

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

**KATIANA DINIZ DE ALMEIDA**

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

[katianadiniz@gmail.com](mailto:katianadiniz@gmail.com)

**MÁRCIA FREITAS TORRES DE AVELLAR**

UEPB

[marcia@mie.com.br](mailto:marcia@mie.com.br)

**ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**TEMA: GESTÃO ORGANIZACIONAL: RECURSOS HUMANOS, ARRANJOS**  
**INSTITUCIONAIS E PLANEJAMENTO**

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

**RESUMO**

Não se pode falar em gestão estratégica sem que exista uma cultura estratégica cultivada em toda a organização, nos níveis táticos e operacionais, sob pena do planejamento estratégico tornar-se para os funcionários apenas um instrumento de cobrança e pressão, que tende a ser rejeitado, mitigando a potencialidade do capital social da organização na execução da estratégia. Este trabalho pretende contribuir com esta visão ao analisar a percepção dos servidores do Fórum Affonso Campos em relação ao processo de implementação, acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB). Para o seu desenvolvimento, foram coletados dados através da aplicação de questionários aos 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 na instituição tenha sido participativo, o que implica no elevado grau de desconhecimento da própria estratégia do Tribunal. 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 gestão estratégica, o servidor se integre à missão organizacional e esteja efetivamente comprometido com os objetivos da organização.

Palavras- Chave: Planejamento Estratégico; Administração Pública; Poder Judiciário.

**ABSTRACT**

We cannot speak in strategic management without there being a strategic culture cultivated throughout the organization, in the tactical and operational levels, under penalty of strategic planning become for employees only a pressure tool, which tends to be rejected, mitigating the potential of the social capital of the organization in implementing the strategy. This work aims to contribute to this view by analyzing the perception of servers Forum Affonso Campos of the deployment process, monitoring and evaluation of the Strategic Plan of the Court of Paraíba, state of Brazil. For its development, data were collected through questionnaires to technical and judiciarys analysts. The results show that the methodology used for implementation, monitoring and evaluation of strategic planning did not involve servers, and 65% of respondents disagreed that this process in the institution has been participatory, which implies high degree of unawareness of the Court's own strategy . The organization must therefore optimize this tool, preventing the work of the servers become alienating, it is a constant repetition of isolated activities, but that, through the strategic management, the server is integrated to the organizational mission and is effectively compromised with the organization's objectives.

**Keywords:** Strategic Planning. Public Service. .

## 1 INTRODUÇÃO

A atual reforma no Poder Judiciário visa mudanças no âmbito gerencial, por meio da participação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ com a fixação de metas, 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 atuação do CNJ 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. A contribuição deste estudo é fundamentada na compreensão que o envolvimento das pessoas nesse processo é um aspecto fundamental para garantir seu êxito.

Não se pode falar em gestão estratégica sem que exista uma cultura estratégica cultivada em toda a organização, nos níveis táticos e operacionais, sob pena do planejamento estratégico tornar-se para os funcionários apenas um instrumento de cobrança e pressão, que tende a ser rejeitado, mitigando a potencialidade do capital social da organização na execução da estratégia.

Este trabalho pretende contribuir com a referida visão, 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), para tanto, 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.

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. O Fórum Affonso Campos, situado em Campina Grande, é uma unidade judiciária do Tribunal de Justiça da Paraíba, uma das comarcas polos.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O CAPITAL SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

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 melhorias significativas no desempenho organizacional, encorajando a tomada de decisões por parte de seus gestores, no direcionamento dos novos rumos perseguidos pela organização.

No contexto atual as organizações, através da gestão de pessoas, caracterizam-se pela capacidade de inovar em ações que garantam sustentabilidade, pela garantia de melhores resultados e estratégias. A importância do capital social para a organização está contida intrinsecamente nas várias etapas que compõe o planejamento estratégico.

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, o que ocorre na implantação de um planejamento estratégico, verifica-se 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 e o comportamento das pessoas.

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.

Esta exposição visa ratificar a importância do capital social inserido na instrumentalização do planejamento estratégico, expresso nas competências, habilidades, experiências e graus de comprometimento das pessoas com suas atribuições e para com a organização. Independente da metodologia estratégica utilizada pela organização, há de se enfatizar que existe uma convergência por um “gerenciamento humanizado”, para se alcançar a eficiência e eficácia organizacional.

## 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Matias-Pereira (2009) ressalta que o planejamento é uma prática essencial, tanto na administração pública quanto na privada, devido aos benefícios que o instrumento traz às organizações. 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, elaborada 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.

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) demonstração de vontade política para a implementação e a existência de mecanismos que monitorem tanto o plano quanto os elementos textuais que lhe deram origem.

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. Isto porque há uma tendência nas instituições públicas de enfatizar os meios e não os objetivos, esta é a essência da gestão burocrática, superar este modelo que alimenta a rotina das organizações públicas implica em romper um paradigma, e abrir espaço para uma gestão mais dinâmica, baseada em conhecimento e informação.

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.

## 2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO

A busca pela melhoria dos serviços prestados no Poder Judiciário, refere-se, fundamentalmente, a superar a lentidão do processo judicial brasileiro, a qual deriva da existência de causas políticos-institucionais, que promovem o desequilíbrio entre os poderes da República, afetando negativamente a qualidade da prestação jurisdicional.

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 este desequilíbrio 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, insculpido 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), pode-se 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.

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.

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.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa realizada caracteriza-se como um estudo exploratório-descritivo e quanto aos procedimentos técnicos utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Quanto aos dados e análise, a pesquisa tende a abordagem mista: qualitativa e quantitativa.

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, nesse sentido, o método adotado, o 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.

Com base na relação dos servidores do Fórum Affonso Campos, disponibilizada pela gestão de Recursos Humanos, verificou-se que a população pesquisada correspondia ao número de 159 servidores, entre os servidores Técnicos e Analistas. Foram validados um total de 48

questionários. Este número representa um erro amostral de 10%, dentro do padrão recomendado, e um nível de confiança de 90%. 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.

A Pesquisa de Campo foi realizada por meio da elaboração de um questionário com a escala de Likert, constituído de 10 (dez) questões fechadas, que permitiram analisar as variáveis relevantes relacionadas à estratégia do TJPB e de possível influência no comportamento dos serventuários, 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).

#### **4 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.

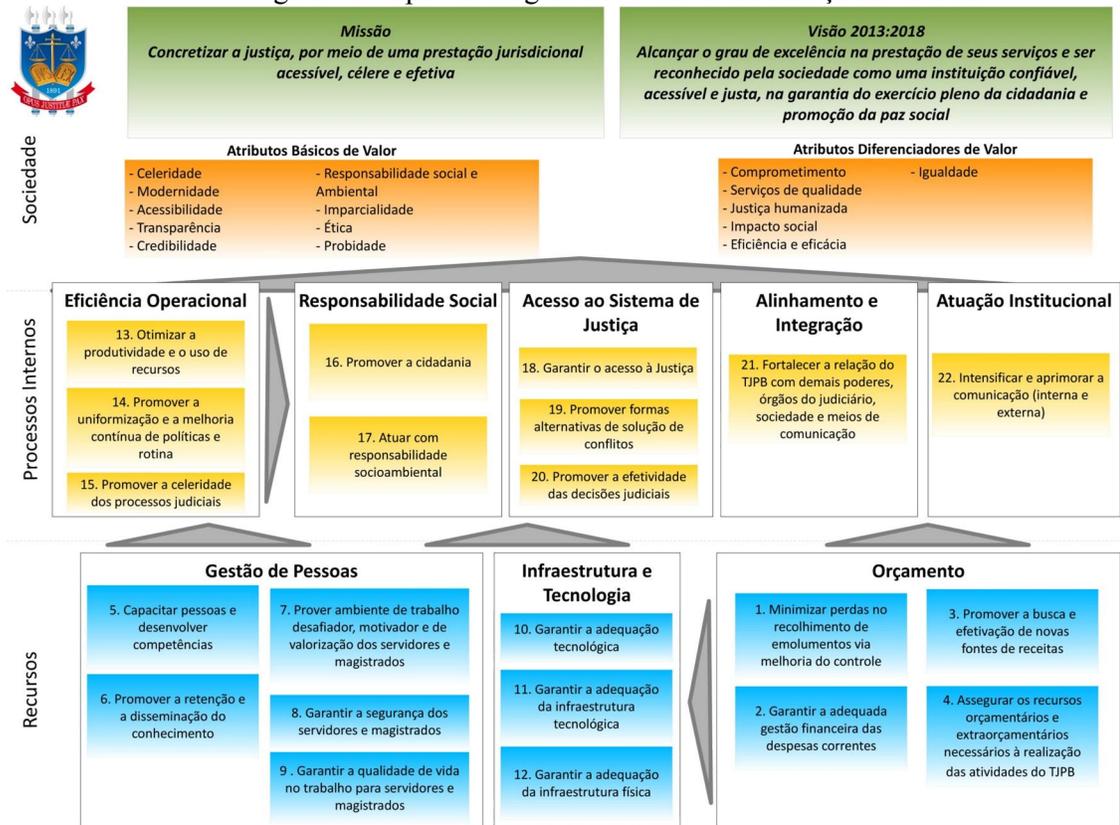
Com isto, o Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba lançou seu Planejamento Estratégico “A Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba”, Visão: 2010 – 2014. Com o fim de cumprir a sua função constitucional, garantindo a prestação jurisdicional com celeridade e otimizando a utilização dos recursos que lhe são destinados. O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB) declara 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.

Desta feita, foi elaborada a Resolução 37/2009 que regulamenta o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba, tendo sido estabelecida sua continuidade administrativa, com o alcance até o ano de 2018, com a finalidade de alcançar as metas estabelecidas pelo CNJ para o nivelamento do Poder Judiciário a nível nacional, elaborou o Mapa Estratégico Organizacional (2013/2018), composto de vinte e dois objetivos, divididos 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, conforme a Figura 1.

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.

Com o cumprimento da meta 1/2011 do CNJ, que dispõe sobre a criação do Escritório de Projetos pelos Tribunais, o TJPB adotou esta medida através da implantação de uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos. A equipe de Gerência de Projetos tem por objetivo prestar consultoria, capacitação e assessoramento técnico durante as fases de elaboração, implantação e execução de projetos institucionais.

Figura 1: Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba



Mapa Estratégico do TJPB 2013-2018 – Versão 6 de 28/3/2013

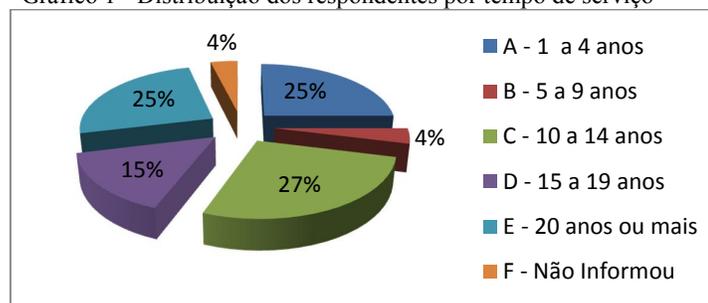
Fonte: A Estratégia do Tribunal de Justiça da Paraíba - Site do TJPB - 2014.

Para o alcance dos objetivos propostos neste estudo, na seção seguinte serão analisados os dados primários obtidos na pesquisa de campo.

#### 4.1 ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra pesquisada foi composta na sua grande maioria por mulheres, cerca de 65%, enquanto que o universo masculino compõe-se de cerca de 33%. No Gráfico 1, 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 1 - Distribuição dos respondentes por tempo de serviço



Fonte: Coleta de dados (2014).

Observou-se que o nível de Escolaridade é alto, cerca de 50% dos respondentes tem nível superior e em torno de 40%, nível de Especialização.

#### 4.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES

A Tabela 1 demonstra o resultado obtido mediante a seguinte proposição: 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.

Tabela 1: 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: Pesquisa de campo (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 “conseguir se situar com o assunto”, ainda desconhecido do seu “dia a dia”.

Percebe-se pelo resultado alcançado que apenas 21% foram favoráveis a assertiva que conhecem o Planejamento Estratégico do TJPB, o que demonstra que esta ainda é uma política incipiente, pois objetivos estratégicos não são vivenciados por todos os envolvidos, de forma que há uma interação e integração a partir do comportamento estratégico assumido pela organização.

Na tabela 2, observa-se que predomina a discordância dos servidores quanto ao caráter participativo da formulação e reavaliação de estratégias do TJPB.

Tabela 2: 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: Pesquisa de campo (2014).

Cumprе 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, apesar disso, 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 na motivação, *empowerment* e alinhamento: focalizar o clima organizacional e a iniciativa dos funcionários.

Quanto à 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 3:

Tabela 3: 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 (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% dos respondentes discordam sobre acompanhamento periódico dos planos da unidade, ressaltando-se que 27% discordam totalmente, a respeito deste acompanhamento. Estas respostas estão ilustradas na Tabela 4:

Tabela 4: 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 (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 5, 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 5: 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 (2014).

Este parece ser um resultado crítico, pois a 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 6:

Tabela 6: 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 (2014).

Diante dessas respostas, observa-se que há uma situação precária por parte dos respondentes em receber as informações sobre o Planejamento Estratégico, metas, indicadores e avaliação dos seus resultados, processos necessários à mudança organizacional. Compartilhar as informações com os colaboradores é uma das etapas básicas para o bom desempenho na implementação da gestão estratégica, como ressalta Oliveira (2011) na fase de “controle e avaliação” é preciso assegurar-se que há todos os dados e as informações necessárias ao controle e que foram devidamente comunicados a todos os interessados.

Na tabela 7, observa-se que quando confrontados sobre a relação do trabalho x contribuição para os objetivos estratégicos, a grande maioria, cerca de 68%, concorda com a assertiva.

Tabela 7: 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 (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 8 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 minhas atitudes e guia minha rotina de trabalho. Verifica-se que uma razoável concordância, pois cerca de 58% dos respondentes concordaram com a assertiva.

Tabela 8: 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 (2014).

Diante deste resultado, 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 perceber o trabalho com uma visão não alienante, pois o fato de lidar com produtividade, montantes de processos a cumprir, pode repercutir em uma ausência da importância intrínseca destas atividades e da missão institucional, o executor pode perder a perspectiva que sua atividade é parte de um todo, e que destina-se ao cidadão-usuário que está por trás deste processo, e é este cidadão que necessita de celeridade e efetividade no andamento processual.

Quanto 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 alcance da visão até 2018, sendo que 31% concordaram totalmente sobre a importância do envolvimento de todos. Os resultados são apresentados na Tabela 9:

Tabela 9: 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 (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 10, 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% responderam afirmativamente.

Tabela 10: 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 (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.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que os modelos tradicionais de gestão estão sendo substituídos por modelos que traduzam mais benefícios à organização e aos seus clientes/usuários. Por sua vez, as organizações públicas precisam se posicionar estrategicamente, de forma adequada ao novo perfil da gestão pública, reconhecendo as competências humanas que são fundamentais para a organização atingir suas metas e objetivos, e conseqüentemente, 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 valer-se do capital social da organização para o alcance destes objetivos, 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, e não há mecanismos efetivos de comunicação da estratégia, o que implica no elevado grau de desconhecimento da própria estratégia do TJPB.

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 até o 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. Os servidores do TJPB não conseguem identificar tais mudanças após a implantação desta ferramenta na organização.

O envolvimento referido perpassa os valores e a cultura da organização. A importância do Planejamento Estratégico, portanto, na perspectiva do estudo em questão, está no desafio do TJPB 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 gestão estratégica, o servidor se integre à missão organizacional e esteja efetivamente comprometido com os objetivos da organização.

Portanto, o TJPB deve criar um sistema de informação que torne estes resultados acessíveis a toda organização, e com uma frequência constante, que garanta o acesso com facilidade às metas e resultados atingidos pela organização. Além de tornar acessível, o TJPB deve criar mecanismos, como 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

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. **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](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](http://www.tjpb.jus.br/wpcontent/uploads/legado/legislacao/1634_Nova_Estrutura_do_TJPB_2011_Certificacao_Digital.pdf). Acessado em: 27/11/13.

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

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.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes**. 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 S. & NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

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.

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. **Administração Estratégica na prática**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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.

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](http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/2013/08/A-ESTRAT%C3%89GIA-DO-TJPB_V01.pdf). Acesso em: 17/03/2014.

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](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](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.