



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA**

**MÁRCIA FREITAS TORRES DE AVELLAR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO DA  
PARAÍBA: a percepção dos servidores do Fórum Affonso Campos**

CAMPINA GRANDE - PB  
2014

**MÁRCIA FREITAS TORRES DE AVELLAR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO DA  
PARAÍBA: a percepção dos servidores do Fórum Affonso Campos**

Trabalho de conclusão de curso a ser apresentado à Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, como requisito para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Gestão Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Katiana Diniz de Almeida

Campina Grande - PB  
2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na Reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A949p Avellar, Márcia Freitas Torres de  
Planejamento estratégico no poder judiciário da Paraíba  
[manuscrito] : a percepção dos servidores do Fórum Affonso  
Campos / Márcia Freitas Torres de Avellar – 2014.  
65 p. : Il.

Digitado.  
Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão  
Publica) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências  
Biológicas e Sociais Aplicadas, 2014.  
“Orientação: Profa. Ma. Maria Katiana Diniz de Almeida,  
Departamento de Administração”.

1. Planejamento Estratégico 2. Serviço Público 3. Percepção  
I. Título.

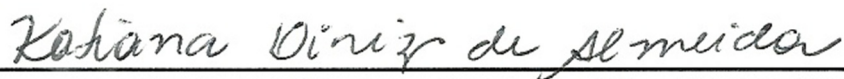
21. Ed. CDD 658.401

**MÁRCIA FREITAS TORRES DE AVELLAR**

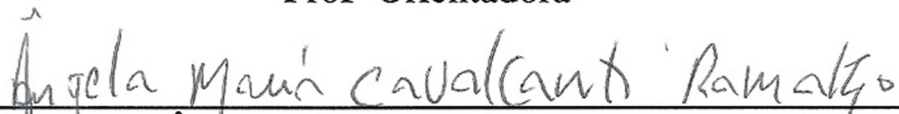
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO DA  
PARAÍBA: a percepção dos servidores do Fórum Affonso Campos**

Aprovada em 05 de junho de 2014.

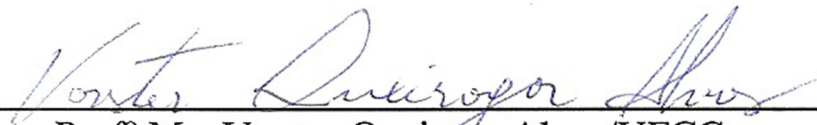
**COMISSÃO EXAMINADORA**



Prof<sup>ª</sup> Me. M<sup>a</sup> Katiana Diniz de Almeida/UEPB  
Prof<sup>ª</sup> Orientadora



Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup> Ângela Maria Cavalcanti Ramalho/UEPB  
Prof<sup>ª</sup> Examinadora



Prof<sup>º</sup> Me. Vorster Queiroga Alves/UFCG  
Prof<sup>º</sup> Examinador

“Se pretendem vencer no futuro, as organizações têm de encontrar maneiras de energizar as pessoas, para que não apliquem nos trabalhos apenas capacidades, mas também sua paixão e iniciativa”.

Gary Hamel

## RESUMO

O presente estudo de caso teve como objetivo analisar a percepção dos servidores do Fórum Affonso Campos em relação ao processo de implementação, acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico do TJPB. Para o seu desenvolvimento, foram coletados dados através da aplicação de questionários aos servidores e da pesquisa documental, tendo, portanto, uma abordagem quantitativa e qualitativa; a amostra constituiu-se de 48 funcionários, entre técnicos e analistas judiciários. Os resultados demonstram que a metodologia usada para implementação, acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico, não envolveu os servidores, sendo que 65% dos respondentes discordaram que este processo no TJPB tenha sido participativo, o que implica no elevado grau de desconhecimento da própria estratégia do TJPB, pois apenas 21% afirmaram conhecer os dispositivos legais que introduziram esta ferramenta no Poder Judiciário e os objetivos estratégicos da organização. Conclui-se que o TJPB deve criar mecanismos e utilizar estratégias para vincular o servidor a este processo de maneira permanente, em sua rotina de trabalho. O Planejamento Estratégico deve ser reavaliado continuamente, através de gestores mais capacitados e metodologias mais participativas, em busca da eficiência e melhoria na qualidade do serviço público prestado.

Palavras- Chave: Planejamento Estratégico. Serviço Público. Percepção. Eficiência.

## **ABSTRACT**

This case study aimed to evaluate the perception of the Forum Alfonso Campos servers in relation to the implementation, monitoring and evaluation of the Strategic Planning process TJPB. For its development, data were collected through questionnaires to servers and documentary research, so having a quantitative and qualitative approach; The sample consisted of 48 employees, including technicians and legal analysts. The results show that the methodology used for the implementation, monitoring and evaluation of the Strategic Plan did not involve servers, and 65% of respondents disagreed that this process has been participatory TJPB, which implies the high degree of ignorance of own strategy TJPB when only 21% said they knew the legal provisions introduced this tool in the judiciary and the strategic objectives of the organization. The TJPB must create mechanisms and strategies used to bind the server to process this permanently, in their routine work. The Strategic Plan should be continuously reassessed through more skilled managers and more participatory methodologies in the pursuit of efficiency and improvement in the quality of public service.

Keywords: Strategic Planning. Public Service. Perception. Efficiency.

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1 –</b>	Cargo.....	45
<b>TABELA 2 –</b>	Conhecimento dos objetivos estratégicos do TJPB.....	46
<b>TABELA 3 –</b>	Caráter participativo do processo de formulação e reavaliação de estratégias do TJPB.....	47
<b>TABELA 4 –</b>	Existência de um Plano de Ação na unidade de trabalho.....	47
<b>TABELA 5 –</b>	Acompanhamento periódico dos planos da unidade.....	48
<b>TABELA 6 –</b>	Percepção de melhorias no desempenho da unidade após a implantação do PE.....	49
<b>TABELA 7 –</b>	Acesso com facilidades às metas, indicadores e avaliação dos resultados.....	49
<b>TABELA 8 –</b>	Percepção da contribuição do trabalho para o alcance dos objetivos estratégicos.....	50
<b>TABELA 9 –</b>	Influência da MISSÃO do TJPB nas rotinas de trabalho.....	51
<b>TABELA 10 –</b>	Importância do envolvimento para alcance da VISÃO do TJPB..	52
<b>TABELA 11 –</b>	Percepção no ambiente de trabalho do alcance de objetivos estratégicos pelo TJPB.....	52



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b>	–	Distribuição dos respondentes por gênero.....	43
<b>GRÁFICO 2</b>	–	Distribuição dos respondentes por tempo de serviço.....	43
<b>GRÁFICO 3</b>	–	Estado civil dos respondentes.....	44
<b>GRÁFICO 4</b>	–	Faixa etária dos respondentes.....	44
<b>GRÁFICO 5</b>	–	Escolaridade dos respondentes.....	45

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> – Modelo de BSC adaptado de Kaplan e Norton para organizações públicas ou sem fins lucrativos.....	24
<b>FIGURA 2</b> – Mapa Estratégico do Poder Judiciário.....	28
<b>FIGURA 3</b> – Ondas de implementação dos projetos estratégicos.....	37
<b>FIGURA 4</b> – Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba.....	38
<b>FIGURA 5</b> – Regra Farol Objetivos Estratégicos.....	39
<b>FIGURA 6</b> – Análise Geral do Desempenho Estratégico.....	40
<b>FIGURA 7</b> – Análise do Caminho Crítico.....	41

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
1.1 Planejamento Estratégico.....	14
1.2 As etapas do Planejamento Estratégico.....	16
1.3 Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas.....	20
1.3.1 <b>O BSC - <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	22
1.4 A Reforma do Judiciário.....	25
1.5 Planejamento Estratégico no Poder Judiciário.....	27
<b>2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	29
2.1 Tipo de Pesquisa.....	29
2.2 Caracterização da Organização.....	30
2.3 Procedimentos de Coleta de Dados.....	31
2.3.1 <b>Instrumento de Coleta de Dados</b> .....	32
2.3.2 <b>População e Amostra</b> .....	32
2.4 Tratamento dos Dados.....	33
<b>3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	35
3.1 Implementação do Planejamento Estratégico no TJPB.....	35
3.2 Perfil dos respondentes.....	42
3.3 Análise da Percepção dos Servidores.....	45
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	54
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	57
<b>APÊNDICE - QUESTIONÁRIO</b> .....	61

## INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, políticas e sociais ocorridas no mundo após a Segunda Guerra Mundial, com o crescimento das atribuições dos governos e a complexidade de suas ações e demandas, além do processo de globalização econômica, que ampliou as comunicações, tornando as sociedades mais pluralistas, democráticas e conscientes, extinguiram o espaço para um estado burocrático, marcado pelo autoritarismo e ineficiência. Esse processo tem afetado progressivamente o universo das organizações públicas, as quais vêm sofrendo modificações significativas, impelindo o Estado a repensar seus papéis e práticas organizacionais (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Segundo Matias-Pereira (2012) três modelos referenciam a evolução da Administração Pública no Brasil: *patrimonialista* (1508 a 1930), na qual o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano; a *burocrática* (1930-1985), que surge para combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, orientando-se por princípios como a hierarquia funcional, carreira, impessoalidade e o formalismo, cujo controle torna-se excessivo e a própria razão de ser do Estado, e, o atual modelo, a administração *gerencial*, pautado em princípios da administração das empresas privadas, com características voltadas para o novo conceito de gestão, tais como: Administração por Objetivos, serviços públicos voltados para o consumidor, qualidade total e descentralização.

Mediante a Reforma Administrativa de 1967, através do Decreto Lei nº 200, se estabeleceu um marco no avanço da implantação da administração gerencial no país, pois através de suas normas definidoras, houve a transferência de atividades do Estado para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, cujo objetivo era aumentar o dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Ainda segundo Matias-Pereira (2010), na década de 1980, o modelo gerencial foi intensificado pelos esforços empenhados em modernizar e agilizar a Administração Pública, visando o aumento da eficiência pela redução dos custos e investimento na qualidade, com foco no cidadão – como beneficiário dos serviços públicos – e não nos processos e controles internos.

Nesse sentido, houve uma mudança de paradigmas, da transição da Administração Pública Burocrática para a Administração Pública Gerencial, que se

tornaram essenciais no processo de organizar e administrar o Estado como sistema político:

Quando, no século 20, o Estado se torna democrático, e os cidadãos deixam de ser apenas os burgueses para serem todo o povo, suas funções sociais se ampliam enormemente, e a reforma da gestão pública, visando a transformar o estado meramente burocrático em gerencial e, portanto, eficiente, torna-se inevitável (BRESSER-PEREIRA, 2006, p.7-8).

É importante ressaltar que não há uma transição definitiva de um modelo ao outro, mas eles coexistem, como constata Matias-Pereira (2012, p.8), que no Brasil nunca houve uma burocracia pública consolidada, mas que por outro lado, traços do patrimonialismo são facilmente percebidos ainda hoje no clientelismo, no corporativismo e na corrupção. Para o autor, embora existam focos de excelência, a crise da burocracia pública brasileira ainda se evidencia em várias dimensões, tais como os processos sujeitos à regras altamente burocráticas, servidores mal distribuídos, qualificados e remunerados, e uma cultura excessivamente burocrática, susceptível as práticas patrimonialistas.

Percebe-se que a reforma da administração pública é cíclica, e uma constante na agenda política do Brasil, em especial após 1995, com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que redimensiona e reduz o papel do Estado, numa perspectiva de ajuste fiscal, o que acrescentou graves consequências a esse cenário. Matias-Pereira (idem) adverte que são enormes as dificuldades para encontrar alternativas para um Estado de direito inacabado, sobre o qual se erigiram instituições republicanas, federativas e democráticas, com inúmeras imperfeições estruturais, especialmente no âmbito da Justiça, das instituições políticas e principalmente no campo social.

Este trabalho enfatiza a reforma no Poder Judiciário, que também sofre pressões e mudanças no âmbito gerencial, visto que a sociedade atualmente, através de seus usuários-cidadãos, tem feito várias críticas à morosidade processual, e clama por melhorias significativas no atendimento e cumprimento de seu papel e missão, qual seja, de fazer cumprir a Constituição e as leis da República.

Como resposta, destaca-se a participação incontestada do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, que dentre suas atribuições atua no campo da gestão, cujo marco nessa área deu-se com a reunião dos Tribunais no 2º Encontro do Judiciário, realizada em 16 de fevereiro de 2009, em Belo Horizonte - MG, onde foram traçadas

as dez metas que o Judiciário deveria atingir naquele ano para proporcionar maior agilidade e eficiência à tramitação dos processos, melhorar a qualidade do serviço jurisdicional prestado e ampliar o acesso do cidadão brasileiro à justiça. Fonte: site do CNJ – Conselho Nacional de Justiça – 2014.

Esta medida inevitavelmente atingiu o Tribunal de Justiça da Paraíba, porém os efeitos deste novo modelo de gestão, baseado no Planejamento Estratégico, ainda são pouco conhecidos, particularmente quanto ao envolvimento dos servidores e suas percepções em relação a essa prática de gestão. Por outro lado, compreende-se que este é um aspecto fundamental, pois “Não há gestão estratégica, tampouco planejamento estratégico, sem que se instale e cultive entre os membros da organização um pensamento estratégico” (BERGUE, 2014, p.7).

O estudo tem como foco o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba - TJPB, por esta ser uma ferramenta essencial para estabelecer os novos rumos do Tribunal, relacionando o modelo de planejamento adotado às “inquietudes” da pesquisadora e servidora pública, no anseio de identificar as mudanças ocorridas no Fórum Affonso Campos, desde a implantação desta ferramenta, sob a percepção dos Analistas e Técnicos Judiciários. Nessa perspectiva, tem o intuito de responder ao seguinte **problema de pesquisa**: Qual a percepção dos servidores do Fórum Affonso Campos em relação ao processo de implementação e acompanhamento do Planejamento Estratégico do TJPB?

Dentro dessa proposta, traçou-se como **objetivo geral**: Analisar a percepção dos servidores do Fórum Affonso Campos em relação ao processo de implementação, acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico do TJPB. Para tanto, foram definidos os seguintes **objetivos específicos**:

- Apresentar o Planejamento Estratégico do TJPB, no contexto da Reforma do Judiciário;
- Investigar junto aos servidores do Fórum Affonso Campos como se deu o processo de elaboração das metas e como se efetiva o acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico no TJPB;
- Identificar o grau de envolvimento dos servidores com a gestão estratégica do TJPB.

Para o desenvolvimento do presente estudo, foram utilizados os métodos qualitativo e quantitativo, com a coleta de dados através da aplicação de questionários aos servidores judiciários e da pesquisa documental. Este trabalho é dividido em três capítulos, sendo que no Capítulo 1 aborda a fundamentação teórica sobre o tema estudado, o Capítulo 2, os procedimentos metodológicos, e no Capítulo 3, apresenta-se a Análise e Discussão dos Dados.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico, conceituado como uma moderna ferramenta estratégica, fornece à organização o rumo e a direção a ser seguida, utilizando-se de recursos que permitem o alcance da visão de futuro.

Drucker (1998, p. 136), define o planejamento estratégico como um:

[...] processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões com as expectativas almejadas. Dentro desta concepção o Planejamento estratégico é uma premissa fundamental para o sucesso das organizações, consistindo na antecipação de ações estratégicas visando ao alcance de objetivos predeterminados.

O planejamento estratégico é, pois, um instrumento que tem como objetivo, auxiliar nas decisões da organização visando colaborar para que a organização tenha melhorias significativas no desempenho organizacional, encorajando-a a tomada de decisões por parte de seus gestores, através da análise das várias etapas que compõe o planejamento estratégico, e são de suma importância para a tomada de decisões no direcionamento dos novos rumos a serem perseguido pela organização.

Nesse sentido, o planejamento estratégico é um tipo de planejamento, que parte da cúpula da organização, pois visa direcionar os seus rumos, mas deve envolver toda a organização e referenciar os demais planejamentos, dos níveis táticos e operacionais. O planejamento tático corresponde aos departamentos/unidades e, o operacional, as tarefas e atividades.

Planejar é uma das funções básicas do Administrador, sendo a primeira etapa do processo administrativo, que constitui-se em: planejar, organizar, dirigir e controlar, dentro da abordagem mais aceita atualmente. Segundo Oliveira (2002, p. 34) “O planejamento é desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Quando se fala em Planejamento Estratégico nos reportamos a palavra “estratégia”, está relacionada a uma visão militar. Para Motta (2009, p.10):



O estrategista ou estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Desde a sua origem, aproximadamente 500 anos a.C., o conceito de estratégia sempre esteve associado à visão militar.

Com a moderna ciência da administração, o conceito de estratégia perpassou o ângulo militar para uma perspectiva gerencial. Nessa perspectiva, a definição de estratégia sob a ótica gerencial é dada por Motta (2009, p.13) como “[...] um conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo independente”. Para Oliveira (2011, p.5), estratégia é um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas, para tanto se faz necessário interligar os aspectos internos (controláveis) e externos (não controláveis).

Ansoff (1993, p. 70) define que “Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Sob seu ponto de vista, as regras seguem quatro tipos distintos, relacionando-se aos padrões de desempenho, em termos qualitativos e quantitativos, respectivamente, objetivos e metas: as regras para estabelecer a relação entre a empresa e o ambiente externo, chamado de estratégia de produto e mercado; as relações entre os processos internos da organização – diz respeito ao conceito organizacional e, por fim, as regras do dia a dia, chamadas de políticas organizacionais. Para o autor, a estratégia é uma ferramenta importante para lidar com as mudanças na organização, ainda que sua introdução seja dispendiosa e cara, pode ser compensadora.

No que tange ao Planejamento Estratégico, de acordo com Matias-Pereira (2010), este tem por objetivo aumentar a competitividade da organização, diminuir os riscos de tomar uma decisão errada, pensar no futuro para construí-lo, integrar decisões isoladas em um plano único, fortalecer os pontos fortes e eliminar os fracos da organização. Para Philip Kotler (1975) o Planejamento estratégico é uma metodologia que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

## 1.2 As Etapas do Planejamento Estratégico

Para Wadsworth e Staiert (1993) apud Silva et al. (2013), o planejamento estratégico pode ser resumido em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar:

- Definição da missão – desenvolver a nova missão ou revisar a antiga.
- Análise do ambiente – identificar as oportunidades e ameaças.
- Objetivos e metas - de curto e longo prazo, por ordem de prioridade.
- Formulação de estratégias – em todos os níveis que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente.
- Plano de ação – desenvolver planos para implementar as estratégias escolhidas.
- Execução das ações planejadas – e realização de atividades de controle estratégico.

Na visão de Thompson e Strickland III (2000), apud Baracho (2002, p.54-55), o planejamento estratégico em suas cinco etapas deve desenvolver tanto a visão quanto sua missão estratégica – a) “Quem somos, o que fazemos e para onde vamos?”; b) estabelecer objetivos – a conversão da declaração de visão e missão, em objetivos quantificáveis; c) elaborar uma estratégia para atingir os objetivos – definir os meios pelos quais se irá procurar atingir os objetivos; d) implementar executar as estratégias – colocar em prática o que foi planejado, mobilizando os recursos materiais, humanos e financeiros; e) monitorar a execução dos planos – acompanhamento/avaliação e reprogramação do planejamento.

Ainda segundo os autores Thompson e Strickland III (2000), para a etapa crítica de implementação da estratégia, observa-se alguns componentes básicos:

- a) estabelecimento de organização capaz de executar a estratégia;
- b) alocação de recursos amplos para a execução da estratégia;
- c) estabelecimento de políticas, procedimentos e sistemas de suporte ao desempenho das ações;
- d) uso de melhores práticas e procedimentos de suporte;

- e) criação de recompensas e incentivos para ao alcance de metas estratégicas-chaves;
- f) modelação de uma cultura e um ambiente de trabalho, favoráveis à estratégia da instituição;
- g) exercício de liderança estratégica.

Quanto à metodologia de implementação, Silveira Júnior & Vivacqua (1999, p.87), enfatizam que:

[...] o principal produto de um planejamento estratégico desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa não é o plano estratégico, mas a mudança organizacional proporcionada pelo processo. A organização passa de um patamar de resistência a mudanças para um estágio de ansiosa e aberta às mudanças que estão por vir com a implementação do plano. Essa é a grande mudança promovida pelo planejamento estratégico.

Há que se destacar que embora os modelos estratégicos devam envolver várias etapas, premissas básicas metodologia e abordagem própria, o que diferencia e destaca o sucesso de cada metodologia é a capacidade de passar do conceito de planejamento estratégico para a implementação do plano. Vale ressaltar que a implementação do plano requer pessoas identificadas e comprometidas com o processo de mudança organizacional. Evidencia-se, portanto, que uma organização decide elaborar e implementar um planejamento estratégico quando busca mudança.

Para Motta (2009), o planejamento estratégico é um processo intelectual antecipatório, exigindo dinamismo e provisoriedade de concepções, primando por um pensar, planejar e dirigir de forma pragmática e efetiva, redirecionando assim as ações organizacionais. Diante do êxito dessa ferramenta organizacional, se postula que, com vistas ao futuro, é fundamental a humildade do gestor para que o direcionamento estratégico possa adaptar-se às conjecturas do dia a dia e angariar o comprometimento de todos os envolvidos, sob pena de pôr-se em risco a própria efetividade do planejamento.

Existem múltiplas abordagens sobre a metodologia utilizada no planejamento estratégico. Os autores Stoner e Fremann (1999, p.91), definem os quatro passos básicos do planejamento estratégico como: 1) estabelecimento dos objetivos; 2) definição da situação atual; 3) determinação das facilidades e das barreiras; 4) preparo de um conjunto de medidas.

Ao passo que para Vasconcellos Filho (1984, p.36), a metodologia para se formular o plano estratégico é composta de 10 etapas: 1) definição do negócio; 2) definição da missão; 3) análise do ambiente; 4) elaboração do plano contingencial; 5) definição da filosofia de atuação; 6) definição das políticas; 7) definição dos objetivos e metas; 8) formulação de estratégias; 9) checagem da consistência do plano e 10) implementação. Enfatizando o autor que cada etapa dessa metodologia teve adequar-se as características das organizações, para a obtenção de sucessos em seus resultados.

Ainda nesse contexto Oliveira (2004) propõe estabelecer quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico; missão da organização; instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

No entendimento desses autores, verifica-se a constante preocupação em estabelecer de forma concreta as adaptações dessas metodologias à realidade encontrada pelas organizações, frente à pressão exercida pelo ambiente.

Ao se enfatizar a importância do planejamento estratégico nas organizações, através das várias propostas apresentadas por autores diferentes, é importante destacar a relevância das adequações à realidade cultural.

Pode-se ainda, nessa perspectiva, ressaltar dentro do planejamento estratégico o grau de importância das pessoas para a organização. No contexto atual as organizações, através da gestão de pessoas, caracterizam-se pela capacidade de inovar em ações que garantam sustentabilidade às organizações, pela garantia de melhores resultados e estratégias.

A importância do capital social humano para a organização está contida intrinsecamente nas várias etapas que compõe o planejamento estratégico. Na percepção de Vasconcellos Filho (1984), quando destaca em sua metodologia, a nona etapa, vai demonstrar que para checagem da consistência do plano estratégico, em sua consistência interna, o quanto é importante avaliar, além dos recursos da organização, a escala de valores dos dirigentes, gerentes e funcionários, bem como a cultura organizacional, antes da implantação do que foi planejado.

A base de toda relação em uma organização é cerceada pelas contribuições individuais somadas à organização propriamente dita. Desta forma o capital social

é definido: “Como um recurso que reflete o caráter das relações sociais existentes na organização, decorrente da orientação coletiva para alcançar os resultados e a confiança compartilhada por seus membros, facilitando o aprendizado coletivo” (LEANA e BUREN, 1999 apud HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 12).

Nesse contexto o capital social da organização associado ao capital humano compõe o capital organizacional. Ressalta Lacombe (2005, p. 353): “os esforços individuais continuam sendo necessários e desejáveis, mas o mais importante é a contribuição aos resultados da equipe”.

Segundo Bennis (2001) a partir do momento em que a transformação de ideias em ações se concretiza nas organizações, verifica-se pois que isso implica romper barreiras e vencer resistências observadas sob as mais variadas formas. Essas resistências incluem não só problemas operacionais intrínsecos às organizações, mas principalmente, aspectos intangíveis como a cultura organizacional, a postura dos líderes, etc.

Dessa forma, envolver os funcionários, fazer com que a liderança crie significado para aqueles que a seguem – unindo-os em uma equipe coesa, dar atenção às coisas certas, inspirar confiança e ter autocontrole, tornaram-se condições imperativas para que a implantação de novas estratégias tenha sucesso.

Nesse contexto observamos a importância do capital humano inserido na instrumentalização do planejamento estratégico, ressaltando o grau de importância do capital humano, as competências, habilidades, experiências e grau de comprometimento com suas atribuições e para com a organização.

Mediante as formas de metodologias estratégicas utilizadas pelos autores mencionados acima, há de se enfatizar que os pensamentos contemporâneos convergem para que haja uma busca pelas organizações, de um “gerenciamento humanizado”, no sentido de alcançar a eficiência e eficácia organizacional.

Matias-Pereira (2009) ressalta que o planejamento é uma prática essencial, tanto na administração pública quando na privada, devido aos benefícios que o instrumento traz às organizações. Diante das particularidades que constituem as organizações públicas, a próxima seção irá abordar a implementação do planejamento estratégico no setor público, e posteriormente, suas especificidades no Poder Judiciário.

### 1.3 Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

A administração pública abrange todos os aspectos, tais como, o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que trabalham no sentido de exercer a autoridade política com a finalidade de atender aos interesses públicos. Waldo (1971) apud Matias-Pereira (2010, p.62) assinala que “Administração pública são a organização e a gerência de homens e materiais para consecução dos propósitos de um governo”.

Recentemente, a adoção do modelo gerencial pela Administração pública conduziu a ênfase no planejamento e ao uso de modernas ferramentas gerenciais, para melhor conduzir seus processos. Importante destacar que foi a partir da Constituição Federal de 1988, que a função de planejamento teve uma maior proeminência no setor público, quando o orçamento público foi aliado ao planejamento. Neste mesmo sentido, a Carta Magna evidenciou a integração das ferramentas de planejamento no setor público: o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA. (SILVA, et al. 2013).

Kanaane et al. (2010) constata que a gestão estratégica tem se apresentado como um fator compatível com a nova visão da gestão pública, em função das expectativas do cidadão e/ou da sociedade na qual se insere. A gestão estratégica é o modelo pelo qual a organização põe em ação a estratégia, que se materializa no Planejamento Estratégico.

O autor relata que ao direcionar o Planejamento Estratégico, no âmbito das organizações públicas, são identificados entraves e limitações burocratizadas, que atuam como fatores negativos no amadurecimento da postura organizacional sob o enfoque estratégico. Mudanças estruturais, no que diz respeito a regras e processos, precisam ser alavancadas para garantir a agilidade dos processos de trabalho em sintonia com a transformação da administração, possibilitando ao cidadão/cliente influenciar efetivamente na condução da coisa pública.

Portanto, a postura estratégica é compreendida e vivenciada de acordo com a cultura organizacional, e considerando seus determinantes: missão, visão de futuro e valores. Hall (1978) apud Matias-Pereira (2010, p.79) afirma que a cultura “possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas

estão interrelacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos vários grupos existentes. A cultura é o meio de comunicação do homem”.

Sem uma nova cultura de gestão, as organizações públicas, que têm entranhadas em suas estruturas burocracias rígidas:

[...] apego às regras, às rotinas e ao poder, excessiva valorização da hierarquia, centralização, corporativismo, forte paternalismo nas relações funcionais, desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.80).

Para o autor, a tendência é que estas organizações permaneçam desalinhadas aos interesses dos cidadãos, pois esta cultura tende a se perpetuar, caso não haja um rompimento capaz de promover mudanças estruturais, ao ponto destas organizações se tornarem flexíveis e empreendedoras.

Osborne e Gaebler apud Matias-Pereira (2012, p.120) referem-se a um modelo empreendedor que supere a principal falha das instituições públicas que é focarem os meios e não os objetivos, “[...] pois há um sistema arcaico que induz a acomodação e a rotina, fazendo com que os desafios, baseados no conhecimento e na informação rápida e mutante, se perpetuem”.

Com isso, o que se pretende enfatizar é que não basta uma transferência de ferramentas exitosas do setor privado para as organizações públicas, pois se trata de um processo complexo, que precisa considerar o contexto, a missão e os objetivos inerentes às organizações públicas, bem como suas deficiências e limitações.

Matias-Pereira (2012) defende que o alcance de resultados positivos na implementação de planejamento estratégico na administração pública, depende de condições e formas para sua concretização, dentre elas:

- a) forma de envolvimento dos atores, em especial do processo de sensibilização. Devem ser mobilizados previamente por preocupações comuns e dispostos a debaterem conjuntamente formas de enfrentamento de situações-problema;
- b) interação e qualidade da relação entre o conjunto de atores que planeja;
- c) nível de consciência das potencialidades e debilidades que o grupo que planeja possui;
- d) capacidade de percepção das condições que sustentam e condicionam a viabilidade das ações planejadas;

- e) demonstraco de vontade política para a implementaco e a existência de mecanismos que monitorem tanto o plano quanto os elementos textuais que lhe deram origem.

Particularmente quanto ao monitoramento do planejamento estratégico, as organizaes públicas têm adotado comumente o *Balanced Scorecard*, metodologia que será exposta na seção a seguir.

### **1.3.1 O BSC - *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard*  uma metodologia de medio e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e Davis Norton, em 1992.

Trata-se de uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organizao em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formao de uma estrutura de medio estratégica e de um sistema de gestão eficiente.  uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organizao com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis. Além disso, ele cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para traduzir a missão e estratégia em objetivos e medidas, o BSC  estruturado em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São componentes do BSC: 1- mapa estratégico; 2- objetivo estratégico; 3- indicador; 4- meta; 5- plano de ao.

A partir do mapa estratégico, todos os componentes da organizao passam a dispor de uma representao visual do alinhamento lógico dos objetivos e dos indicadores de desempenho, ao longo das perspectivas consideradas no BSC.

Ainda segundo Kaplan e Norton (2000b), esses mapas servem, também, para mostrar como a organizao faz para converter as iniciativas e os recursos alocados, bem como a cultura organizacional e o conhecimento dos empregados



em resultados tangíveis. Ainda, os autores defendem que o modelo pode ser facilmente adaptado a organizações públicas e instituições sem fins lucrativos.

Niven (2003) apud Ribeiro e Bliacheriene (2013) preocupou-se em construir um modelo que definisse como adaptar o modelo original do BSC para as organizações sem fins lucrativos e entidades públicas, a fim de que seja implantado com êxito onde o desempenho e valor não pode ser medido apenas pelo balanço monetário.

No setor público, a ênfase principal é a perspectiva dos cidadãos, em detrimento da perspectiva financeira, considerando que o foco não são os investidores nem a maximização do valor, mas sim a satisfação das necessidades dos cidadãos, por isso, há uma centralidade de missão organizacional, estando todas as perspectivas e desempenho interligadas de modo a concretizá-la. Ao por a missão no topo da estrutura, fica claro o porquê da existência daquela organização e a quem ela serve. Ao alinhar a perspectiva do cliente com a estratégia, introduz-se as suas necessidades na definição dos serviços públicos que prestar (RIBEIRO e BLIACHERIENE, 2013).

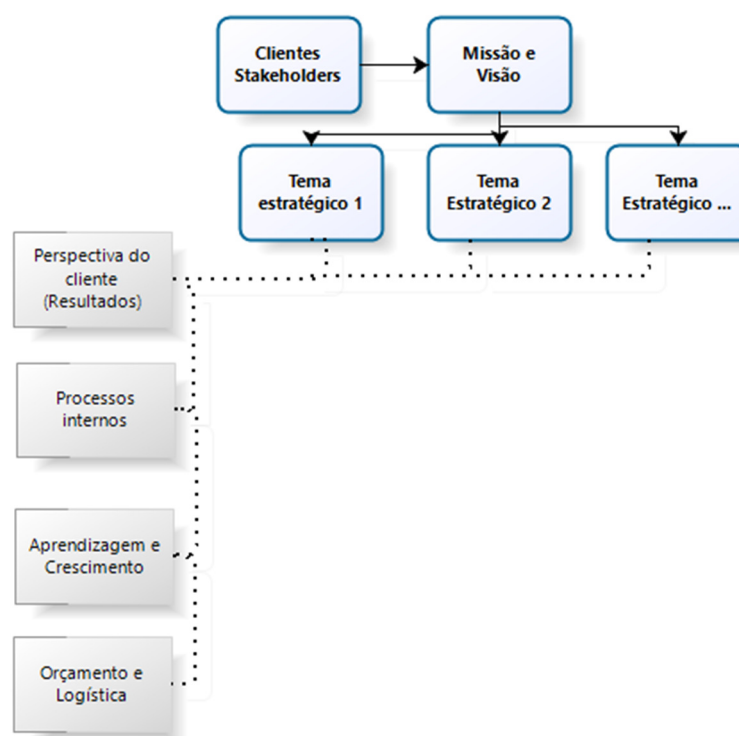
Os autores compreendem que as dimensões clássicas (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento), no caso da administração pública, podem ser alteradas, ampliadas ou reduzidas, inserindo dimensões (perspectiva social) ou agregando (processos internos + financeira = perspectiva da administração). A Figura 1 ilustra o modelo de BSC em uma organização pública, adaptado do modelo de Kaplan e Norton para organizações sem fins lucrativos.

Para cada tema estratégico não é preciso definir uma estratégia em cada perspectiva, pois uma estratégia definida na área de orçamento, por exemplo, pode-se aplicar a todos os temas estratégicos. Kaplan e Norton (1997) estabelecem questões para se definir as relações de causa e efeito, neste caso, quanto à definição da visão, deve ser perguntado: “Como devemos ser vistos pela sociedade?” e isto irá definir a perspectiva do cliente, os resultados almejados.

Quanto aos processos internos, a organização deve questionar: “Para aumentar a qualidade dos serviços à sociedade e reduzir os custos, como devemos promover a melhoria das comunicações e de nossos processos internos?”. E, em relação à aprendizagem e crescimento: “Para adquirir a capacidade de mudar e

inovar, como devemos cuidar de nossos servidores públicos e colaboradores?”. Quanto à perspectiva financeira, aqui denominada de “Orçamento e Logística”, deve ser questionado: “Para cumprir nossa missão, como devemos realizar nossos custos e investimentos e sermos vistos pelos órgãos de controle?”. A ideia é operar cada dimensão estabelecendo a relação causa e efeito dentro do mapa estratégico.

Figura 1 – Modelo de BSC adaptado de Kaplan e Norton para organizações públicas ou sem fins lucrativos



Fonte: Elaboração Própria - 2014

O uso de modernas ferramentas de gestão no serviço público, como o BSC, e os desafios para adaptá-las a esse contexto, refletem um longo processo de mudanças que afetam o setor público, pois desde a Proclamação da República até a Constituição de 1988, percorre-se um longo caminho, no qual, o Poder Judiciário, especificamente, é alvo de um profundo projeto de reforma, embasado nas mudanças almeçadas pela sociedade, que clama por um Judiciário mais rápido, mais eficiente e voltado para atender aos anseios da população, primando pela transparência em suas estruturas, instituições e processos. Neste sentido, convém ressaltar alguns aspectos centrais e contextualizar da Reforma do Judiciário,

para melhor compreensão desse processo, que culmina com a adoção das ferramentas de gestão em estudo.

#### 1.4 A Reforma do Judiciário

A crise judiciária, refletida, fundamentalmente, na lentidão do processo judicial brasileiro, deriva da existência de causas políticos-institucionais, que promovem o desequilíbrio entre os poderes da República, afetando negativamente a qualidade da prestação jurisdicional.

Chiavenato (2006, p.120-121) explicita que:

A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se essencial. A reforma do aparelho do estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Por sua vez, Dallari (2002) avalia que o Poder Judiciário desde o regime de governo de 1889, foi preterido pelos outros Poderes - Executivo e Legislativo, aparecendo como o “poder mais fraco”, ocasionando desequilíbrio entre os poderes e uma nítida indisposição dos demais poderes quanto ao fortalecimento do poder Judiciário.

Entretanto, com a promulgação da atual Constituição Federal em 1988, a credibilidade do Poder Judiciário evoluiu intensamente, diante de uma nova conjuntura que visava atender aos anseios de uma população que aplaudiu a criação do Estado Democrático de Direito, ressurgido a partir da promulgação da referida Carta Magna. Desta forma, a estrutura instalada pelo Estado para a operacionalização de suas ações tornou-se, senão obsoleta, no mínimo insuficiente para corresponder à expectativa do legislador. A consequência é que houve, inquestionavelmente, um crescimento tão desordenado de demandas judiciais, que tornou indispensável o repensar de suas práticas.

A partir da Emenda Constitucional nº 45, de 08/12/2004, ressalta-se princípio geral da eficiência, inculcado no art. 37, caput, da Constituição de 1988, assim redigido: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da

União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

Este princípio fortaleceu os laços da Administração da Justiça, introduzido pelo art. 5º, inciso LXXVIII, assim redigido: “A todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”.

Segundo Nalini (1999), podemos entender a eficiência como um critério para aferição da legitimidade das instituições públicas no moderno estado de direito.

Ressalte-se o art. 93, em seu inciso II da Carta Magna, em que prima pela aferição do mérito do magistrado, para efeitos de promoção guarda estreita relação com sua operosidade (desempenho e critérios objetivos de produtividade e presteza).

Com o surgimento do Conselho Nacional de Justiça, órgão controlador e fiscalizador das ações administrativas do Poder Judiciário, pautada pelos princípios republicanos fixados no caput do artigo 37 da Constituição Federal, surgem novas perspectivas para o Judiciário. A Lei nº 11.364, de 28 de outubro de 2006, dispõe sobre as atividades de apoio ao Conselho Nacional de Justiça, que recebe inclusive competência normativa, de caráter gerencial. As medidas são voltadas para a dinamização das estruturas existentes, buscando a celeridade e a efetividade das decisões sobre os temas que lhes são postos a julgamento.

Ao longo desses quase dez anos de funcionamento, verifica-se claramente as mudanças de gestão nas mais diversas instâncias do Poder Judiciário, proscrevendo-se condutas irregulares e determinando a correção desses atos desviantes e a indispensável apuração de responsabilidades (KERN, 2011).

O CNJ é composto por 15 conselheiros, sendo nove magistrados, dois membros do Ministério Público, dois advogados e dois cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada. Os conselheiros têm mandato de dois anos.

Assim, o Poder Judiciário assume uma nova dimensão na sua gestão, de forma a impor aos administradores e à administração o planejamento estratégico de suas ações, envolvendo todas as áreas, com grande ênfase na sua estruturação e revisão das práticas processuais, no âmbito de sua competência.

## 1.5 Planejamento Estratégico no Poder Judiciário

O Conselho Nacional de Justiça ao editar a Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, institui o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário. Com a finalidade de objetivar melhores resultados, mediante a definição de prioridades e diretrizes para a justiça brasileira, aliado a necessidade de se conferir maior continuidade administrativa aos tribunais independentemente das alternâncias de seus gestores. O plano estabelece a missão e a visão do Poder Judiciário, além de determinar quinze objetivos estratégicos, conforme demonstrado no Mapa Estratégico - Figura 2.

Como missão está a atividade de realizar justiça. Descrição - Fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional. Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social é a visão adotada. Tem como atributos de valor para a sociedade: Credibilidade; Celeridade; Modernidade; Acessibilidade; Transparência; Responsabilidade Social e Ambiental; Imparcialidade; Ética e Probidade.

Foram traçados os seguintes objetivos estratégicos para o Poder Judiciário, dentre os quais destacamos: Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos e assegurar a razoável duração do processo; Buscar a excelência na gestão de custos operacionais; Facilitar o acesso à Justiça; Promover a efetividade no cumprimento das decisões judiciais; Promover a cidadania; Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário, etc.

# Mapa Estratégico do Poder Judiciário

**Missão: Realizar Justiça**

**Visão de Futuro:**  
Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social

- Atributos de Valor para a Sociedade**
- Celeridade
  - Modernidade
  - Acessibilidade
  - Transparência
  - Responsabilidade Social e Ambiental
  - Imparcialidade
  - Ética
  - Probidade
- Credibilidade**

Sociedade



## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 2.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada caracteriza-se como um estudo exploratório-descritivo. O objetivo da pesquisa descritiva segundo Gil (2008) é estudar as características de um grupo, em que os pesquisadores buscam levantar opiniões, atitudes e crenças, bem como identificar a existência de questões relativas a essas variáveis dentro de uma organização, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados; e a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Quanto aos dados e análise, a pesquisa tende a abordagem mista: qualitativa e quantitativa. Gil (2008, p.13) afirma que “quantidade e qualidade são características iminentes a todos os objetos e fenômenos e estão interrelacionados”. Defende ainda que numa investigação é recomendável a utilização de dois ou mais métodos, uma vez que a obtenção de uma maior quantidade de dados ao longo da pesquisa irá direcionar os procedimentos.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. O autor defende que esse que a pesquisa bibliográfica é um procedimento utilizado em praticamente todos os estudos. Segundo recomendação do autor, é importante uma análise cuidadosa de cada informação, que tem como principal vantagem o acesso em termos proporcionais a uma gama de fenômenos muito mais amplo do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Gil (2008, p. 57) caracteriza estudo de caso como sendo “um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Segundo Yin (2005), trata-se de uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real. Esta estratégia de pesquisa serviu de base para analisar de forma específica os aspectos que conduzem o Planejamento Estratégico no TJPB, a partir da percepção dos servidores do Fórum Affonso Campos, identificando e analisando a atuação estratégica do TJPB dentro do modelo proposto de gestão estratégica,

permitindo analisar as variáveis relevantes e de possível influência no comportamento dos serventuários.

Um aspecto apontado por Gil (2008) é quanto à dificuldade de mensuração das variáveis sociais em relação às físicas, apontando para aquelas como mais complexas. Tratando-se de variáveis a exemplo da comunicação, organização, planejamento, criatividade, entusiasmo, é necessário um estudo mais aprofundado, pois estamos diante do perfil comportamental, sabendo que este rege o técnico. É uma tarefa complexa entender até que ponto a Estratégia do TJPB atua de forma efetiva na gestão atual no Fórum Affonso Campos, na ótica dos servidores.

O método de Estudo de Caso, oferece significativas oportunidades ao pesquisador, propiciando o estudo de inúmeros problemas de Administração de difícil abordagem por outro método e pela dificuldade de se isolá-los de seu contexto na vida real.

## 2.2 Caracterização da Organização

O Tribunal de Justiça da Paraíba é um órgão integrante do Poder Judiciário Estadual, com sede na capital e jurisdição em todo o território do Estado, tendo sido instalado em 15 de outubro de 1891. Competindo-lhe, além de outras atribuições que lhes são privativas, julgar em segunda e última instância as sentenças e despachos proferidos pelos Juízes de Direito, que constituem a mais plena garantia aos cidadãos.

A presidência do órgão é assumida por um desembargador(a), eleito para um período de dois anos. O Tribunal de Justiça é composto por dezenove desembargadores, e compõe-se dos seguintes órgãos: Tribunal Pleno; as Seções Especializadas; as Câmaras Especializadas; O Conselho da Magistratura; a Presidência do Tribunal de Justiça; a Vice-Presidência do Tribunal de Justiça; a Corregedoria-Geral de Justiça; as Comissões; a Escola Superior da Magistratura e a Ouvidoria de Justiça. A instituição é responsável por gerenciar quarenta e cinco (45) Comarcas de primeira Entrância, trinta e três (33) de segunda Entrância e cinco (5) de terceira Entrância.

O Fórum Affonso Campos, situado em Campina Grande, é uma unidade judiciária do Tribunal de Justiça da Paraíba, distante cerca de 130 quilômetros da



Capital, é uma das comarcas polos. A direção é assumida por um Juiz de Direito do Fórum, alternada a cada dois anos, com assessoramento de um Gerente. A Comarca de Campina Grande integra a terceira entrância do judiciário e é sede da segunda circunscrição que compreende os Municípios de Boa Vista, Lagoa Seca e Massaranduba. Conta hoje com 51 Juízes e 505 servidores, entre Analistas, Técnicos, Oficiais de Justiça e do Setor Administrativo.

Quadro 1 – Distribuição dos Servidores na Comarca de Campina Grande

Tipo de Vara	Quantidade
Varas Cíveis	10
Varas de Fazenda	3
Varas de Família	5
Varas Criminais	5
Vara de Execução Penal	1
Vara de Entorpecentes	1
Tribunais do Júri	2
Juizados Especiais Cíveis	3
Juizado Criminal	1
Vara de Sucessões	1
Vara de Feitos Especiais	1
Vara de Violência Doméstica	1
Vara de Infância e Juventude	1
<b>Total</b>	<b>35</b>

Além destes, existem os seguintes setores: Turma Recursal, Central de Mandados, Distribuição, Polo de Tecnologia e Informação, Gerência Geral, Secretaria e demais setores administrativos e de manutenção.

### 2.3 Procedimentos de Coleta de Dados

A pesquisa desenvolvida foi estruturada em três etapas: Inicialmente foi revista a literatura pertinente ao problema de investigação. Em seguida realizou-se a coleta de documentos relacionados à organização objeto de estudo, dentre eles: a Resolução nº 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça, órgão fiscalizador do Poder Judiciário; a Resolução nº 37/2009, que regulamenta o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba e a Lei nº 9.316/2010 que passou a utilizar a Gestão Estratégica como um modelo gerenciador de atuação administrativa organizacional. E, a segunda e terceira etapas referem-se à Pesquisa de Campo, que são vistas a seguir.

### **2.3.1 Instrumento de Coleta de Dados**

A segunda etapa foi o planejamento da Pesquisa de Campo por meio da elaboração de um questionário, que foi aplicado junto aos servidores do Fórum Afonso Campos (Analistas e Técnicos Judiciários). Ressalta-se que os questionários foram entregues aos servidores em 14 de abril de 2014, com sua devolução entre os dias 14 e 16 de abril de 2014.

O questionário “consiste basicamente em traduzir os objetivos de pesquisa em questões específicas” GIL (2008, p.121). O modelo utilizado foi elaborado pela pesquisadora e é constituído de 10 (dez) questões fechadas, abordando os seguintes tópicos: Formulação das estratégias; Plano de Ação; Acompanhamento e Avaliação de Desempenho e, por último, foi traçado o perfil do respondente (idade, tempo de serviço, estado civil, grau de escolaridade e cargo).

Para elaboração do questionário utilizou-se a escala psicométrica de Likert, que é amplamente utilizada em estudos organizacionais para avaliar a percepção do respondente, pois permite conhecer seu grau de concordância ou discordância em relação à afirmação escrita. Existem variações quanto ao número de categorias nesta escala, então, optou-se pelo uso tradicional de cinco categorias, que variam de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”.

### **2.3.2 População e Amostra**

Com base na relação dos servidores do Fórum Afonso Campos, disponibilizada pela gestão de Recursos Humanos, verificou-se que a população pesquisada correspondia ao número de 159 servidores. De posse do número da população, inicialmente foi calculada a amostra correspondendo a 48, com erro amostral de 10%, e distribuída proporcionalmente entre os servidores Técnicos e Analistas, pois o total de 159 servidores compõe-se de 30 Analistas Judiciários (18,86% da população) e 129 Técnicos Judiciários (81,13% da população), determinando assim, uma amostra probabilística estratificada. E, posteriormente, para distribuição dos questionários entre os dois subgrupos, foi estabelecida a técnica de amostra sistemática entre as Varas, de acordo com a lista nominal dos servidores.

De início foram impressos 50 questionários (já que a amostra calculada correspondia a 48), com uma margem de dois questionários a mais caso não houvesse a devolução ou algum outro imprevisto. Além disso, planejou-se a distribuição sistemática dos questionários, de acordo com a lista que se dispunha dos nomes dos Servidores. Mas, durante a execução, surgiram dificuldades em viabilizar o procedimento escolhido, seguindo a ordem estabelecida, pela ausência do servidor identificado na lista ou pela recusa, então se passou a aplicar os questionários por conveniência, com o objetivo de suprir as eventuais faltas, ou ausências dos servidores e, possibilitar ao máximo o aproveitamento daqueles que se dispusera a responder ao questionário, para que a pesquisa se tornasse possível.

A aplicação culminou com o levantamento de 54 questionários, dos quais 48 foram validados, pois dois questionários foram eliminados, por conterem apenas a metade das respostas e quatro servidores não informaram o cargo. Destes, 09 foram respondidos por Analistas (18,75%) e 39 respondidos por Técnicos Judiciários (81,25%) - respeitando-se a proporcionalidade entre técnicos e analistas na amostra. Sendo validados, por fim, um total de 48 questionários. Este número representa um erro amostral de 10%, dentro do padrão recomendado, e um nível de confiança de 90%.

#### 2.4 Tratamento dos Dados

A análise dos dados tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de maneira que responda ao problema, enquanto a interpretação sugere ampliar essas respostas (GIL, 2008). Existem várias formas de se analisar e interpretar os dados coletados em pesquisas sociais. Neste caso utilizaremos a codificação, que “é o processo pelo qual os dados brutos são transformados em símbolos que passam a ser tabulados” GIL (2008, p. 158).

O autor defende que a tabulação eletrônica deve ser utilizada em virtude da facilidade de acesso aos dados, proporcionando organizá-los e analisá-los estatisticamente, possibilitando ainda verificar as relações entre as variáveis estudadas de forma abrangente e até mesmo de forma isolada. Neste estudo,

foram construídas as frequências absolutas e posteriormente relativas de cada proposição, de acordo com as escalas apresentadas.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

#### 3.1 Implementação do Planejamento Estratégico no TJPB

A partir do 2º Encontro Nacional do Judiciário, com a coordenação do Conselho Nacional de Justiça, realizado em 16 de fevereiro de 2009, em Belo Horizonte – MG foram traçadas as 10 Metas que o judiciário deveria atingir naquele ano para proporcionar maior agilidade e eficiência à tramitação dos processos, melhorar a qualidade do serviço jurisdicional prestado e ampliar o acesso do cidadão brasileiro à justiça. A meta nº 1 resultou na Resolução nº 70, de 18/03/2009, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, e dá outras providências.

Com isto, o Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba lançou seu Planejamento Estratégico “A Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba”, Visão: 2010 – 2014. Com o fim de cumprir a sua função constitucional, garantindo a prestação jurisdicional com celeridade e otimizando a utilização dos recursos que lhe são destinados. O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB) entende ser necessário empreender, continuamente, um esforço de gestão estratégica voltada a alinhar de forma sistemática as ações desenvolvidas no dia a dia com os objetivos de médio e longo prazo da Instituição, consubstanciados nos seus direcionadores estratégicos.

Com base nesse documento foi elaborada a Resolução 37/2009 que regulamenta o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba. Este, por sua vez, tem atuado estrategicamente, inclusive estabelecendo sua continuidade administrativa, com o alcance até o ano de 2018, visando cumprir sua missão em atendimento às demandas da sociedade.

O processo de planejamento estratégico foi deliberado pela Comissão de Gestão Estratégica, com participação de desembargadores, juízes e servidores. Essa comissão tem como intuito promover Reuniões de Análise Estratégica (RAE) trimestrais, organizadas pela Secretária de Gestão Estratégica, para acompanhamento dos resultados das metas fixadas, onde poderá promover ajustes e outras medidas necessárias.

A partir da publicação da Lei n.º 9.316 de 29 de dezembro de 2010, o TJPB passou a utilizar a gestão estratégica como um modelo gerenciador de atuação administrativa e organizacional. Dispõe em seu art. 50, incisos I e IV, que a Diretoria de Gestão Estratégica – DIGES tem por missão dirigir a elaboração, a implementação e a gestão do planejamento estratégico, inclusive o acompanhamento e a orientação para a implementação de projetos, bem como desenvolver junto às demais unidades administrativas, ações no sentido de otimizar os processos de trabalho.

O TJPB vem atuando estrategicamente, e mais recentemente com a revisão do Planejamento Estratégico, elaborou o Mapa Estratégico Organizacional (2013/2018). Composto de vinte e dois objetivos, divididos em oito temas estratégicos, com a finalidade de alcançar as metas estabelecidas pelo CNJ para o nivelamento do Poder Judiciário a nível nacional.

O TJPB construiu o seu Planejamento Estratégico e BSC em 2009, a partir de uma iniciativa nacional conduzida pelo CNJ, contudo, por entender que esse planejamento precisa refletir os atuais desafios impostos ao Tribunal, a partir de outubro de 2012, a Diretoria de Gestão Estratégica, em parceria com a empresa de consultoria 3GEN Gestão Estratégica, buscou viabilizar e concluir a implantação do projeto de (re)alinhamento estratégico e revisão do BSC. Na oportunidade, considerações de servidores e magistrados quanto aos principais entraves à prestação jurisdicional subsidiaram a revisão da estratégia, resultando na nova versão do Mapa Estratégico e definição dos indicadores e projetos estratégicos.

Com o intuito de avaliar o atual Planejamento Estratégico, buscando viabilizar e concluir a implantação do projeto de (re)alinhamento estratégico e revisão do BSC, em 03/12/2012, houve um grande “Workshop”, com a participação de desembargadores, juízes e servidores de todo o estado da Paraíba, que culminou com a Resolução nº 35/2013, que dispõe sobre a revisão do PE para o período 2013/2018, ver Figura 4.

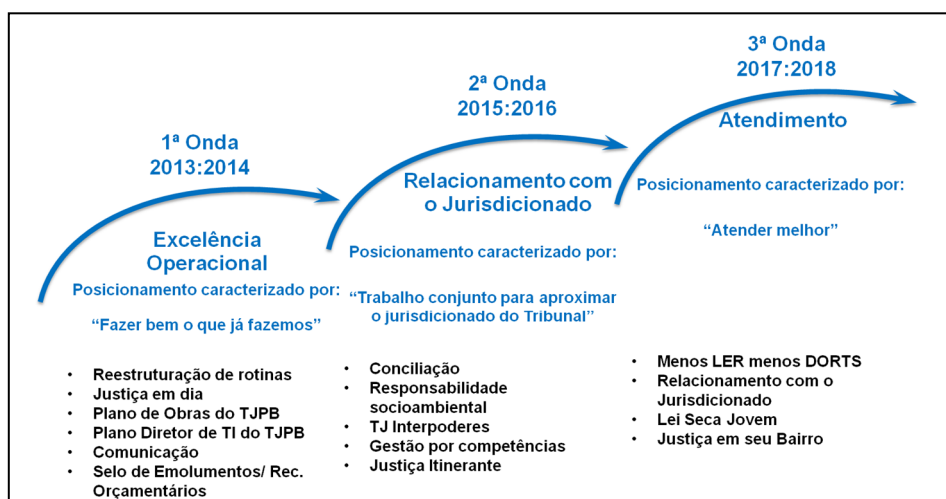
Segundo os documentos oficiais, a governança da estratégia, especificamente no que diz respeito às Reuniões de Gestão Estratégica tornam o monitoramento, a avaliação e o aprendizado parte da realidade cotidiana do Tribunal. A estrutura hierárquica da governança do TJPB é triangular, sendo que o Comitê de Gestão Estratégica encontra-se no topo e, nas duas outras

extremidades, temos a DIGES de um lado e no outro temos os demais órgãos do Tribunal.

Os 22 objetivos do Mapa Estratégico do TJPB foram distribuídos em oito temas estratégicos: Orçamento; Infraestrutura e Tecnologia; Gestão de Pessoas; Eficiência Operacional; Responsabilidade Social; Acesso ao Sistema de Justiça; Alinhamento e Integração e Atuação Institucional, como se vê na Figura 3:

O Mapa Estratégico é uma representação gráfica da estratégia, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. O mapa é estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas da organização, interligados por relações de causa e efeito. Os objetivos estratégicos definem o que a organização quer atingir em cada uma das perspectivas da sua estratégia.

Figura 3 - Ondas de implementação dos projetos estratégicos



Fonte: A Estratégia do Tribunal de Justiça da Paraíba - Site do TJPB.

O Relatório de Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça da Paraíba, com a avaliação dos resultados dos meses de janeiro a julho de 2013, evidencia alguns aspectos importantes na implementação do PE, como se pode verificar nas Figuras 6 e 7. Dentro da análise dos objetivos foram utilizadas as sinalizações indicativas utilizando-se da Regra Farol - Objetivos Estratégicos, como mostrado na Figura 5: