

Fonte: Relatório de Gestão Estratégica - Avaliação dos Resultados de janeiro a julho de 2013 - Site TJPB.

Diante das informações sobre a implementação do Planejamento Estratégico no TJPB, analisado no Relatório de Gestão Estratégica - Avaliação dos Resultados de janeiro a julho de 2013, observa-se o uso da Regra Farol Objetivos estratégicos, (figura 5), e ao relacioná-la à Análise Geral do Desempenho Estratégico, (figura 6), tomando-se, por exemplo, o tema Gestão de Pessoas – relacionados aos objetivos: 6 - “Promover a retenção e a disseminação do conhecimento”, tendo como indicador taxa de disseminação do conhecimento e o objetivo 7 - “Prover ambiente de trabalho desafiador, motivador e de valorização dos servidores e magistrados”, tendo como indicador Clima Organizacional, verifica-se que tais objetivos estão relacionados aos projetos Reestruturação de Rotinas, este, com previsão de início para o último trimestre de 2013; e Gestão por competências, mas não há ainda por parte do Tribunal de Justiça iniciativa específica para equacionar a situação, encontrando-se os mesmos, sob a óptica do relatório, com tendência ainda em fase inicial, ou seja, o projeto não foi iniciado, ou está indisponível quanto aos seus indicadores.

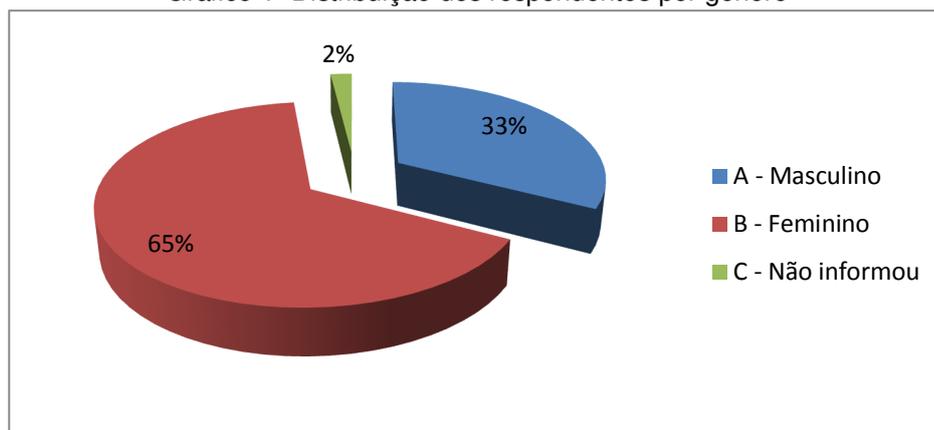
Em contrapartida, visualizamos que quanto aos temas: Responsabilidade Social; Acesso ao Sistema de Justiça; Infraestrutura e Tecnologia e Orçamento, há nítida melhora no desempenho dos objetivos relacionados, indicando resultados \geq a 100%, quanto aos indicadores; e quanto aos resultados dos projetos, acima de 90% das entregas previstas foram concretizadas. Como, por exemplo, a implementação dos Projetos de Conciliação e Justiça em Dia, relacionados ao objetivo 18 - “Garantir o acesso à Justiça”.

A seguir, será descrito o perfil dos respondentes, visando atender os objetivos desta pesquisa.

3.2 Perfil dos Respondentes

Observa-se que a amostra foi composta na sua grande maioria por mulheres, cerca de 65%, enquanto que o universo masculino compõe-se de cerca de 33%, conforme demonstra o Gráfico 1:

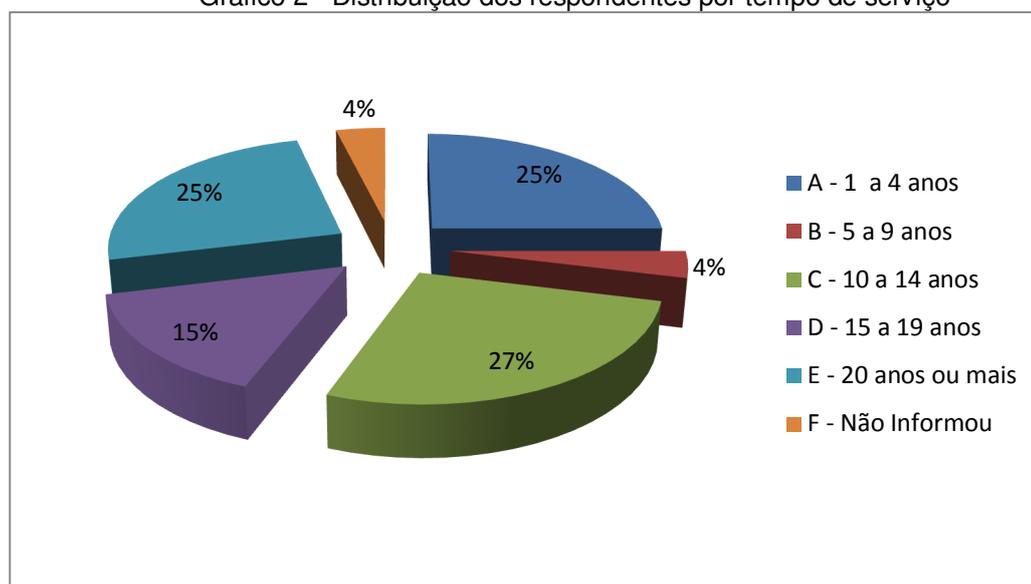
Gráfico 1- Distribuição dos respondentes por gênero



Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

No Gráfico 2, observa-se que o Tempo de Serviço dos servidores é equilibrado entre 1 a 4 anos; 10 a 14 anos e 20 anos ou mais, em média 25%, ressaltando-se que a faixa entre 10 a 14 anos é predominante, cerca de 27%.

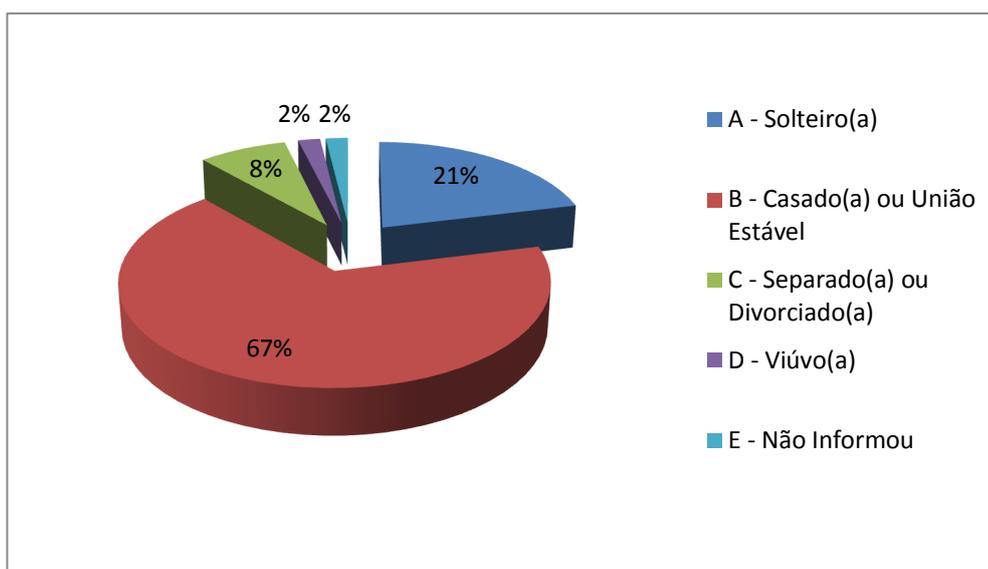
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes por tempo de serviço



Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

No Gráfico 3, observa-se que a grande maioria de servidores é casada ou mantém uma união estável, cerca de 67%:

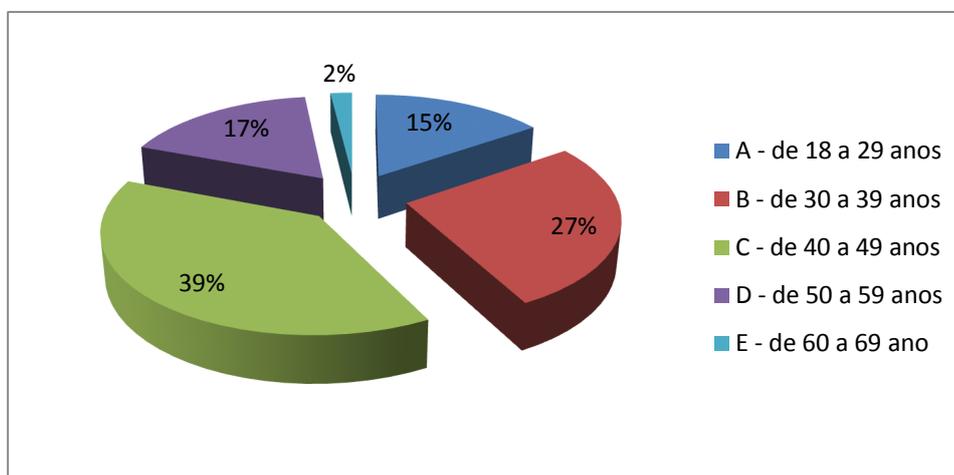
Gráfico 3 – Estado civil dos respondentes



Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

No Gráfico 4, observa-se que a faixa etária predominante fica entre 40 a 49 anos, com cerca de 39% dos respondentes.

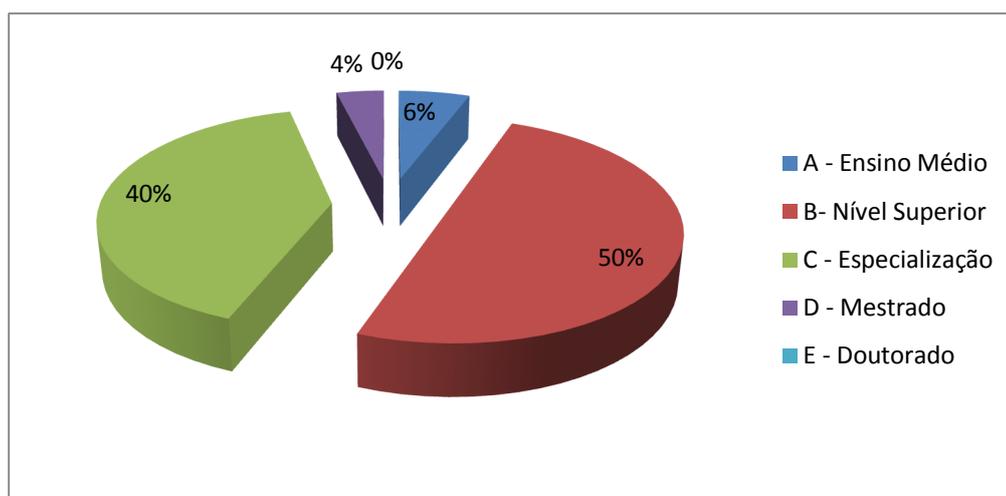
Gráfico 4 – Faixa etária dos respondentes



Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

Observa-se que o nível de Escolaridade é alto, cerca de 50% tem nível superior e em torno de 40%, nível de Especialização, conforme Gráfico 5:

Gráfico 5 – Escolaridade dos respondentes



Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

Constata-se que os respondentes têm em geral um ótimo nível educacional, e que existe uma qualidade de conhecimento acadêmica em nível superior/especialização em torno de 90%.

Na tabela 1, observa-se que a representatividade do cargo de Analista Judiciário, na amostra gira em torno de 19%, enquanto que os Técnicos Judiciários representam cerca de 81% da amostra.

Tabela 1: Cargo

Cargo	
A - Analista Judiciário	18,75%
B - Técnico Judiciário	81,25%

Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

3.3 Análise da Percepção dos Servidores

A Tabela 2 demonstra o resultado obtido mediante a seguinte proposição: Conheça os objetivos estratégicos do TJPB, fundamentados na Resolução nº 70, de 18/03/2009, do Conselho Nacional de Justiça que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário.

Tabela 2: Conhecimento dos objetivos estratégicos do TJPB.

A - Discordo Totalmente	23,08%
B - Discordo	28,85%
C - Nem concordo nem discordo	26,92%
D - Concordo	17,31%
E - Concordo Totalmente	3,85%

Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

Durante a aplicação dos questionários verificou-se a preocupação dos pesquisados em obter informações mais concretas sobre o tema, antes de responder, visto que na maioria das vezes, o servidor não conseguia relacionar o tema abordado à sua realidade, tendo alguns a preocupação em fazer uma rápida consulta do tema abordado na internet, para em suas palavras “conseguir se situar com o assunto, ainda desconhecido do seu “dia a dia””.

Outro ponto observado é que durante a entrega dos questionários alguns respondentes, principalmente os mais antigos, demonstraram receio em expressar sua opinião, quer por desconhecer, quer por não haver uma ligação mais direta com sua realidade profissional.

Percebe-se pelo resultado alcançado que apenas 21% foram favoráveis a assertiva que conhecem o Planejamento Estratégico do TJPB, o que demonstra que ainda é uma política incipiente, seus objetivos estratégicos precisam ser divulgados e vivenciados por todos os envolvidos, de forma que haja uma interação e integração a partir do comportamento estratégico assumido pela organização na condução do Planejamento Estratégico.

Na tabela 3, observa-se que a discordância dos servidores é predominante, cerca de 65%, quanto ao caráter participativo da formulação e reavaliação de estratégias do TJPB.

Tabela 3: Caráter participativo do processo de formulação e reavaliação de estratégias do TJPB.

A - Discordo Totalmente	17,31%
B - Discordo	48,08%
C - Nem concordo nem discordo	26,92%
D - Concordo	7,69%
E - Concordo Totalmente	0,00%

Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

Cumprir ressaltar que a metodologia participativa é um dos grandes ganhos que a organização pode obter ao implantar o Planejamento Estratégico, pois possibilita processos de aprendizagem e mudança organizacional, e o TJPB não tem alavancado estes processos.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131), a perspectiva do “aprendizado e crescimento” visa orientar o aprendizado e crescimento organizacional, devendo a organização investir em áreas que proporcionarão benefícios e aprendizagem organizacional: investindo na capacidade dos colaboradores – revelando que as pessoas são o recurso essencial na concretização da estratégia organizacional; na capacidade dos sistemas de informação – distribuindo as informações importantes de modo eficiente eficaz a toda organização; e motivação, *empowerment* e alinhamento: focalizar o clima organizacional e a iniciativa dos funcionários.

Quanto a seguinte proposição: “Existe um Plano de Ação na minha unidade de trabalho voltado para o cumprimento das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico, e melhoria do desempenho da unidade”, observa-se que os servidores, cerca de 65%, dizem desconhecer/não saber a respeito da existência de um Plano de ação na unidade judiciária, como demonstra a Tabela 4:

Tabela 4: Existência de um Plano de Ação na unidade de trabalho.

A - Discordo Totalmente	23,08%
B - Discordo	42,31%
C - Nem concordo nem discordo	21,15%
D - Concordo	11,54%
E - Concordo Totalmente	1,92%

Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

O plano de ação é o documento que define os responsáveis por cada ação estratégica, como agirão e as formas de avaliação das estratégias escolhidas (WADSWORTH e STAIERT, 1993 apud SILVA et al., 2013). Os resultados apontam no TJPB a inexistência dentro da unidade de qualquer registro da estratégia abordada, significando ausência de gestão administrativa sobre as etapas do planejamento estratégico no nível operacional.

Diante desta proposição: “Existe um acompanhamento periódico dos planos da minha unidade (acompanhamento das metas; reestruturação das atividades para o alcance das metas; identificação de problemas durante a execução do plano de ação e planejamento de soluções)”, constata-se que cerca de 69%, discordam sobre acompanhamento periódico dos planos da unidade, ressaltando-se que 27% discordam totalmente, a respeito deste acompanhamento. Estas respostas estão ilustradas na Tabela 5:

Tabela 5: Acompanhamento periódico dos planos da unidade.

A - Discordo Totalmente	26,92%
B – Discordo	42,31%
C - Nem concordo nem discordo	9,62%
D – Concordo	21,15%
E - Concordo Totalmente	0

Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

Segundo Oliveira (2011) é preciso a alta administração promover um sistema de informações que permita o controle constante e a efetiva avaliação de dos itens do processo estratégico. Após este estudo, a equipe deve decidir quais soluções são viáveis para resolver os problemas identificados, e partilhar o sucesso das conquistas alcançadas, reconhecendo o papel de cada envolvido.

Na tabela 6, observa-se que apenas 15% dos respondentes/servidores dizem concordar com a percepção de melhorias advindas do Planejamento Estratégico - PE em sua unidade e nenhum servidor “concorda totalmente” com esta proposição. Este é um resultado relevante e está relacionado com as falhas nos processos de controle/avaliação e metodologia não participativa vivenciada na organização.

Tabela 6: Percepção de melhorias no desempenho da unidade após a implantação do PE.

A - Discordo Totalmente	9,62%
B - Discordo	36,54%
C - Nem concordo nem discordo	38,46%
D - Concordo	15,38%
E - Concordo Totalmente	0,00%

Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

Este parece ser um resultado crítico, pois à medida que 63% dos servidores não percebem mudanças em seu trabalho após a implantação do Planejamento Estratégico, verifica-se um esvaziamento desta prática. Pois, conforme citado anteriormente, o principal produto de um planejamento estratégico é a mudança organizacional. O sentido é que este processo provoque nas pessoas um compromisso com a mudança, e que seja também um processo de aprendizagem organizacional.

Quanto à avaliação da seguinte proposição: Tenho acesso com facilidade às metas, indicadores e avaliação dos resultados (desempenho) do TJPB, observa-se que 65% dos servidores apresentam discordância, e nenhum servidor concorda totalmente, conforme se pode verificar na Tabela 7 e Gráfico 12:

Tabela 7: Acesso com facilidades às metas, indicadores e avaliação dos resultados.

A - Discordo Totalmente	15,38%
B - Discordo	50,00%
C - Nem concordo nem discordo	17,31%
D - Concordo	17,31%
E - Concordo Totalmente	0,00%

Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

Diante dessas condições, observa-se que há uma situação precária por parte do respondente em “comungar” as informações sobre o Planejamento Estratégico, metas, indicadores e avaliação dos seus resultados, processos necessários à mudança organizacional. Segundo a visão de Pereira (2004), apud Estrada e Gonçalves (2011), mudança organizacional é um processo multinível e

interativo, tendo seus resultados moldados por interesses e compromissos, tanto ao nível do indivíduo como ao dos grupos de dentro da organização, para tanto as mudanças precisam ser gerenciadas.

No caso em pauta, é necessário que os gestores responsáveis pela divulgação e implementação do Planejamento Estratégico busquem efetivamente compartilhar as informações com seus colaboradores, cumprindo as etapas estabelecidas para o bom desempenho na implementação da gestão estratégica, pois, como ressalta Oliveira (2011) na fase de controle e avaliação é preciso assegurar que há todos os dados e as informações necessárias ao controle e que foram devidamente comunicados a todos os interessados.

Na tabela 8, observa-se que quando indagado sobre a relação do trabalho x contribuição para os objetivos estratégicos, a grande maioria, cerca de 68%, concorda com a assertiva.

Tabela 8: Percepção da contribuição do trabalho para o alcance dos objetivos estratégicos.

A - Discordo Totalmente	0,00%
B - Discordo	15,38%
C - Nem concordo nem discordo	17,31%
D - Concordo	53,85%
E - Concordo Totalmente	13,46%

Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

Presume-se que esta resposta tenha sido de ordem intuitiva, pois a maioria dos servidores afirmou desconhecer os objetivos estratégicos da organização, logo, como poderiam avaliar se seu trabalho em particular está contribuindo para o alcance de tais objetivos?

A Tabela 9 refere-se aos resultados da seguinte proposição: A missão do TJPB, que é “Concretizar a Justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva”, influencia minha atitudes e guia minha rotina de trabalho. Verifica-se que uma razoável concordância, pois cerca de 58% dos respondentes concordaram com a assertiva.

Tabela 9: Influência da MISSÃO do TJPB nas rotinas de trabalho.

A - Discordo Totalmente	7,69%
B - Discordo	15,38%
C - Nem concordo nem discordo	19,23%
D - Concordo	46,15%
E - Concordo Totalmente	11,54%

Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

Refletindo sobre a proposição, verifica-se a necessidade de se interpretar esta percentagem, pois é mais provável que o respondente tenha interagido com o tema de forma relativa, ou seja, mais direcionado a um “desejo” enquanto servidor público, relacionando o cargo que ocupa com sua tarefa de prestação de um serviço à sociedade, do que realmente um vínculo ao Planejamento Estratégico adotado pelo TJPB.

Ressalte-se ainda que o fato de o servidor exercer tarefas repetitivas, em uma rotina exaustiva, tem gerado um caráter disforme na condução da prestação do serviço judiciário, em que é preciso se reportar ao trabalho tendo uma visão não alienante, pois o fato de lidar com produtividade, montante de processos a cumprir, pode resultar na ausência da importância intrínseca destas atividades, que está relacionada ao cidadão-usuário que está por trás do processo, carecendo de celeridade e efetividade no andamento processual.

Se estas atividades rotineiras estiverem sendo percebidas como partes de um todo, ancoradas na grande missão organizacional, a organização vivenciaria um processo de humanização na execução das tarefas judiciárias.

Quanto à visão do TJPB e a seguinte proposição: Estou convicto que o alcance da visão do TJPB de “alcançar, até o ano de 2018, o grau de excelência na prestação de seus serviços e ser reconhecido pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa (...)”, depende do envolvimento de todos os servidores, magistrados e demais colaboradores, observa-se os resultados Tabela 10 e Gráfico 15, que cerca de 57% dos servidores, destacaram o envolvimento de todos para o alcance da visão até 2018, sendo que 31% concordaram totalmente sobre a importância do envolvimento de todos. Os resultados são apresentados na Tabela 10:

Tabela 10: Importância do envolvimento para alcance da VISÃO do TJPB.

A - Discordo Totalmente	1,92%
B - Discordo	3,85%
C - Nem concordo nem discordo	5,77%
D - Concordo	57,69%
E - Concordo Totalmente	30,77%

Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

Em seu estudo no Poder Judiciário de Pernambuco, Baracho (2002) identificou que o planejamento estratégico implementado promoveu diversas mudanças institucionais e envolveu fortemente o gestor principal do Poder Judiciário e a médias e altas gerências. Entretanto, constatou que havia forte resistência às mudanças e um baixo envolvimento do pessoal do nível operacional, o que levou o pesquisador a recomendar que essas questões sejam tratadas pelas gestões seguintes, como forma de atingir melhores resultados.

Na tabela 11, observa-se que cerca de 38% dos respondentes discordaram com relação aos objetivos estratégicos x ambiente de trabalho, ou seja, quanto à proposição: Percebo no meu ambiente de trabalho que o TJPB tem concretizado estes objetivos estratégicos: Garantir o acesso à Justiça; Promover a celeridade dos processos judiciais e Promover ambiente de trabalho desafiador, motivador e de valorização dos servidores e magistrados. Apenas 14% dos servidores concordaram com esta proposição.

Tabela 11: Percepção no ambiente de trabalho do alcance de objetivos estratégicos pelo TJPB.

A - Discordo Totalmente	28,85%
B – Discordo	38,46%
C - Nem concordo nem discordo	19,23%
D – Concordo	11,54%
E - Concordo Totalmente	1,92%

Fonte: Coleta de dados – AVELLAR (2014).

Diante dos resultados apresentados, verifica-se que o grau de envolvimento dos servidores com o Planejamento Estratégico do TJPB é bastante limitado, o que pode ser visto desde a análise da primeira proposição, pois reflete o desconhecimento quase total desta política da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que os modelos tradicionais de gestão estão sendo substituídos por modelos que traduzam benefícios à organização. Por sua vez, as organizações públicas precisam se posicionar estrategicamente, de forma adequada ao novo perfil da gestão pública, extraíndo-se as competências humanas que são fundamentais para a organização atingir suas metas e objetivos, e consequentemente, uma prestação de serviço de alta qualidade.

A literatura consultada mostra que não há gestão estratégica se as pessoas não pensarem estrategicamente, se estes valores não constituírem a cultura da organização, é por isto que o presente estudo de caso teve como foco analisar a percepção dos servidores do Fórum Affonso Campos em relação ao processo de implementação, acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico do TJPB.

É fato que o Planejamento Estratégico, instaurado a partir da Resolução nº 70/2009, é um marco na administração do Judiciário no Estado da Paraíba, diante da importância de se estabelecer a missão e objetivos estratégicos para que a organização judiciária paraibana atinja “uma prestação jurisdicional, acessível, célere e efetiva”. Porém, é necessário o TJPB “impactar” seus colaboradores, ditos aqui servidores públicos (Analistas e Técnicos), aproximando-os de forma efetiva de sua estratégia e dos meios pelos quais realiza sua prática diária de prestar serviço ao cidadão-usuário.

Na ótica dos servidores, observa-se que o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba está em fase ainda incipiente, cujas etapas, na prática, parecem não ter sido fortemente internalizadas pelos que compõem a organização (magistrados, gestores, analistas, técnicos e auxiliares judiciários e oficiais de justiça), demonstrando fragilidade no comprometimento e na efetivação de melhorias na qualidade do serviço jurisdicional prestado a sociedade.

Isto se deve, principalmente, as metodologias utilizadas, pois os servidores não foram estimulados a participar dos processos de implementação, avaliação e revisão das estratégias, 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, quando apenas 21% afirmaram

conhecer os dispositivos legais que introduziram esta ferramenta no Poder Judiciário e os objetivos estratégicos da organização.

Os resultados demonstram que a metodologia usada para implementação, acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico não envolveu os servidores. Todas estas etapas estão encadeadas, pois o grau de envolvimento do servidor será maior se participar de todo o processo, desde a elaboração e definição das metas, e do acompanhamento dos resultados, tanto nas reuniões em sua unidade de trabalho, como pelo acesso aos resultados globais da organização. Assim como, é de grande valia para envolver os funcionários, a criação participativa e o monitoramento de planos de ação nas unidades, para que se situe claramente a importância do desempenho daquela unidade e de cada servidor na construção do desempenho institucional.

Embora o planejamento estratégico parta da alta administração, evidencia-se que suas etapas e rotinas devem, necessariamente, englobar todos os níveis da organização (táticos e operacionais), pois os objetivos estratégicos se concretizam a medida que são criados planos de ação e estes são executados e aperfeiçoados em nível operacional, oportunizando a mudança organizacional.

Este envolvimento perpassa os valores e a cultura da organização. A importância do Planejamento Estratégico, portanto, na perspectiva do estudo em questão, está no desafio desta organização transformar as estruturas administrativo-burocráticas em estruturas mais flexíveis e empreendedoras, interferindo nas raízes profundas dos problemas que assolam o serviço público e estão arraigadas à sua cultura organizacional.

A organização deve, portanto, otimizar esta ferramenta, evitando que o trabalho dos servidores torne-se alienante, que seja uma repetição constante de atividades isoladas, mas que, por meio da ferramenta de gestão adotada, o servidor se integre a missão organizacional e esteja efetivamente comprometido com os objetivos da organização.

Cumprindo ainda ressaltar a importância do 1º Relatório de Gestão Estratégica, organizado pela Diretoria de Gestão Estratégica do TJPB, restando imprescindível ratificar que é preciso haver maior interação e divulgação deste importante mecanismo utilizado na avaliação do Planejamento Estratégico, para alavancar eficiente e eficazmente a adoção deste instrumento pela administração.

Portanto, o TJPB deve criar um sistema de informação que torne estes resultados acessíveis a toda organização, e com uma frequência constante, posto que apenas 17% dos respondentes concordam que tem acesso com facilidade às metas e resultados atingidos pela organização. Além de tornar acessível, o TJPB deve criar mecanismos, reuniões periódicas e utilizar outras 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.

Com isto, espera-se que o presente estudo, embora limitado ao Fórum Affonso Campos, Comarca de Campina Grande-PB, tenha contribuído para aprofundar o debate sobre o tema Planejamento Estratégico na perspectiva do servidor público, de forma a causar reações positivas sobre a temática, oferecendo uma reflexão sobre a aplicabilidade e aperfeiçoamento do atual modelo de gestão estratégica adotado no Tribunal de Justiça da Paraíba.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios**: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual. São Paulo: Atlas. 2005.

TJPB: A Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. João Pessoa, 2013: Disponível em: http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/2013/08/A-ESTRAT%C3%89GIA-DO-TJPB_V01.pdf. Acesso em: 17/03/2014.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas. 1993.

BARACHO, Alexandre José Sobral. **A adoção e a implementação do planejamento estratégico**: o caso do Poder Judiciário do estado de Pernambuco, sob a óptica dos seus stakeholders relevantes, Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2002.

BENNIS,W. A nova liderança. In: **Coletânea HSM Management**. Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: PUBLIFOLHA, 2001. p.31-46.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Plano Diretor da reforma do Estado**. Cadernos do MARE. Brasília: Presidência da República, Imprensa Nacional, Nov. 1995.

BRASIL. **Lei nº 11.364**, de 26 de outubro de 2006. Dispõe sobre as atividades de apoio ao Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11364.htm.

BRASIL. **Lei N. 9.316/2010**, de 29 de Dezembro de 2010. Disponível em: http://www.tjpb.jus.br/wpcontent/uploads/legado/legislacao/1634_Nova_Estrutura_do_TJPB_2011_Certificacao_Digital.pdf. Acessado em: 27/11/13.

BRASIL. **Emenda Constitucional 19/1988, Art. 37**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sefa.pa.gov.br/LEGISLA/leg/Diversa/ConstEmendas/Emendas/EmendaConst%2019.htm>. Acessado em: 27/11/13

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **“Da Administração Burocrática à Gerencial”**. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 3. Edição, Rio de Janeiro. FGV, 1999.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In Pinheiro, Wilhelm e Sachs(orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. S. Paulo: Cia das Letras, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Seminário Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados**. CONSAD e FUNDAP, 2006. Disponível em: http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/livro_consad.pdf. Acesso em 03/04/14.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 70/2009**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/resolucao-n-70>>. Acesso em: 27/11/2013.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blucher, 1977. 264p.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juizes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

DRUCKER, P. **A Profissão do Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; GONÇALVES, Michele Severo. Mudança Organizacional aplicada ao Planejamento Estratégico. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (**Anais**). Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2.ed. São Paulo: Saraiva 2008.

KANAANE, Roberto; Filho, Alécio Fiel; Ferreira, Maria das Graças. **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERN, Ricardo Alessandro. **Perspectivas sobre o planejamento estratégico no âmbito da Administração da Justiça**. Revista de Doutrina da 4ª Região, Porto Alegre, n. 41, abr. 2011. Disponível em:

http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao041/ricardo_kern.html Acesso em: 23 de março de 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de Empresas**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS, Pereira, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3.ed. São Paulo. Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDAUAR, Odete, **Direito administrativo moderno**. 11ª Ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007, 432p.

MOTTA, Paulo Roberto. **Formação de Liderança**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009. (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6). p.10; p.13-v.

NALINI, José Renato (Coord.). A formação do juiz brasileiro. In: **Formação jurídica**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999. p. 143.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na prática**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RIBEIRO, Renato Jorge Brown. BLIACHERIENE, Ana Carla. **Construindo o planejamento público: buscando a integração entre política, gestão e participação popular**. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVEIRA J, A.: VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Wânia Cândida da. et al. **O planejamento estratégico na administração pública**: um estudo multicaso. Revista de C. Humanas, Viçosa, v.13n. 1, p. 90-101, jan./jun.2013.

STONER, J. A.F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA. **Resolução n. 37/2009**. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Disponível em: http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1434_37.2009.pdf. Acessado em: 26/11/13.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA. **Relatório de Gestão Estratégica** (janeiro a julho de 2013). Disponível em: http://www.tjpb.jus.br/wpcontent/uploads/2013/08/Relat%C3%B3rio_Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_TJPB_v1.pdf. Acesso em: 11/04/2014.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1984.

YIN, R. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO DA PARAÍBA: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO FÓRUM AFFONSO CAMPOS

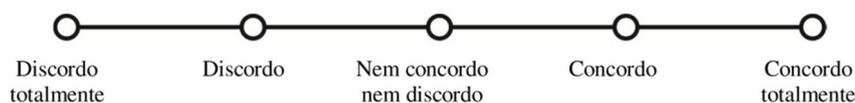
Prezado (a) Senhor (a):

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar desta pesquisa, realizada com os Analistas e Técnicos Judiciários do Fórum Affonso Campos. **Pedimos que siga estas orientações:**

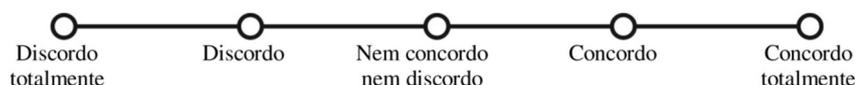
- Leia cuidadosamente e responda com sinceridade, mas não se demore muito em um único item;
- Todas as questões devem ser assinaladas, mesmo que ache difícil de responder, assinale a opção que mais se adéqua a sua opinião.

Questões

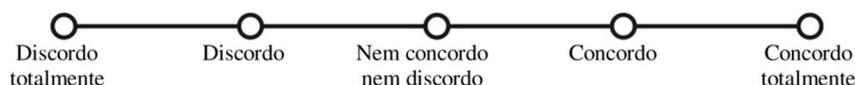
1 - Conheço os objetivos estratégicos do TJPB, fundamentados na Resolução nº 70, de 18/03/2009, do Conselho Nacional de Justiça que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário.



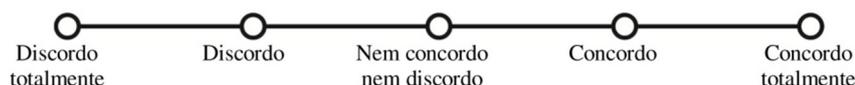
2 - O processo de formulação e reavaliação de estratégias do TJPB tem caráter participativo.



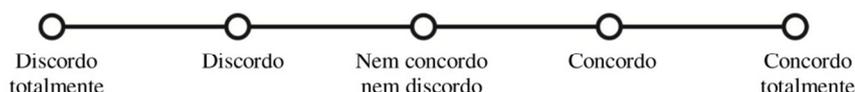
3 - Existe um Plano de Ação na minha unidade de trabalho voltado para o cumprimento das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico, e melhoria do desempenho da unidade.



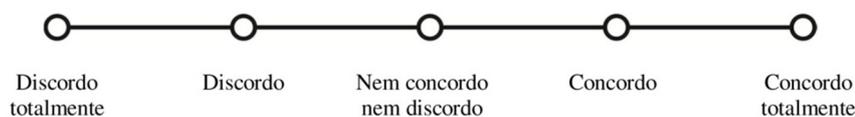
4 - Tenho acesso com facilidade às metas, indicadores e avaliação dos resultados (desempenho) do TJPB.



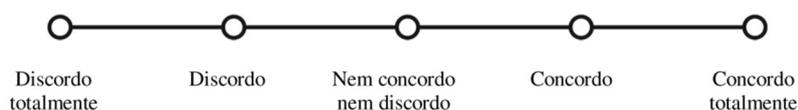
5 - Existe um acompanhamento periódico dos planos da minha unidade (acompanhamento das metas; reestruturação das atividades para o alcance das metas; identificação de problemas durante a execução do plano de ação e planejamento de soluções).



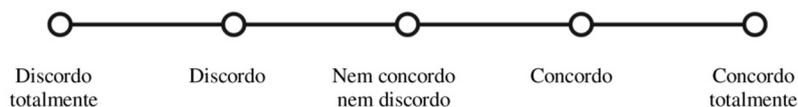
6 - Percebo a importância da MISSÃO do TJPB, que é “Concretizar a Justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva”, e compreendo que tal missão influencia minhas atitudes e guia minha rotina de trabalho.



7 - Compreendo que para a concretização da VISÃO do TJPB de “alcançar, até o ano de 2018, o grau de excelência na prestação de seus serviços e ser reconhecido pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa (...)”, seja imprescindível o envolvimento de todos os servidores, magistrados e demais colaboradores.



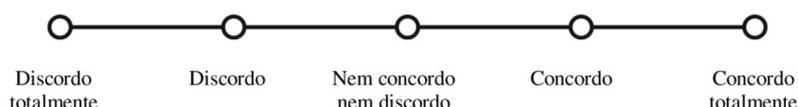
8 - Percebo no meu ambiente de trabalho que o TJPB tem concretizado estes objetivos estratégicos: “Garantir o acesso à Justiça; Promover a celeridade dos processos judiciais e Promover ambiente de trabalho desafiador, motivador e de valorização dos servidores e magistrados”.



9 - Levando-se em consideração os objetivos apresentados na questão anterior, percebo a contribuição do meu trabalho para o alcance dos objetivos estratégicos do TJPB.



10 - Percebo melhorias no desempenho da minha unidade após a implantação da gestão estratégica no TJPB.



Perfil do (a) Servidor (a):

1 - Sexo:	2 - Tempo de serviço no TJPB:	3 - Estado civil:	4 - Faixa etária:	5 - Escolaridade
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 1 a 4 anos	<input type="checkbox"/> Solteiro (a)	<input type="checkbox"/> de 18 a 29 anos	<input type="checkbox"/> Ensino médio
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 5 a 9 anos	<input type="checkbox"/> Casado(a) ou união estável	<input type="checkbox"/> de 30 a 39 anos	<input type="checkbox"/> Nível Superior
	<input type="checkbox"/> 10 a 14 anos	<input type="checkbox"/> Separado(a) ou Divorciado(a)	<input type="checkbox"/> de 40 a 49 anos	<input type="checkbox"/> Especialização
	<input type="checkbox"/> 15 a 19 anos	<input type="checkbox"/> Viúvo(a)	<input type="checkbox"/> de 50 a 59 anos	<input type="checkbox"/> Mestrado
	<input type="checkbox"/> 20 anos ou mais		<input type="checkbox"/> de 60 a 69 anos	<input type="checkbox"/> Doutorado
6 - Cargo:	<input type="checkbox"/> Analista Judiciário <input type="checkbox"/> Técnico Judiciário			