que administrar implica assumir tarefas, ter disciplina, mas principalmente pessoas. São as pessoas, e não as forças que administram, é necessário para isso, que haja integração entre as pessoas e suas tarefas. Daí a importância de cada um conhecer a missão e a visão da organização para desempenhar o seu papel com dedicação.

Neste cenário de alinhar o planejamento estratégico aos recursos humanos e a necessidade de se reconhecer sua importância na organização é que se faz necessário identificar, a partir da realidade local, se as pessoas possuem essa percepção. Assim, este trabalho está centrado na seguinte questão: **Qual a percepção dos servidores do Foro de Santana do Livramento acerca do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul?**

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos apresentados neste trabalho estão divididos entre objetivo geral e objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos servidores do Foro de Santana do Livramento acerca do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever como foram desenvolvidas as etapas de elaboração, implementação, avaliação e controle, do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul;
- Analisar a participação na visão dos servidores em todas as etapas do Planejamento Estratégico;
- Identificar se os servidores do Foro de Santana do Livramento perceberam mudanças após a implementação do Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça.



### 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Nogueira (2010) o judiciário passa por uma grande crise, perdendo credibilidade e passando uma imagem negativa para a sociedade em geral, isso vem ocorrendo desde o final do século XX.

A crise tem como causa dois aspectos distintos: processual e estrutural. O ingresso crescente de processos judiciais, como aspecto processual, ocasionado pelas garantias constitucionais oferecidas aos cidadãos, na Constituição de 1988, fazendo com que a demanda por seus direitos fossem aumentadas, dentre outras causas de fator econômico, social e cultural. O fator estrutural diz respeito ao número insuficiente de magistrados e servidores, à estrutura rígida na qual o judiciário está inserido, na falta de planejamento, às custas acessíveis para todos, a servidores desmotivados, etc. (SADEK, 2004 apud VIEIRA, 2007).

Com a intenção de reverter este quadro, foi promulgada a emenda constitucional nº 45/2004, criando o CNJ (Conselho Nacional da Justiça), órgão responsável por aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário, com o objetivo de promover a modernidade e instalar a eficiência no poder judiciário nacional, que ficou conhecida como a “Reforma do Judiciário” (BRASIL, 2005).

Uma das primeiras ações desta instituição foi a determinação para cada Tribunal da elaboração de planejamentos estratégicos, que premiassem seus objetivos estratégicos a serem cumpridos em um prazo determinado, no mínimo cinco anos, tendo em vista a forma de administração dos tribunais que é de dois anos, o que dificulta a continuidade de execução de projetos (NOGUEIRA, 2010).

Tendo em vista o acima exposto, este trabalho justifica-se pela relevância que apresenta tanto para a administração do Tribunal de Justiça pela importância que possui o planejamento como ferramenta de gestão para a administração de seu tribunal e unidades judiciais, bem como para auxiliar a mensurar a percepção que os servidores da unidade judicial de Santana do Livramento possuem acerca do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. Esta pesquisa torna-se relevante também para estudantes de administração que desejarem conhecer a aplicabilidade e os processos de elaboração desta importante ferramenta de gestão, que é o planejamento

estratégico, como forma de priorizar as metas a serem alcançadas e estabelecer objetivos através de análises que levam em consideração o ambiente interno e externo, e também os pontos fortes e fracos da organização.

O papel dos membros da organização e seu envolvimento no contexto do Planejamento Estratégico é muito importante para o alcance das metas propostas, e a forma que os servidores entendem e percebem este processo, portanto, torna-se fundamental. É necessário que cada servidor, desde a alta administração até a base do Poder Judiciário, a qual se encontra nas unidades judiciais espalhadas nas diversas comarcas do Estado, conheçam seu papel dentro deste grande plano para que possam dar o seu melhor e torná-lo eficaz. Afinal uma organização é feita de pessoas e é delas que depende o sucesso ou fracasso de suas ações.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo: Introdução, Referencial Teórico, Apresentação do Poder Judiciário, Metodologia, Análise dos Dados e Considerações Finais, além das Referências Bibliográficas que também o compõem.

O primeiro capítulo se refere à introdução, onde é apresentada a problemática, o objetivo geral e objetivos específicos, bem como a justificativa do trabalho.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico utilizado para embasar a pesquisa, o qual abordará os seguintes tópicos: a evolução da Administração Pública no Brasil e o Planejamento Estratégico. Este capítulo se divide em subcapítulos que visam identificar o contexto que o planejamento estratégico se insere na organização pública pesquisada, citando o processo do planejamento e suas ferramentas mais importantes, como o *Balanced Scorecard* e o Mapa Estratégico, e também a importância das pessoas no planejamento estratégico. Para fechar este capítulo é abordado o conceito de percepção dentro da teoria comportamental. O terceiro capítulo faz uma apresentação do Poder judiciário, instituição analisada na presente pesquisa.

No quarto capítulo deste trabalho é apresentado o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa, informando o tipo de pesquisa, o método escolhido, a técnica de coleta e análise dos dados.

O quinto capítulo apresenta a análise dos dados obtidos na pesquisa com os resultados encontrados através da entrevista e da aplicação dos questionários.

E por fim, no sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, e após as referências bibliográficas utilizadas para embasar a fundamentação teórica deste estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordada a história do Serviço Público no Brasil, a evolução da Administração Pública, o seu surgimento e a introdução da Nova Administração Pública (NAP): o modelo gerencial. Será apresentado também o Planejamento Estratégico, tema principal deste trabalho, definindo seu conceito e descrevendo as etapas de elaboração e implementação, bem como as ferramentas importantes para auxiliar no processo, como o *balanced scorecard* e o mapa estratégico.

### 2.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

De acordo com Kauss (2011) o serviço público no Brasil começou com a vinda da família real portuguesa, surgindo o império e uma estrutura pública na qual as funções eram desempenhadas por pessoas indicadas pelo Imperador. Segundo essa autora, a função principal do poder público era o recolhimento de riquezas, não se preocupando com qualquer tipo de responsabilidade ou contraprestação.

Ainda segundo a autora, na Constituição do Império já havia referência quanto ao talento e as virtudes que o candidato deveria ter para ganhar a indicação. Contudo, foi na Constituição Federal de 1934, que passou a ser exigido o concurso público para ingresso nos cargos de carreira, exceto para os cargos comissionados, o que prevalece nos dias de hoje.

Segundo Silva (1999) a primeira forma de administração adotada no Brasil foi o modelo patrimonialista, característica da forma de governo da monarquia, na qual o patrimônio público e o patrimônio privado confundiam-se. Nos anos 30 surgiu então, a necessidade de proteger o Estado do nepotismo, do empreguismo e da corrupção adotando um novo modelo de administração, a burocrática. Esse modelo estava baseado na centralização das decisões, na unidade de comando, na forma de hierarquia piramidal e no controle dos processos administrativos.

Na década de 90, no governo de Fernando Henrique Cardoso, iniciou-se a Reforma da Gestão Pública, introduzindo na Constituição Federal a emenda constitucional nº19/1998, com o objetivo maior de modernizar a máquina

administrativa. As principais mudanças introduzidas pela emenda foram as relacionadas à estabilidade e ao regime de remuneração dos servidores públicos, bem como a forma de gestão da administração pública, surgindo o modelo gerencial (SILVA, 1999).

A administração pública gerencial, segundo Silva (1999), surgiu como uma tentativa de amenizar a rigidez burocrática até então imposta na forma de administrar os órgãos públicos no país. O novo modelo parte do princípio que as concepções da sociedade devem ser levadas em consideração, e que seus interesses devem ser respeitados pelo Estado. Passou-se a dar ênfase à qualidade dos serviços prestados, e teve como objetivos o fortalecimento da competência administrativa e maior autonomia das organizações públicas.

A Constituição Federal do Brasil (1988) traz os princípios da Administração Pública que devem reger suas instituições, tais como: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, esta última incluída através da EC 19/1998. Na constituição tem-se também a informação quanto às garantias, formas de investidura, a remuneração dentro do serviço público, bem como as formas de aposentadoria.

A partir dessa emenda o setor público passou por algumas transformações baseadas no modelo gerencial já adotado por organizações privadas. As mudanças começaram a acontecer a partir da inserção desse novo princípio e algumas medidas começaram a ser adotadas. Como conceito econômico, no que se refere à qualidade dos atos administrativos, visando os melhores resultados com os menores custos. Para os prestadores de serviço a eficiência está relacionada à celeridade, ao rendimento funcional, à perfeição e à racionalidade com o máximo de aproveitamento dos recursos disponíveis (KAUSS, 2011).

Para Bergue (2011), a administração pública é cíclica, e apesar das mudanças preserva os elementos fundamentais de sua essência. Para o autor, a função gerencial está direcionada para administrar a “coisa” pública, orientada para a sociedade e para o interesse público e seu conceito emana do direito constitucional e administrativo, sendo esses os elementos disponíveis para embasar e compreender os fenômenos que se desenvolvem no setor público.

Nos subtítulos 2.1.1 e 2.1.2 será feita uma breve explanação acerca dos dois principais modelos que foram utilizados para as reformas administrativas de maior importância no Brasil, o modelo burocrático e o gerencial.

### 2.1.1 Modelo Burocrático

As organizações públicas mantêm ainda fortes traços da burocracia, modelo de administração instituído na década de 30, em função da forte expansão econômica do país na época, o que necessitava de mais organização do Estado, surgindo daí novas políticas, novos órgãos e novas funções públicas (FERREIRA, 1999, apud PIRES e MACÊDO, p.93, 2006).

Segundo Dias (2008), a teoria da burocracia de Max Weber deu uma grande contribuição à administração pública. Burocracia é um termo criado por Weber para descrever um modelo de organização ideal, uma administração eficiente. Atualmente o termo é empregado de forma pejorativa. A teoria do sociólogo alemão teve como fundamento a legitimidade da autoridade legal, o modelo é rígido e estuda a estrutura da organização, na qual a autoridade está determinada no cargo, independente da pessoa que o ocupe.

As organizações formais têm como principal característica a estrutura burocrática e consistem nos seguintes aspectos:

1. As funções são exercidas de forma continuada, vinculada a determinadas regras.
2. As posições são ocupadas com responsabilidade claramente definidas. Regras específicas são aplicadas para todos aqueles que são membros e ocupam determinadas posições.
3. As posições são organizadas em forma hierárquica. Cada posição na organização é definida em termos de outras posições. Os direitos e responsabilidades dos superiores e dos subordinados estão circunscritos pelas suas posições do sistema e pelas regras estabelecidas.
4. Regras. Há regras para a realização de cada tarefa individual. Há também regras determinando os caminhos nos quais as tarefas individuais são integradas. Essas regras são formais, invariáveis, específicas, e de modo geral são escritas. Elas servem como estrutura formal altamente especializada, que configuram a organização como um sistema social de trabalho.
5. Impessoalidade e imparcialidade. Os membros entram e saem. Após a partida, seus lugares são ocupados por outros que são funcionalmente equivalentes. O tempo de duração da burocracia pode ser de centenas de anos, embora o tempo de serviço de seus membros possa ser muito curto.
6. Carreira ascendente. Posições existentes nas organizações que são idealizadas, pelas pessoas cujas qualificações e desempenhos passados deixam entrever uma expectativa razoável de sucesso no cumprimento das tarefas associadas àquelas posições.
7. Normas de eficiência. Cada atitude é julgada pela sua eficiência na realização de um objetivo particular. O desempenho é julgado pelos resultados obtidos.

8. Os membros são submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço.
9. As pessoas, que integram a burocracia, são pessoalmente livres; obedecem somente às obrigações objetivas de seu cargo. (WEBER, 1991, p.142-147, apud DIAS, p.78-79, 2008).

Mesmo com a introdução de uma nova forma de administrar, que é o modelo gerencial, os aspectos burocráticos continuam muito presentes nas organizações, principalmente nos órgãos públicos. Segundo Schermerhorn; Hunt; Osborn (1999), as estruturas mecanicistas, com base na administração científica, as quais enfatizam a especialização vertical e o controle, são altamente burocráticas. Elas priorizam os procedimentos, as regras e as políticas da organização. Nesta estrutura a maior dificuldade é a de se adaptar às novas tecnologias e às mudanças do ambiente externo, mas como elas são inevitáveis, o modelo utilizado teve que ser repensado, surgindo assim o modelo gerencial.

### **2.1.2 Modelo Gerencial**

De acordo com Bresser Pereira (2005) a administração gerencial no Brasil teve dois momentos: o primeiro, em 1967, numa tentativa de desburocratizar as organizações públicas como consequência de uma crise do Estado, tendo sido instituído o decreto-lei nº 200; o segundo na reforma do Estado, no governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, o que ocasionou a inserção do princípio da eficiência para a administração pública (EC 19/98) que visava aumentar a eficiência através da orientação gerencial em médio prazo, e em curto prazo reduzir os gastos públicos.

A reforma administrativa no Brasil teve como objetivo a contribuição para a formação de uma máquina administrativa mais forte e eficiente, compreendendo três dimensões básicas: institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional; de gestão, definindo maior autonomia e introduzindo modelos oriundos do setor privado, como: administração por resultado, controle social e competição administrativa; e cultural, com uma mudança de mentalidade, principalmente no que diz respeito a ampliação da confiança na administração pública (BRESSER PEREIRA, 2005).

A nova administração pública mantém seus fundamentos conceituais, culturais, constitucionais e legais, porém com uma preocupação a mais: a eficiência. Desde a inserção deste novo princípio constitucional, a atenção está voltada para este novo modelo. Segundo Bergue (2011) o modelo gerencial está orientado para desenvolver os elementos já adotados nas organizações privadas, focando na produtividade, eficiência e competência dos agentes públicos, adotando novas políticas para gestão de desempenho de pessoas, avaliação do desempenho dos servidores e utilizando-se de ferramentas tecnológicas mais sofisticadas para mensurar os resultados da organização.

Para Dias (2008), as transformações que começaram no final do século XX, principalmente na área da tecnologia e que vem avançando cada vez mais, influenciaram na estrutura das organizações de forma geral, assim como nas organizações públicas. Isso implica modificações no ambiente físico, tecnológico, nos procedimentos administrativos e nos valores e atitudes dos indivíduos.

Dessa forma, tendo em vista a necessidade de uma melhor organização e maior planejamento das metas e objetivos a se alcançar é que surge o planejamento estratégico como uma importante ferramenta de gestão, o qual será abordado a seguir.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e para permanecer neste cenário o planejamento se torna imprescindível e fundamental. Assim a administração estratégica se faz necessária para dar o comando e apontar os caminhos que a organização deve seguir.

Segundo Matias-Pereira (2011), a administração estratégica preocupa-se com as variáveis que não são controladas pela organização, e tem a função de conectar a organização com o seu ambiente interno e externo, buscando ações que deem resultados de acordo com a interação definida, abrangendo uma série de processos e atividades que devem ser organizadas pela alta administração.

Para Quinn (2001, p.20) “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. Segundo este autor estratégia é algo existente desde os tempos da pré-história, sendo muito utilizada por organizações militares.



Matias-Pereira (2011) destaca que a administração estratégica originou-se em cursos de política de negócios em escolas patrocinadas pela Ford Foundation, na década de 50. O autor acrescenta que a administração estratégica, no Brasil, teve seu surgimento a partir do planejamento estratégico, e hoje em dia é considerado uma de suas principais ferramentas (MEIRELLES e GONÇALVES, 2001 apud MATIAS-PEREIRA, 2011, p.37).

Para este autor o planejamento estratégico é essencial para auxiliar o gestor, seja em organizações privadas como nas públicas, e tem como benefícios oferecer maior eficiência, mais eficácia e efetividade, trazendo mais racionalidade para a tomada de decisões, uma melhora na organização das operações, com redução dos riscos e maior possibilidade de atingir as metas definidas.

De acordo com Drucker (2006) o planejamento estratégico é um processo que prepara a organização de hoje para o futuro, auxiliando a definir sua missão e visão. Ele destaca que o planejamento estratégico exige decisões que envolvam riscos, e que as tarefas a serem realizadas para alcançar os objetivos definidos devem ser especificadas com clareza e tem como objetivo principal o “agir agora”.

Planejamento estratégico, segundo Bergue (2011), é uma técnica de gestão em ascensão tanto nas organizações públicas quanto em órgãos privados. O termo estratégia surgiu em meados do século XX, principalmente após a segunda guerra mundial, como forma de revitalizar a economia e a partir da década de 1970 como técnica de gestão empresarial. Já o termo planejamento é mais antigo, remontando dois séculos, no mínimo, e depois mais ligado à administração, como uma das funções da administração científica abordadas por Taylor e também por Fayol na administração clássica, porém com feições de previsões.

Já Oliveira (1999) define planejamento estratégico como um conjunto de providências tomadas pelo gestor para as situações que tendem a ser diferentes no futuro, nas quais a empresa possui as condições de agir de modo a influenciar tais mudanças. O autor diz ainda que é um processo contínuo, antecedido por um processo decisório de seus gestores com indagações que envolvam questionamentos sobre o que fazer, como fazer, quando fazer, quanto, para quem fazer, por quem deve ser feito e para que fazer.

Este autor acrescenta ainda que o planejamento abrange três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico parte dos diretores, fornecendo a diretriz das ações a serem tomadas, está voltado para longo prazo, o planejamento como um todo. O planejamento tático está voltado para a otimização de determinadas áreas da organização, é desenvolvido para os níveis inferiores, como gerência e supervisão, sua principal finalidade é utilizar com eficiência os recursos disponíveis para se alcançar os objetivos pré-determinados. O planejamento operacional é onde se executa os planos de ação, cada plano deve conter: os recursos necessários para sua implantação e desenvolvimento, os métodos a serem utilizados, os resultados que se esperam alcançar, os prazos e os responsáveis para sua execução e implantação.

### **2.2.1 Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas**

O planejamento estratégico no setor público é uma obrigação, diferentemente de como acontece no setor privado, em que é facultado aos gestores sua elaboração. O gestor público deve seguir “[...] aos princípios da legalidade, da garantia da continuidade da prestação dos serviços públicos, e do interesse público em última instância” (BERGUE, 2011, p.445).

Bergue (2011) diz ainda que estratégia é um conjunto de ações gerenciais voltadas para o alcance dos objetivos de uma organização, com foco no futuro, em cenário previamente identificado. Para elaboração do planejamento é preciso se conhecer a missão da organização, compreender seus macro objetivos, abrangendo diferentes áreas da organização, projetados para longo prazo, transcendendo gestões para finalmente, se atingir o interesse público.

De acordo com Freitas (2011) as organizações públicas passaram a perceber a importância de se planejar para alcançar os resultados da organização, com o fim de oferecer um serviço de mais qualidade, procurando mudar sua cultura, seus processos e suas perspectivas. Para atender essas necessidades o planejamento estratégico se tornou fundamental para este tipo de organização, demonstrando ser um instrumento eficaz para efetuar o alinhamento necessário, focalizando os processos no que realmente

importa, auxiliando a organização a agregar valor aos seus serviços e maximizar a satisfação de seus usuários.

Nogueira (2010) diz que para sua elaboração, o planejamento estratégico passa por três momentos. O primeiro com a avaliação dos fatores internos e externos, formando os cenários; no segundo momento deve ser estabelecido os valores, a visão e a missão da organização e seus fatores críticos; e em seu terceiro e último momento, se estabelecem os objetivos estratégicos que irão orientar as ações, assim como os indicadores que irão avaliar os resultados.

A autora enfatiza ainda que na fase de avaliação, deve-se levar em consideração os fatores sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais (ambiente externo). Já para a segunda fase de elaboração são levados em conta as pessoas, a imagem da organização perante a sociedade, os recursos financeiros e tecnológicos disponíveis (ambiente interno). E o último passo faz com que se crie uma vontade comum nos membros da organização, fazendo com que as decisões se voltem para os objetivos estratégicos da organização, para a construção do futuro projetado.

Como já foi abordado anteriormente nas organizações públicas o planejamento estratégico foi uma imposição. Assim, também ocorreu no Poder Judiciário, que teve o processo iniciado em 2009 por determinação do CNJ, com a finalidade de melhorar a prestação jurisdicional e propiciar mais eficiência à gestão administrativa (NOGUEIRA, 2010).

Destarte, no próximo subtítulo serão abordadas as fases do processo para elaboração do planejamento estratégico, e que algumas vezes são necessárias adequações para aplicação nas organizações públicas.

### **2.2.2 Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico**

De acordo com Rezende (2008) antes de iniciar o processo é preciso que se escolha a metodologia a ser seguida, ou seja, quais os rumos, os passos que o planejamento irá seguir. Ordenando as fases a serem trabalhadas e desmembrando cada uma delas, ajustando-as de acordo com a cultura de cada organização.

De acordo com Oliveira (1999) através do planejamento estratégico a empresa espera:

- Conhecer e utilizar melhor seus pontos fortes;
- Identificar seus pontos fracos, eliminando-os ou adequando-os;
- Conhecer as oportunidades externas usufruindo-se delas;
- Saber lidar com as ameaças externas;

Ter um plano efetivo de trabalho que estabeleça as proposições básicas a serem consideradas, a expectativa das situações a serem alcançadas pela organização, as atividades a serem realizadas pela empresa (e seus caminhos alternativos), entre outros;

Para Oliveira (1999) o processo é subdividido em quatro fases: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação.

#### ❖ *Primeira Fase: Diagnóstico Estratégico*

Nesta fase a empresa busca identificar como está; é realizada por pessoas representativas da organização de diferentes áreas analisando-se todos os aspectos referentes à sua realidade interna e externamente.

De acordo com Rezende (2008) a equipe multidisciplinar, como é chamada, é composta pelos responsáveis pela elaboração do planejamento, e é de suma importância no processo. São eles que determinam a metodologia que deverá ser utilizada e que realizam todas as fases e subfases do planejamento. Por isso a importância de definir quem serão os atores envolvidos nesse processo antes de iniciá-lo.

Segundo Oliveira (1999) esta primeira fase subdivide-se ainda em quatro etapas: identificação da visão, análise externa, interna e dos concorrentes.

Etapa 1 - Identificação da Visão: nesta etapa busca-se identificar as expectativas dos membros da organização, iniciando o processo delineador do planejamento. A visão deve ser resultado do bom-senso e do consenso dos líderes da organização.

Etapa 2 – Análise externa: nesta etapa o objetivo é identificar as ameaças e oportunidades externas verificando os meios capazes de lidar com eles e saber se utilizar dessas situações para favorecer a organização.

Etapa 3 - Análise interna: esta etapa visa identificar os pontos fortes e fracos da organização, assim como os pontos neutros.

De acordo com Bergue (2011) as análises interna e externa devem ser realizadas conjuntamente, o que define como análise ambiental. Para este autor esta fase é preliminar do processo de planejamento estratégico, e envolve um estudo aprofundado das condições ambientais de acordo com as expectativas setoriais.

O quadro abaixo identifica as variáveis internas e externas da organização:

Quadro 1 - Variáveis Internas e Externas

VARIÁVEIS INTERNAS	VARIÁVEIS EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura e clima organizacional;</li> <li>• Número de servidores públicos e o perfil da estrutura humana;</li> <li>• A estrutura de gastos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de dependência econômica ou financeira do ente ou órgão em relação a outros (endividamento, composição da receita, etc.);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O gasto com pessoal e a estrutura remuneratória e o modelo previdenciário;</li> <li>• A estrutura física, de máquinas, equipamentos, instalações e tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de demanda por bens ou serviços públicos (nível de escolaridade, índice de qualidade de vida da população, indicadores de saúde e saneamento, etc.);</li> <li>• Principais políticas públicas em curso;</li> <li>• Atividades econômicas preponderantes (setores agropecuário, industrial e de serviços-comércio, turismo, etc.).</li> </ul>

Fonte: Baseado em Bergue (2011, p.451-452)

Bergue (2011) enfatiza que é tecnicamente inviável a operacionalização das variáveis por se apresentarem em grande número, o que necessita da adoção de modelos já existentes, como por exemplo a matriz SWOT para simplificar este processo.

A matriz SWOT, de acordo com Nogueira (2010) é uma ferramenta utilizada para analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que rondam as organizações, sendo possível detectar os pontos mais cruciais.

Etapa 4 – Análise dos concorrentes: esta etapa define as vantagens da própria organização, assim como as vantagens da concorrência. Para se chegar ao resultado desejado é necessário que o executivo da organização realize um processo de análise interna e externa dos concorrentes (OLIVEIRA, 1999).

#### ❖ *Segunda Fase: Missão da Empresa*

Ainda na concepção de Oliveira (1999) esta fase tem como objetivo identificar a razão de ser da organização, onde a empresa estabelece sua missão, no sentido muito

mais amplo do que o elaborado para constar em seu estatuto social, compreendendo sua expectativa. “A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço” (KOTLER, 1980, p.83 apud OLIVEIRA, 1999, p.71).

Os propósitos da empresa estão intrínsecos em sua missão, devendo constar também nesta fase do planejamento. Outro ponto relevante são as previsões que devem ser feitas, criando-se cenários para cada momento no futuro ou durante a evolução do processo. A postura estratégica é outro aspecto que deve ser considerado, ou seja, a maneira que a organização se posiciona perante seu ambiente é importante para formação de sua missão. É nessa fase também que se estabelecem as grandes ações que devem ser adotadas, e as orientações que irão servir de base para as decisões estratégicas, que são, segundo o autor, as macro estratégias e macro políticas (OLIVEIRA, 1999).

#### ❖ *Terceira Fase: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos*

Nesta fase o importante é avaliar como se faz para chegar a situação desejada, ou seja, como se alcança os resultados planejados pela organização. Segundo Oliveira (1999) esta fase pode ser dividida em dois instrumentos para facilitar a análise: prescritivo e quantitativo.

O autor enfatiza que instrumento prescritivo terá como função explicitar as ações estabelecidas pela organização para se alcançar os objetivos, dando o direcionamento da empresa após o estabelecimento da missão, da postura estratégica e das decisões estratégicas. Este instrumento passa pelas seguintes etapas:

- Estabelecer objetivos, desafios e metas: definindo a situação que se quer atingir, direcionando os esforços da organização; relacionando às áreas da empresa com os objetivos intermediários; quantificando as realizações que estão sendo perseguidas, assim como as etapas e definindo prazo para modificar uma determinada situação;
- Estabelecer estratégias e políticas funcionais: traçando ações mais adequadas para se chegar a situação desejada, bem como caminhos alternativos; definindo os níveis de delegação e os parâmetros para a tomada de decisões;

- Estabelecer projetos e planos de ação: definindo os trabalhos que deverão ser feitos, quem irá desenvolvê-los, indicando os resultados esperados, quantificando os benefícios e determinando o prazo para sua execução;

Os instrumentos quantitativos dizem respeito ao plano orçamentário, às projeções econômico-financeiras da organização. Nesta etapa será realizada a análise dos recursos que a organização dispõe, e dos quais irá necessitar para a execução do plano traçado, bem como as expectativas de retorno. Oliveira (1999) explica que esta etapa é de extrema importância para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, fazendo a interligação com o planejamento operacional da empresa, alinhando os objetivos às receitas, às despesas e aos investimentos.

#### ❖ *Quarta Fase: Controle e Avaliação*

De acordo com Oliveira (1999) esta fase verifica como a empresa está caminhando para os seus objetivos envolvendo processos de avaliação de desempenho, de comparar o desempenho real com os objetivos, desafios e metas definidas; analisar os desvios dos objetivos; definir ações corretivas caso sejam encontradas falhas; acrescentar informações ao processo, etc.

Já para Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) os modelos de planejamento estratégico são diversos, porém, segundo esses autores, a grande maioria toma como base a análise SWOT, a qual divide o planejamento em etapas, analisando-o por partes, definindo os objetivos, elaborando o orçamento e o planejamento operacional. Estes autores definem as principais etapas do planejamento estratégico introduzidos pela escola de planejamento:

- Estágio da fixação de objetivos: quantificar as metas da organização;
- Estágio da auditoria externa: após estabelecer os objetivos da organização, o passo seguinte é fazer uma análise do ambiente externo com a realização de previsões das ações futuras;
- Estágio da auditoria interna: analisar o ambiente interno da organização, identificando suas forças e fraquezas;
- Estágio da avaliação da estratégia: esta etapa engloba a elaboração e a qualificação dos resultados; analisa o retorno que a organização está tendo, assim como os riscos, enfatizando a criação de valor da organização;

- Estágio da operacionalização da estratégia: é nesta etapa que os modelos são mais detalhados, as funções são estabelecidas para cada membro da hierarquia, cada um desempenhando seu papel para atingir os objetivos do planejamento;
- Programação de todo processo: é a programação das etapas e de todo o processo, com a formação do cronograma indicando de que maneira e por quem as tarefas serão executadas.

Para Matias-Pereira (2011) o processo de planejamento estratégico passa por três fases: planejamento, implementação e controle. A primeira fase engloba o planejamento corporativo, o divisional, o de negócios e o do produto. A segunda fase está estruturada com a organização e a implementação do planejamento. E a última fase diz respeito à mensuração dos resultados, o diagnóstico dos resultados e a adoção de ações corretivas.

Este autor destaca ainda que é preciso diferenciar o planejamento estratégico do operacional. Este último diz respeito aos problemas de curto e médio prazo, com ênfase no presente buscando a eficiência de seus processos, é uma tarefa dos administradores, está diretamente ligado às funções de execução e aborda cada aspecto isoladamente. Já o planejamento estratégico é uma tarefa para todos que é voltada para médio e longo prazo, a visão é globalizada, ou seja, tenta sincronizar todos os setores da organização e enfatiza a eficácia.

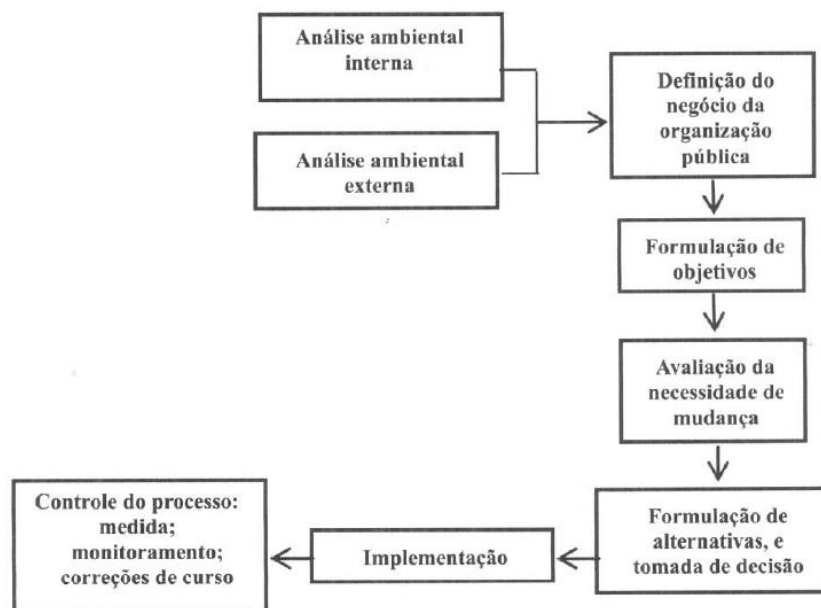
Outro ponto importante citado pelo autor são as mudanças externas que devem ser levadas em consideração, ele atenta para o fato de que o planejamento não pode ser estático, é preciso que seja sempre revisto. É preciso administrar as mudanças para se alcançar os resultados propostos. Além da administração das mudanças é preciso realizar a administração da rotina, que é o gerenciamento das tarefas diárias que a organização deve seguir para obter a eficiência, eficácia e efetividade de suas atividades. Sintetizando, administrar a rotina diz respeito a soma dos esforços de cada membro da organização, definindo o papel que cada um possui para o cumprimento da missão da empresa.

De acordo com Bergue (2011) após a fase de implementação, que é onde se coloca em prática as ações, alinhando as metas da organização com os recursos materiais e humanos que se dispõem direcionando-a a seus objetivos, a próxima fase e a que exige bastante atenção é a do controle. Nesta fase é preciso rever as ações, corrigir



os possíveis erros, o processo deve ser retroalimentado de acordo com as influências do ambiente interno e externo que possam estar alterando ou prejudicando o bom andamento do planejamento.

Figura 1: Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Bergue (2011, p.450)

Para facilitar a mensuração dos resultados do planejamento estratégico foi desenvolvido na década de 1990 um sistema para medir o desempenho das organizações através de indicadores quantificáveis chamado de BSC (*Balanced Scorecard*), o qual será exposto no próximo subtítulo.

### 2.2.3 Balanced Scorecard

Os professores universitários Robert Kaplan e David Norton, da *Harvard Business School*, no ano de 1990 iniciaram um projeto buscando desenvolver um sistema capaz de avaliar os métodos empresariais. Segundo os criadores deste sistema não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir, com base nesse princípio resolveram iniciar os estudos. O sistema foi denominado de BSC (*Balanced Scorecard*)

e baseou-se em quatro perspectivas: financeira, cliente, interna e de inovação e aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1997).

*Balanced Scorecard* é um sistema de avaliação voltado para a gestão estratégica. Segundo Kaplan e Norton (2004) este sistema cria condições para que todos os recursos organizacionais sejam alinhados e que o foco esteja na implementação da estratégia, através de seus cinco princípios básicos:

1. Tradução da estratégia para termos operacionais;
2. Alinhamento da organização à estratégia;
3. Transformação da estratégia em uma tarefa de todos;
4. Tornar a estratégia um processo contínuo;
5. Que a mudança parte da liderança executiva.

De acordo com Bergue (2011, p.471) este sistema “[...]é uma das tecnologias gerenciais em ascensão na administração pública contemporânea e está fortemente relacionado com o planejamento estratégico da organização”. Segundo este autor este sistema passou por um processo de evolução, de um sistema de avaliação de desempenho para um referencial de gerenciamento estratégico.

Este autor destaca ainda que o *Balanced Scorecard* é um sistema que trabalha com múltiplas perspectivas de análise, como uma visão sistêmica, integrando as funções administrativas de planejar, organizar, direcionar e controlar a organização, possibilitando a retroalimentação do processo conforme for avançando, criando um ciclo gerencial virtuoso.

O modelo original criado por Kaplan e Norton baseia-se em quatro perspectivas distintas:

- a) financeira, que envolve a estratégia de crescimento, de rentabilidade e de risco, sob a ótica do acionista;
- b) do cliente, importando na estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente;
- c) de processos de negócio internos, que enfoca as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas;
- d) em aprendizado e crescimento das pessoas, alcançando as prioridades para o desenvolvimento de um clima e de condições propícias para a mudança organizacional, a inovação e o crescimento (KAPLAN; NORTON, 2000 apud BERGUE, 2011, p.475).

Bergue (2011) acrescenta ainda que as perspectivas deste sistema estão alinhadas à estratégia da organização e não são rígidas, podendo sofrer alterações e adaptações, especialmente quando aplicadas no setor público, orientando-se pela missão e visão da instituição. O autor refere-se a este sistema como ideal para gerenciar programas complexos, onerosos e direcionados a satisfazer às demandas sociais que são enfrentadas com recursos escassos.

Matias-Pereira (2011) acrescenta que a metodologia BSC é formada por um conjunto de indicadores que constitui uma importante ferramenta que serve para traduzir a visão e a estratégia das organizações num conjunto coerente de indicadores. Uma das principais vantagens oferecidas por este sistema, segundo este autor, é a possibilidade da organização quantificar os resultados pretendidos no longo prazo, identificando os mecanismos e fornecendo recursos para o alcance dos resultados.

Para a utilização do BSC nas organizações públicas Matias-Pereira (2011) destaca que é preciso observar algumas proposições como por exemplo: colocar o foco do esforço nos conceitos de planejamento, controle e estratégia; analisar as diretrizes já existentes na organização e como as ações interagem; as dimensões propostas pelo BSC tradicional devem servir como orientação para a criação de um modelo para a administração pública; e a cada organização pública cabe realizar a transformação e adaptação dos modelos à sua realidade.

Segundo Herrero Filho (2005) os principais desafios da gestão estratégica baseada no BSC são os seguintes:

- Tornar o processo de elaboração e implementação estratégica contínuo, fazendo com que todos os profissionais da organização estejam envolvidos nas suas diferentes fases;
- Centralizar a estratégia no coração da organização e no seu processo gerencial;
- Levar a estratégia para as tarefas diárias das pessoas na organização;
- Fazer com que todos os membros compreendam seus papéis na estratégia da organização tornando melhor o desempenho dos colaboradores dentro de todo o processo;
- Desenvolver a estratégia organizacional em uma linguagem acessível facilitando a participação e o envolvimento das pessoas;

- Definir a estratégia em um conjunto de indicadores financeiros, qualitativos e quantitativos medindo a eficiência e a eficácia de seus ativos tangíveis e intangíveis, gerando cada vez mais valor para a organização.

O sistema *Balanced Scorecard* demonstrou ser um sistema eficaz para mensurar os resultados do planejamento estratégico. Este método tornou-se não só uma ferramenta de mensuração, mas também de implementação para o planejamento estratégico, um sistema de gestão estratégica e um modelo de gestão estratégica integrada (HERRERO FILHO, 2005).

Kaplan e Norton (2004) buscando aprimorar o sistema BSC desenvolveram uma ferramenta visando descrever os objetivos estratégicos da organização que denominaram como Mapas Estratégicos e que será descrito no subtítulo a seguir.

#### **2.2.4 Mapas Estratégicos**

De acordo com os criadores do BSC e do Mapa Estratégico, esta ferramenta surgiu para auxiliar a interligar os objetivos a relações de causa e efeito, dessa forma criou-se um diagrama baseado nas quatro perspectivas que deram base ao BSC. O Mapa Estratégico acabou revelando-se uma inovação tão importante quanto o próprio método *Balanced Scorecard*. O mapa é a descrição dos objetivos, é algo que todos podem visualizar facilitando assim o entendimento do planejamento estratégico como um todo por todos os colaboradores e membros da organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

O Mapa Estratégico foi desenvolvido com base na filosofia de Kaplan e Norton (2004) que diz que assim como não se pode gerenciar o que não se pode mensurar; também não se pode mensurar aquilo que não se pode descrever. O Mapa Estratégico do BSC desenvolveu um modelo que indica como a estratégia liga os intangíveis a processos que geram valor a partir das quatro perspectivas (financeira, do cliente, de processos internos e aprendizado e crescimento).

A perspectiva financeira expõe os resultados tangíveis como o valor para os acionistas, o crescimento dos custos e da receita, a rentabilidade, e os demais fatores financeiros tradicionais. A perspectiva do cliente descreve o que tem a oferecer aos

clientes-alvo, a partir da criação de valor dos ativos intangíveis, sendo esse alinhamento a essência da execução da estratégia. A perspectiva dos processos internos define os processos críticos que acreditam exercer maior impacto sobre a estratégia. A perspectiva de aprendizado e crescimento descreve os ativos intangíveis mais significativos para a estratégia, identificando o capital humano, de informação e organizacional necessários para dar base nos processos internos de criação de valor (KAPLAN; NORTON, 2004).

Herrero Filho (2005, p.201) define mapas estratégicos como sendo “[...] um instrumento para dar forma, narrar, visualizar, comunicar e alinhar os participantes da organização em torno da estratégia competitiva”. Este autor enfatiza a importância do mapa estratégico como instrumento para transmitir conhecimento facilitando a comunicação com os colaboradores da organização, para que assim ele possa se comprometer com o planejamento estratégico. Ele afirma que quanto mais colaboradores tiverem alinhados à estratégia da empresa, mais chances terá de se alcançar os resultados propostos.

Para Herrero Filho (2005) o BSC faz uma descrição aos colaboradores da visão da empresa, criando aspirações e focando nos esforços da mudança, e o mapa estratégico está inserido como pano de fundo, onde a história está sendo narrada para todos os membros, do nível mais alto até o nível mais baixo da organização.

De acordo com Matias-Pereira (2011) o mapa estratégico é uma arquitetura que serve para descrever a estratégia e identificar a relação de causa e efeito dos objetivos estratégicos inseridos nas quatro perspectivas do BSC, orientando o desempenho e criando caminhos para a organização converter as iniciativas e os recursos em resultados positivos, apontando as medidas necessárias para alcançar cada objetivo proposto, definindo os indicadores que serão utilizados para monitorar a execução dessas medidas, bem como descrevendo quais as iniciativas serão tomadas por cada setor para o seu cumprimento.

Nogueira (2010) enfatiza a importância do mapa estratégico e diz que ele serve principalmente para compilar as informações levantadas na fase de elaboração do planejamento estratégico e também para disseminar as informações para toda a organização.

Percebeu-se, de acordo com que foi visto até o momento, a importância de repassar as informações, bem como os objetivos e as metas do planejamento estratégico

a todos os membros da organização, inclusive criando-se para isso ferramentas para tornar este processo mais eficaz: o mapa estratégico. Assim nota-se o papel fundamental que as pessoas desempenham em todo o processo do planejamento, o que será apresentado no subtítulo seguinte.

### **2.2.5 A Importância das Pessoas no Planejamento Estratégico**

A organização decide a metodologia a ser utilizada para a formulação do planejamento estratégico de acordo com a sua realidade, o comprometimento da alta direção para definir os objetivos do planejamento é fundamental, assim como a participação e o envolvimento de todos os colaboradores para que os resultados sejam alcançados.

Para Kaplan e Norton (1997) o processo de implementação da estratégia inicia pela capacitação e comprometimento das pessoas responsáveis pela execução das tarefas. Os autores destacam que para algumas organizações a implementação era feita de maneira centralizada, no estilo militar, mantendo em segredo e sendo compartilhada somente com a alta direção. No entanto, as organizações passaram a perceber a importância de compartilhar sua visão e estratégias de longo prazo com todos os seus colaboradores para que todos possam contribuir com os resultados.

Os autores enfatizam que o ideal seria que todos os funcionários, do nível mais alto da hierarquia, até o mais baixo compreendessem o planejamento estratégico e como suas ações individuais auxiliam no todo do planejamento. Para obter melhores resultados é necessário que a organização compartilhe sua visão e estratégia com todos os seus membros internos, bem como seus usuários externos, o que é realizado através do método do BSC e dos mapas estratégicos.

Kaplan e Norton (1997) destacam que o alinhamento da organização com seus objetivos não é uma tarefa fácil, pelo contrário, faz parte de um processo lento e complexo. Os mecanismos utilizados para promover o conhecimento e alinhar as pessoas aos objetivos estratégicos da organização através do sistema *Balanced Scorecard* são os seguintes:

1. Programas de comunicação e educação: realizar um programa para disseminar a informação referente a estratégia, de forma contínua e coerente, com feedback das ações realizadas e dos resultados obtidos;
2. Programas de estabelecimento de metas: após o conhecimento e compreensão por parte da equipe é necessário que se estabeleça as metas para promover seu comprometimento, alinhados a objetivos pessoais e de grupo;
3. Vinculação dos sistemas de compensação: promover sistemas de incentivo e compensação motivados pelo alinhamento da organização à estratégia.

Bergue (2011) chama atenção para a importância da organização, principalmente no setor público, estar inserida em um pensamento estratégico para iniciar o planejamento. Para ele a gestão estratégica deve fazer algumas considerações, e as pessoas desempenham um papel fundamental nesse contexto: a alta administração deve estar totalmente envolvida e engajada nesse processo; o foco deve estar voltado para o todo, a organização deve ser vista como um sistema complexo e deve haver interação entre todas as suas áreas e setores, e também com os órgãos externos que possuem maior aproximação da organização; é preciso identificar e potencializar o que realmente é essencial para a criação de valor, fazendo com que os membros compartilhem e aceitem tais valores da organização e que essa legitimação seja feita também perante a sociedade.

O autor destaca ainda a importância do que ele chama de gestão estratégica de pessoas, para gerir o processo e alinhar a organização aos objetivos, e a define a partir dos seguintes elementos:

- Função de RH mais próxima da alta administração;
- Agentes públicos centralizados;
- Colocar como compromisso de todos os gestores a gestão de pessoas;
- Adotar uma perspectiva sistêmica e contextualizada;
- Reconhecer as pessoas como fundamental para a continuidade da organização.

Segundo Bergue (2011) na perspectiva estratégica, gerenciar pessoas faz com que a organização se reconheça como um sistema social que interage em um contexto de tempo e espaço, admitindo que os servidores são agentes capazes de agregar valor, não somente desenvolvendo as tarefas para o cargo no qual prestaram concurso público, mas também para a organização como um todo, e sempre que se fizer necessário, alocando suas competências em outros setores visando o interesse público.

Herrero Filho (2005) explica que apesar do planejamento ser fundamental para o êxito nas organizações um dos maiores desafios é fazer com que as pessoas dos diferentes níveis hierárquicos entendam e apliquem o que é necessário para atender às estratégias definidas pela instituição nas suas tarefas do cotidiano. Por isso, os executivos e gestores estão buscando soluções para aprimorar este processo, visando alinhar a força de trabalho à estratégia organizacional.

Segundo o autor, para elaborar uma estratégia competitiva eficaz é necessário que toda a organização participe de sua criação devendo ser uma tarefa participativa de todos os membros das diferentes áreas organizacionais. Outro ponto importante é a abrangência da estratégia que deve alcançar não só os clientes internos, mas também os externos da organização, fazendo assim com que as pessoas se sintam parte do planejamento estratégico, identificando oportunidades de crescimento e recompensas, dessa forma se envolvendo e dando uma melhor contribuição.

Drucker (2006) destaca a importância da integração das pessoas no processo de planejamento estratégico. Segundo este autor as pessoas devem participar colaborando com ideias, devendo ser consideradas suas experiências, seu conhecimento e suas necessidades, pois somente dessa forma serão capazes de compreender e identificar seu papel dentro do processo. Para ele não é possível cobrar resultados dos colaboradores se não participarem do planejamento.

Este autor acrescenta ainda que planejamento e execução são atividades diferentes, mas é preciso que planejador e executor estejam unidos pelo mesmo objetivo. O planejador fornece ao executor as instruções, mensurações e os instrumentos para análise, assim como as metodologias e os padrões. O planejador necessita do executor para efetuar o controle da retroalimentação do planejamento que é realizado no decorrer do processo. Ele deve conhecer o trabalho que o executor está realizando, pois caso contrário é provável que o planejamento não obtenha êxito. Da mesma maneira, o



executor precisa compreender o que o planejador pretende para conseguir desempenhar suas tarefas.

Apesar de possuírem prisms e tarefas diferentes dentro do planejamento estratégico, Drucker (2006) enfatiza que todos os membros da organização devem estar envolvidos. Ele indica que três pré-requisitos devem compor o planejamento e fazem parte da responsabilidade da administração: trabalho produtivo, informações retroalimentadas e aprendizagem contínua. Segundo o autor, com esses requisitos a organização será capaz de preparar e utilizar sua força de trabalho para alinhar à estratégia da organização.

Dessa forma, pode-se perceber a importância que as pessoas possuem em todo o processo do planejamento estratégico, iniciando na sua elaboração, passando pela implementação até o controle e avaliação dos resultados.

### 2.3 PERCEPÇÃO E A TEORIA COMPORTAMENTAL

Torna-se importante a abordagem da percepção e da teoria comportamental para o desenvolvimento e melhor entendimento deste trabalho, tendo em vista que o resultado desta pesquisa visa identificar a percepção dos servidores acerca de um processo existente na organização em que atuam.

Percepção, de acordo com Madalozzo (2002, p.50) é “o processo de interpretação dos estímulos sensoriais que o indivíduo capta do mundo externo através dos órgãos dos sentidos”. A autora destaca que o processo perceptivo é seletivo, ou seja, não é possível perceber tudo que acontece em um dado momento, podendo ser influenciado pela maneira que as pessoas recebem a comunicação das outras pessoas.

O modo que uma pessoa se comporta é resultado da maneira que ela percebe o mundo em que vive. Assim, a compreensão da percepção é fundamental para a compreensão do homem e do seu comportamento em seu ambiente de trabalho (SOUZA, 1978, p.185 apud MADALOZZO, 2002, p.51).

Segundo Maximiano (2007) a percepção de cada indivíduo está atrelada a um processo de seleção, organização e interpretação de alguns estímulos e é diferente em cada pessoa, influenciado pela sua vivência pessoal e personalidade. O autor diz que “...diferentes pessoas reagem de forma diferente ao mesmo estímulo. Assim, a realidade

percebida provoca percepções diferentes conforme muda o observador” (MAXIMIANO, 2007, p.225).

O autor acrescenta ainda que a percepção, dentro do ambiente organizacional, afeta inúmeros aspectos comportamentais, sendo necessário haver uma competência gerencial para identificação do que está sendo percebido para que seja criado um bom clima na organização. Desde o princípio da sociedade industrial acredita-se que o desempenho organizacional depende do comportamento das pessoas, e não apenas dos sistemas eficientes.

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997) a Teoria Comportamental (Behaviorismo), surgiu de uma linha da escola das Relações Humanas que acreditava na influência da satisfação do trabalhador para a eficiência do trabalho. Os autores dessa teoria concluíram que para ser um bom administrador é preciso compreender o comportamento e as necessidades humanas para utilizá-los como um meio eficaz de tornar as pessoas mais motivadas e as organizações mais eficientes. Desde o seu surgimento ganhou papel de destaque na formação das teorias do pensamento administrativo, servindo como base para que novas abordagens surgissem para o estudo da administração.

### 3 PODER JUDICIÁRIO

Neste capítulo será abordado o Poder Judiciário, que abrange o órgão que será estudado neste trabalho, o Foro de Santana do Livramento, que representa o poder judiciário do Estado no município, indicando os cargos que compõem sua estrutura, suas atribuições e demais informações inerentes ao desenvolvimento desta pesquisa.

O Estado está dividido em três Poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário, independentes e harmônicos entre si. O Poder Judiciário abrange as esferas federal e estadual, com nível de primeiro e segundo grau de jurisdição. O Poder Judiciário na esfera estadual, é composto, segundo a Constituição do Estado do Rio Grande do Sul (1989), pelos seguintes órgãos:

- I. Tribunal de Justiça;
- II. Tribunal Militar do Estado;
- III. Juízes de Direito;
- IV. Tribunais do Júri;
- V. Conselhos de Justiça Militar;
- VI. Juizados Especiais e de Pequenas Causas;
- VII. Juízes Togados com Jurisdição limitada.

De acordo com o fundamento do Estado, o Poder Judiciário tem a missão de, perante à sociedade, prestar a tutela jurisdicional, a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantida na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo.

A visão do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul é tornar-se um poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracia e por desperdícios nulos. Ou seja, uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever (RIO GRANDE DO SUL, 2009).

Segundo Pestana (2008), em razão da tripartição dos poderes, a Administração Pública é analisada sob duas ópticas: objetiva ou material e subjetiva ou formal. A visão objetiva é a função administrativa em si, a que é desempenhada pelo poder executivo; já a subjetiva refere-se ao conjunto de pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa em outras esferas do Poder executivo (indiretamente)

ou nos demais órgãos dos outros poderes. Portanto o Poder Judiciário desempenha a função administrativa de forma subjetiva.

De acordo com Biancamano (1999) com a vigência da nova constituição foi dado a esse poder autonomia financeira e a oportunidade de organizar-se internamente, buscando a melhor forma de administrar seus órgãos internos sem a intervenção dos outros poderes.

As comarcas são classificadas em três entrâncias: inicial, intermediária e final (Lei nº8.838/89), de acordo com o movimento forense, densidade demográfica, renda pública, meios de transporte, situação geográfica e outros fatores sócio-econômicos. Os juízes de Direito, em sua carreira, transitam por essas entrâncias (BIANCAMANO, 1999, p.59-60).

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul é composto por mais de 164 comarcas e 527 unidades judiciais (cada comarca pode possuir mais de uma unidade, vara ou cartório judicial) e possui em seu quadro funcional setecentos e sessenta e um magistrados ativos, oito mil cento e sessenta e sete servidores ativos e três mil cento e vinte estagiários remunerados (RIO GRANDE DO SUL, 2009).

Segundo Vargas (2009), a estrutura excessivamente burocrática do sistema judicial acabou agravando ainda mais o problema da morosidade, alvo de críticas da sociedade em geral. O Judiciário, buscando formas de atender aos critérios de eficiência e qualidade na prestação de seus serviços, com agilidade no julgamento de seus processos, a fim de atender às demandas sociais, precisou passar por uma reforma.

E foi neste contexto que foi aprovada pelo Congresso Nacional a Emenda Constitucional nº45/2004, que ficou conhecida como a “Reforma do Judiciário”, que criou o Conselho Nacional da Justiça (CNJ), órgão competente para fiscalizar e controlar as funções administrativa e financeira dos tribunais em âmbito nacional, com atribuições de realizar o planejamento e publicidade do judiciário no país. Foi criado para atender às pressões da sociedade, visando amenizar a crise pela qual o judiciário passava, causada principalmente pelo deficiente controle administrativo, a falta de planejamento e incapacidade de gestão (VIEIRA, 2007).

De acordo com Nogueira (2010) o CNJ determinou aos tribunais, em 2009, que fosse elaborado um planejamento estratégico para um prazo de cinco anos, com metas que abrangessem a gestão, a capacitação de servidores e magistrados e a modernização

dos sistemas de informática. Essa imposição objetivou o estabelecimento de prioridades, já que um dos problemas dos tribunais é a descontinuidade de seus projetos, o que ocorre principalmente pela forma de gestão da alta administração, que é bienal, ou seja, a cada dois anos é eleito um novo desembargador para presidir seu respectivo Tribunal.

Nogueira (2010, p.16) enfatiza ainda que “o planejamento estratégico dá suporte às decisões estratégicas, gerenciais e operacionais da organização”. Serve como norteador das organizações, mostrando suas limitações e capacidades, além de prestar contas à sociedade do serviço prestado, o que acarretou também na criação do portal da transparência, onde é possível para qualquer cidadão obter informações acerca do planejamento, folha de pagamento dos funcionários e demais informações que demonstrem os resultados e as falhas da organização.

Para o Judiciário, que tem como principal objetivo dirimir os conflitos da sociedade, através de decisões judiciais baseadas na legitimidade, e tendo em vista o grande número de ações judiciais, as quais ultrapassam em larga escala o crescimento do quadro funcional, a palavra eficiência e planejamento são de extrema importância para esta organização. (NOGUEIRA, 2010).

Assim começou a ser delineado pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, o seu Planejamento Estratégico. Em fevereiro de 2010 foi aprovado pelo Órgão Especial o Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado, o qual baseou-se em quatro perspectivas: suporte e recursos necessários, aprendizado e crescimento das pessoas, processos internos de trabalho e perspectiva da sociedade.

O Mapa é o resultado de um processo de reflexão estratégica e coleta de ações estratégicas que envolveu 9 mil pessoas, entre Magistrados e Servidores; adicionado a uma série de entrevistas com especialistas em diversas áreas de conhecimento; e ainda um trabalho de verificação da percepção da OAB, Ministério Público, Defensoria Pública e Procuradoria-Geral do Estado, enquanto principais usuários da justiça estadual; e , mais importante, a verificação da imagem da instituição e o nível de satisfação da população gaúcha com sua justiça, através de uma pesquisa cientificamente conduzida com 1.900 pessoas entrevistadas (RIO GRANDE DO SUL, 2009).

O mapa prioriza linhas de atuação, desenvolvidas a partir dos objetivos estratégicos, as quais terão líderes para consecução e acompanhamento dos planos traçados. Tendo em vista a estrutura capilarizada da instituição o trabalho que se tem

pela frente é grande. Por isso a importância do conhecimento por parte de todos os membros da organização, até mesmo para identificar o seu papel dentro do planejamento e dar a sua contribuição para que os objetivos, projetos e planos se tornem realidade (RIO GRANDE DO SUL, 2009).

### 3.1 PODER JUDICIÁRIO LOCAL

O Foro de Santana do Livramento, que representa o poder judiciário do município, tem sede na rua Barão do Triunfo, 450. Na comarca tramitam mais de 26.865 processos judiciais, distribuídos em cinco unidades judiciais, denominadas: 1ª Vara Cível, 2ª Vara Cível, 3ª Vara Cível especializada em Família e Sucessões, Vara Criminal e Vara do Juizado Especial (JEC). Além da estrutura formada pelos cartórios judiciais, que pertencem a sua respectiva vara, o prédio local é composto ainda pelo protocolo, Direção do Foro, Distribuição e Contadoria e salas dos oficiais de justiça.

A comarca local possui um ingresso mensal em torno de 1.100 ações, as quais são distribuídas para a vara de acordo com sua natureza. Seu quadro efetivo é composto por quatro (4) magistrados e cinquenta (50) servidores, dentre os quais quarenta e quatro (44) são concursados, dois (2) são servidores celetistas e quatro (4) são ocupados por cargos de confiança, denominados assim os assessores dos juízes, além de estagiários.

Os cargos que compõe o quadro funcional na comarca de Santana do Livramento são: Juiz de Direito, Oficial de Justiça, Oficial de Justiça da Infância e Juventude, Distribuidor-Contador, Escrivão, Oficial Ajudante, Oficial Escrevente e Auxiliar de Serviços Gerais. As atribuições de cada cargo serão descritas no quadro a seguir:

Quadro 2 - Descrição dos cargos dos servidores do Foro de Sant'Ana do Livramento

Cargos:	Descrição dos Cargos:
Juiz de Direito	Resolver as dúvidas suscitadas pelos servidores da Justiça; exercer atividade administrativa e disciplinar sobre os serviços notariais e de registro, sem prejuízo das atribuições do Juiz Diretor do Foro;

Continua...

	Aplicar, quando for o caso, as penas disciplinares cabíveis aos Juízes de Paz e aos servidores da Justiça; visar os mapas estatísticos da Vara/Comarca e encaminhá-los à Corregedoria-Geral da Justiça; assinar toda a correspondência expedida, podendo o magistrado, em decorrência do volume ou serviço na Vara ou Comarca, expedir portaria, permitindo que o Escrivão assine correspondência; redigir despachos e decisões no sistema informatizado; etc.
Assessor de Juiz	Auxiliar na elaboração de sentenças, despachos e demais documentos a serem expedidos pelo Juiz de Direito; acompanhar o cumprimento de prazos e a tramitação dos feitos no Gabinete; exercer outras atividades afins determinadas pelo Juiz.
Oficial de Justiça	Realizar citações e demais diligências determinadas pelos juízes; lavrar certidões e autos das diligências que efetuarem, etc.
Oficial de Justiça da Infância e Juventude	Realizar investigações relativas às crianças e aos adolescentes e demais diligências previstas em legislação especial da Infância e Juventude, etc.
Distribuidor-Contador	Chefiar o cartório; distribuir os feitos; expedir certidões quando solicitado pelas partes; lançar cálculos das custas judiciais e emolumentos; proceder aos cálculos necessários para instruir os processos; exercer outras atribuições definidas em lei ou pela Corregedoria- Geral da Justiça.
Escrivão	Chefiar, sob a supervisão e direção do juiz, o cartório em que estiver lotado; preparar diariamente o expediente do juiz da vara; ter a guarda dos livros e papéis de seu cartório; remeter à Corregedoria-Geral da Justiça demonstrativo mensal do movimento forense do seu Cartório; dentre outras atribuições.
Oficial Ajudante	Substituir o Escrivão em suas faltas ou impedimentos; praticar, juntamente com o Escrivão ou Distribuidor-Contador, todos os atos do ofício/cartório, etc.
Oficial Escrevente	Substituir o Escrivão ou Distribuidor-Contador, desde que não haja Oficial Ajudante ou este esteja impedido; atuar nas audiências, digitando ou datilografando os respectivos termos; digitar ou datilografar sentenças, decisões e despachos; auxiliar no atendimento ao público; exercer outras atribuições compatíveis que lhes forem determinadas pelo magistrado ou pelo titular da serventia; etc.
Auxiliar de Serviços Gerais	Efetuar a entrega interna das correspondências, processos ou quaisquer documentos; prestar informações e conduzir pessoas no âmbito do Foro; proceder à remoção de móveis, máquinas e utensílios em geral; realizar atendimento telefônico; prestar serviços de portaria e de copa; exercer outras funções e tarefas determinadas, tais como: Auxiliar no atendimento de balcão, localizando os processos e prestando informações às partes; Atuar no Setor de Protocolo; Atuar no serviço de malote; Fotocopiar processos e outros documentos, etc.

Fonte: Adaptado da Consolidação Normativa Judicial (atualizado até o provimento nº 011/2014- CGJ).

As comarcas são classificadas de acordo com a tramitação de processos e número de habitantes do município entre as entrâncias: inicial, intermediária e final. A comarca de Santana do Livramento é considerada de entrância intermediária por ter considerável número de processos tramitando e ingressando mensalmente nas diversas varas, sendo as ações distribuídas de acordo com a natureza da causa.

De acordo com Nogueira (2010) as unidades judiciais representam o coração do primeiro grau de jurisdição, é onde são operacionalizadas todas as atividades, que culminam em decisões judiciais, as quais geram os resultados finais esperados pela organização e pelos usuários do judiciário, que são as partes e os advogados.

A força de trabalho nas unidades judiciais é composta pelos seguintes cargos: escrivão, que é responsável pela chefia do cartório, e na sua falta é desempenhada pelo oficial ajudante; por oficiais escreventes que são os executores das tarefas; e um auxiliar de serviços gerais para colaborar na execução das atividades. O gabinete, que é composto pelo magistrado; um oficial escrevente que exerce a função de secretário; e um assessor, que é um cargo de confiança de livre escolha do magistrado, está integrado ao cartório e juntos formam uma vara judicial (unidade judicial). Os oficiais de justiça realizam as atividades relativas ao seu cargo, porém não estão ligados a nenhuma unidade judicial específica.

Nogueira (2010) destaca ainda que a disposição dos cargos é bem definida, típico do modelo burocrático, em que as chefias se dão pelo cargo, o qual é ocupado através de concurso público, o que acaba causando um engessamento para identificação e a utilização de novas lideranças.



## 4 MÉTODO

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho proposto, visando responder a pergunta de pesquisa e os objetivos previamente definidos.

De acordo com Marconi e Lakatos (2009, p.83) “[...]o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo[...]”. Assim os passos seguidos para a definição do método foi o seguinte:

- Primeiro: será informado o tipo de pesquisa que será utilizada para a elaboração do trabalho;
- Segundo: será descrito o método escolhido para elaboração da pesquisa, bem como a abordagem que será utilizada;
- Terceiro: será informada qual a técnica escolhida para a coleta de dados, bem como a forma que foi elaborada;
- Quarto: por fim, será demonstrada qual a técnica utilizada para realizar a análise dos dados.

A organização analisada foi o Foro de Santana do Livramento, descrita no capítulo 3, subtítulo 3.1, a qual é composta de cinquenta servidores, sendo este o tamanho da população e o tamanho da amostra de pesquisa. Foram aplicados questionários a totalidade de servidores visando obter o resultado com um nível de confiança elevado, tendo em vista o número pequeno do universo de pesquisa.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa escolhido para o desenvolvimento deste trabalho foi a exploratória-descritiva. Pesquisa exploratória de acordo com Gil (2012) tem como objetivo principal promover o desenvolvimento, esclarecimento e a modificação das ideias e conceitos, de acordo com a formulação de problemas mais exatos ou para geração de novas hipóteses servindo de objeto para pesquisas posteriores.

Pesquisa descritiva de acordo com Gil (2012) tem a finalidade de descrever as características de determinado grupo, população ou fenômeno, utilizando técnicas padronizadas para coletar os dados a serem analisados. Este autor acrescenta ainda que “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” (GIL, 2012, p.28).

Foram utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa para a realização da pesquisa. A primeira etapa foi realizada através de uma pesquisa qualitativa, com a elaboração de uma entrevista com perguntas abertas dirigida ao órgão responsável pela elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico do Tribunal de Justiça. Na segunda etapa foi utilizada a abordagem quantitativa, com a aplicação de um questionário semiestruturado para os servidores do Foro local.

#### 4.2 MÉTODO ESCOLHIDO (E JUSTIFICATIVA)

Quanto à escolha dos procedimentos técnicos, o método utilizado foi o *survey* (levantamento de campo), que tem como objetivo obter dados e informações sobre as características de determinados grupos, através da escolha de uma população. Gil (2012) explica que este tipo de método se caracteriza pelo contato direto com as pessoas que é feito através de questionários.

Este autor indica algumas vantagens que este tipo de método apresenta como por exemplo: melhor conhecimento da realidade, mais economia e agilidade, resultados quantificados, que geram melhor conhecimento quanto à margem de erros.

Gil (2012) também enfatiza que este tipo de método traz algumas limitações, tais como: enfatizar os aspectos da percepção das pessoas sobre si mesmas; baixo nível de profundidade na pesquisa da estrutura social; apreensão limitada do processo de mudança. Contudo, esse autor define que este tipo de método é mais adequado para as pesquisas descritivas, sendo eficazes para estudos que visam obter atitudes e opiniões de grupos que se deseja analisar.

### 4.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira etapa foi qualitativa, com a formulação de uma entrevista encaminhada ao escritório de gestão estratégica e qualidade do Tribunal de Justiça, órgão responsável pela elaboração e acompanhamento dos resultados do planejamento estratégico (Apêndice B). A segunda etapa foi uma pesquisa quantitativa, que foi realizada através de um questionário formulado com perguntas semiestruturadas dirigido aos servidores do Foro de Santana do Livramento, baseado nos objetivos desta pesquisa (Apêndice C).

#### 4.3.1 Universo da Pesquisa e Amostragem

Conforme Barros e Lehfeld (2013, p.58) “o universo da pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características, definidas para um estudo”.

O universo da pesquisa foi composto por cinquenta servidores que integram o quadro funcional do Foro local. O número de respondentes do formulário foi de quarenta e oito servidores, o que indica que houve grande participação, o que traz maior credibilidade para a análise, pois reduz a margem de erro.

#### 4.3.2 Instrumento de Pesquisa

O questionário, instrumento utilizado para a abordagem quantitativa, foi construído a partir dos objetivos, da pergunta de pesquisa e do referencial teórico abordado neste trabalho. A primeira parte foi constituída com perguntas para traçar o perfil dos respondentes, contendo informações sobre gênero, idade, cargo que ocupa, escolaridade, tempo de serviço no Poder Judiciário, etc.

A segunda parte foi composta por afirmativas que estão estruturadas de acordo com o referencial teórico e foram baseadas em um questionário retirado do trabalho acadêmico realizado por Jorge Lheureux de Freitas (2011), para obter especialização em

Gestão Pública Contemporânea, no curso de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, adaptando suas questões para atender aos objetivos deste trabalho.

De acordo com Malhotra (2006, p.290) questionário pode ser definido como: “técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder”. Esse autor ressalta ainda que este tipo de instrumento tem três objetivos: fazer a transformação da informação que deseja em questões que os entrevistados possam responder; torná-lo interessante para o respondente, com perguntas motivadoras e incentivadoras; deve ser bem formulado evitando erros nas respostas.

#### **4.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados**

A aplicação do instrumento de pesquisa foi feita de forma pessoal, com autorização prévia da diretora do foro, conforme o Apêndice A, diretamente no local de trabalho dos respondentes. Foi aplicado um pré-teste inicial para verificar se o formulário estava de acordo com o objeto da pesquisa e de fácil entendimento para os respondentes. O pré-teste foi aplicado a dois servidores do Foro de Passo Fundo, através de e-mail e pessoalmente a três estagiários do Foro de Santana do Livramento.

Malhotra (2006) diz que a aplicação do questionário deve ser precedida por um pré-teste adequado, pois auxilia a evitar problemas potenciais e a fazer a identificação de eventuais erros, servindo como aperfeiçoamento do instrumento escolhido. Segundo o autor o pré-teste deve ser aplicado na mesma população respondente do questionário utilizado para a pesquisa, e diz que [...] “todos os aspectos do questionário devem ser testados, inclusive o conteúdo da pergunta, o enunciado, a sequência, o formato e o leiaute, dificuldade da pergunta e instruções” (MALHOTRA, 2006, P.308).

#### 4.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Malhotra (2006) a escolha de uma técnica de análise de dados deve estar de acordo com a definição do problema, dos objetivos e do tipo de abordagem e técnica de pesquisa anteriormente definidos.

A análise dos dados foi feita em duas etapas, a primeira etapa foi realizada de acordo com as respostas obtidas na entrevista dirigida ao assessor da presidência do AGEQ (Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade) do Tribunal de Justiça. A segunda etapa foi feita através das informações obtidas com a aplicação do questionário, com a realização de uma análise estatística-descritiva.

Barros e Lehfeld (2013) definem análise quantitativa como um instrumento para medir com precisão e validade científica os dados coletados descrevendo-os de forma organizada, reduzindo-os adequadamente, realizando uma análise descritiva com distribuição de frequência e montando quadros e tabelas para melhor entendimento, etc.

De acordo com Gil (2012) a estatística descritiva tem como finalidade descrever os dados obtidos, caracterizando isoladamente a forma de cada uma das variáveis na totalidade das observações, possibilitando enfatizar no grupo analisado o que é típico, indicando a variabilidade e analisando de que forma os indivíduos se dividem de acordo com determinadas variáveis.

A análise foi feita com base nos dados obtidos e seus resultados demonstrados por meio de gráficos e quadros a fim de facilitar a visualização e melhor entendimento dos leitores desta pesquisa.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados analisados e os resultados obtidos na pesquisa. Na primeira parte, etapa qualitativa, os dados foram levantados através de uma entrevista, realizada por *e-mail*, dirigida ao escritório de gestão estratégica de qualidade do Tribunal de Justiça. Esta etapa serviu como parte introdutória ao trabalho, visando obter informações acerca do Planejamento Estratégico da instituição, qual a metodologia utilizada, a forma que chegaram aos objetivos estratégicos, se houve participação dos servidores e da sociedade usuária de seus serviços, a forma de avaliação e monitoramento dos resultados, etc.

Na parte quantitativa, segunda etapa, serão apresentados e analisados os dados obtidos através do questionário aplicado aos servidores do foro local, que foi respondido por 48 servidores (visto que dois deles não puderam participar da pesquisa por estarem em gozo de férias).

### 5.1 DESCRIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

O Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça teve seu processo iniciado no ano de 2009, conforme determinação do CNJ (Conselho Nacional de Justiça), visando o estabelecimento de prioridades identificadas pelos envolvidos, e transformadas em objetivos estratégicos desdobrados em projetos e planos de ação.

Nos dados obtidos através da entrevista da primeira etapa foi identificado que na primeira fase do planejamento foi feita uma pesquisa de imagem realizada por uma empresa terceirizada contratada pelo Tribunal de Justiça, disponibilizando questionários via intranet para os servidores, que foram respondido por 35% dos Oficiais Escreventes, 53% dos Escrivães, 8% dos Oficiais de Justiça, 17% dos Desembargadores, 35% dos Juízes de Direito, 25% dos Pretores e 100% dos Juízes-Corregedores, totalizando 2.729 respondentes.

Foram realizadas também entrevistas junto aos principais usuários da justiça do Estado, como OAB, Defensoria Pública, Ministério Público, Procuradoria-Geral do

Estado, e também com expertos nos cenários político, econômico, ambiental, tecnológico e legal, além de uma pesquisa dirigida a sociedade respondida por 1.800 usuários.

As entrevistas e pesquisas realizadas serviram para formular a estratégia da organização, e auxiliaram a definir a visão, missão e objetivos estratégicos do planejamento. Este processo de reflexão estratégica e coleta de dados envolveu cerca de nove mil pessoas, e fez parte da primeira fase do Planejamento Estratégico, chamado por Oliveira (1999) de Diagnóstico Estratégico.

Nesta primeira fase de formulação da estratégia foram identificados quatorze (14) objetivos estratégicos, são eles:

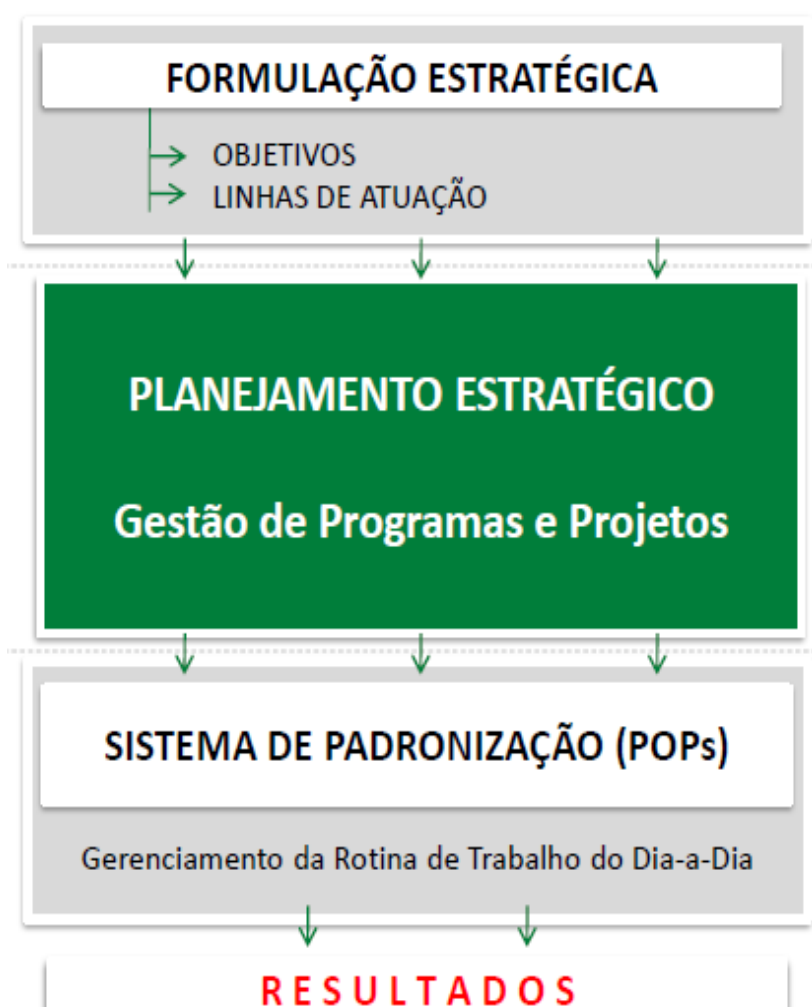
1. Aprimorar Continuamente a Qualidade Jurisdicional;
2. Aumentar a Celeridade Processual;
3. Eficientizar Meios de Informática;
4. Elevar a Capacidade de Realização das Pessoas;
5. Fomentar a Responsabilidade Social e Ambiental;
6. Garantir a Segurança do Judiciário;
7. Incrementar a Acessibilidade;
8. Incrementar a Autonomia Orçamentária;
9. Incrementar a Resolução da Demanda;
10. Incrementar Satisfação e Imagem;
11. Manter Prestígio e Espaço;
12. Melhorar Desempenho das Áreas-Meio.
13. Modernizar a Gestão;
14. Promover o Conhecimento Institucional.

Os objetivos identificados desdobraram-se ainda em vinte e duas (22) linhas de atuação e mais de sessenta (60) projetos, sendo definidos os líderes de objetivos e gestores de projetos para auxiliar no alcance das metas do planejamento estratégico. Destaca-se para o fato de que a fase de diagnóstico foi feita no primeiro semestre de 2009 e somente neste ano de 2014 é que foram definidos os líderes e gestores acima mencionados.

Na fase de análise ambiental, foi utilizada a Matriz SWOT, que de acordo com Bergue (2011) e Nogueira (2010) serve para analisar as forças, fraquezas, oportunidades

e ameaças que rondam a organização. Na organização analisada, foram identificadas dez (10) forças, nove (09) fragilidades, nove (09) oportunidades e doze (12) ameaças, servindo para que a instituição identifique seus pontos cruciais e reconheça seus pontos fortes. O modelo utilizado pelo TJ/RS para desenvolver o Planejamento Estratégico foi desenvolvido como demonstrado na figura a seguir:

Figura 2: Modelo de Gestão Estratégica



Fonte: Adaptado do site do Tribunal de Justiça (2009)

Para realizar a avaliação e controle do planejamento estratégico utiliza-se a ferramenta *Balanced Scorecard*, de acordo com as informações repassadas pelo Assessor de Gestão Estratégica e Qualidade do TJ, o qual informou também que os indicadores são mensurados anualmente, fazendo as devidas ações corretivas sempre



que forem identificados problemas, de acordo com o entendimento de Bergue (2011), Matias-Pereira (2011) e Oliveira (1999).

Segundo o assessor, o BSC é uma ferramenta muito importante nesse processo pois permite que sejam trabalhadas as quatro perspectivas do planejamento estratégico do Tribunal, que são: Sociedade, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Suporte e Recursos, com uma visão sistêmica, onde se integram as funções de planejar, organizar, direcionar e controlar. Esta descrição corrobora com o entendimento dos criadores dessa ferramenta, Kaplan e Norton (1997), que a desenvolveram com o intuito de que todos os recursos fossem alinhados e o foco se voltasse para a estratégia. Assim também com a concepção de Bergue (2011) que diz que esta é uma ferramenta em ascensão nas organizações públicas contemporâneas como auxiliar do planejamento estratégico.

Os servidores tem acesso a todas as informações do planejamento estratégico, disponíveis no site do Tribunal na intranet e internet, sendo que a divulgação é feita nos encontros regionais de servidores que acontecem anualmente e através do informativo eletrônico, o qual é de acesso geral. No site é possível também visualizar o Mapa Estratégico, onde está melhor explicado o funcionamento dos objetivos e o resultado que se quer atingir, sendo uma importante ferramenta de apoio visual e didático para melhorar o entendimento dos interessados, interligando os objetivos a relações de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 2004).

As metas são gerais para o TJ/RS, não existem metas por unidade, exceto as que emanam do Conselho Nacional de Justiça. Assim, são realizados projetos que elencam os objetivos para melhor organização e acompanhamento dos resultados do planejamento estratégico, definindo o que deve ser feito, quem irá desenvolver e qual o prazo para a execução, de acordo com o que é estabelecido por Oliveira (1999).

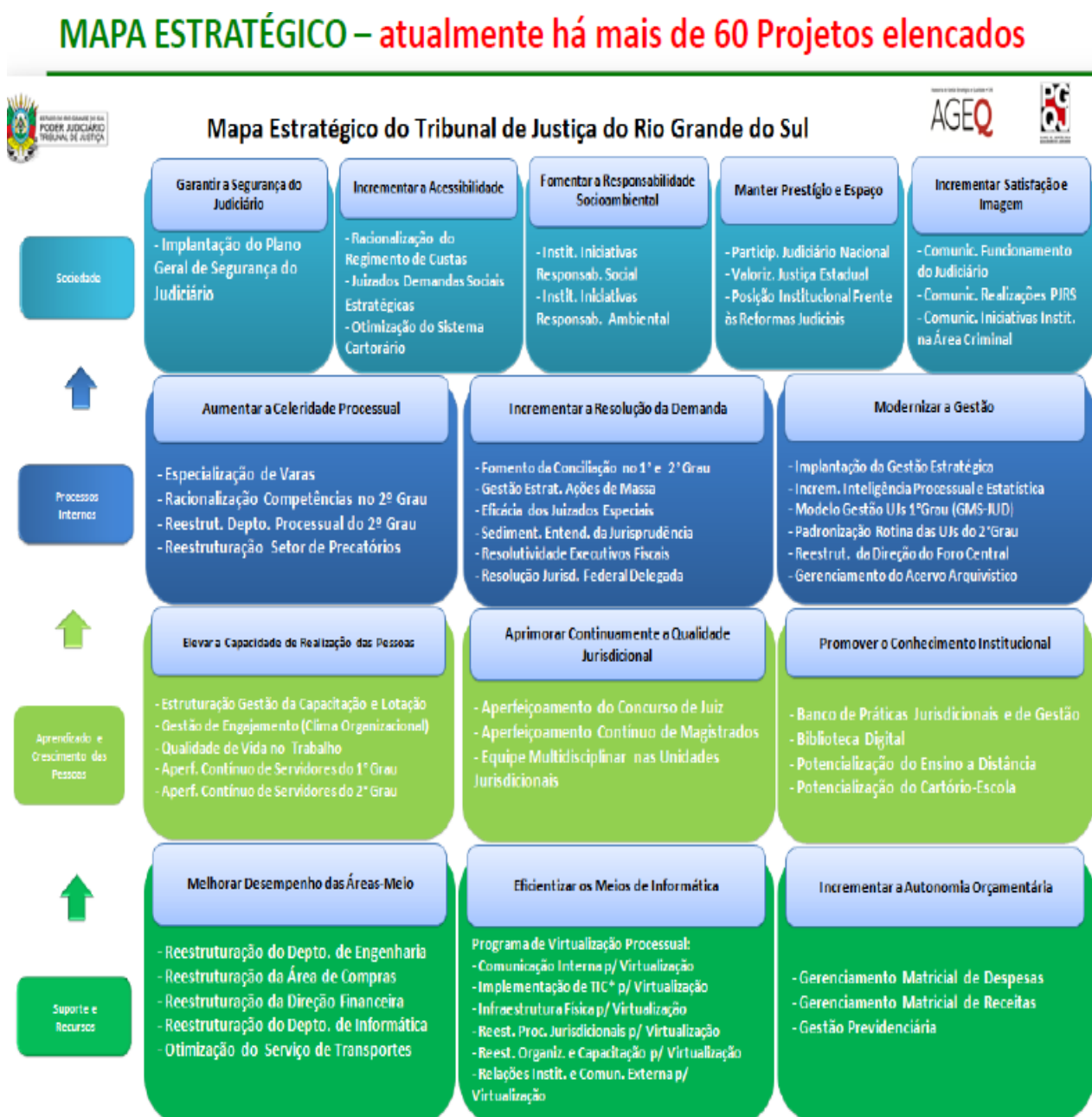
Figura 3: Mapa Estratégico dos Objetivos do Tribunal de Justiça do RS



Fonte: Site do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul

O mapa estratégico é utilizado para comunicar à organização os passos do planejamento, através das quatro perspectivas trabalhadas, o que vem de encontro com a filosofia de Kaplan e Norton (2004).

Figura 4: Mapa Estratégico dos Projetos do Tribunal de Justiça



Fonte: Site do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul

O mapa serve também, conforme mostrado na figura 3, para narrar os projetos que estão sendo feitos a partir dos objetivos traçados no planejamento, descrevendo aos colaboradores os esforços que estão sendo despendidos para se alcançar os resultados desejados, conforme enfatizado por Herrero Filho (2005).

Dessa forma foi possível perceber que a comunicação não é muito abrangente o que dificulta para que as pessoas se integrem no planejamento estratégico, o que vem em desconforto com o que é enfatizado por Kaplan e Norton (1997), quando dizem que é preciso haver programas de comunicação para disseminar a estratégia de forma contínua e coerente com *feedback* das ações realizadas e dos resultados obtidos.

## 5.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários foram aplicados entre os dias 06 e 10 de outubro de 2014, respondidos por 48 dos 50 servidores lotados no Foro de Santana do Livramento. O questionário foi composto por três partes: a primeira serviu para caracterizar os respondentes; na segunda, foram feitas seis perguntas para serem respondidas em uma escala de 1 a 5 (Escala Likert), com as seguintes opções de respostas: discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente; e na terceira parte foram feitas duas perguntas com opção de sim, não ou não sei com espaço para justificar suas respostas, e uma pergunta pedindo a opinião dos respondentes sobre o que poderia ser melhorado no planejamento estratégico. Na estratificação dos respondentes chegou-se aos seguintes resultados:

Quadro 3 – Estratificação dos Respondentes:

<b>Gênero:</b>	<b>Faixa Etária:</b>	<b>Estado Civil:</b>
Masculino: 25 Feminino: 23	Até 30 anos: 7 De 31 a 40 anos: 8 De 41 a 50 anos: 20 Acima de 50 anos: 13	Solteiros(as): 12 Casados(as): 31 Separado(as): 5
<b>Grau de Instrução:</b>	<b>Formação na Graduação:</b>	<b>Tempo de Serviço no Judiciário:</b>
Ensino Médio: 4 Superior Incompleto: 4 Superior Completo: 34 Pós-Graduação: 6	Direito: 35 Ciências Contábeis: 2 Pedagogia: 2 Letras: 1	De 1 a 5 anos: 7 De 6 a 10 anos: 10 De 11 a 20 anos: 16 De 21 a 30 anos: 10 Acima de 30 anos: 5

Fonte: Elaborado pela autora

Os respondentes foram de cargos variados: 4 Assessores de Juiz, 4 Auxiliares de Serviços Gerais, 1 Distribuidor-Contador, 3 Escrivães, 3 Oficiais Ajudantes, 24 Oficiais Escreventes e 9 Oficiais de Justiça. O gênero entre eles não demonstrou muita discrepância, sendo bem dividido o número de homens e mulheres. A faixa etária foi bem variada, sendo que a grande maioria possui mais de quarenta e um anos de idade, percebendo-se que o quadro funcional é composto por servidores de maior vivência.

Nas demais questões identificou-se que a maioria dos servidores são casados e que somente quatro deles possuem até o ensino médio completo, outros quatro possuem o ensino superior incompleto, sendo que desses um deles está em fase de conclusão no curso de Administração e que quarenta servidores têm formação superior. Dessa maioria que possui grau de instrução elevado, trinta e cinco são formados no curso de Direito, o que é de fácil entendimento pelo fato de se tratar do Poder Judiciário, apesar de muitos cargos não exigirem nível superior, sendo que somente os cargos de assessor de juiz, distribuidor-contador, escrivão e oficial ajudante, que totalizam o número de onze respondentes, fazem tal exigência.

O tempo de serviço dos respondentes é um fator relevante para este trabalho, pois interfere diretamente na percepção de mudanças após a implementação do Planejamento Estratégico na organização, sendo necessário para isso ter ingressado após o ano de 2009, ano que iniciou o processo. Do total dos respondentes, apenas sete estão a menos que cinco anos na organização, dez deles possuem de seis a dez anos de serviço, e a grande maioria, mais de trinta e um dos servidores respondentes, estão a mais de onze anos exercendo suas funções no poder judiciário.

Nas questões de 1 a 6, os respondentes deveriam escolher entre: Discordo Totalmente, Discordo, Não Concordo Nem Discordo, Concordo ou Concordo Totalmente. As respostas foram variadas, de acordo com o quadro a seguir, os números indicam a quantidade de respondentes que marcaram cada uma das alternativas disponíveis.

Quadro 4 – Número de Respondentes por Questão

<b>QUESTÕES</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NC ND</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
1. Eu conheço o planejamento estratégico do Tribunal de Justiça	21	12	12	03	-
2. O planejamento estratégico teve participação dos servidores e da sociedade para formulação dos objetivos estratégicos	13	18	17	-	-
3. O TJ comunica de forma eficaz o planejamento estratégico para as pessoas da organização	16	22	09	01	-
4. O planejamento estratégico teve significativa participação para a evolução da gestão do Tribunal de Justiça	13	07	24	04	-
5. As mudanças na organização após a implementação do planejamento estratégico foram perceptíveis	12	11	19	06	-
6. O planejamento estratégico é importante para a gestão do TJ, quanto às pessoas, a prestação jurisdicional, à sociedade, etc.	04	07	13	17	07

Fonte: Elaborado pela autora

A partir das respostas foram calculadas as médias de cada questão, as quais foram obtidas através da atribuição de valores para cada alternativa de escolha, que iam de 1 a 5 (em que DT=1; D=2; NCND=3, C=4 e CT=5), multiplicando-se ao número de cada resposta obtida, somando-se o total de pontos por questão e dividindo-se pelo número de respondentes. As médias estão de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 5 – Médias por Questão

	<b>Questão 1</b>	<b>Questão 2</b>	<b>Questão 3</b>	<b>Questão 4</b>	<b>Questão 5</b>	<b>Questão 6</b>
<b>Média</b>	1,94	2,08	1,89	2,42	2,39	4,14

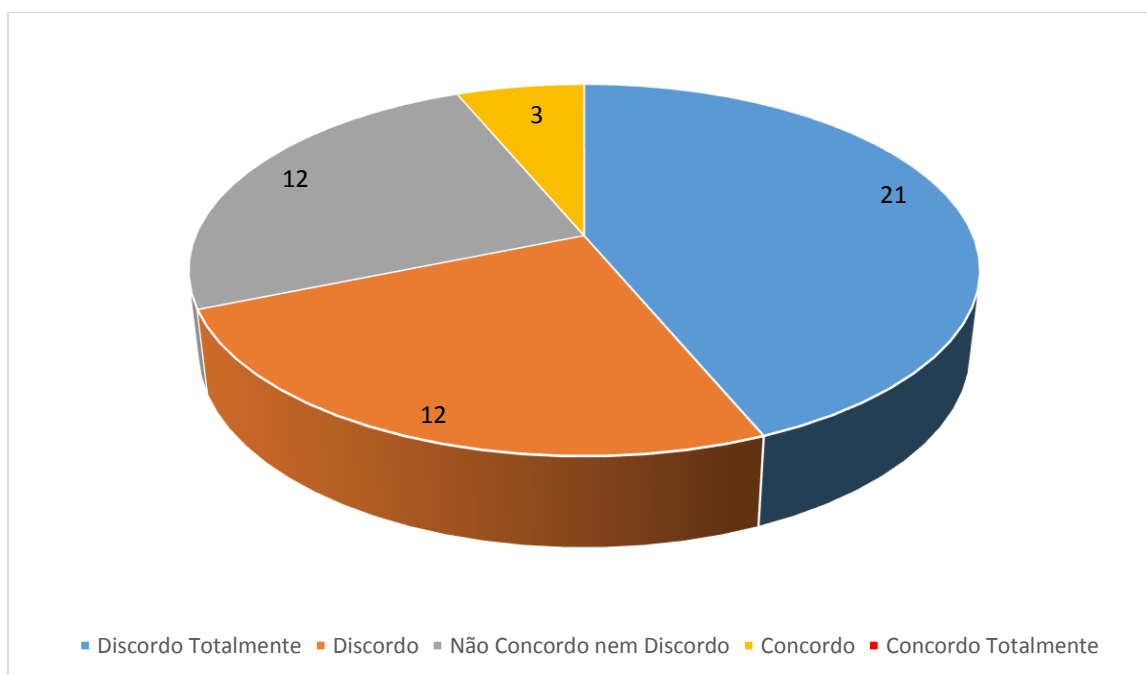
Fonte: Elaborado pela autora

Assim, verificou-se através dos dados obtidos que os servidores não percebem muito acerca do Planejamento Estratégico porque não o conhecem, contudo conseguem identificar que a ferramenta trabalha com perspectivas variadas. Nos subtítulos seguintes serão analisadas cada questão do questionário separadamente.

### **5.2.1 Conhecimento acerca do Planejamento Estratégico**

A primeira questão da parte objetiva visava identificar o nível de conhecimento do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça por parte dos servidores do foro local. A questão apresentava a afirmação: “Eu conheço o planejamento estratégico do Tribunal de Justiça” e a alternativa escolhida pela maioria demonstrou o desconhecimento do planejamento por parte dos servidores. Somente 3 respondentes disseram conhecê-lo.

Figura 5 – Questão 1



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme pode-se observar, grande parte dos respondentes, 33 deles, disseram não conhecer o planejamento estratégico, sendo que desses 21 discordaram totalmente e 12 discordaram, enquanto outros 12 não concordaram nem discordaram, que indica que já ouviram falar do planejamento, sem conhecer seus objetivos e projetos em profundidade.

Os três respondentes que escolheram a alternativa “concordo”, tem em comum o fato de serem do gênero feminino, possuírem idade superior a 41 anos e serem graduadas no curso de Direito. É importante ressaltar que uma delas fez pós-graduação na área de Gestão Pública onde foi abordado o assunto planejamento estratégico, e que passou a procurar mais sobre o assunto no site do TJ. A segunda servidora trabalha juntamente com a signatária deste trabalho e conheceu o assunto através de conversas informais em sua unidade judicial. A terceira respondente lembra que o tema foi abordado no último curso em que participou, porém não sabe exatamente o contido no planejamento.

Contudo, nenhuma das respondentes identificou impactos na sua unidade judicial após a implementação do planejamento, nem mesmo na organização como um



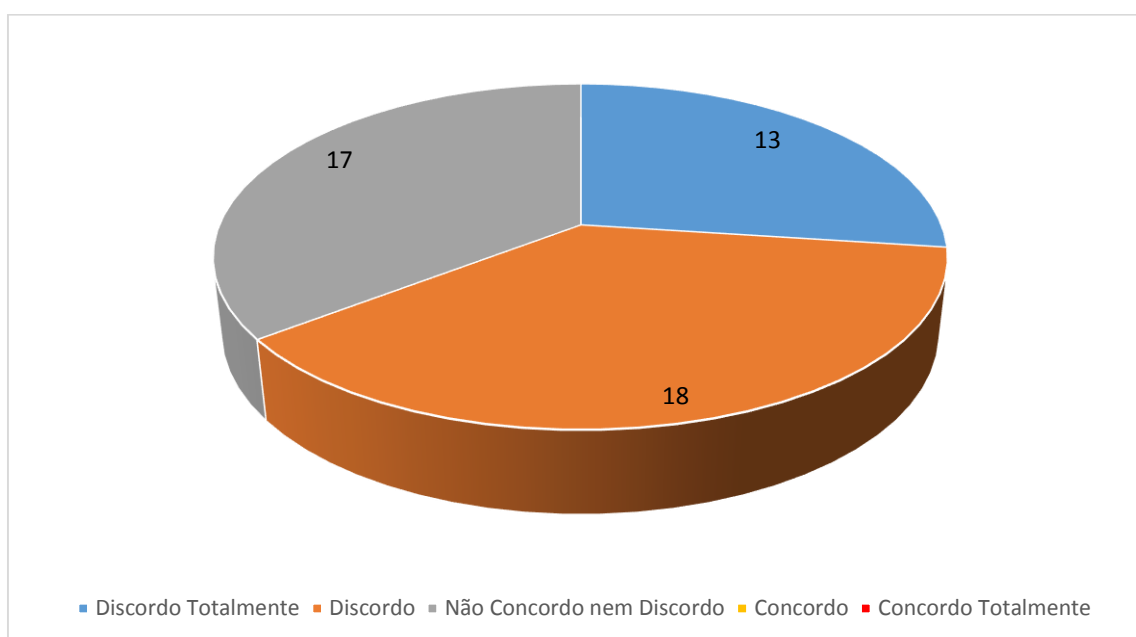
todo. Todas elas deixaram como sugestão a melhoria da comunicação e mais divulgação do planejamento para melhorar o nível de conhecimento, que consideram baixo.

Dessa forma, pode-se perceber que poucos servidores conhecem o planejamento estratégico da organização em que atuam, o que deve ser levado em consideração pela organização para que seja melhorada a comunicação das ações estratégicas junto a seus colaboradores, conforme é enfatizado por Bergue (2011), Drucker (2006) e Herrero Filho (2005).

### 5.2.2 Participação dos Servidores no Planejamento Estratégico

Na questão de número dois a afirmativa era: “O planejamento teve participação dos servidores e da sociedade para formulação de seus objetivos estratégicos”. A finalidade dessa questão visou identificar se os servidores lembravam de ter sido consultados através de questionários para a formulação dos objetivos estratégicos, de acordo com que foi informado pelo assessor do escritório de gestão estratégica e qualidade do TJ. Contudo, houve discordância de 18 respondentes, discordância total por 13 e 17 escolherem “não concordo nem discordo”, conforme o gráfico abaixo:

Figura 6 – Questão 2



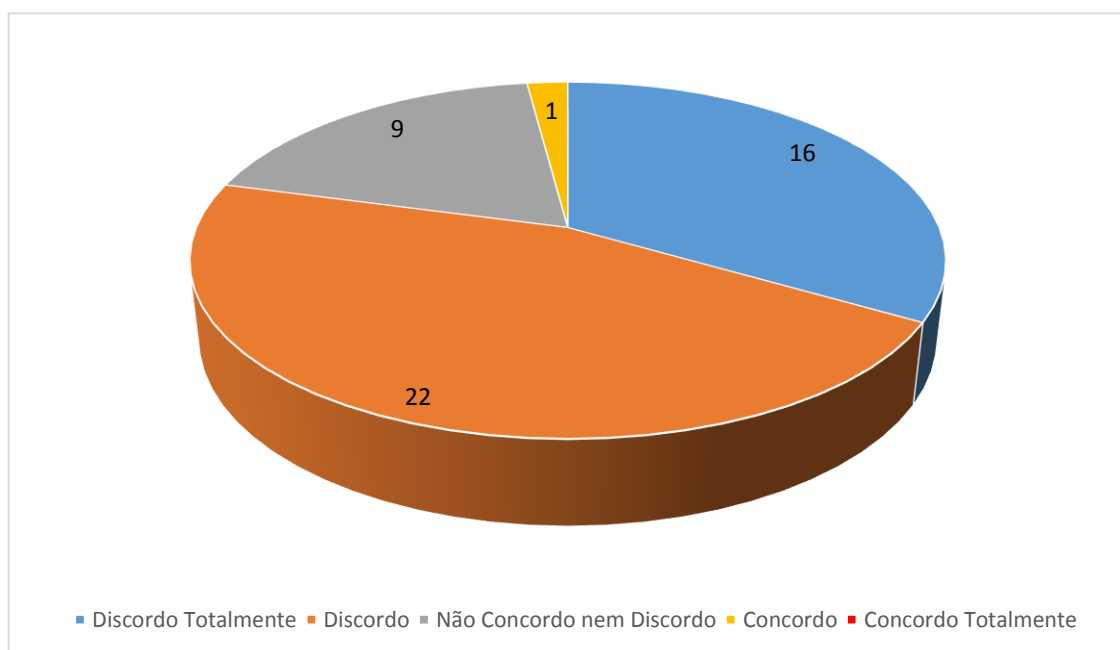
Fonte: Elaborado pela autora

Nenhum dos respondentes concordou nesta afirmativa, o que indica que as pessoas não participaram da consulta para formulação dos objetivos, ou não lembram de ter participado, tendo em vista que passaram-se cinco anos desde que iniciou o processo de diagnóstico estratégico na organização. Diferentemente do que foi repassado pelo escritório de gestão estratégica do TJ, o qual informou que cerca de 35% dos oficiais escreventes, 53% dos escrivães e 8% dos oficiais de justiça, que compõem o quadro de servidores do poder judiciário estadual foi consultado nessa fase do planejamento, assim como consta no site da instituição (RIO GRANDE DO SUL, 2009).

### 5.2.3 A Comunicação do Planejamento Estratégico

Esta afirmativa auferia conhecer a opinião dos servidores acerca da divulgação do planejamento estratégico, os quais deveriam responder à questão: “O TJ comunica de forma eficaz o planejamento estratégico para as pessoas da organização”, através das alternativas disponíveis. Esta questão teve concordância de apenas 1 respondente, enquanto 9 se mostraram indiferentes, 22 discordaram e 16 discordaram totalmente.

Figura 7 – Questão 3



Fonte: Elaborado pela autora

Com a tabulação dos dados e atribuindo valores para cada uma das alternativas, que iam de 1 a 5, multiplicou-se ao número de respostas obtidas, somando-se o total de pontos por questão e dividindo pelo número de respondentes, chegou-se a menor média de todas as questões, 1,89, o que indica que esta questão foi a que teve maior índice de discordância.

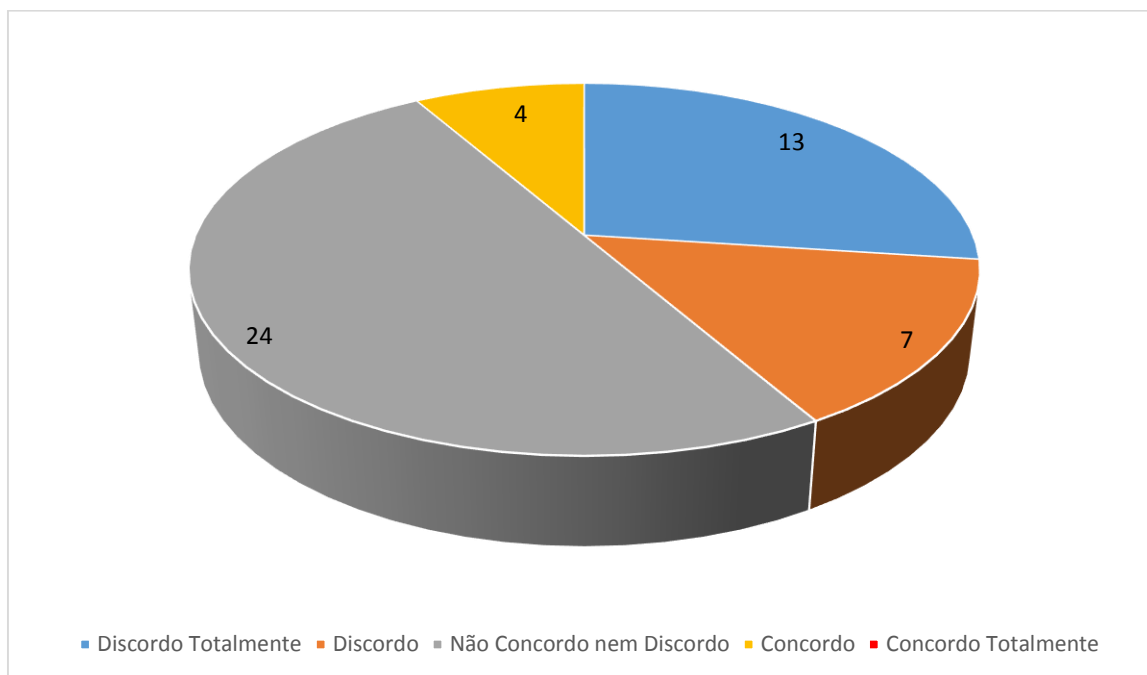
Nesta questão somente uma pessoa concordou que a comunicação do TJ é eficaz, enquanto 31 pessoas discordaram e 9 se mostraram indiferentes. Importante destacar que o respondente que concordou que a comunicação é eficaz, diz desconhecer o planejamento, o que demonstra a falta de coerência na escolha desta questão.

Pode-se observar com as respostas coletadas que é preciso que o TJ melhore a comunicação com os seus colaboradores, criando, por exemplo, programas de comunicação e educação visando disseminar o pensamento estratégico da organização de forma contínua e coerente, conforme é enfatizado por Kaplan e Norton (1997).

#### **5.2.4 A Participação do Planejamento Estratégico para a Evolução da Gestão do TJ**

Os servidores deveriam responder à questão: “O Planejamento estratégico teve significativa participação para a evolução da gestão do Tribunal de Justiça”, atribuindo o nível de conhecimento que possuíam sobre o assunto. A questão teve concordância de 4 respondentes, enquanto 24 se mostraram indiferentes, 7 discordaram e 13 discordaram totalmente, conforme o gráfico a seguir:

Figura 8 – Questão 4



Fonte: Elaborado pela autora

Esta questão tinha como objetivo identificar se os servidores possuíam conhecimento acerca da importância do planejamento estratégico para a forma de gestão atual do Tribunal de Justiça. Foi demonstrado que a metade, 24 servidores, se mostrou indiferente a esta questão não sabendo respondê-la e outros 20 discordaram, indicando que não sabem a importância do planejamento para a evolução da gestão do TJ.

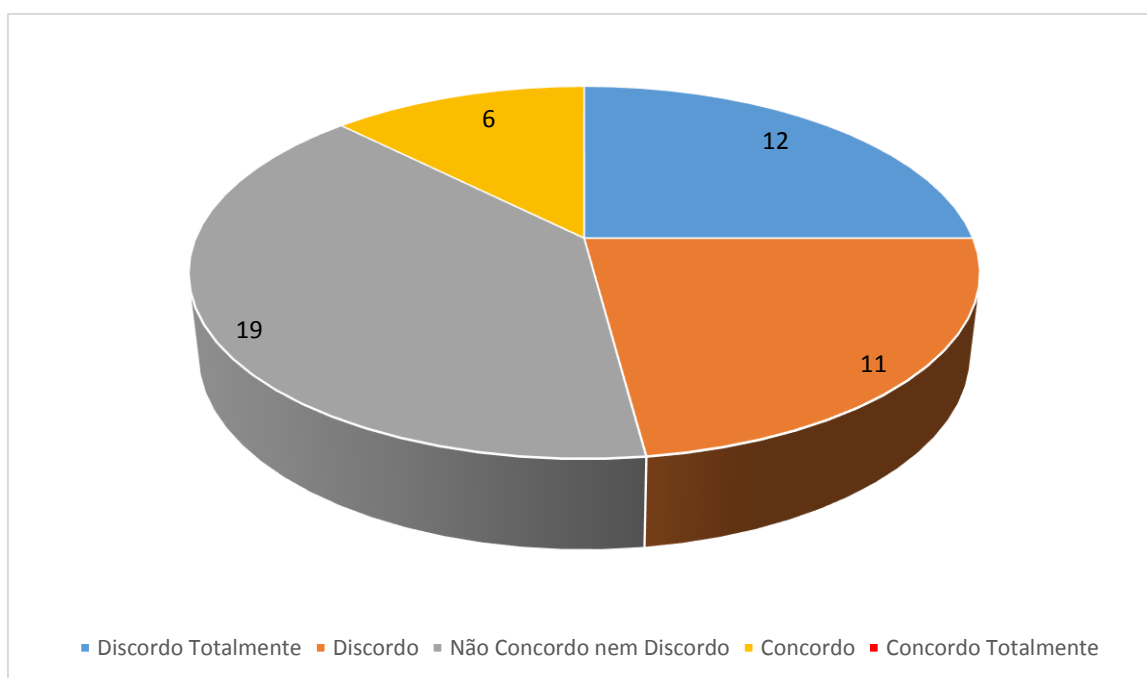
De acordo com a assessoria de gestão estratégica todas as ações estão voltadas para este grande plano, e todos os objetivos identificados na fase de diagnóstico estão sendo colocados em prática através dos projetos que estão sendo desenvolvidos, de acordo com o que é informado no site do Tribunal de Justiça (RIO GRANDE DO SUL, 2009) e enfatizado por Nogueira (2010), demonstrando a importância que este possui para o Tribunal de Justiça.

### 5.2.5 As Mudanças na Organização após o Planejamento Estratégico

A questão de número cinco intencionava identificar se os servidores perceberam mudanças após a implementação do planejamento estratégico na

organização. Para isso os servidores foram convidados a responder: “As mudanças na organização após a implementação do planejamento estratégico foram perceptíveis”, atribuindo um grau dentro da escala sugerida. As mudanças foram percebidas por apenas 6 respondentes, enquanto 19 não souberam responder e 23 discordaram, entre esses, 12 discordaram totalmente.

Figura 9 – Questão 5



Fonte: Elaborado pela autora

Entre os que responderam que perceberam mudanças na organização, três são do gênero masculino com idade superior a 41 anos; dois deles com mais de vinte anos de serviços prestados ao poder judiciário, enquanto um está na instituição há mais de 16 anos. Foram citados o aumento do oferecimento de cursos EAD para os servidores, criação do Banco de Práticas de Gestão, criação de comissão de Inovação (INOVAJUS), o Plano de Carreira dos Servidores, o que, segundo eles, visa o aprimoramento dos serviços judiciais, refletindo na qualidade de vida dos servidores e na melhoria do atendimento aos jurisdicionados.

As mulheres que disseram perceber mudanças após a implementação do planejamento, possuem idade acima dos 41 anos, estão há mais de vinte anos na organização, e citaram a virtualização dos processos, iniciada no ano passado, como

fator de mudança, assim também como a preocupação socioambiental que vem sendo discutida com frequência pela instituição, a ginástica laboral que é oferecida aos servidores e a preocupação em relação à imagem e prestígio do poder judiciário junto a sociedade.

Entre os que não perceberam mudanças na instituição analisada totalizam vinte e três respondentes (doze discordaram totalmente e onze discordaram), entre eles doze são mulheres, com idades variadas e com tempo de serviço superior a onze anos no judiciário, com exceção de uma que está na instituição há seis anos, todas possuem curso superior completo em formações variadas.

Os homens que não perceberam mudanças na organização totalizam onze respondentes, sete deles possuem idade superior a 41 anos, com tempo de serviço no judiciário superior a quinze anos; e quatro deles têm idade inferior a 30 anos, e pouco tempo na organização, em média menos que cinco anos. Entre os respondentes do gênero masculino, somente um não possui formação no curso de Direito.

Dessa forma, pode-se perceber que as pessoas acreditam que as mudanças que ocorreram na organização não estão ligadas ao planejamento estratégico, principalmente pelo fato de ser desconhecido para a grande maioria dos servidores. Os que perceberam mudanças após a implementação, apesar de ser um número baixo, apenas seis dos respondentes, fizeram a relação correta, pois citaram fatores que fazem parte dos projetos descritos pela assessoria do tribunal.

Para complementar esta parte da análise, tendo em vista ser esta uma questão relevante para esta pesquisa, é de se destacar que para o servidor identificar mudanças é preciso conhecer o contido no planejamento, o que não acontece conforme foi verificado na questão de número um. A falta de preocupação por parte do Tribunal para comunicar seus servidores acerca dos objetivos que a organização precisa atingir, demonstra descaso com seus colaboradores e com o próprio planejamento estratégico, tendo em vista a importância que este possui para sua gestão.

De acordo com o que é abordado por autores como Herrero Filho (2005) que diz que é preciso que os colaboradores conheçam seu papel na estratégia organizacional para melhorar seu desempenho; por Kaplan e Norton (2004) que desenvolveram uma ferramenta visando melhorar a comunicação da estratégia nas organizações, que é o Mapa Estratégico, utilizado pelo TJ, porém com pouca ênfase; e por Drucker (2006) que

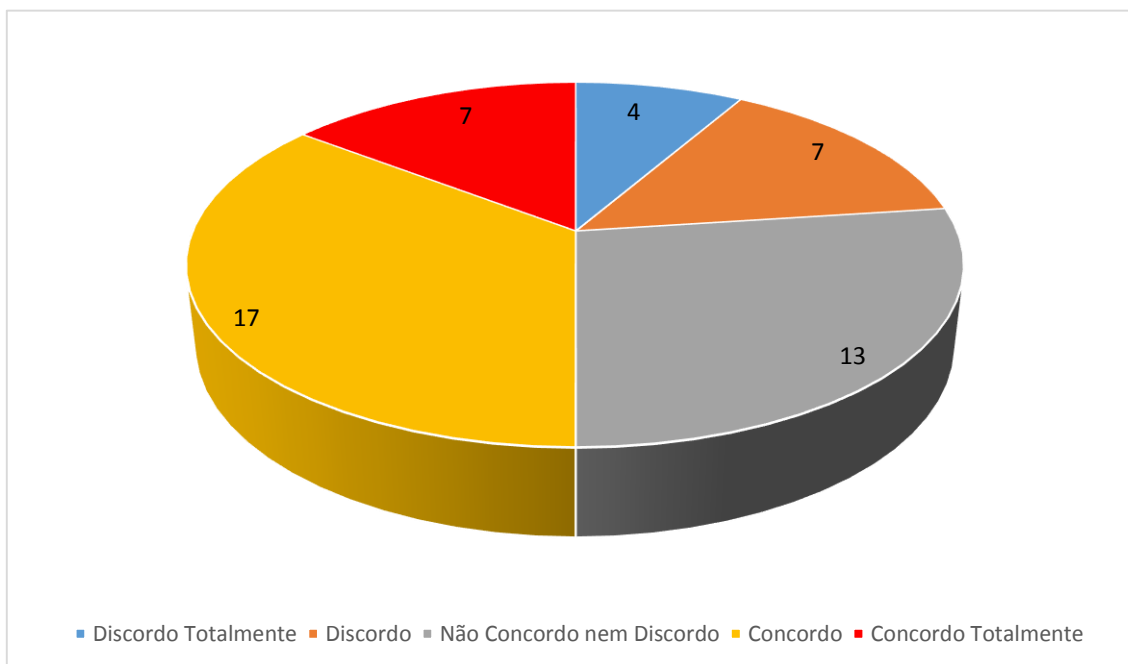
ênfatiza a importância de integrar as pessoas na estratégia da organização, permitindo a participação dos colaboradores para poder cobrar os resultados desejados, percebe-se que é preciso melhorar a comunicação do tribunal com seus colaboradores para que os resultados do planejamento estratégico sejam atingidos de fato, e para que as pessoas percebam que as novas estratégias que existem na organização fazem parte da mudança de valores e da inserção do pensamento estratégico.

### **5.2.6 A Importância do Planejamento Estratégico para a Gestão do Tribunal de Justiça**

O enunciado da questão número seis trazia a seguinte temática: “O Planejamento Estratégico é importante para a gestão do TJ, quanto às pessoas, a prestação jurisdicional, à sociedade, etc.”, tal pergunta visava identificar se os respondentes conheciam os assuntos relacionados ao planejamento estratégico, bem como a abrangência que este possui.

Esta afirmativa foi a que obteve a maior média (4,14), indicando que foi a que obteve maior índice de concordância pelos respondentes, sendo que desses, 17 concordaram e 7 concordaram totalmente; 13 deles se mostraram indiferentes, ou seja, não concordaram nem discordaram; e apenas 4 discordaram totalmente e 7 discordaram, conforme observa-se no gráfico a seguir:

Figura 10 – Questão 6



Fonte: Elaborado pela autora

Nesta questão pela primeira vez foi escolhida a alternativa “Concorde Totalmente” por sete respondentes, indicando que os servidores entendem que o planejamento estratégico trata de temas diversos, totalizando o número de vinte e quatro concordâncias (7 CT e 17 C). Dos sete que concordaram totalmente com a questão, todos eram do gênero masculino, com idades variadas, todos com formação superior em Direito, somente um deles tem tempo de serviço acima de trinta anos, os demais estão na organização há menos de cinco anos e os cargos que desempenham são variados.

O fato de optarem por esta alternativa se deve ao tempo de serviço desses respondentes, que é mais baixo, pois participaram dos últimos cursos, costumam prestar mais atenção às notícias veiculadas no site e nos informativos eletrônicos para se inteirar dos assuntos da organização, bem como pelo fato de que todos os que ingressaram por último na organização são do sexo masculino.

Dos dezessete respondentes que marcaram a alternativa “Concorde”, dez são mulheres, todas com idade superior a 41 anos, ocupantes de cargos diversos e com tempo de serviço na média de 15 anos, apenas uma não possui curso superior. Entre os homens que optaram por esta alternativa, cinco deles possuem idade acima de 50 anos,



apenas um deles não possui curso superior; desempenham suas funções no poder judiciário em média há mais de 20 anos.

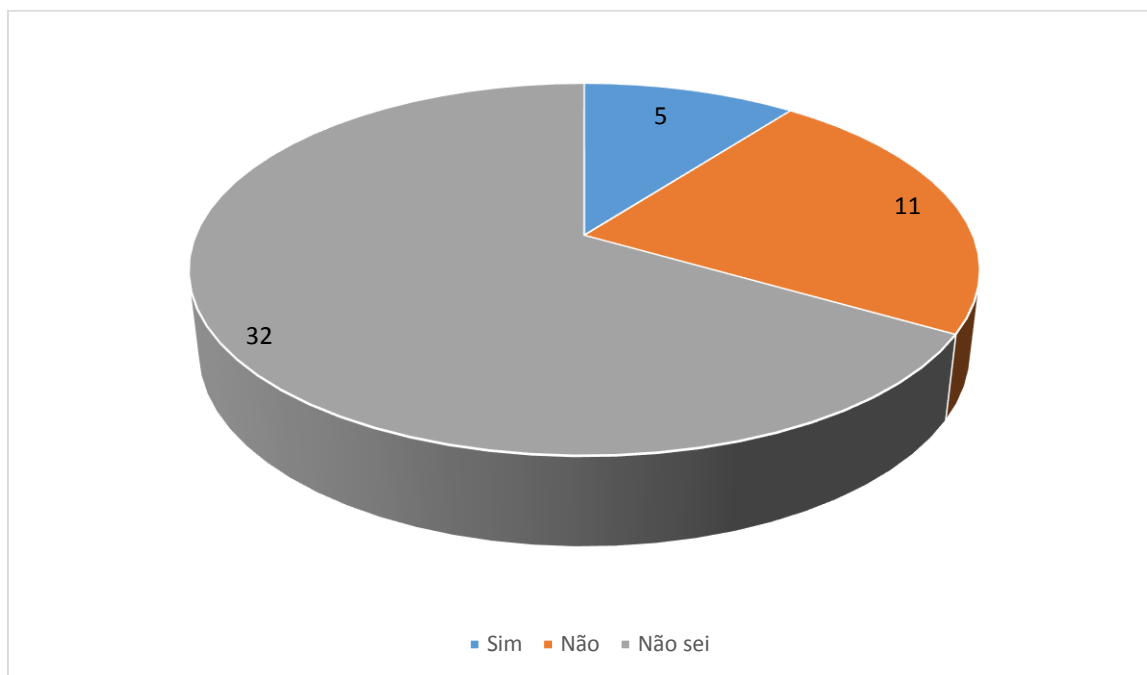
A partir da análise dessa questão pode-se verificar que apesar de ser baixo o conhecimento do planejamento estratégico por parte dos servidores, a metade deles (24 dos respondentes) entende que ele abrange um conjunto de ações direcionadas a atingir objetivos diversos identificados pela instituição, pois conforme foi informado pelo assessor do tribunal e pode-se visualizar no Mapa Estratégico disponível no site do TJ, o Planejamento Estratégico trabalha em cima de quatro perspectivas, que são: Suporte Recursos, Aprendizado e Crescimento das Pessoas, Processos Internos e Sociedade (RIO GRANDE DO SUL, 2009).

### **5.2.7 Impactos Percebidos pelo Servidor na sua Atuação ou Unidade Judicial após o Planejamento Estratégico**

Esta questão deu início à terceira parte do questionário, e continha o seguinte enunciado: “Alguma medida impactou na sua atuação ou na sua unidade judicial após a implementação do planejamento estratégico?”, visando auferir se os servidores perceberam mudanças após a implementação do planejamento, com três opções de resposta: sim, não ou não sei, e pedindo que a resposta fosse justificada, citando quais as medidas que foram percebidas.

Foram percebidas mudanças por 5 respondentes, 11 disseram não ter percebido impactos na sua atuação, enquanto 32 não souberam responder, alguns justificando que escolheram esta alternativa por desconhecer o planejamento estratégico da instituição.

Figura 11 – Questão 7



Fonte: Elaborado pela autora

Os respondentes que escolheram a opção “sim” possuem tempo superior a seis anos na instituição e citaram a ginástica laboral, e a massagem de 15 minutos (*quick massage*), de duas a três vezes por mês, como fator de preocupação com a qualidade de vida dos servidores; os novos sistemas de informação introduzidos na organização; e o controle da produtividade mensurado através do sistema GMS-JUD, o qual é recente na gestão do tribunal, também foram lembrados. Todos os fatores citados estão de acordo com os projetos que estão sendo desenvolvidos, desdobrados pelos objetivos estratégicos identificados no planejamento estratégico (Rio Grande do Sul, 2009).

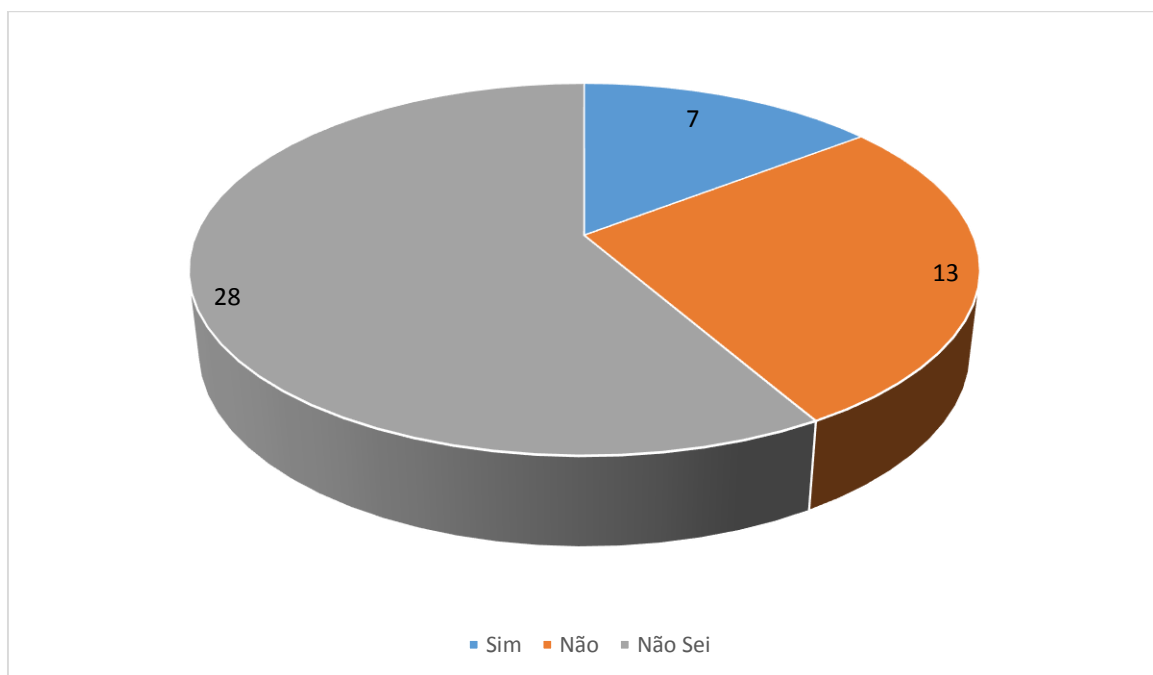
Nesta questão verificou-se que as pessoas, de um modo geral, não perceberam impactos na sua atuação ou na sua unidade o que demonstra que o pensamento estratégico está aquém das expectativas. E, tendo em vista que é no foro, nas varas judiciais que são operacionalizadas as atividades previstas nos projetos desenvolvidos, essa percepção deveria se dar em número maior, de acordo como que é enfatizado por Nogueira (2010).

### 5.2.8 Mudança Estrutural na Organização após o Planejamento Estratégico

Esta questão fazia a seguinte pergunta: “Você consegue relacionar o planejamento estratégico com alguma medida estrutural de mudança na organização?”, e tinha a intenção de mensurar se o servidor notava os fatores e medidas que foram impactados após a implementação do planejamento. Apenas 7 respondentes disseram que sim, enquanto 13 não perceberam mudanças estruturais na organização e 28 disseram não saber responder esta questão devido ao fato de desconhecer o planejamento, e não saber se as mudanças que ocorreram estão ligadas a ele.

As respostas foram distribuídas de acordo com o gráfico a seguir:

Figura 12 – Questão 8



Fonte: Elaborado pela autora

As medidas estruturais citadas nesta questão foram as seguintes:

- Início da virtualização dos processos;
- Criação de canais de comunicação com os servidores, como cursos ofertados em EAD; o Informativo Eletrônico; Banco de Práticas de Gestão, etc.

- Mudança na logística, com designação de dias específicos para pedido e entrega de materiais para o interior do Estado;
- Controle do desempenho das atividades (GMS-JUS, SAV);
- Preocupação Socioambiental;
- Campanha de marketing para melhoria da imagem do Poder Judiciário gaúcho junto à sociedade.

Essas foram as mudanças que os servidores citaram como percebidas após a implementação do planejamento estratégico, e que de fato abrange as ações desenvolvidas pelo TJ, de acordo com os 14 objetivos formulados e disponíveis no site da instituição e também descritos pelos assessores na entrevista realizada.

As ações e os projetos que estão sendo desenvolvidos estão em número superior a sessenta, de acordo com o mostrado na figura 3 (Mapa Estratégico dos Projetos) e com as informações constantes no site da instituição, portanto foram poucas as ações identificadas e citadas pelos servidores, e considerado baixo o percentual de respondentes que notou tais mudanças (Rio Grande do Sul, 2009).

### **5.2.9 Sugestões de Melhoria para o Planejamento Estratégico**

A última questão do questionário fazia a seguinte pergunta: “Na sua opinião, como poderia ser melhorado o planejamento estratégico do Tribunal de Justiça para auxiliar na gestão das unidades judiciais”, visando colher sugestões para esta ferramenta. Optou-se pelo critério de resumir as ocorrências que se repetiram de uma forma que se enquadrasse nos assuntos semelhantes, possibilitando um número de respondentes por classificação de propostas idênticas.

Neste questionamento 14 respondentes disseram não opinar por desconhecer o planejamento ou simplesmente deixando-a em branco; 20 respondentes citaram o fator comunicação como o maior problema do planejamento estratégico e disseram que ele deveria ter maior divulgação, dentre eles alguns deram sugestões para cursos na própria comarca com a participação de todos os servidores para promover o conhecimento e esclarecimento dos objetivos e projetos do planejamento estratégico; 14 servidores acreditam que o planejamento deveria ser discutido com os servidores, com maior

abertura e possibilidade de participação por todos; 11 respondentes disseram que é preciso que as pessoas sejam colocadas no centro da organização, identificando esta falta de comunicação como uma forma de desvalorização do servidor.

As pessoas que deram opiniões geralmente colocaram mais de um fator como sugestão, um deles inclusive citou o fato de que a gestão de pessoas na organização estudada é feita por juízes e escrivães, os quais possuem formação em direito, deixando como sugestão que a área de recursos humanos e treinamento fosse gerida por pessoas da área administrativa para melhorar os resultados do planejamento estratégico e da gestão do tribunal e das unidades judiciais consequentemente.

Foi possível verificar nesta questão que a maioria dos respondentes que opinaram mencionaram que é preciso melhorar a divulgação do planejamento para que os servidores o conheçam melhor e possam ajudar a alcançar os resultados propostos. A grande maioria que deixou de opinar nesta questão, faz parte dos que desconhecem o planejamento, se isentando de propor melhorias.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desta pesquisa foi possível verificar que desde que o Planejamento Estratégico teve início no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, muitos passos foram dados. Após a definição dos objetivos estratégicos, os quais foram levantados através da identificação dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças da organização, projetos foram desenvolvidos para que os resultados fossem atingidos e sua missão fosse cumprida de acordo com a visão formulada.

O primeiro ciclo do Planejamento Estratégico está fechando, tendo em vista que iniciou em 2009 e teve aprovação em órgão especial do TJ no início de 2010, para um prazo de cinco anos. Algumas falhas foram identificadas, como por exemplo a escolha dos líderes dos projetos que só foram definidos em meados deste ano.

Contudo, identificou-se que o levantamento dos dados para a formulação da estratégia seguiu o que foi descrito no referencial teórico, deixando a desejar no quesito comunicação, conforme foi averiguado junto aos servidores do foro local, mesmo a organização utilizando os mapas estratégicos, porém com baixa abrangência e pouca divulgação. Acredita-se, através dos dados coletados e analisados com esta pesquisa, que seja este o reflexo também das demais unidades judiciais do Estado por ser a mesma a maneira de repassar as informações em todas as comarcas gaúchas, porém só podendo ser confirmado com uma outra pesquisa mais abrangente.

Os servidores, de acordo com o informado pelo assessor do escritório de Gestão e Qualidade do TJ, foram consultados quando da formulação da estratégia, assim como os principais usuários da justiça e também membros da sociedade. Porém, não foi lembrado pelos respondentes, talvez pelo fator tempo, pois já transcorreu cinco anos desde a consulta, ou até mesmo pela falta de conhecimento do planejamento estratégico. Foi verificado que os servidores, de modo geral, não percebem participação no planejamento em nenhuma de suas etapas.

Quanto à fase de controle e avaliação do planejamento estratégico, foi dito pela assessoria que o andamento do Planejamento Estratégico está acima da meta prevista, com a realização de vários projetos elencados a partir dos objetivos definidos, sendo realizado um monitoramento constante, com a verificação de melhorias em

diversas unidades judiciais, o qual é realizado com um painel de indicadores para facilitar esta etapa.

Quando consultados se perceberam mudanças após a implementação do Planejamento, os servidores em sua maioria não souberam informar, mas alguns citaram mudanças notadas na estrutura organizacional e que impactaram na atuação de sua unidade nos últimos anos na organização, que incluem os projetos em andamento do planejamento estratégico, porém sem saber que pertenciam a ele, o que provavelmente se deve ao fato de que a grande parte dos servidores ouvidos disseram não conhecer o planejamento estratégico da organização em que fazem parte.

Através desta pesquisa foi possível notar que a elaboração e implementação do planejamento estratégico foi feita de cima para baixo (*top-down*), conforme pode-se visualizar no modelo utilizado pela organização constante na página 55. Assim também ocorre com o controle e avaliação que vêm sendo feitos, com pouca participação dos servidores, sem nenhum tipo de *feedback* com os envolvidos.

A forma que os servidores percebem o planejamento estratégico da organização em que atuam, indica sua baixa divulgação e a conseqüente falta de integração dos servidores do nível operacional, que são os servidores que compõem o quadro funcional do primeiro grau do Tribunal de Justiça, lotados nas unidades judiciais, em que Santana do Livramento faz parte e serviu como objeto desta pesquisa. Nota-se que a preocupação maior em comunicar a estratégia está centrada no segundo grau, no próprio TJ, com sede na capital do Estado, onde estão os líderes dos objetivos e os gestores de projeto.

Através de conversas informais com os juizes do foro analisado, foi possível identificar que eles possuem maior conhecimento do planejamento estratégico que os servidores, por serem mais informados sobre todo o processo, por ser este um tema recorrente nos cursos em que participam e também por serem cobrados diretamente pelo topo da organização. Assim foi possível notar que o planejamento estratégico é uma ferramenta que ainda não conseguiu atingir todos os níveis da organização, ou seja, iniciou no nível estratégico, onde são realizadas também a avaliação e controle, conseguiu atingir o nível tático, onde estão as lideranças das unidades judiciais (juizes), contudo ainda não foi bem comunicado junto aos demais servidores das unidades judiciais, que englobam os Escrivães, que são os Chefes de Cartórios, os Oficiais

Ajudantes, os Oficiais Escrevente, etc., que fazem parte do nível operacional da organização, devendo ser revisto e melhorado quanto a este fator identificado.

Quando foram aplicados os questionários verificou-se junto aos servidores que muitos dos que disseram desconhecer o planejamento, o conheciam de forma superficial, ou seja, já ouviram falar dessa ferramenta, contudo não a conhecem o suficiente para saber os seus objetivos e identificar seus projetos e planos em andamento. Tampouco conheciam o link constante na internet, disponível no site do TJ, com todas as informações sobre esta técnica.

Através dos dados coletados no questionário foi identificado que os servidores com menos tempo de serviço, foram os que concordaram que o planejamento estratégico é importante para a gestão do TJ, podendo ser pelo fato que eles costumam entrar mais na intranet, por terem participado dos últimos cursos de servidores ou por estarem mais abertos a mudanças, principalmente pela pouca idade que possuem e por não terem passado por outras formas de gestão na organização. Assim nota-se que a percepção desses servidores é diferenciada dos demais, determinada por fatores externos à organização.

Conforme o abordado no referencial teórico desta pesquisa, acerca da percepção das pessoas, é preciso enfatizar que a maneira que elas percebem influencia na forma que elas reagem, portanto é preciso que haja, em primeiro lugar, a preocupação em comunicar de forma eficiente a ferramenta, para assim esperar o comportamento do indivíduo na organização. Maximiano (2007) ainda reforça que o desempenho das organizações depende não só de sistemas eficientes, mas do comportamento das pessoas que a envolvem, o que corrobora ainda mais para o fato de haver melhoria na forma de divulgar e comunicar esta ferramenta para obter mais retorno dos seus servidores.

De acordo com Drucker (2006) é preciso que o pensamento estratégico envolva todos na organização, o que não ocorre na instituição analisada, conforme foi verificado nesta pesquisa. O planejamento não chega até o nível operacional da organização, apesar dos projetos abrangerem tal nível. É preciso comunicar melhor para que o nível de envolvimento seja maior e para que os resultados possam ser cobrados de todos e assim ficar mais fácil dos objetivos serem alcançados. Este autor enfatiza que as pessoas são o que uma organização possuem de mais precioso, devendo colocá-las no centro,



proporcionando uma participação em todas as suas decisões, e o planejamento estratégico demonstra ser uma ferramenta capaz de trazer melhorias e proporcionar uma maior integração de todos dentro do ambiente organizacional.

Dessa forma verificou-se que o cerne do problema do baixo conhecimento do planejamento estratégico no foro de Santana do Livramento paira sobre a comunicação, a qual não está sendo feita de forma efetiva. Assim, torna-se difícil mensurar a percepção dos servidores acerca dessa ferramenta, tendo em vista que a maioria a desconhece na prática. Os únicos canais de divulgação utilizados pela organização para se comunicar com o servidores de todas as comarcas do Estado são o Informativo Eletrônico, disponível na intranet, e os encontros anuais de servidores, que abrangem uma parte do servidores a cada ano, o que indica que a organização deve criar outros meios para divulgar o Planejamento Estratégico.

Através da realização deste estudo, fica como sugestão, na visão dos servidores, a ampliação dos meios para comunicação, e também cursos ministrados na própria comarca a fim de explicar melhor esta ferramenta. Isso ajudaria a organização a integrar os servidores dentro desta importante técnica de gestão e proporcionar o alinhamento de todos os envolvidos com a estratégia organizacional. Acredita-se que se forem realizados estes ajustes, os resultados desta ferramenta serão ainda mais positivos.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Rui. **Oração aos moços**. Organização de Marcelo Módolo. São Paulo: Hedra, 2009.

BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: Propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BIANCAMANO, Mary. **O Poder Judiciário e o Movimento da Qualidade Total: aspectos determinantes na implantação do PGQJ em um estudo exploratório**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>\_Acesso em: 30 maio 2014.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, 05 de outubro de 1988**. Atualizada até a Emenda Constitucional n.45, de 08-12-2004, acompanhada de notas remissivas e textos integrais das Emendas Constitucionais e Emendas Constitucionais de revisão. 35.ed. atual. ampl. São Paulo: Saraiva, 2005<sup>a</sup>.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin; tradução Carolina Andrade. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Thomsom Learning, 2006.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias.** Evolução e Tendência da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FREITAS, Jorge Lheureux de. **A Percepção dos Servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul Sobre o Impacto do Planejamento Estratégico Institucional.** 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Contemporânea) -Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6.ed.São Paulo: Atlas, 2012.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho -30.reimp.Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAUSS, Lais Fraga. **A estabilidade funcional e a eficiência no serviço público.** Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n.3053, 10 nov.2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/20389>> Acesso em: 29 maio 2014.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MADALOZZO, Magda Macedo. **Efeitos do Treinamento na Geração de Mudanças de Comportamento.** Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2002. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.ed.- 7. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Estratégica: Foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6.ed.- 2. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. **Sistema de Gestão de Unidade Judicial**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PESTANA, Márcio. **Direito Administrativo Brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 40 (1):81-105, Jan/Fev. 2006.

QUINN, James Brian. Estratégias para a mudança. **In: O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIO GRANDE DO SUL. **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul**. (1989).

Atualizada até a emenda constitucional 68 de 2014. Disponível

em:<<http://www2.al.rs.gov.br/dal/LinkClick.aspx?fileticket=iMMiJUQdQUY%3d&tabid=3683&mid=5358>> Acesso em: 06 julho 2014.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.** (2009). Disponível em:  
<[http://www.tjrs.jus.br/site/poder\\_judiciario/planejamento\\_estrategico/](http://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/planejamento_estrategico/)> Acesso em: 02 junho 2014.

\_\_\_\_\_. **Consolidação Normativa Judicial.** (2014). Disponível em:  
<[http://www.tjrs.jus.br/export/legislacao/estadual/doc/CNJCGJ\\_Provimento\\_11\\_2014.pdf](http://www.tjrs.jus.br/export/legislacao/estadual/doc/CNJCGJ_Provimento_11_2014.pdf)> Acesso em: 06 julho 2014.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.  
**Fundamentos de Comportamento Organizacional.** 2.ed. Porto Alegre:  
Bookman,1999.

SILVA, Christine Oliveira Peter da. A Reforma Administrativa e a Emenda nº 19/98: Uma Análise Panorâmica. **Revista Jurídica Virtual.** Brasília, vol.1, n.1, maio, 1999. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/revista/Rev\\_01/Reforma%20Administrativa.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_01/Reforma%20Administrativa.htm)>  
> Acesso em: 30 maio 2014.

VARGAS, Rosana Cruz Domingues. **A Gestão pela Qualidade Total no Poder Judiciário:** o indicador relações interpessoais e suas perspectivas. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Eficaz) -Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

VIEIRA, Luciano José Martins. **Os efeitos da Reforma do Judiciário na gestão do Poder Judiciário:** as ações do Conselho Nacional de Justiça nos seus dois primeiros anos. 2007. 111 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, 2007.

## APÊNDICE A – Autorização para Aplicação de Questionário

Ex<sup>a</sup>. Sra.

Dra. Juíza Diretora do Foro de  
Santana do Livramento

Eu, Rafaella de Menezes Pacheco, aluna do 6º semestre de Administração da Universidade Federal do Pampa campus Santana do Livramento, a realizar trabalho de conclusão de curso, com o tema: “Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul”, com orientação do professor Dr. Ricardo Gonçalves Severo, venho através deste solicitar a Vossa Excelência autorização para aplicação de um questionário junto aos servidores do foro local acerca da percepção do planejamento estratégico.

Desde já agradeço e coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Nestes termos peço deferimento.

Santana do Livramento, 18 de Julho de 2014.

---

Aluna

Rafaella de Menezes Pacheco  
e-mail: rafamp81@hotmail.com

---

Orientador

## **APÊNDICE B – Entrevista**

Entrevista, enviada através de e-mail, dirigida ao escritório de qualidade do Tribunal de Justiça, órgão responsável pelo acompanhamento do Planejamento Estratégico:

1. Qual a metodologia utilizada para a elaboração do planejamento estratégico?
2. Houve participação dos membros da organização para a formulação do PE? De que forma isso foi feito?
3. Foram feitos questionamentos aos servidores e ao público externo para se chegar aos objetivos estratégicos?
4. Houve quantificação dos objetivos? Se positivo, de que forma foi feita?
5. Como é feita a avaliação e o acompanhamento dos resultados do PE?
6. Como é feita a comunicação do planejamento estratégico?
7. Existem metas a serem cumpridas por determinadas unidades judiciais ou comarcas?

## APÊNDICE C– Questionário

### Pesquisa sobre a percepção dos servidores do Foro de Santana do Livramento acerca do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul

Este questionário é parte do trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) da aluna Rafaella de Menezes Pacheco, sob orientação do professor Dr. Ricardo Gonçalves Severo, e será utilizado única e exclusivamente para fins acadêmicos. O seu nome não constará neste questionário, será utilizada somente suas respostas para o trabalho final. Obrigada pela participação!

CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES
1. <b>Gênero</b> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2. <b>Faixa Etária</b> <input type="checkbox"/> até 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> acima de 50 anos
3. <b>Estado Civil:</b>
4. <b>Grau de Instrução</b> <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <input type="checkbox"/> Outros
5. <b>Formação na Graduação (qual o curso):</b>
6. <b>Tempo de Serviço no Poder Judiciário:</b>
7. <b>Cargo ou função que desempenha:</b>

### SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL:

Para cada afirmação a seguir será necessário atribuir um grau de concordância ou discordância para mensurar a percepção acerca do Planejamento estratégico, devendo marcar com um “x” somente uma opção:					
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Eu conheço o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça					
2. O planejamento estratégico teve participação dos servidores e da sociedade para formulação dos objetivos estratégicos					



3. O TJ comunica de forma eficaz o planejamento estratégico para as pessoas da organização					
4. O planejamento estratégico teve significativa participação para a evolução da gestão do Tribunal de Justiça					
5. As mudanças na organização após a implementação do planejamento estratégico foram perceptíveis					
6. O planejamento estratégico é importante para a gestão do TJ, quanto as pessoas, prestação jurisdicional, sociedade, etc.					

**7. Alguma medida prevista no planejamento estratégico impactou na sua atuação ou na sua unidade?**

Sim     Não     Não sei

**Justifique sua resposta:**

**8. Você consegue relacionar o planejamento estratégico com alguma medida estrutural de mudança na organização:**

Sim     Não     Não sei

**Justifique sua resposta:**

**9. Na sua percepção, como poderia ser melhorado o planejamento estratégico do Tribunal de Justiça para auxiliar na gestão das unidades judiciais?**