

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

LUIS FELIPE DE VARGAS MARQUES

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RS E SEU IMPACTO NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Porto Alegre

II Semestre

2020

LUIS FELIPE DE VARGAS MARQUES

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RS E SEU IMPACTO NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas para colação de grau
como bacharel em Administração Pública e Social.

Orientador: Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos

Porto Alegre

II Semestre

2020

RESUMO

O tema do presente estudo é o processo de implementação do planejamento estratégico no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e seu impacto no ambiente organizacional. A pesquisa tem como objetivo apresentar e analisar a construção do planejamento estratégico da organização, seus projetos e ações, e descrever os benefícios e desafios, bem como, os impactos para organização e comunidade. Para este fim, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa descritiva, com análise de estudo de caso. Os resultados demonstram que houve avanços após a implantação do planejamento estratégico e que a maioria dos entrevistados percebem os esforços para qualificação dos serviços, entretanto, falhas de comunicação interna e externa são um problema para organização. Os resultados mostram ainda que alguns indicadores de desempenho com números negativos são indícios de descompasso de projetos em relação as metas. O trabalho permitiu evidenciar os impactos do modelo de planejamento estratégico implantado no judiciário estadual, que apresentou resultados animadores, mas que requer ajustes.

Palavra-chave: Administração Pública. Planejamento Estratégico. Mapa Estratégico. Poder Judiciário. Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Estratégico 2010/2015. Fonte: Site TJRS.....	29
Figura 2 - Mapa Estratégico 2016/2020. Fonte: Site TJRS.....	32
Figura 3 - Evolução de Execução do PE. Fonte: Site TJRS.....	37
Figura 4 - Controle de Indicadores Estratégicos BSC. Fonte: Site TJRS.	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise PESTAL.....	20
Quadro 2 - Roteiro de entrevistas por pauta.....	24
Quadro 3 - Missão, visão e valores.....	27
Quadro 4 - Linhas de atuação.....	31
Quadro 5 - Indicadores de Desempenho BSC.....	36
Quadro 6 - Projetos/Programas.....	43
Quadro 7 – Análise dos Projetos/Programas.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Qualidade do judiciário estadual.....	55
Gráfico 2 - Acessibilidade do judiciário estadual.....	56
Gráfico 3 - Imagem do judiciário estadual.....	57

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Contextualização	8
1.2	Objetivos	9
1.2.1	Objetivo geral.....	9
1.2.2	Objetivos específicos.....	9
1.2.3	Justificativa	9
2	REVISÃO TEÓRICA	10
2.1	Administração Pública Brasileira	10
2.2	Poder Judiciário	12
2.3	Tribunal de Justiça do RS	13
2.4	Planejamento Estratégico	14
2.4.1	Etapas do Planejamento Estratégico	15
2.4.2	Balanced Scorecard como Estratégia de Planejamento.....	17
2.4.3	Balanced Scorecard no Setor Público	19
2.4.4	Análises SWOT e PESTAL.....	19
2.4.5	Trabalhos correlatos	21
3	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	22
3.1	Delineamento de Pesquisa	22
3.2	População	22
3.3	Dados: tipos, coleta e tratamento	22
3.4	Tipos de dados	23
3.5	Coleta dos dados	23
3.6	Tratamento dos dados	25
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	25
4.1	Planejamento Estratégico do TJRS	25
4.2	Ferramentas do Planejamento Estratégico no TJRS	28
4.3	Aprovação	33
4.4	Implementação	33
4.5	Controle de indicadores e metas	43
4.6	Descrição dos benefícios e dificuldades no desenvolvimento do PE	46
4.7	Análise de execução dos projetos e ações propostos no plano estratégico	47
4.8	Principais impactos dos resultados promovidos no ambiente interno e externo da organização	51

4.9 Resultado de pesquisa	53
4.9.1 Resultados qualitativos	53
4.9.2 Resultados quantitativos	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	58

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RS E SEU IMPACTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Luis Felipe de Vargas Marques

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Nos últimos 30 anos a administração pública vem passando por importantes transformações em busca de maior eficiência na gestão. O clamor da sociedade por oferta de melhor gestão da coisa pública trouxe a necessidade de melhorar o uso de recursos e aumentar a qualidade dos serviços. A partir dos preceitos da Nova Gestão Pública, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, de 1995, evidencia claramente o sentido do trabalho na busca de efetividade e eficiência na administração pública.

A introdução do princípio da eficiência entre os pilares do direito administrativo é um marco para a administração pública do país, na busca pela qualidade gerencial do setor público. Diz o Art. 37 da Constituição Federal de 1988: “A Administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos seguintes princípios: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.” (BRASIL, 1988)

A justiça brasileira não ficou imune a esse contexto. Além da independência institucional propiciada pela Constituição de 1988, a visão gerencialista adotada nos anos 90 trouxe à agenda do judiciário, a exigência do oferecimento de respostas mais ágeis à sociedade. Os anos 90, e o princípio dos anos 2000, são marcados pelo início de inúmeros estudos para implementação de soluções gerenciais mais eficazes no serviço público do país.

Atingir melhorias no desempenho organizacional atualmente está entre os principais objetivos das organizações da esfera pública, considerando a importância da necessidade do aprimoramento contínuo do uso dos recursos disponíveis. Neste cenário, o ano de 2009 foi de grande importância para o TJRS, tendo em vista o início da construção de seu Planejamento Estratégico para o período 2010-2020, que buscou destacar a instituição nas diversas perspectivas de atuação.

O judiciário gaúcho, com a implementação de seu planejamento, estabeleceu diversas linhas de atuação, com o intuito de cumprir o que ficou definido como missão e visão institucional, promovendo ações e projetos ao longo do período de vigência para este fim. Para tanto, a questão que se pretende responder no presente trabalho é sobre: Qual o impacto para a instituição e para comunidade, dos resultados da implementação do Planejamento Estratégico em seus 10 anos de vigência?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a construção do planejamento estratégico estabelecido pelo TJRS no período entre 2010 e 2020, os projetos e ações propostos.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Apresentar o planejamento estratégico da organização e as ferramentas utilizadas para este fim.
2. Descrever os benefícios e as dificuldades no desenvolvimento do Planejamento Estratégico.
3. Analisar a execução dos projetos e ações propostos no plano estratégico e o impacto dos resultados promovidos no ambiente interno e externo da organização.

1.2.3 Justificativa

O Planejamento estratégico é, hoje em dia, o que norteia organizações para uma atuação sistêmica e voltada para resultados. Nos últimos anos, por conta da Emenda Constitucional n. 45/2004, o judiciário brasileiro experimentou mudanças importantes através da implantação de medidas estratégicas. Medidas que impulsionaram o judiciário, em suas várias esferas, a desenvolverem mecanismos gerenciais para cumprimento das metas de eficiência estabelecidas.

O judiciário gaúcho, ciente de sua responsabilidade no alinhamento com a proposta, promove a criação de seu Mapa Estratégico. Entre os objetivos, o mapa traz alguns dos anseios da sociedade: aumentar a celeridade processual e de incrementar a resolução da demanda. Com objetivos que desafiam a velha gestão, o PE aponta um processo de reestruturação que, se bem implementado, culminam em alterações importantes nas diversas áreas, e que afetam tanto o ambiente interno quanto o externo.

O presente estudo de pesquisa tem como motivação, apresentar os processos internos de planejamento de uma organização pública de grande importância para

comunidade, tendo em vista que cada vez mais gaúchos buscam seus direitos através da judicialização. O poder judiciário do RS esteve, nestes últimos dez anos, imbuído da construção do PE e execução dos objetivos definidos, porém cabe ressaltar que, por conta de uma estrutura gerencial amparada em vícios de administração com profundas e tradicionais raízes, há muita resistência a mudanças.

Este estudo pretende desenvolver uma pesquisa baseada na análise de dados documentais e entrevistas, buscando ter acesso aos projetos e suas possíveis facilidades\difficuldade de implementação, verificando todas as variáveis relacionadas ao PE, com intuito de responder à pergunta de pesquisa.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Administração Pública Brasileira

Hoje, os órgãos públicos estão cada vez mais buscando adequar-se as exigências da população, para oferecimento de melhores serviços e de uma gestão profissionalizada. Mas não foi sempre assim. À fim de contextualizar a evolução da administração pública e a necessidade da busca por processos organizados de gestão estratégica, cabe lembrar que o Brasil foi durante séculos, uma colônia portuguesa. E neste período, a administração era marcada por relações patrimonialistas e clientelistas. O período chamado de República Velha, entre 1889 e 1930, era dominado por uma elite política que garantia privilégios para poucos. À época, os estados tinham mais autonomia e a política era dominada pela oligarquia agrária. Com o golpe de 1930, que depôs o presidente Washington Luís, toma posse como chefe do governo provisório, Getúlio Vargas. De acordo com Lustosa da Costa (2008):

A chamada “Revolução de 1930” representou muito mais do que a tomada do poder por novos grupos oligárquicos, com o enfraquecimento das elites agrárias. Significou, na verdade, a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial (COSTA, 2008, p. 836).

O início do Estado Novo traz a centralização do poder pelo governo federal, com o conseqüente enfraquecimento do poder e autonomia dos estados. A partir de medidas de protecionismo ao mercado interno, incentivando à industrialização e modernização estatal, Getúlio cria um ambiente propício para o desenvolvimento de novo modelo de administração pública, pois o modelo patrimonialista não era mais cabível para um país em franco desenvolvimento industrial.

Ao longo dos anos 30, começa a ser implantado o modelo de administração burocrático no setor público. Este modelo surgiu com a necessidade de eliminar práticas

de nepotismo e corrupção presentes no modelo patrimonialista, naquele período. Neste contexto, surge em 1938 o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, criado com o objetivo de aprofundar as reformas administrativas na tentativa de organizar e racionalizar o serviço público brasileiro. Entre as funções do DASP, estavam o de estabelecimento de maior integração entre setores do serviço público, de promover a seleção e administração de pessoal baseado em sistema de mérito e, ainda, a elaboração de propostas para o orçamento federal e a fiscalização orçamentária. Conforme refere Lustosa da Costa (2008):

[...] a reforma administrativa do Estado Novo foi, portanto, o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo. Foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado. Visava constituir uma administração pública mais racional e eficiente [...] (COSTA, 2008, p. 852).

O DASP, em sua proposta de modernização administrativa foi relativamente bem-sucedido, promovendo mudanças na administração do período Vargas. Entre suas realizações mais importantes está a regulamentação dos direitos e deveres do funcionalismo, definidos no Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Contudo, algumas práticas patrimonialistas e clientelistas ainda permaneciam. Com o fim da era Vargas, em 1945, o DASP acaba por perder força assumindo funções de assessoria.

A reforma burocrática, conforme Bresser-Pereira (2009), apesar de ter estabelecido o serviço público profissional e os princípios da administração burocrática, nunca foi concluída.

Ainda, segundo Bresser (2009), o que se pregava, a partir da Revolução de 1930, era a racionalização da administração pública, com a implantação do modelo burocrático weberiano, em busca da eficiência. Na época, a reforma do serviço público e o processo de burocratização ou racionalização, enquanto fenômeno histórico derivado da natureza superior da administração pública burocrática em relação à administração patrimonial, era a melhor maneira de aumentar a eficiência, eliminar o nepotismo e reduzir a corrupção.

Por outro lado, o crescimento das exigências da sociedade sobre resultados efetivos e o apontamento dos altos custos na administração da máquina pública trouxeram novas incumbências ao administrador público. Desta forma, o modelo de administração burocrático, que foi implementado com a finalidade de organizar o trabalho estatal, vigente até os anos 70, passa a ser inadequado, pois há a necessidade de diminuir custos

e melhorar a qualidade do serviço público. Diante desta realidade, surge o modelo de administração gerencial, cuja premissa básica é a diminuição drástica de custos para melhoria de produtividade. Enquanto a administração pública burocrática concentra-se no processo, definindo os procedimentos para contratação de pessoas, compra de bens e serviços com a finalidade de satisfazer as demandas dos cidadãos, a administração pública gerencial tem como objetivo final os resultados. (Bresser Pereira, 2006)

A reforma administrativa que se iniciou em 1995, propõe um ajuste estrutural a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Criado no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, pelo Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado Bresser Pereira, o PDRAE foi o instrumento estratégico para definir objetivos e estabelecer diretrizes para a chamada reforma gerencial do Estado. Conforme define Maria Sylvania Zanella Di Pietro (2002), reformar o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas também suas finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil. Quando Di Pietro refere que a reforma do Estado deve contemplar também a dimensão institucional-legal, ela faz menção a entraves de natureza constitucional que devem ser removidos, e a criação de soluções e instrumentos legais para facilitar as práticas gerenciais.

A partir desta nova visão gerencialista, os gestores públicos buscaram no planejamento estratégico (PE) uma ferramenta com o intuito de implantar e aprimorar os processos de trabalho.

Deste modo, o planejamento estratégico, ao longo dos últimos 30 anos, foi tornando-se usual no âmbito da nova administração pública por tratar-se de instrumento de gestão que se enquadra nos interesses governamentais, pois permite que as ações estabelecidas pela organização sejam direcionadas e adaptadas durante o processo para atingir os resultados.

2.2 Poder Judiciário

O poder judiciário brasileiro está regulamentado pelos artigos 92 a 126 da Constituição Federal de 1988. O Art. 92 relaciona os órgãos que o compõem:

- I - Supremo Tribunal Federal;
- I-A - Conselho Nacional de Justiça;
- II - Superior Tribunal de Justiça;
- II-A - Tribunal Superior do Trabalho;

III - Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais;

IV - Tribunais e Juízes do Trabalho;

V - Tribunais e Juízes Eleitorais;

VI - Tribunais e Juízes Militares;

VII - Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

Com as reformas administrativas vigentes e a implantação de práticas gerenciais no poder executivo, o poder judiciário, atento à demanda popular por um melhor mecanismo administrativo, através da Emenda Constitucional nº 45/2004, cria um órgão que passa a ser o responsável pela fiscalização financeira e administrativa, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Em um primeiro momento visto com certa desconfiança e resistência entre integrantes do judiciário - o CNJ passa a liderar seus órgãos vinculados no processo de reforma, e propõe a institucionalização da gestão da qualidade por meio de controle e transparência administrativa, estabelecendo o PE como instrumento de organização gerencial nos tribunais. A atuação do CNJ no controle financeiro e administrativo, e na utilização do planejamento estratégico como instrumento de gestão estão definidos no artigo 103-B, da CF/88, e também em seu regulamento interno.

A partir de diversas medidas adotadas, o CNJ volta-se então à proposição de um modelo de PE nacional, como ponto de partida para o enfrentamento dos gargalos de gestão diagnosticados. Sérgio Rabello Tamm Renault (2005), aponta dentre os principais problemas do poder judiciário, a lentidão na tramitação dos processos judiciais; a obsolescência administrativa; a dificuldade de acesso; a complexidade estrutural; a concentração de litigiosidade; e a desarticulação institucional.

2.3 Tribunal de Justiça do RS

O Tribunal de Justiça do RS tem sua origem em 03/02/1874, quando na Rua Duque de Caxias, 225, em Porto Alegre, em um prédio alugado, foi instalado o Tribunal da Relação de Porto Alegre, com jurisdição sobre as Províncias de São Pedro do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Proclamada a República, e promulgada, em 24 de fevereiro de 1891, a Constituição Federal, formando, cada uma das antigas Províncias, um Estado, coube a estes a competência para legislar sobre Direito Processual e para organizar suas Justiças. A Constituição do Estado foi promulgada em 14 de julho de 1891, e nela se dispôs que as funções judiciais seriam exercidas por um Superior Tribunal, cuja sede seria a Capital

do Estado, por Juízes de comarca, pelo Júri e por Juízes Distritais. À época, sua composição era de sete Desembargadores.

Atualmente, o poder judiciário gaúcho conta com 783 magistrados, sendo que 135 são Desembargadores e, um total de 7.569 servidores, distribuídos nas comarcas de todo estado.

O Tribunal de Justiça do Rio grande do Sul - TJRS representa o segundo grau de jurisdição, e faz parte do poder judiciário do estado do Rio grande do Sul, juntamente com Tribunal Militar do Estado, Juízes de Direito, Tribunais do Júri, Conselhos da Justiça Militar, Juizados Especiais, Pretores e Juízes de Paz.

São órgãos do TJRS: o Tribunal Pleno; Grupos de Câmaras Criminais e Grupos de Câmaras Cíveis; Câmaras Separadas, Cíveis e Criminais e as Câmaras Especiais; a Presidência e as Vice-Presidências; o Conselho da Magistratura; e a Corregedoria-Geral de Justiça, sendo a Presidência e as Vice-Presidências, os representantes do poder judiciário estadual.

2.4 Planejamento Estratégico

Podemos conceituar o planejamento estratégico, basicamente, como um processo administrativo e gerencial que, através da análise ambiental da organização, busca expor pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades, com intuito de estabelecer um diagnóstico mais preciso, para o direcionamento de ações que a organização deve seguir com o objetivo de cumprir sua missão.

Motta (1979) diz que planejamento estratégico consiste num processo contínuo e sistemático de olhar para fora e para a frente da organização traçando rumos para o futuro, e enfrentando riscos e incertezas. Exige, portanto, visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade em conviver com ambiguidade e mudanças rápidas.

Drucker (1998) entende o PE como um planejamento de longo prazo, em que são fixados os principais objetivos, estabelecendo os meios para se ter os recursos necessários, e determinados os caminhos a seguir para o atingimento desses objetivos.

Já Tavares (2000), refere que é o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais, utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão.

O fato é que o PE, nos últimos vinte anos, tornou-se quase uma regra para processos de práticas de gestão organizacional. Se caracteriza por um processo contínuo,

flexível e cíclico, com intuito tanto para formulação de novos objetivos e metas, quanto na correção dos cursos da ação para manutenção dos objetivos atuais. O propósito do planejamento estratégico é tornar o trabalho de uma organização mais eficiente, buscando gerenciar de maneira mais eficaz, tomando decisões mais acertadas. (Pfeiffer, 2000).

Para a construção de um plano estratégico, existem inúmeros métodos, muitos já adaptados a gestão pública, tais como Análise SWOT, o Balanced Scorecard e o Planejamento Estratégico Situacional – PES, este já criado especificamente para o setor público.

2.4.1 Etapas do Planejamento Estratégico

Oliveira (2004), classifica que no processo de elaboração do planejamento estratégico é possível distinguir os seguintes passos: I) visão; II) Análise de ambiente interno e externo; III) Missão; IV) Objetivos; V) Estratégias; VI) Plano de ação; e VII) Controle e avaliação.

Souza (2010) lista uma sequência de fases que podem ser utilizadas na construção do PE. No estágio inicial do PE define-se a missão, a visão e os valores. A missão está ligada ao motivo pelo qual existe a organização. A visão é a direção que a organização pretende seguir, e os valores são os princípios que orientam as atividades da organização. Além disso, é importante que seja analisado através da utilização de Matriz Swot, ambiente interno (pontos fortes e fracos) e ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Na sequência há a análise do processo de construção de cenários, que entre outras vantagens permite construir diferentes alternativas de futuro auxiliando a organização a se preparar para o desconhecido. (SOUZA, 2010)

Para terceira etapa são estabelecidos os objetivos, os indicadores de desempenho e as estratégias. Os objetivos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Os indicadores de desempenho são os critérios que são utilizados para avaliar se a organização está em evolução. E as estratégias podem ser definidas como o conjunto de ações necessárias para alcançar os objetivos. Nesta etapa devem ser definidas também as metas, ou seja, a quantificação e o tempo em que cada objetivo deve ser alcançado. (SOUZA, 2010)

Conforme Souza (2010), o momento seguinte é o da elaboração do plano de ação, e estabelecimento de quem executará as ações, quando e como elas serão realizadas.

Oliveira (2011) faz referência quanto a etapa de controle e avaliação. Segundo ele, está fase irá identificar e tentar corrigir problemas e buscar os resultados de forma mais próxima do que foi planejado.

Tavares (1991) apresenta uma sequência de etapas, ao qual o processo do planejamento estratégico normalmente segue: I) definição do negócio e da missão: reflexão sobre o motivo da existência da organização e qual o grau de adequação, em face às oportunidades e ameaças; II) descrição da análise do cenário - ambiente externo: consiste na identificação, classificação e análise das variáveis ambientais, que possam interferir no desempenho da organização. ambiente interno: análise dos subsistemas diretivo, técnico e social da organização. III) elaboração de filosofias e políticas: explicitação dos valores e crenças, como também a sistematização das regras e diretrizes; IV) definição dos principais objetivos; V) formulação e seleção de estratégias: escolha do curso de ação compatível com os recursos disponíveis; VI) formulação de metas e ações setoriais: desdobramento do plano estratégico em táticos e operacionais; VII) elaboração do orçamento; VIII) definição de parâmetros de avaliação: eleger indicadores de desempenho; IX) formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades: definir funções e atribuir responsabilidades; X) e implantação.

Já Matus (1993), apresenta uma sequência de etapas que, segundo ele, melhor se enquadram ao setor público:

I) Momento Explicativo: opção por trabalhar com o conceito de problemas em substituição ao de setor – selecionar e identificar problemas reais (atuais e potenciais – nós críticos) e distinguir causas de sintomas e consequências, já é mudar radicalmente a prática tradicional dos “diagnósticos” convencionais;

II) Momento Normativo: definição do conteúdo propositivo do plano, relacionando os resultados desejados com os recursos necessários e os produtos de cada ação – conjunto de ações ou operações para atacar as causas dos problemas (nó crítico);

III) Momento Estratégico: discussão sobre a viabilidade estratégia das ações planejadas, construindo um conjunto de procedimentos práticos e teóricos para dar viabilidade ao plano. Para tanto são recomendados os seguintes procedimentos: analisar cenários que permitem simular condições futuras, antecipar possíveis vulnerabilidades do plano e elaborar planos de contingência, a fim de minimizar impactos negativos e analisar os agentes envolvidos no espaço do problema, para identificar interesse, motivação, pressão exercida em relação às ações planejadas;

v) Momento Tático-Operacional: sistematização da gestão quanto à sua organização (formas organizativas, cultura organizacional, modus operandi) e sua capacidade de sustentar o plano e executar as estratégias propostas, reavaliando todo o processo interno de tomada de decisão, sistema de suporte à direção, sistema de informação.

2.4.2 Balanced Scorecard como Estratégia de Planejamento

O Balanced Scorecard (BSC) é um modelo de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton em princípios da década de 1990 para o monitoramento do desempenho das estratégias implantadas. O BSC traduz a missão e a visão em objetivos e iniciativas. No modelo geral, a análise da estratégia é agrupada em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos de negócio interno e aprendizagem/crescimento, incluindo, assim, os ativos tangíveis e intangíveis (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Niven (2005) define Balanced Scorecard como um grupo de medidas cuidadosamente selecionadas que se originam da estratégia de uma empresa. As medidas selecionadas para o BSC são as informações que os líderes usarão para comunicar aos funcionários e interessados os resultados e motivadores de desempenho através dos quais a organização atingirá sua missão e seus objetivos estratégicos.

Segundo Kaplan e Norton (2001), o BSC apresenta três dimensões, enquanto mecanismo concebido para gerenciar a estratégia empresarial. A dimensão estratégia possibilita descrever e comunicar a estratégia de forma clara e global; a dimensão foco alinha recursos e atividades da empresa com a estratégia; e a dimensão organização provoca mudanças na interação das estruturas organizacionais. Os autores acrescentam que executar a estratégia é executar mudança em todos os níveis.

Como instrumento gerencial, possibilita o alinhamento dos objetivos, indicadores e estratégias, e que todos os recursos envolvidos participem ativamente do processo.

Conforme Kaplan e Norton (1997), muitas organizações não conseguem os resultados esperados porque o verdadeiro problema não é a má formulação estratégica, mas sim as falhas existentes em sua implementação.

Segundo Herrero Filho (2017), alguns fatores foram primordiais para criação do BSC:

- 1) Indicadores financeiros insuficientes para orientação dos gestores;
- 2) Percepção de que a maioria dos sistemas de mensuração de desempenho das empresas estava desvinculada da gestão estratégica;

3) Necessidade das organizações em criar um novo sistema de comunicação e informação para alinhar a força de trabalho em torno do plano estratégico.

Referem os criadores que o BSC coloca a visão em movimento:

A visão cria a imagem do destino, a estratégia define a lógica de concretização da visão. Os mapas estratégicos e o BSC fornecem as ferramentas para traduzir as declarações estratégicas genéricas em hipóteses, indicadores e metas específicas.

Ainda, de acordo com Herrero Filho (2017), a evolução do conceito do BSC se deu em quatro etapas: no início dos anos 90, enfoca como ferramenta de mensuração do desempenho; em 1992, passa a ser utilizado como uma ferramenta para implementação de estratégias; na segunda metade desta década, passa a ser considerado um sistema de gestão estratégica. Kaplan e Norton (1997) referem que o sistema de gestão fornece um novo referencial para descrição da estratégia mediante a conexão de ativos tangíveis e intangíveis em atividades criadoras de valores. Por fim, a partir dos anos 2000, assume papel central nas organizações como modelo de gestão estratégica integrada.

Nas organizações privadas, o BSC mede o desempenho organizacional dentro de quatro perspectivas: financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1997).

A perspectiva financeira demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados econômicos, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e geração de caixa.

A perspectiva cliente avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado.

A terceira perspectiva, dos processos internos, identifica se os processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa.

E, por último, a perspectiva do aprendizado e crescimento objetiva verificar se a aprendizagem, a obtenção de conhecimento e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores. (FILHO; HERRERO, 2017)

Em contrapartida, o BSC não deve ser utilizado se a organização não tiver uma estratégia clara. Conforme refere Niven (2005), até mesmo o Balanced Scorecard melhor construído, por si só, não transformará a organização instantaneamente. Aponta ainda

que, para que a mudança positiva ocorra, o Scorecard precisa estar inserido em seus sistemas de gerenciamento tornando-se um marco para a análise do gerenciamento, suporte e tomada de decisões.

2.4.3 Balanced Scorecard no Setor Público

A introdução de instrumentos gerenciais na esfera das organizações públicas é um fenômeno que iniciou no panorama mundial há algumas décadas, principalmente com o advento dos processos de reforma dos Estados ao longo dos anos 80, com o surgimento da Nova Gestão Pública (NGP), um novo paradigma para a administração. A administração pública passou a buscar alinhamento estratégico com foco em resultados para atender a demanda de cidadãos cada vez mais conscientes e exigentes por serviços de qualidade (BRESSER-PEREIRA E GRAU, 2006).

Inicialmente criado para suprir as necessidades do setor privado, onde a perspectiva financeira é o foco principal, o BSC passou a integrar a preferência de muitas organizações públicas brasileiras por sua flexibilização, que permite que se adapte as especificidades das organizações públicas.

Kaplan e Norton (1997) referem que, considerando não ser possível o enquadramento às normas, o BSC deve ser pensado e montado de acordo com especificações distintas de cada organização.

Ainda, de acordo com Kaplan e Norton (2001), a arquitetura original do BSC pode ser ajustada, para aplicação às entidades governamentais, uma vez que a perspectiva financeira, originariamente no topo da hierarquia, não é prioritária para estas, podendo ser substituída pela perspectiva mais adequada a organização. Para uma entidade não lucrativa ou órgão governamental, os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua missão.

Dessa forma, o BSC consolida-se como um modelo de gestão útil para a realidade pública, principalmente, por estabelecer um elo entre as perspectivas, objetivos e medidas de desempenho da operacionalização da organização.

2.4.4 Análises SWOT e PESTAL

Para se realizar um Planejamento estratégico, é necessário um diagnóstico no ambiente de atuação da organização, com objetivo de projetar os caminhos a seguir. Para este fim, duas ferramentas se destacam para utilização em organizações públicas: PESTAL e Swot.

A ferramenta de análise PESTAL é utilizada para análises macroambientais políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambiental e legal, no ambiente organizacional. O foco desta análise é restrito a ameaças e oportunidades externas. Abaixo um modelo de matriz PESTAL com alguns dos fatores de análise:

ANÁLISE PESTAL					
POLÍTICAS	ECONÔMICAS	SOCIAIS	TECNOLÓGICAS	AMBIENTAL	LEGAL
Políticas governamentais	Economia local	Opiniões da comunidade	Legislação tecnológica	Regulamentos ambientais	Legis. diversas em vigor
Eleições	Tributação	Taxa de crescimento	Pesquisa e inovação	Sustentabilidade	Normas de saúde
Políticas de negociação	Tendências econômicas	Padrões sociais	Informação e comunicações	Gestão de resíduos	Regul. fiscais

Quadro 1 - Análise PESTAL. Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra ferramenta de grande importância, a análise Swot promove o diagnóstico organizacional que se destina a verificação de macro e microambientes. Segundo Rodrigues (2005), a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Por intermédio destas quatro variáveis, é possível fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a organização atua.

O modelo da matriz SWOT, conforme Fagundes (2010), surgiu na década de 1960, em conversas nas escolas americanas de administração, e tinha o objetivo de combinar forças e fraquezas de uma organização com oportunidades e ameaças provenientes do mercado.

A análise do ambiente interno de uma organização, segundo Oliveira (2011), pode ter pontos fortes, que se tornam vantagens estruturais e que a favorecem diante das oportunidades e ameaças de seu ambiente externo. Por outro lado, os pontos fracos, são desvantagens identificáveis pela organização e que desfavorecem diante das variáveis do ambiente externo.

Oliveira (2011) refere ainda, que as oportunidades são as forças ambientais incontrolláveis, que podem favorecer a ação estratégica, desde que aproveitadas satisfatoriamente. Já as ameaças são as forças ambientais também de difícil controle, que

criam barreiras à sua ação estratégica, que poderão ou não ser evitadas, desde que conhecidas a tempo.

2.4.5 Trabalhos correlatos

Vários estudos foram desenvolvidos com temas semelhantes a esse trabalho, entre eles, podemos citar os seguintes trabalhos:

a) Escobar (2007) desenvolveu um estudo, para descrever a implantação do Balanced Scorecard (BSC) no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, no ano de 2005. Os resultados apresentados foram aumento de produtividade, aumento de ocupação, satisfação do cliente e dos colaboradores, resultado contábil positivo e, principalmente, a integração dos gestores e suas respectivas unidades de trabalho.

b) Eidelvein (2006) realizou pesquisa com a finalidade de identificar os fatores que influenciam a continuidade do planejamento estratégico no Tribunal Regional Federal da 4ª Região – TRF4. Através de revisão teórica, o autor identificou os principais fatores influenciadores e, a partir de pesquisa com servidores, foi possível evidenciar quais as principais “armadilhas” que impediam que o planejamento estratégico do TRF4 ultrapassasse o estágio de formulação inicial e fosse implantado.

c) Cerezer (2017) desenvolveu um estudo sobre o processo de institucionalização do planejamento estratégico no Tribunal de Contas do Estado do RS, adotando a perspectiva neoinstitucional de análise. O critério utilizado para análise do processo, como escala de medida, foi o resultado conjunto dos efeitos observáveis das seis dimensões propostas por Tolbert e Zucker (1999): processos, características dos adotantes, ímpeto para difusão, atividade de teorização, variância na implementação e taxa de fracasso estrutural. Essa análise possibilitou compreender o processo de institucionalização e aproximá-lo ao estágio de total institucionalização, contemplando o objetivo geral da pesquisa. Os objetivos alcançados, ainda que dentro dos limites desta dissertação.

d) Andreazza (2013) apresentou um estudo com intuito de analisar competências necessárias para sustentar e atingir os planos e metas definidos no Planejamento Estratégico da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da UFRGS, buscando identificar os pontos centrais definidos no Planejamento Estratégico, levantar as competências organizacionais e as competências gerenciais atuais, e as competências a desenvolver. A partir da aplicação das entrevistas a sete gestores, e da análise do planejamento estratégico, foi realizado o levantamento das competências organizacionais e das competências gerenciais existentes, e identificadas às competências a se

desenvolver com objetivo de sustentar os objetivos estratégicos do departamento em estudo.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1 Delineamento de Pesquisa

Para o desenvolvimento do estudo foi utilizada a metodologia de pesquisa qualitativa descritiva, com análise de estudo de caso. A natureza qualitativa traz o aprofundamento necessário a pesquisa da organização, envolvendo uma abordagem interpretativa do mundo, pois os pesquisadores estudam as coisas nos cenários naturais na tentativa de entender os fenômenos pelos significados conferidos pelas pessoas. (Denzin e Lincoln, 2006) Já, a pesquisa descritiva tem como objetivo essencial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 1987)

Em estudos de caso, a pesquisa consiste em um método monográfico e em uma investigação empírica. O método monográfico do trabalho foi realizado pela utilização de técnicas de pesquisa documental, com análise dos planos estratégicos, gráficos e relatórios do período 2010-2020. A investigação empírica, por sua vez, confronta uma série de conclusões provisórias no âmbito do planejamento do período.

Conforme Yin (2001): Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

3.2 População

A população é composta pelos responsáveis pelo planejamento estratégico do TJRS, servidores e comunidade.

3.3 Dados: tipos, coleta e tratamento

O planejamento para a obtenção de dados para esta pesquisa considerou os aspectos qualitativos e quantitativos da mesma, sem descuidar da relação entre ambos. Conforme Gil (2019):

Esses procedimentos [planejamento e coleta de dados] são desenvolvidos simultaneamente, mas em separado: ou seja, um não depende dos resultados do outro. Embora os objetivos sejam diferentes, é necessário que tanto os dados

quantitativos como os qualitativos refiram-se aos mesmos conceitos. Logo, é preciso que as técnicas de coleta de dados, embora específicas para cada elemento, estejam relacionadas. (GIL, 2019)

3.4 Tipos de dados

Como dados primários, foram realizadas entrevistas com servidores responsáveis pela implantação do planejamento estratégico.

A opção pela realização de entrevistas tem como objetivo complementar a pesquisa de forma qualitativa, trazendo elementos que enriqueçam as demais análises de dados. De acordo com Gil (2019):

A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. [...] Por sua flexibilidade é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos. (GIL, 2019, p. 109)

Já os dados secundários foram extraídos de relatórios internos do TJ, buscando dados atualizados do período pesquisado.

3.5 Coleta dos dados

A coleta dos dados secundários foi realizada com base em relatórios administrativos internos do TJ, bem como a partir de registros eletrônicos em alguns sistemas informatizados utilizados por esta instituição.

Após a tabulação destes dados secundários, foram então realizadas as entrevistas com os servidores selecionados, conforme os critérios mencionados no item anterior. Visando proporcionar certo grau de liberdade nas manifestações dos entrevistados, porém sem perder a objetividade nas informações obtidas, foi adotada a entrevista por pautas. Conforme Gil (2019):

As entrevistas por pautas são recomendadas sobretudo nas situações em que os respondentes não se sintam à vontade para responder a indagações formuladas com maior rigidez. Essa preferência por um desenvolvimento mais flexível da entrevista pode ser determinada pelas atitudes culturais dos respondentes ou pela própria natureza do tema investigado. [...] À medida que o pesquisador conduza com habilidade a entrevista por pautas e seja dotado de boa memória, poderá, após seu término, reconstruí-la de forma mais estruturada, tornando possível a sua análise objetiva. (GIL, 2019, p. 112)

Sempre que possível e com o consenso do interlocutor, a entrevista foi gravada com o uso de dispositivos eletrônicos para áudio. Por conta do atual momento de pandemia, preferencialmente as entrevistas foram realizadas por meios eletrônicos de comunicação.

A pauta das entrevistas seguiu o seguinte roteiro:

Entrevistado: Responsável pelo planejamento	
Pergunta	Objetivo
1. Como é o processo de desenvolvimento do planejamento do TJRS?	Coletar informações do gestor sobre as etapas do desenvolvimento do planejamento estratégico da organização e buscar os pontos nevrálgicos do processo.
2. Como são escolhidos os objetivos e projetos?	
3. Na implementação dos projetos, como é o acompanhamento?	
4. Quais as principais dificuldades para manter os projetos em andamento?	
5. A execução dos projetos e ações estão dentro do esperado em relação aos objetivos da organização?	
6. Especifique os principais sucessos obtidos na implementação?	
7. Quais os insucessos considerados na implementação do planejamento?	
8. Há cooperação das diversas áreas envolvidas (servidores, magistrados)?	
Entrevistado: Servidores	
Pergunta	Objetivo
1. Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 sem eficácia perceptível e 5 extremamente eficaz. Qual sua percepção quanto a eficácia da organização no desenvolvimento dos projetos e ações de planejamento estratégico? Justifique.	Saber da percepção das diversas áreas sobre a implementação do planejamento estratégico.
2. Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 me sinto nada envolvido e 5 completamente envolvido. Qual seu grau de envolvimento em relação aos objetivos, projetos e ações propostos pela organização no planejamento estratégico? Justifique.	
Entrevistado: Público externo	
Pergunta	Objetivo
1. Qual sua percepção sobre a qualidade do judiciário estadual como prestadora de serviço jurisdicional?	Saber da percepção da população quanto ao impacto de questões de importância tratadas no planejamento estratégico.
2. Qual sua percepção sobre o nível de acessibilidade do judiciário estadual?	
3. Qual sua percepção quanto a imagem do judiciário estadual?	

Quadro 2 - Roteiro de entrevistas por pauta. Fonte: Elaborado pelo autor.

O roteiro apresentado no Quadro 2 foi estruturado com base em boas práticas recomendadas pela literatura especializada. Em diretrizes gerais, como explica Gil (2018), as questões devem ser elaboradas com clareza e devem proporcionar fácil entendimento por parte do entrevistado. Além disto, “as questões devem ser ordenadas de maneira a favorecer o rápido engajamento do respondente na entrevista, bem como a manutenção do seu interesse”. (GIL, 2019, p. 116)

Para a elaboração do roteiro, também se procurou ordenar as perguntas de forma que, em primeiro lugar, estejam as questões que não conduzam a algum tipo de negativismo. Isto justifica a ordenação das questões que são mais abertas e que deixam por último a abordagem dos aspectos negativos.

Na execução das entrevistas, antes de abordar as perguntas finais que apresentam natureza mais direcionada, foi feita uma rápida exposição, resumida, imparcial e concisa, dos dados. Como uma diretriz geral para as entrevistas, mas com especial importância para esta etapa mais direcionada, o entrevistador buscará estimular respostas mais completas por parte do entrevistado, porém sempre de uma forma neutra e procurando não prejudicar a padronização das informações. (GIL, 2019)

3.6 Tratamento dos dados

Os dados secundários serão tabelados e sobre os mesmos será realizada uma análise estatística sumária, com o objetivo de tornar viável uma comparação quantitativa entre os diferentes cenários. Para os casos onde os dados secundários foram gerados a partir de algum grau de estimativa, não se espera uma margem de erro maior do que 10% na análise estatística dos mesmos.

Em relação aos dados primários obtidos nas entrevistas, será feita uma análise qualitativa das opiniões dos entrevistados de acordo com o roteiro apresentado.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Planejamento Estratégico do TJRS

O Tribunal de Justiça do Rio grande do Sul, procurando adaptar-se aos novos processos de gestão que ebuliram no início dos anos 2000 no setor público, aprova em 2010, seu planejamento estratégico para um período de 10 anos. O movimento que começou no judiciário nacional e que tinha a intenção de uniformizar e modernizar a gestão dos tribunais, já tinha um foco no TJRS havia algum tempo. Entre os integrantes

da cúpula diretiva do TJRS, havia a concordância de que era necessário profissionalizar a gestão. Assim é criado o PE que contempla todos os órgãos do judiciário estadual, de primeiro e segundo graus de jurisdição.

Para chegar a este modelo de PE que entendia mais adequado, no ano de 2009, o TJRS optou por criar o Comitê de Planejamento Estratégico, majoritariamente, com participação da alta cúpula, composto pelo presidente do Conselho de Administração – CONAD; dois juízes auxiliares administrativos da Presidência do TJRS; juiz corregedor coordenador; pelo diretor geral; o auxílio de servidores de uma Assessoria da Presidência do TJRS; e da contratação de uma organização de consultoria de planejamento e gestão estratégica, o INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial, que trouxe experiências de implantação de planejamento estratégico em organizações privadas, com a utilização de ferramentas normalmente aplicadas no setor privado até aquele período. A proposta era, assim como já vinha sendo feito em outros órgãos públicos brasileiros naquele momento, de adaptar os processos a realidade da organização pública e, mais especificamente ao judiciário gaúcho. O fato da inexistência de práticas e técnicas administrativas originadas na gestão pública e para gestão pública, tornou a busca por ferramentas de gestão privada quase um caminho natural.

Nestes termos, o TJRS definiu o início da construção de seu plano estratégico. Durante a fase de formulação da estratégia organizacional, objetivando a legitimação do processo, o Tribunal promoveu o que chamou de reflexão interna para envolver os 9 mil servidores, entre Magistrados e Servidores, por intermédio de duas pesquisas online, a primeira obtendo 2.729 respostas e a segunda com 1.110 respostas. Em outras frentes, promoveu entrevistas com especialistas em diversas áreas de conhecimento e, buscou verificar a percepção de órgãos de relevância do Estado, tais como OAB, Ministério Público e Defensoria Pública. Na continuidade do processo, a população foi ouvida através de entrevistas com cerca de 1900 pessoas, com intuito de avaliação da imagem e nível de satisfação do judiciário junto à comunidade.

Entretanto, apesar do esforço para democratizar o processo, a instituição não propôs em nenhum momento a promoção de seminários e palestras para realizar debates com intenção de despertar um maior interesse da comunidade e servidores quanto a conteúdo, procedimentos e condução do processo, bem como quanto ao modelo de planejamento a ser escolhido. Conforme Souza (2010):

A participação de colaboradores de diferentes níveis no processo de formulação da estratégia organizacional é adotada como forma de tornar esse

processo mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento. (SOUZA, 2010, p. 17)

Concomitantemente, foram elaborados diagnósticos do perfil ambiental do período, que constituíram na análise dos ambientes interno e externo. Para isso, foram utilizadas as ferramentas de análise PESTAL e SWOT. A organização de consultoria auxiliou na análise focada no levantamento de fatores macro ambientais da ferramenta PESTAL, que estudou os momentos político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legislativo, e na análise SWOT, com o mapeamento dos pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças. O resultado deste trabalho rendeu 462 pontos que deveriam ser observados com mais atenção.

De modo geral, além da conclusão de que o TJRS deveria fazer correções de curso com referência a imagem de pouca efetividade e gestão burocrática e ineficiente, o processo de planejamento também teve o objetivo de discutir uma visão de futuro para a organização. Assim, uma das questões mais discutidas nas análises foi a gestão orçamentária. Houve o entendimento de que era necessário diminuir a dependência dos recursos provenientes do caixa único do Estado, o repasse chamado duodécimo, que são os recursos orçamentários destinados ao Legislativo, ao Judiciário, ao Ministério Público e à Defensoria Pública.

Outro apontamento dizia respeito a necessidade da virtualização processual, que à época ainda era incipiente. A implantação da virtualização processual é um processo de longa duração que requer treinamento e estruturação de setores para seu desenvolvimento. Por sua complexidade, foi definida a necessidade do cumprimento de diversas etapas até a virtualização total.

Ainda vieram a pauta a urgência da aproximação com a comunidade desenvolvendo mecanismos de acessibilidade mais adequados, racionalizando custos e otimizando processos. Encerrada esta fase de estudos, inicia-se o próximo passo para construção de um instrumento que refletisse as pesquisas e análises produzidas.

Missão	Visão	Valores
<p>Prestar tutela jurisdicional a todos e cada um, distribuindo justiça de modo útil e a tempo.</p>	<p>Tornar-se uma instituição moderna e eficiente no cumprimento de seu dever</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Imparcialidade • Igualdade de tratamento • Celeridade • Ética • Acessibilidade

Quadro 3 - Missão, visão e valores. Fonte: Site TJRS.

No ano de 2002 já haviam sido definidas a missão e visão, complementadas posteriormente pela escolha dos valores da organização. Através de pesquisa de valores na etapa de formulação realizada com a comunidade, foram identificados os atributos institucionais que deveriam guiar as administrações nos anos seguintes. A partir das atividades cumpridas e obtenção dos resultados, foram feitas a compilação, classificação e análise das informações, sendo estas traduzidas em um instrumento único para nortear as ações: o Mapa Estratégico.

4.2 Ferramentas do Planejamento Estratégico no TJRS

Os mapas estratégicos de 2010-2015 e 2016-2020 foram estruturados com o auxílio de uma técnica chamada Strategy Map, de Robert S. Kaplan e David P. Norton, em conjunto com o Balanced Scorecard. Conforme Souza (2010):

O mapa aponta, por intermédio de conjunto de objetivos estratégicos balanceados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores, a forma pela qual ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis. (SOUZA, 2010, p. 46)

Para isto, foram feitas adaptações à ferramenta quanto as perspectivas originais. As perspectivas financeiras, clientes, processos de negócio interno e aprendizagem/crescimento, utilizadas na área privada, foram substituídas por perspectivas mais adequadas, no entendimento da equipe de trabalho: Suporte e Recursos; Aprendizado e Crescimento das Pessoas; Processos Internos; e Sociedade. Na etapa seguinte, a partir das pesquisas de campo e delimitação das perspectivas, foram estabelecidos os objetivos estratégicos, que foram definidos em 14 demandas:

- **Suporte e Recursos:** Melhorar desempenho da área-meio, efficientizar os meios de informática e incrementar a autonomia orçamentária;
- **Aprendizado e Crescimento das Pessoas:** Elevar a capacidade de realização das pessoas, aprimorar continuamente a qualidade jurisdicional e promover o conhecimento institucional;
- **Processos Internos:** Aumentar a celeridade processual, incrementar a resolução da demanda e modernizar a gestão;
- **Sociedade:** Garantir a segurança do judiciário, incrementar a acessibilidade, fomentar a responsabilidade socioambiental, manter prestígio e espaço e incrementar satisfação e imagem.

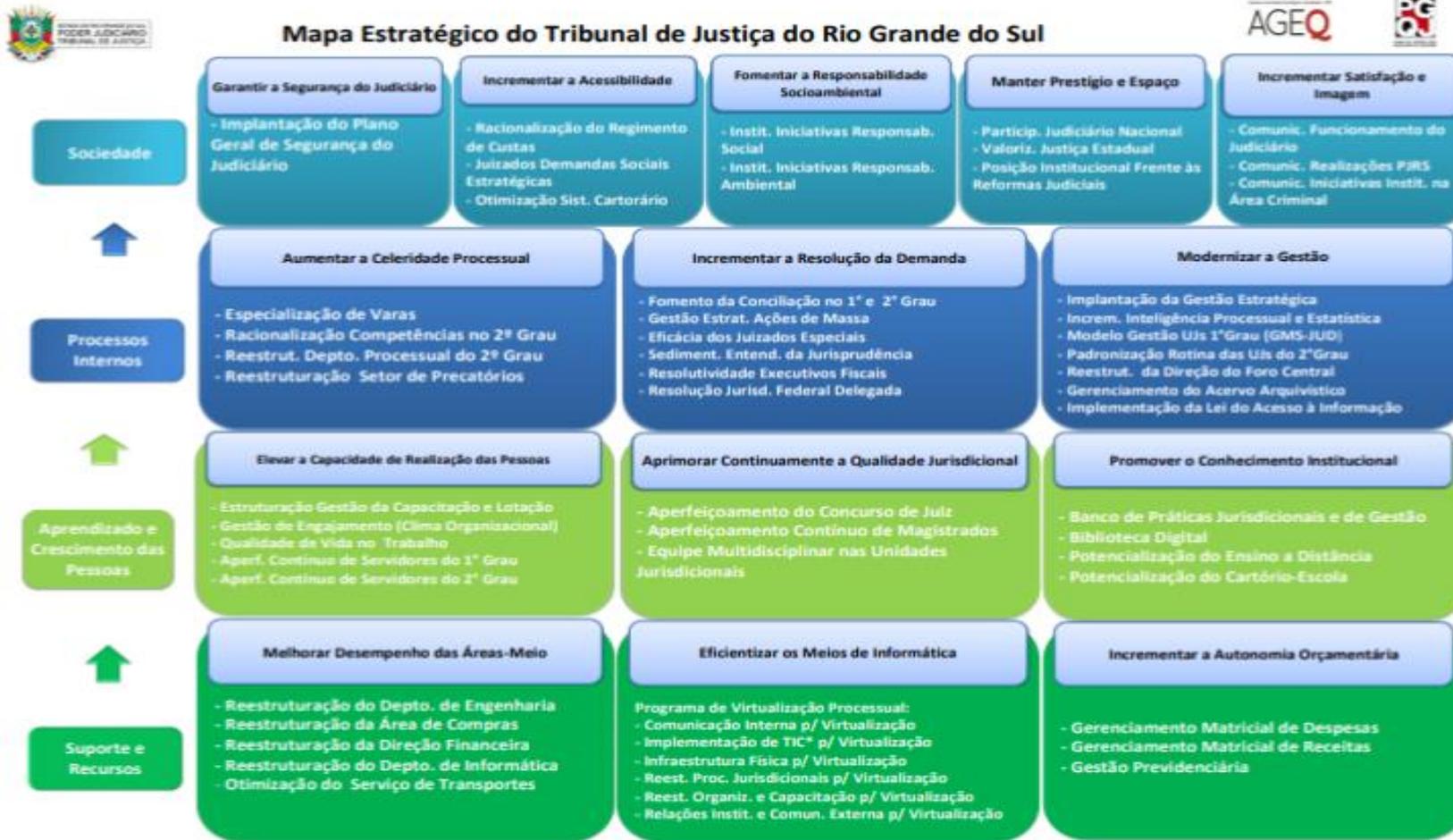


Figura 1 - Mapa Estratégico 2010/2015. Fonte: Site TJRS.

Os objetos estratégicos foram desdobrados em linhas de atuação, aprovadas em rodadas de reuniões com juízes corregedores, sendo propostas para serem desenvolvidas ao longo do período de vigência do plano:

<p>1. Incrementar a acessibilidade: prevê simplificação do novo regimento de custas, com redução do custo do processo, ampliação dos serviços de autoatendimento e implementação de Juizados para demandas estratégicas (como, por exemplo, demandas de massa). Destaca-se também a intenção de se efetuar um trabalho dirigido à população feminina, que considera conhecer pouco o funcionamento do Poder Judiciário, conforme indicado em recente pesquisa de avaliação do Poder Judiciário.</p>
<p>2. Fomentar a responsabilidade social e ambiental.</p>
<p>3. Incrementar satisfação e imagem: ampliar a comunicação com a sociedade, difundindo o papel do Judiciário e os direitos dos cidadãos.</p>
<p>4. Manter prestígio e espaço: valorizar a Justiça Estadual no âmbito das demais esferas do Poder Judiciário.</p>
<p>5. Aumentar a celeridade processual: inclui iniciativas como a padronização de procedimentos cartorários e reestruturação do Departamento Processual do TJ, para imprimir mais velocidade e simplicidade à distribuição das ações.</p>
<p>6. Incrementar a resolução da demanda: incentivar a conciliação nos juizados especiais, 1º e 2º Graus e desenvolver gestão estratégica de ações de massa.</p>
<p>7. Modernizar a gestão: fortalecimento da gestão estratégica e do sistema de Inteligência Processual e Estatística, desenvolvendo-se indicadores de resultados, metas e projetos.</p>
<p>8. Melhorar o desempenho de Áreas-Meio: reestruturação de setores internos do Tribunal, para obter-se maior racionalização de procedimentos e custos, com redução de prazos de tramitação e execução (incluindo-se as áreas de engenharia, compras e financeira).</p>
<p>9. Eficientizar meios e gestão de informática: virtualização do processo, reestruturação do Departamento de Informática e elaboração de plano de tecnologia da informação e comunicação.</p>

10. Incrementar a autonomia orçamentária: obter redução de despesas e aumento das receitas próprias do Poder Judiciário, por meio da racionalização de recursos.
11. Elevar a capacidade de realização de pessoas: aprovar plano de carreira, implementar programas de qualidade de vida e de capacitação.
12. Aprimorar continuamente a Qualidade Jurisdicional: promover a qualificação e o treinamento do quadro de magistrados e sua assessoria, aprimorar o concurso de Juiz.
13. Promover o conhecimento institucional: difundir procedimentos modelo, com implementação de banco de práticas jurisdicionais e de gestão, biblioteca digital, ensino a distância e cartório-escola.
14. Garantir a segurança do judiciário: implantar gradualmente o Plano Geral de Segurança do Judiciário.

Quadro 4 - Linhas de atuação. Fonte: Site TJRS.

O Mapa Estratégico 2010/2015, foi o resultado do desenvolvimento do processo de estruturação do PE. Já o segundo Mapa, de 2016/2020, seguiu as diretrizes que haviam sido estabelecidas em 2010, sendo este uma continuidade do planejamento para o período determinado. Para este mapa, novos projetos e ações foram propostos para garantir a manutenção dos objetivos estratégicos.



Figura 2 - Mapa Estratégico 2016/2020. Fonte: Site TJRS.

4.3 Aprovação

Para dar início ao processo de implementação do Planejamento Estratégico no judiciário gaúcho, foi necessária, antes de qualquer coisa, a verificação de investimentos e de exequibilidade das ações e, posteriormente, seguir um roteiro obrigatório de aprovações pela cúpula diretiva do TJRS, para que pudesse ser posta em prática. Feitas as análises orçamentárias e administrativas, o projeto do PE foi encaminhado para a anuência dos conselhos da instituição compostos por desembargadores. Esta fase da análise iniciou no Conselho de Administração, passando pelo Conselho Judiciário - COJE, e, em última instância, encaminhado ao Tribunal Pleno. Todos os conselhos têm datas predeterminadas para reunirem-se e acatam uma pauta agendada previamente, então as análises foram feitas ao longo de mais de um mês. A aprovação no Tribunal Pleno, a última e definitiva, ocorreu em fevereiro de 2010.

4.4 Implementação

Suplantada a etapa de formulação, inicia-se a fase de implementação, talvez, a mais decisiva e difícil do processo, considerando que enfrenta grandes desafios para sua efetivação. E para este fim, no ano de 2010, o TJRS contrata um profissional que tem a incumbência de gerenciamento de todo o processo, assumindo o papel realizado inicialmente em conjunto com a empresa de consultoria.

Nesta etapa, a definição das lideranças responsáveis pelos objetos estratégicos e por cada uma das linhas de atuação foram escolhidas em reuniões administrativas. Estes servidores e suas equipes receberam treinamento pela equipe técnica para que fossem qualificados para montagem dos programas e projetos. Contudo, cabe ressaltar que a participação destes servidores só se deu na fase posterior ao processo de construção do Mapa. A participação dos servidores na formulação daria uma visão mais abrangente aos colaboradores e contribuiria para o clima organizacional e para criação e acompanhamento das ações e projetos.

Nesta fase, a ferramenta Balanced Scorecard - BSC é utilizada para continuidade do trabalho. Para o funcionamento adequado da metodologia era necessária a escolha dos indicadores estratégicos de desempenho, pois cada objetivo deve ter ao menos um indicador. Sobre isto, Souza (2010) refere que:

Um sistema de indicadores de desempenho bem planejado e estruturado oferece a possibilidade de um grau maior de compromisso com resultados,

mediante a determinação de metas de desempenho que expressem os sucessos esperados em termos de quantidade e qualidade dos serviços prestados e da efetividade e eficiência com que são oferecidos. (SOUZA, 2010, p. 52)

A função dos indicadores do BSC é mensurar o andamento dos objetivos e metas de cada perspectiva para a correta avaliação e correções necessárias. Cada um dos objetivos estratégicos deve ter indicadores e metas, que devem ser mensuráveis e exequíveis. Assim, baseada nas perspectivas e objetivos estratégicos, a equipe de trabalho criou uma série de indicadores de desempenho, que foram inseridos na plataforma do BSC:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
SATISFAÇÃO E IMAGEM	IPC-Jus Índice de Produtividade Comparada - Justiça em Números
	Selo Justiça em Números (Prêmio CNJ de Qualidade)
	Índice de matérias positivas na mídia impressa s/ valoração
	% Manifestações Negativas na Ouvidoria / total de Manifestações
PRESTÍGIO E ESPAÇO	Nº de notícias positivas site do CNJ
ACESSIBILIDADE	Pop. Municípios com Foro/População Total do Estado
	Pop. Municípios com Foro a menos de 35 km/População Estado
	Nº de consultas via web no ano / nº total de processos ativos
RESP. SOCIAL E AMBIENTAL	Consumo equivalente em árvores (energia, papel, água etc.)
CELERIDADE	Tempo de Giro de Acervo 1º Grau (pendentes/baixados)

	Tempo de Giro de Acervo 2º Grau (pendentes/baixados)
RESOLUÇÃO DA DEMANDA	PeSuS – Percentual de Processos Suspensos ou Sobrestados
	Taxa de Congestionamento 1º Grau
	Taxa de Congestionamento 2º Grau
	Vazão Processual 1º Grau
	Vazão Processual 2º Grau
	IC – Índice de Conciliação
MODERNIZAR A GESTÃO	Grau de Realização do Planejamento Estratégico
	Despesa Total [URC] / Processo Baixado = Eficiência Operacional
	Custo médio processual por Processo Baixado
CONHECIMENTO INSTITUCIONAL	Nº horas de treinamento por Servidor (inclusive EAD)
REALIZAÇÃO DAS PESSOAS	Produtividade do Trabalho 1º Grau (Processo Baixados/ano/pessoa)
	Produtividade do Trabalho 2º Grau (Processo Baixados/ano/pessoa)
	% Absenteísmo
	% Desligamentos servidores
QUALIDADE JURISDICIONAL	% Reforma da decisão de 1º Grau
	Nº horas de treinamento por Magistrado (inclusive EAD)

	% Recorribilidade Externa 1º Grau
	% Recorribilidade Externa 2º Grau
AUTONOMIA ORÇAMENTÁRIA	Arrecadações sobre a despesa total da Justiça
INFORMÁTICA	ProcEl – Índice de Processos Eletrônicos
DESEMPENHO ÁREAS-MEIO	Despesas com Manutenção [URC] / (Nº Proc. Novos + Baixados)

Quadro 5 - Indicadores de Desempenho BSC. Fonte: Site TJRS.

Criadas as estruturas do PE, coube aos gestores das diversas áreas, em conjunto com a equipe técnica, o desenvolvimento dos projetos. De início, pouco mais de 40 projetos foram criados. Segundo, Oliveira (2004):

Projeto pode ser considerado um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento. (OLIVEIRA, 2004, p. 246)

A planilha a seguir mostra a evolução da execução do PE em número de projetos, entre 2010 e 2019:

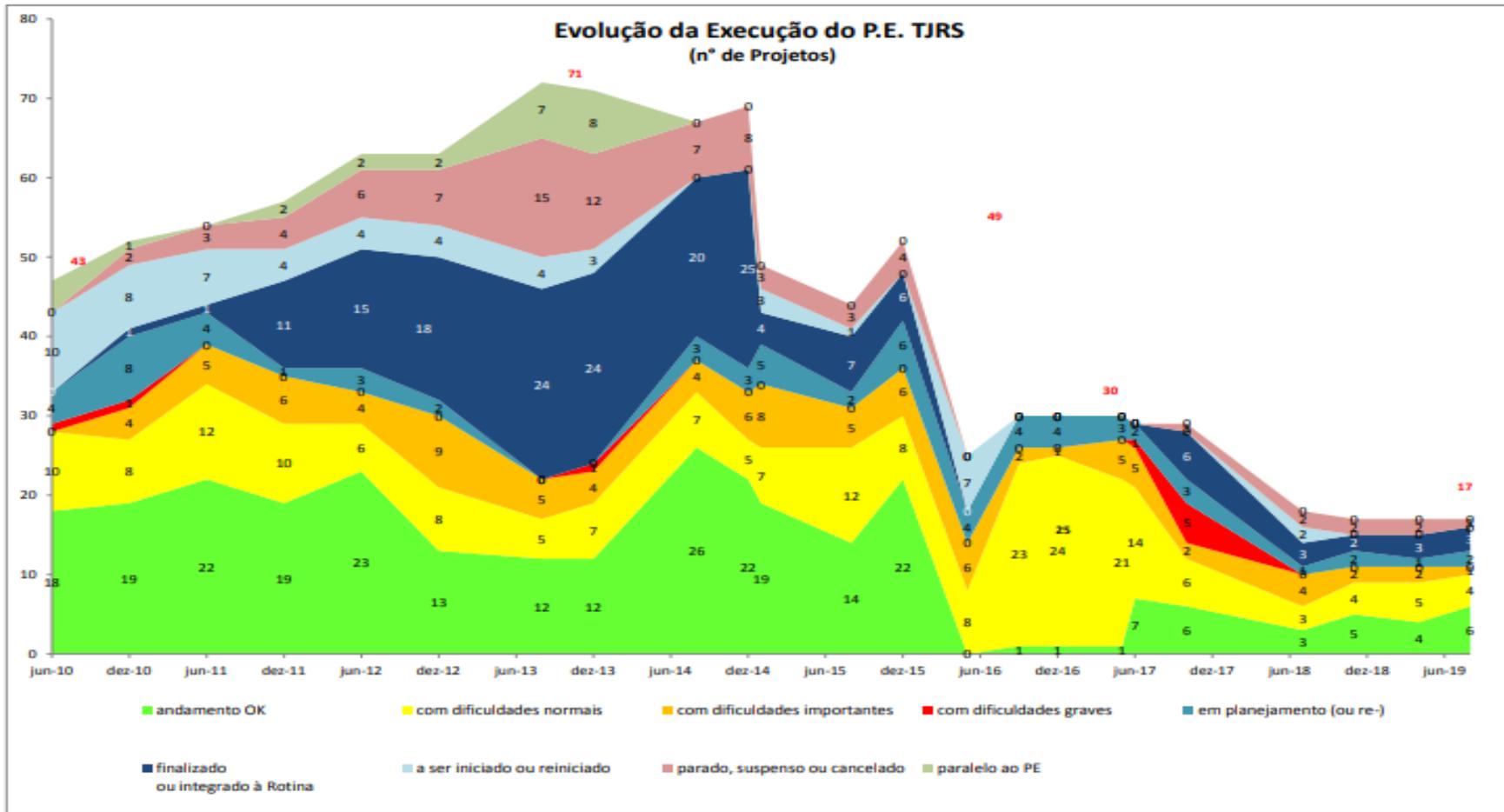


Figura 3 - Evolução de Execução do PE. Fonte: Site TJRS.

Muitos foram os projetos criados com perspectivas de melhorar os índices dos indicadores, frise-se, no entanto, que nem todos foram finalizados. Para que um projeto seja considerado completo e finalizado, alguns aspectos devem ser analisados em duas fases, segundo Oliveira (2004).

A fase 1, de caracterização:

- Identificação do problema-alvo;
- Análise do ambiente do projeto;
- Definição dos objetivos, desafios e metas a serem alcançados;
- Definição de critérios e parâmetros de avaliação do projeto;
- Elaboração dos estudos de viabilidade necessários;
- Definição de recursos necessários;
- Identificação da equipe de trabalho;
- Programação e alocação dos recursos; e
- Elaboração do manual do projeto.

E a fase 2, que se refere a execução:

- Utilização dos recursos disponíveis de acordo com o programado;
- Supervisão da equipe de trabalho;
- Acompanhamento e controle das atividades; e
- Avaliação final dos trabalhos executados.

A planilha da evolução de execução, criado pela organização e disponível no site, mostra que o PE do TJRS iniciou o ano de 2010 com 43 projetos e chegou à 2013 com um pico de 71 projetos nas diversas linhas de atuação. No mesmo ano de 2013, também há um maior número de finalizados ou integrados à rotina, com 24 projetos e, entre os parados, suspensos ou cancelados, 15 projetos.

Outro dado que chama atenção diz respeito a queda do número de projetos a partir do início do ano de 2015 e que, excetuado um pequeno aumento entre 2016/2017, foi se acentuando até o ano de 2019, com 17 projetos. Importante dizer que nos anos de 2014 e 2016, houve revisões mais profundas, com a exclusão daqueles já finalizados ou cancelados, contudo, constata-se que não houve grande propositura de projetos para o período do segundo mapa estratégico, entre 2016 e 2020.

As revisões do PE são propostas em reuniões chamadas de Reuniões de Análise da Estratégia – RAE, previstas na Resolução 198/2014 (revogada) e atualizada pela

Resolução 325/20, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Segundo esta resolução, as reuniões devem ter frequência mínima quadrimestral, e têm como principal objetivo o acompanhamento da implementação da estratégia através do monitoramento dos indicadores e ações constantes do planejamento da instituição.

A monitoração e atualizações do status dos projetos no TJRS, são feitos pelos próprios gestores dos projetos, que encaminham relatórios com uma frequência variável de acordo com o tipo, se contínuo ou por tempo limitado. O servidor responsável recebe os relatórios e alimenta as planilhas de controle do BSC, que são apresentadas nas RAE para análise.

As planilhas também servem para alimentar as informações nos meios de comunicação da instituição. Trata-se de exigência constante da Resolução 325/20, do CNJ, a publicação, pelos órgãos do Poder Judiciário, em seus portais Eletrônicos, dos planos estratégicos e dos respectivos resultados. Conforme verificou-se no site do TJRS, a última atualização do material do PE disponível consta com data de 2019. Entretanto, considere-se aqui o fato de que o ano de 2020 foi atípico para que pudessem haver novas atualizações.

Do acesso ao material documental vêm as informações sobre os 17 projetos, até então em andamento em 2019 e que serão destacados neste estudo. A partir da RAE de 15 de agosto de 2019, foi publicada nova planilha atualizada da fase de desenvolvimento dos projetos, referidos a seguir:

Objetivo Estratégico	Projetos/Programa	Essência da Proposta	Fase
Fomentar a Responsabilidade Social e Ambiental	PLS - Plano de Logística Sustentável (Gerenciamento Matricial Ambiental - GMA; Licitações Sustentáveis)	Ações de racionalização de consumo de insumos, reciclagem e sustentabilidade conforme o Plano PLS específico para TJRS.	EM DESENV. FINAL
Incrementar a Acessibilidade	Implementação da Rede de CEJUSCs e da Justiça Restaurativa	Implementação da Rede de CEJUSCs em todas as	EM DESENV. INTERMEDIÁRIO

		comarcas. Capacitação de Instrutores e Supervisão por EAD.	
Incrementar a Acessibilidade	Programa Desenvolvimento Focos Prioritários Atuação Integrada e Sistêmica	Iniciativas que deem resolução ao problema da judicialização da saúde e outros focos prioritários de atuação integrada.	PROGRAMA PERMANENTE
Incrementar a Resolução da Demanda	Resolutividade dos Executivos Fiscais	Acordar e implantar sistemáticas que resolvam o congestionamento das Execuções Fiscais, inclusive com sua desjudicialização.	EM DESENV. INTERMEDIÁRIO
Aumentar a Celeridade Processual	Aperfeiçoamento da Gestão da Justiça Criminal (Ampliação do Sistema de Vídeo Conferências)	Implantação de sistemas que eficientizem a operacionalidade da Justiça Criminal.	EM DESENV. FINAL
Eficientizar Meios de Informática	Reestruturação Organizacional das Unidades Judiciais de 1º Grau com vistas à Virtualização Processual	Reestruturação Organizacional e readaptação e capacitação do Pessoal das Unidades Judiciais de 1º Grau tendo em vista a implantação do sistema e-Proc.	EM DESENV. INICIAL
Elevar a Capacidade de Realização das Pessoas	Implantação da Gestão por Competências para Servidores	Implantação da "Política de Desenvolvimento e Capacitação de	EM DESENV. INTERMEDIÁRIO

		Servidores", baseada na Gestão por Competências.	
Elevar a Capacidade de Realização das Pessoas	Implantação da Gestão por Competências para os Magistrados de 1º Grau	Implantação da "Política de Desenvolvimento e Capacitação", baseada na Gestão por Competências para Magistrados.	EMBRIONÁRIA
Elevar a Capacidade de Realização das Pessoas	Implantação do Programa de Desenvolvimento de Lideranças	Desenvolvimento das lideranças do PJRS (inicialmente 2G) através da capacitação, desenvolvimento de habilidades e acompanhamento da evolução desses gestores.	EMBRIONÁRIA
Eficientizar Meios de Informática	Implementação das Tecnologias de Informação e Comunicação para Virtualização	Implementação das tecnologias de Informação e Comunicação necessárias para a virtualização processual através da migração para o sistema e-Proc.	EM DESENV. INICIAL
Eficientizar Meios de Informática	Reestruturação dos Processos Administrativos e Atualização Normativa (SEI)	Reestruturação dos processos administrativos, com o uso do processo eletrônico.	EM DESENV. FINAL
Incrementar a Autonomia Orçamentária	Efetividade Social da Gratuidade Judiciária (AJG)	Qualificar acesso à Jurisdição e justiça social, pela racionalização da	EM DESENV. FINAL

		concessão da gratuidade àqueles efetivamente necessitados e maior controle da concessão imérita.	
Incrementar a Autonomia Orçamentária	Gerenciamento Matricial de Despesas & Implementação de Sistema de Centros de Custos	Implementação, manutenção e aperfeiçoamento de sistema matricial de controle de despesas e consumos.	EM DESENV. FINAL
Incrementar a Autonomia Orçamentária	Gerenciamento Matricial de Receitas	Implementação de sistemas novos e aperfeiçoados de controle e incremento de arrecadação	EM DESENV. FINAL
Melhorar Desempenho das Áreas-Meio	Programa de Construção e Manutenção de Instalações Jurisdicionais	Construção de novas instalações jurisdicionais e reformas. Sistema de acompanhamento da execução e fiscalização dos contratos. Mais a Gestão da Manutenção Predial	EM DESENV. FINAL
Melhorar Desempenho das Áreas-Meio	Reestruturação do Acervo Arquivístico	Implantação de solução para o armazenamento do acervo de longo prazo e permanente. Reestruturação organizacional e de processos da	EM DESENV. INTERMEDIÁRIO

		administração arquivística.	
Melhorar Desempenho das Áreas-Meio	Aperfeiçoamento da Governança e Gestão de Aquisições e Contratações	- Criar Comissão Permanente de Licitação; - Sistema de Monitoramento de Execução de Contratos	FINALIZAÇÃO

Quadro 6 - Projetos/Programas. Fonte: Site TJRS.

Para o início dos projetos, são abertos processos administrativos que tramitam internamente até a finalização do objeto proposto. O acompanhamento mais sistêmico da implementação destes, à princípio feito por uma equipe formada nos primeiros anos do PE especificamente para este fim, perdeu integrantes e deixou de ser realizado. Atualmente, somente o coordenador trabalha exclusivamente na Assessoria de Assuntos Estratégicos - ASSEST, para o controle e monitoração do PE, tendo o auxílio de servidores não exclusivos da área, quando necessário.

Para fim de consulta da situação dos projetos em implementação, o coordenador consulta o sistema SISPLAN, que é atualizado por cada um dos gerentes responsáveis. O Sistema de Acompanhamento do Planejamento do Tribunal de Justiça do RS – SISPLAN, é um aplicativo cedido pela Secretaria da Fazenda do Estado do RS, onde o gestor de projetos cadastra seus projetos, ações e etapas, mantendo atualizações mensais das informações para permitir a consulta e acompanhamento da evolução do status de desenvolvimento pela administração.

4.5 Controle de indicadores e metas

No intuito de monitorar os resultados para o alcance das metas do PE, o TJRS utiliza uma planilha de controle dos indicadores de desempenho do BSC. Além de informar os indicadores estratégicos em utilização naquele momento, a planilha do BSC permite a análise dos resultados anuais para cada indicador.

O site do judiciário estadual mostra atualmente informações do ano de 2009, ano em que o PE ainda estava em estudo, até 2019. Importante ressaltar, no entanto, que o fornecimento dos índices é de responsabilidade dos setores que acompanham cada processo. Temos entre estes a Direção da tecnologia da Informação e Comunicação -

DITIC, o Conselho Nacional de Justiça - CNJ, o Departamento de gestão de Pessoas – DIGEP, entre outros.

Em uma análise mais atenta aos índices fornecidos na planilha, é possível observar onde houve avanços em direção as metas, mas, também, alguns registros onde há necessidade de revisão de conceitos.

TJRS - INDICADORES ESTRATÉGICOS (BSC - Balance Score Card)																		
Perspectivas	Objetivos	Indicador Estratégico	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Meta	unidade	st	Fonte	Resp. Dado
SOCIEDADE	SATISFAÇÃO E IMAGEM	IPC-Just. Índice de Produtividade Comparada - Justiça em Números	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	%		CNU	JNr
SOCIEDADE	SATISFAÇÃO E IMAGEM	Selo Justiça em Números (Prêmio CNU de Qualidade)	ND	ND	ND	ND	ND	OURO	OURO	OURO	PRATA	PRATA	OURO	prêmio			CNU	JNr
SOCIEDADE	SATISFAÇÃO E IMAGEM	Índice de matérias positivas nas mídia impressa 2/ valoração	ND	ND	ND	ND	ND	67%	73%	69%				70%	%		IMPRESA	IMPRESA
SOCIEDADE	SATISFAÇÃO E IMAGEM	% Manifestações Negativas na Ouvidoria / total de Manifestações	86,4%	86,6%	80,5%	82,3%	82,5%	83,0%	83,2%	84,0%	84,0%	84,6%	85,7%	85%	%		Ouvidoria	Ouvidoria
SOCIEDADE	PRESTÍGIO E ESPAÇO	Nº de notícias positivas site do CNU	11	22	37	113	34	27	58	43	12	13		ND	qtd.		SITE CNU	ASSEST
SOCIEDADE	GARANTIR A SEGURANÇA	Índice de Implementação da Matriz do Plano de Segurança				10%	20%	49%	70%					100%	%		COMSEG	COMSEG
SOCIEDADE	ACESSIBILIDADE	Pop. Municípios com Foro/População Total do Estado	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	%		IBGE	ASSEST
SOCIEDADE	ACESSIBILIDADE	Pop. Municípios com Foro a menos de 35 km/População Estado	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	%		IBGE	ASSEST
SOCIEDADE	ACESSIBILIDADE	Nº de consultas via web no ano / nº total de processos ativos	ND	ND	ND	50	47	34	52	54	48	49	49	ND	qtd.		DITIC	DITIC
SOCIEDADE	ACESSIBILIDADE	Índice de equidade social no acesso à justiça (coeficiente de Gini)	0,49 ¹	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0,10 ¹	ND	ND		0,2	0-1		DITIC	DITIC
SOCIEDADE	RESP. SOCIAL E AMBIENTAL	Nº Pessoas beneficiadas nas iniciativas Resp. Social	ND	49.514	31.661	18.433	23.225	50.000						ND	qtd.		IMPRESA	ASSEST
SOCIEDADE	RESP. SOCIAL E AMBIENTAL	Consumo equivalente em árvores (energia, papel, água etc.)	ND	ND	ND	ND	ND	ND	18.961	19.070	17.707	19.023	19.809	ND	qtd.		ECOJUS	ECOJUS
PROCESSOS INTERNOS	CELERIDADE	Tempo de Giro de Acervo 1º Grau (pendentes/baixados)	ND	ND	29,3	31,2	35,1	36,0	32,5	31,8	36,9	36,6	43,4	34	meses		JNr	DITIC
PROCESSOS INTERNOS	CELERIDADE	Tempo de Giro de Acervo 2º Grau (pendentes/baixados)	ND	ND	6,9	6,4	6,4	7,4	6,5	7,3	6,6	7,1	5,6	7	meses		JNr	DITIC
PROCESSOS INTERNOS	RESOLUÇÃO DA DEMANDA	PaSus - Percentual de Processos Suspensos ou Sobreestados	ND	ND	ND	ND	1,1%	9,5%	13,5%	15,7%	16,7%	17,2%	17,1%	ND	%		JNr	DITIC
PROCESSOS INTERNOS	RESOLUÇÃO DA DEMANDA	Taxa de Congestionamento 1º Grau	70%	70%	71%	72%	74%	75%	73%	73%	75%	76%	78%	74%	%		JNr	DITIC
PROCESSOS INTERNOS	RESOLUÇÃO DA DEMANDA	Taxa de Congestionamento 2º Grau	ND	ND	36%	35%	35%	38%	35%	36%	35%	37%	32%	35%	%		JNr	DITIC
PROCESSOS INTERNOS	RESOLUÇÃO DA DEMANDA	Vazão Processual 1º Grau	88%	90%	90%	93%	81%	87%	119%	120%	100%	98%	91%	100%	%		JNr	DITIC
PROCESSOS INTERNOS	RESOLUÇÃO DA DEMANDA	Vazão Processual 2º Grau	93%	96%	100%	101%	102%	96%	106%	102%	115%	104%	117%	100%	%		JNr	DITIC
PROCESSOS INTERNOS	RESOLUÇÃO DA DEMANDA	IC - Índice de Conciliação	ND	13%	13%	15%	15%	14%	7,6%	10,3%	12,9%	11,9%		ND	%		JNr	DITIC
PROCESSOS INTERNOS	MODERNIZAR A GESTÃO	Grau de Realização do Planejamento Estratégico	4%	32%	61%	73%	78%	96%	24%	34%	43%	53%	74%	80%	%		ASSEST	ASSEST
PROCESSOS INTERNOS	MODERNIZAR A GESTÃO	Despesa Total (URC) / Processo Baixado = Eficiência Operacional	46,6	46,9	52,6	54,3	55,0	62,1	54,0	56,7	54,8	58,7	66,8	55,0	URC		JNr	DITIC
PROCESSOS INTERNOS	MODERNIZAR A GESTÃO	Custo médio processual por Processo Baixado	R\$ 940,88	R\$ 983,13	R\$ 1.172,37	R\$ 1.280,08	R\$ 1.405,02	R\$ 1.704,71	R\$ 1.835,24	R\$ 1.914,32	R\$ 1.907,15	R\$ 2.123,08	R\$ 2.124,08	ND	R\$		JNr	DITIC
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	CONHECIMENTO INSTITUC.	Nº horas de treinamento por Servidor (inclusive EAD)	ND	1,3	9,5	9,4	10,6	16,9	35,1	42,1	17,3	15,0	31,5	ND	Horas		CIUD	CIUD
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	REALIZAÇÃO DAS PESSOAS	Produtividade do Trabalho 1º Grau (Processo Baixados/ano/pessoa)	147	159	214	208	202	194	217	217	204	188	188	210	proc.		JNr	DITIC
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	REALIZAÇÃO DAS PESSOAS	Produtividade do Trabalho 2º Grau (Processo Baixados/ano/pessoa)	351	377	362	355	305	281	313	280 ²	278	259	277	280	proc.		JNr	DITIC
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	REALIZAÇÃO DAS PESSOAS	% Absenteísmo	1,55%	1,41%	2,19%	2,90%	2,63%	2,42%	2,22%	2,20%	2,24%	2,21%	2,62%	ND	%		RHE	DIGEP
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	REALIZAÇÃO DAS PESSOAS	% Desligamentos servidores	7,00%	6,30%	3,96%	5,49%	3,38%	3,7%	3,6%	7,8%	10,5%	8,7%	6,3%	ND	%		RHE	DIGEP
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	QUALIDADE JURISDICIONAL	% Reforma de decisão de 1º Grau	36,5%	39,4%	37,8%	36,4%	37,6%	36,1%						ND	%		JNr	DITIC
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	QUALIDADE JURISDICIONAL	Nº horas de treinamento por Magistrado (inclusive EAD)	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	27,8	25,3	13,4	ND	Horas		CIUD	CIUD
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	QUALIDADE JURISDICIONAL	% Recorribilidade Externa 1º Grau	33,3%	29,4%	22,4%	21,3%	16,4%	19,6%	34,0%	33,7%	36,6%	29,3%		30,0%	%		JNr	DITIC
PROCESSOS INTERNOS	CELERIDADE	% Recorribilidade Externa 2º Grau	21,9%	21,6%	25,1%	23,6%	20,0%	16,5%	13,5%	12,6%	14,3%	11,6%		14,0%	%		JNr	DITIC
SUORTE E RECURSOS	AUTONOMIA ORÇAMENT.	Arrecadações sobre a despesa total de Justiça	23,9%	22,5%	24,6%	21,1%	20,4%	22,4%	23,9%	21,8%	28,2%	26,6%	23,0%	ND	%		JNr	DITIC
SUORTE E RECURSOS	INFORMÁTICA	ProcEI - Índice de Processos Eletrônicos	0,0%	0%	0%	0%	1%	5%	12%	22%	37%	41%	55%	ND	%		JNr	DITIC
SUORTE E RECURSOS	DESEMPENHO ÁREAS-MEIO	Despesas com Manutenção (URC) / (Nº Proc. Novos + Baixados)	1,77	1,83	3,28	3,38	3,61	4,21	5,10	5,52	5,16	5,56	5,41	ND	URC		JNr	DITIC

¹ mudança de critério ou forma de cálculo
² amostral por bairros em Porto Alegre
³ novo período
 ND - Não Disponível
 JNr - Justiça em Números
⁴ decisão pendente

Resultados OK Aceitável Piora Não OK

extinto
 descontinuado
 faltante externo
 faltante interno
 não confirmado

Figura 4 - Controle de Indicadores Estratégicos BSC. Fonte: Site TJRS.

Nas reuniões de análise da estratégia de rotina, os integrantes analisam os indicadores do Balanced Scorecard, investigando os avanços e riscos referentes à implementação da estratégia. A partir destas informações do controle de desempenho, os membros verificam se a estratégia está em um bom caminho com relação as premissas básicas recentes dos indicadores estratégicos. Nas reuniões, é proposta inclusão e alterações de projetos estratégicos, dependendo da análise de índices pelo Comitê Gestor do Planejamento Estratégico, com relação a obtenção das metas estratégicas.

4.6 Descrição dos benefícios e dificuldades no desenvolvimento do PE

Os benefícios e dificuldades são inerentes ao processo de implementação do PE, pois trata-se de processo complexo que propõe um movimento interno de reflexão para uma nova visão de futuro e de crescimento. Segundo, Motta (1979):

A premissa do planejamento estratégico é de que as organizações desejam crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva para o futuro. O processo de crescimento e desenvolvimento, porém, não é tão simples, pois a ambiência de mudanças contínuas exige da organização uma capacidade de inovação e adaptação constantes. (MOTTA, 1979, p. 92)

Este movimento, em uma organização pública com raízes fincadas em tradições, deve vir da cúpula do poder, porém, para que seja transformador em sua plenitude, deve envolver os servidores em todas as instâncias. No caso do TJRS, o movimento de implementação do PE que se iniciou em 2009, com a criação de um grupo de trabalho e que englobou diversas frentes, predominantemente gestores de primeiro e segundo escalão, buscou ações de pouco engajamento desde sua formulação.

Apesar disso, a determinação dos envolvidos gerou projetos em áreas de interesse para a instituição, servidores e comunidade. Na prática, a implementação do planejamento estratégico em uma organização como o TJRS tem como objetivo principal a utilização racional dos recursos, orçamento e controle, para que possa cumprir sua missão da melhor forma. E a instituição procurou angariar benefícios dentro desta linha com um bom número de projetos propostos, em implantação ou já integrados a rotina, durante os 10 anos de vigência do PE.

Os projetos relacionados nos últimos anos, são bons exemplos. O desenvolvimento de projetos como: Logística Sustentável, em que o objetivo é produzir ações para racionalização do consumo de insumos e promover a reciclagem e

sustentabilidade; Aperfeiçoamento da Gestão da Justiça Criminal, com a ampliação do sistema de videoconferências; Gerenciamento Matricial de Despesas, que visa o controle de despesas e consumo e; Estruturação da Gestão de Pessoas por Competências, e tantos outros, foram criados alinhados aos objetivos estratégicos do PE.

E os benefícios tangíveis e intangíveis são inegáveis quando se vê as propostas dos projetos. Entre benefícios tangíveis, a racionalização de recursos, o aumento da capacidade de resolutividade e a redução de despesas. Já, quando falamos em benefícios intangíveis, dois pontos essenciais e que aproximam a organização de sua missão: a melhora dos serviços à população e a melhora no tempo de resposta dos processos. No entanto, para se chegar efetivamente a obter tais vantagens, há inúmeros desafios a serem transpostos.

E quando se fala em serviço público, não há como esquecer de um dos grandes desafios, a falta de continuidade das administrações. O TJRS não é diferente, as mudanças de administração, que ocorrem a cada dois anos, são possíveis entraves para a manutenção da estabilidade do PE e de suas ações e projetos. A alternância de poder comum e salutar no setor público traz, por vezes, visões políticas antagônicas que dificultam um consenso. Em contrapartida, a aprovação do PE no Órgão Especial, comissão composta por desembargadores integrantes de diversas frentes políticas, oferece a instituição certa tranquilidade quanto a continuidade do planejamento e dos projetos em desenvolvimento, independente das administrações empossadas.

Mas o que parece ainda afligir a rotina da organização gaúcha e o judiciário como um todo, ainda é a burocracia, comum as repartições públicas. O judiciário, por sua estrutura hierárquica, tem a necessidade da aprovação de uma, duas e até três comissões diferentes, a depender dos assuntos propostos, o que traz recorrente morosidade as demandas. Se por um lado, as comissões dão segurança e legitimação ao processo, por outro, a celeridade acaba sendo prejudicada pelo cumprimento de rituais e excessos de trâmites administrativos.

4.7 Análise de execução dos projetos e ações propostos no plano estratégico

A presente seção analisa o material coletado na pesquisa sobre a execução dos projetos e ações, que permitiu entender quais os impactos e a dimensão destes impactos para o ambiente interno e externo da organização.

Inicialmente foram feitas as análises documentais, que possibilitaram a compreensão da forma como estavam sendo executados cada um dos projetos e se cumprem o cronograma de execução.

Os projetos criados no TJRS iniciam sua execução a partir do cadastro do cronograma de execução do sistema SISPLAN, onde são registradas as etapas e ações. Para que isso ocorra, há necessidade de objetivos e parâmetros claros, datas de início e término que atendam aos requisitos definidos pelos gestores.

Complementarmente, a entrevista com o coordenador do PE possibilitou o aprofundamento das informações documentais. Para melhor entendimento dos resultados obtidos, optou-se por destacar projetos que estavam em fase final de implantação, e que poderiam dar boas respostas a pesquisa.

PROJETO/PROGRAMAS:	
Projeto: Plano de Logística Sustentável - PLS	Objetivo estratégico: Fomentar a Responsabilidade Social e Ambiental
<p>Descrição: Projeto que desde 2015 integra oficialmente o PE, criado pela Coordenação do Sistema de Gestão Ambiental do TJRS, foi elaborado baseado em um diagnóstico ambiental que apontou a falta de interesse de algumas unidades judiciais no tocante a adesão às políticas ambientais já propostas anteriormente, culminando em ausência de coleta seletiva em algumas cidades, na inexistência de padronização no descarte e no despreparo das equipes terceirizadas. O PLS propõe uma série de ações com objetivo de reduzir o consumo de papel, material de impressão, energia elétrica, água, entre outros itens.</p> <p>Status de execução: A execução de um projeto como este requer a mobilização de esforços e, acima de tudo, de um trabalho de conscientização dos colaboradores quanto a sua importância. Algumas das ações produzidas são atos administrativos quase integralmente sob responsabilidade dos gestores, mas, outras ações dependem, eminentemente, de servidores engajados. Entre os atos da administração, o incremento do processo eletrônico, previsto no PLS, atualmente é uma realidade em ampla expansão, que tem contribuído para o aumento gradual de economia em papel e material de impressão. Contudo, ações como de coleta para reciclagem dependem da separação eficiente do lixo nos momentos de descartes, que são feitos em cada uma das repartições por servidores e equipes de terceirizados.</p>	

Projeto: Aperfeiçoamento da Gestão da Justiça Criminal - Ampliação do Sistema de Vídeokonferências	Objetivo estratégico: Aumentar a Celeridade Processual
<p>Descrição: Criado em 2016 pela Corregedoria-Geral da Justiça com o objetivo de agilizar o andamento dos processos, com a criação de salas de vídeoaudiências em todas as comarcas do Rio grande do Sul, tendo em vista às dificuldades da SUSEPE em apresentar os réus presos nos Foros para realização de audiências.</p> <p>Status de execução: O projeto iniciou com a reforma de 11 salas de casas prisionais e, atualmente, conta com espaços em todas as comarcas do estado, totalizando 388 salas de videoaudiência. O projeto cumpre a contento as etapas do cronograma de execução e atinge a meta estabelecida em relação ao objetivo de contribuição ao aumento da celeridade processual.</p>	
Projeto: Reestruturação dos Processos Administrativos e Atualização Normativa (SEI)	Objetivo estratégico: Eficientizar Meios de Informática
<p>Descrição: O Sistema Eletrônico de Informação (SEI), foi cedido pelo TRF4 gratuitamente, com objetivo de reestruturação dos processos administrativos (diminuição de papel), com o uso do processo eletrônico. Na prática, é um sistema de gestão administrativa que substitui a criação, instrução, tramitação e conclusão de documentos e processos administrativos do Poder Judiciário gaúcho nas áreas administrativas e jurisdicionais (1º e 2º graus).</p> <p>Status de execução: Sua implantação iniciou na capital do estado e está em fase final no interior, seguindo seu cronograma de execução, que inclui também o treinamento dos colaboradores.</p>	
Projeto: Efetividade Social da Gratuidade Judiciária (AJG)	Objetivo estratégico: Incrementar a Autonomia Orçamentária
<p>Descrição: O intuito é qualificar acesso à Jurisdição e justiça social, pela racionalização da concessão da gratuidade àqueles efetivamente necessitados e maior controle da concessão imérita.</p> <p>Status de execução: Foram estabelecidos critérios com análises mais criteriosas para concessão da assistência judiciária gratuita. Ações foram discutidas com magistrados e implantadas e seguem sendo monitoradas.</p>	

Projeto: Gerenciamento Matricial de Despesas & Implementação de Sistema de Centros de Custos	Objetivo estratégico: Incrementar a Autonomia Orçamentária
<p>Descrição: Trata-se de implementação, manutenção e aperfeiçoamento de sistema matricial de controle de despesas e consumos, com uma série de medidas internas que alteram procedimentos e que visam o controle de custos.</p> <p>Status de execução: Ações seguem sendo implantadas e monitoradas.</p>	
Projeto: Gerenciamento Matricial de Receitas	Objetivo estratégico: Incrementar a Autonomia Orçamentária
<p>Descrição: A implementação de sistemas novos e aperfeiçoados de controle e incremento de arrecadação, que cumpre decisão do CNJ, permitiu qualificar a arrecadação dos recursos próprios do judiciário gaúcho.</p> <p>Status de execução: Entre as ações implementadas, está a criação da Central de Custas Processuais e Fiscalização Contábil dos Cartórios Extrajudiciais, que faz a auditoria das contas de serventias extrajudiciais. Entre 2015 e 2017, houve um acréscimo de arrecadação de 24 vezes. Outra medida diz respeito à cobrança de custas judiciais que, muitas vezes, deixavam de ser pagas ao final do processo. Com a fiscalização das custas colocada em prática, o judiciário estadual passou de uma arrecadação de R\$ 92 mil, em 2011, para uma arrecadação de R\$ 13 milhões, em 2016. O projeto cumpriu as tarefas previstas e os prazos de implantação.</p>	
Projeto: Programa de Incentivo a Práticas Autocompositivas e Amplo Acesso à Justiça	Objetivo estratégico: Incrementar a Acessibilidade
<p>Descrição: Programa iniciado em 2010, com objetivo de Incentivo de práticas de mediação e conciliação para resolutividade de conflitos.</p> <p>Status de execução: Entre as ações implementadas está a criação do Núcleo de Conciliação e Mediação do TJRS, a capacitação para mediação e a implantação da justiça restaurativa para todo o estado. Programa em ampla utilização em todo o estado.</p>	

Quadro 7 – Análise dos Projetos/Programas. Fonte: TJRS.

A análise do material permitiu verificar que os resultados são semelhantes aos estudos de Oliveira (2004), em relação as fases dos projetos e aos aspectos básicos referidos, desde a identificação do problema-alvo, passando pela etapa de definição de

recursos necessários em um estudo de viabilidade e, posteriormente, até a fase de execução, com a utilização dos recursos disponíveis e o acompanhamento e controle das atividades.

Os projetos descritos acima estão dentre aqueles que cumpriram as etapas e contribuem de forma positiva para implementação do PE ao longo dos anos. Assim como estes, inúmeros projetos obtiveram sucesso na execução, enquanto outros, por fatores diversos, tiveram que ser revisados e até replanejados. É fato que são muitos os desafios na execução de projetos e, no caso de organizações públicas com fatores burocráticos, a hierarquização excessivamente verticalizada e limitações de autonomia dos planejadores, podem ser ainda maiores as dificuldades.

4.8 Principais impactos dos resultados promovidos no ambiente interno e externo da organização

O judiciário estadual buscou, através de projetos e ações alinhados aos objetivos, modernizar sua estrutura e manter-se no caminho de sua missão. Dentro desse processo, criou objetivos estratégicos, que entendeu, que poderiam causar impactos positivos para organização, servidores e sociedade.

A partir das análises dos resultados, pode-se constatar, de modo geral, a similaridade com os estudos desenvolvidos por Motta (1979) e Druker (1998). E não há como negar que a instituição tem conseguido angariar bons resultados nos últimos anos, nas diversas áreas focadas com o PE. Projetos como o de gerenciamento matricial de receitas têm causado impacto positivo para a economia da organização, considerando que as receitas têm sido substancialmente ampliadas.

Outros projetos com bom impacto, a ampliação do número de salas de vídeoaudiência, e a implantação do processo eletrônico, têm trazido efeitos positivos para a comunidade na rotina dos atendimentos. Na prática, para o público que frequenta as repartições, essas ações tem diminuído a necessidade de deslocamentos e reduzido o tempo de tramitação dos processos.

Nesta mesma linha, o Programa de Incentivo a Práticas Auto-compositivas e Amplo Acesso à Justiça, um dos projetos de mais impacto do PE, que deu origem ao Núcleo de Conciliação e Mediação do TJRS, tem conseguido realizar inúmeros acordos por todo estado, desafogando estâncias superiores.

Mas se as ações implantadas têm tido bom retorno, algumas metas definidas desafiam a compreensão dos gestores. Um exemplo disto está no projeto do Plano de

Logística Sustentável – PLS, constante no quadro 7, que parece não estar sendo efetivo para diminuir os índices de consumo da organização. A planilha de indicadores do BSC mostra os índices do indicador “Consumo equivalente em árvores (energia, papel, água etc.)”, entre os anos de 2017/2019, que apontam um consumo em ascensão, respectivamente, 17.707, 19.023 e 19.807. Este consumo vai de encontro as ações criadas e das metas almejadas. Não há, entretanto, como ser conclusivo sobre os motivos para elevação dos índices, mas, por óbvio, seria importante um olhar crítico da instituição sobre a falta de eficiência no atingimento das metas propostas para esta área.

Observando-se a planilha de indicadores estratégicos com atenção, outros indicadores também se destacam. É o caso de dois indicadores de desempenho constantes do objetivo estratégico “Satisfação e Imagem”, que apresentam resultados opostos. Enquanto o Indicador “Índice de Produtividade Comparada” se mantém desde 2010 com 100%, colocando o TJRS como um dos tribunais mais produtivos do país, outro Indicador “% de Manifestações Negativas na Ouvidoria/Total de Manifestações” tem uma piora gradual ano a ano. De 2015 a 2019, temos, respectivamente, índices de 93,2%, 94,0%, 94,0%, 94,8% e 95,7%. Se, por um lado, o TJRS se mantém com boa produtividade, segundo critérios do CNJ, de outro, mostra índices de manifestações negativas na ouvidoria que aumentam anualmente, e que denotam algum equívoco na comunicação institucional.

Da mesma forma, o indicador “Tempo de Giro de Acervo 1º Grau (pendentes/baixados)”, chama a atenção. Atinente ao objetivo estratégico “Aumento da Celeridade Processual”, e criado para controle da média de tempo de circulação dos processos no 1º grau de jurisdição, esse indicador vem apresentando números que vão se afastando da meta de 34 meses. Entre os anos de 2017/2019, os tempos de giro foram, respectivamente, de 36,9 meses, 38,6 meses e 43,4 meses. Importante observar que no 1º grau, o número de novos processos tem sido, em média, maior que o de baixados. Em 2009, foram 510.548 processos novos e 475.625 julgados. Já no ano de 2019, foram 522.086 novos contra 463.835 baixados. Há, portanto, anualmente, um saldo grande de processos não julgados.

Apesar dos resultados animadores em relação aos projetos desenvolvidos, os índices acima denunciam certo descompasso para traduzi-los no alcance das metas relativas as demandas. Este desacordo entre resultados e metas vai em via contrária com o que Souza (2010) refere sobre metas realistas e exequíveis.

Por outro lado, duas pesquisas realizadas nesse estudo apresentam informações quanto as percepções do público interno e externo e mostram semelhanças com os estudos de Souza (2010), com relação a necessidade de estímulos a comunicação. A pesquisa com a comunidade indica que há um impacto positivo quanto a qualidade dos serviços prestados, acessibilidade e imagem, o que revela um caminho promissor da administração do TJRS. Porém, é significativa a análise negativa de quase um terço da comunidade, demonstrando a necessidade de um ajuste de comunicação da organização para se aproximar de parte da população que se sente excluída e insatisfeita.

Já a pesquisa com os servidores demonstrou que a maioria percebe a evolução da organização, principalmente em relação as mudanças setoriais. Apesar disso, o estudo aponta certo desinteresse em relação aos movimentos de gestão da organização, por conta do distanciamento da cúpula diretiva. Os impactos de ações e projetos do PE, conforme os entrevistados, são sentidos na medida em que envolvem seus setores, e as políticas de engajamento da organização como um todo, que, inclusive, estão previstas no mapa estratégico, na prática ainda são pouco desenvolvidas.

4.9 Resultado de pesquisa

4.9.1 Resultados qualitativos

A primeira entrevista da pesquisa foi realizada com o coordenador do PE da organização com intuito de extrair informações que fossem primordiais e decisivas para a construção do PE, e que dessem elementos para esse estudo. A entrevista foi feita de modo presencial, nas dependências da organização, no mês de novembro de 2020, e constituía-se de 8 questões abertas. As respostas foram gravadas em equipamento eletrônico, e complementadas por material documental, resultando em material utilizado no presente estudo. Esta entrevista permitiu entender como se deu a construção do PE, o modelo escolhido e quais as ferramentas utilizadas, saber das dificuldades, sucessos e insucessos na implementação, entre outras questões de relevância.

Outro questionário foi encaminhado de forma virtual aos servidores do TJRS, no mês de fevereiro de 2021. As análises foram baseadas na resposta de 5 servidores de setores diversos da organização, todos nomeados a mais de dez anos.

As duas questões reproduzidas a seguir tiveram a intenção de captar a percepção de servidores da organização quanto ao desenvolvimento dos projetos e ações do PE.

Questão 1: Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 sem eficácia perceptível e 5 extremamente eficaz. Qual sua percepção quanto a eficácia da organização no desenvolvimento dos projetos e ações do planejamento estratégico? Justifique.

A maioria dos entrevistados consideram que o TJRS presta uma tutela jurisdicional eficiente e citam a melhora da acessibilidade e igualdade de tratamento, e apontam as avaliações positivas do CNJ para justificarem a resposta. De modo geral, o conceito é de que o judiciário estadual é eficaz, mas que ainda há espaço para modernização no sentido de atender algumas demandas sociais que geram mais clamor.

Dos servidores respondentes, somente um referiu maior conhecimento sobre projetos e ações do PE. As respostas da maioria foram baseadas na percepção de mudanças estruturais setoriais e na inclusão de novos procedimentos para cumprimento nas suas rotinas de trabalho, que presumem sejam ações relacionadas ao PE. De outro lado, todos os entrevistados entendem que houve mudanças positivas na organização em relação a eficiência nos últimos anos.

Questão 2: Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 me sinto nada envolvido e 5 completamente envolvido. Qual seu grau de envolvimento em relação aos objetivos, projetos e ações propostos pela organização no planejamento estratégico? Justifique.

O entendimento da maioria é que há envolvimento sobretudo pelos objetivos e metas constantemente discutidos com as chefias imediatas e mediatas. É citado também que, em alguns momentos, há um distanciamento entre a gestão de pessoas e o servidor, dificultando uma visão mais holística sobre a implementação do plano estratégico em um sentido mais institucional e menos setorizado.

Os entrevistados deixam claro que o envolvimento é, eminentemente, setorial. A maioria argumenta ter dificuldade de uma visão macro sobre a organização. Certamente, reflexo de falta de políticas de engajamento, conforme já observado. A organização deixa de engajar seus colaboradores no momento em que não os envolve de forma mais efetiva nas discussões de implementação de seu PE, na construção de ações e metas.

4.9.2 Resultados quantitativos

Esta pesquisa foi realizada por intermédio de um questionário encaminhado de forma virtual, disponibilizado através de um link criado no site de pesquisa online SurveyMonkey. As questões foram encaminhadas aos discentes da Escola de Administração da UFRGS, no período entre fevereiro e março de 2021. Os gráficos foram

elaborados com base em um universo de 40 respostas obtidas. O questionário foi traduzido em gráficos em forma de pizza que mostram todos os resultados em porcentagem.

As três questões reproduzidas a seguir tiveram a intenção de captar a percepção de integrantes da comunidade quanto aos serviços prestados pelo judiciário estadual, o impacto para o público externo em relação ao que é realizado pela instituição atualmente.

Gráfico 1: Qual sua percepção sobre a qualidade do judiciário estadual como prestadora de serviço jurisdicional?

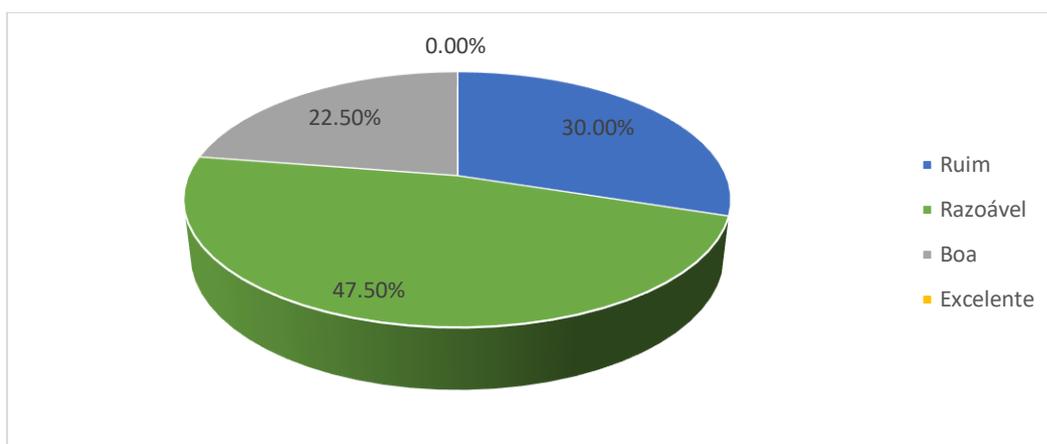


Gráfico 1 - Qualidade do judiciário estadual. Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme os levantamentos estatísticos, 47,5% dos respondentes entendem como razoável a qualidade do serviço jurisdicional prestado pela justiça gaúcha. Um total de 22,5% das pessoas percebe como boa qualidade e 0% como excelente. Mas não se pode deixar de considerar que uma parte significativa, cerca de 30%, registraram sua percepção como ruim, o que indica possíveis falhas tanto nos serviços prestados quanto no processo de comunicação entre a organização e a comunidade.

Gráfico 2: Qual sua percepção sobre o nível de acessibilidade do judiciário estadual?

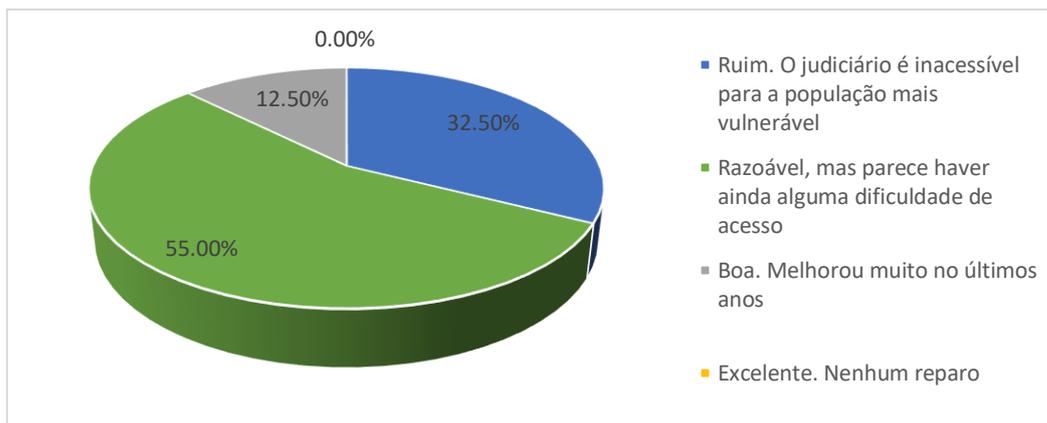


Gráfico 2 - Acessibilidade do judiciário estadual. Fonte: Elaborado pelo autor.

O estudo identificou que a maioria dos respondentes, 55%, percebem como razoável o nível de acessibilidade para população e 12,5% como boa, o que indica que grande parte da comunidade entende os esforços do judiciário gaúcho para melhoria da acessibilidade, apesar de algumas dificuldades. No entanto, chama a atenção que 32,5% tem restrições quanto ao nível de acessibilidade para a fatia mais pobre da população.

Com base na amostra apresentada, percebe-se que parte considerável da população demonstra insatisfação e entende que o judiciário é inacessível para a população mais vulnerável. Os motivos para este resultado não serão aprofundados neste estudo, mas este registro vai ao encontro da afirmação de que há insatisfações que, possivelmente, venham a ser motivadas tanto pela comunicação ineficiente da organização quanto pela burocracia demasiada. Além disso, um indicativo de que as ações e projetos desenvolvidos até o momento em áreas como de acessibilidade, devem ser melhor divulgados e de que, ainda, são insuficientes para aproximar a organização de parcela da população.

Gráfico 3: Qual sua percepção quanto a imagem do judiciário estadual?

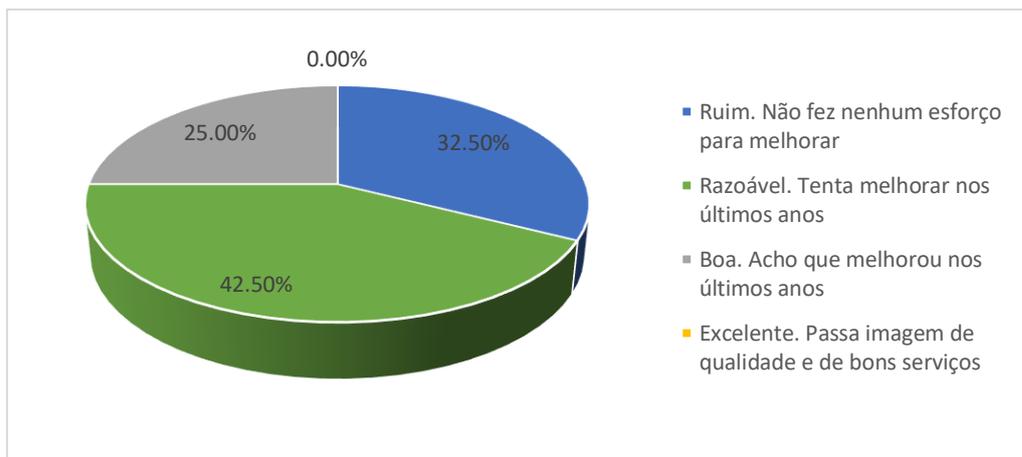


Gráfico 3 - Imagem do judiciário estadual. Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa identificou que 42,50% dos respondentes entendem que a imagem do judiciário gaúcho é razoável e que faz esforços para melhorar nos últimos anos. A faixa dos que acham que a imagem do judiciário é boa ficou em 25%. Já o segundo maior quantitativo, 32,50%, responderam que acham que a instituição não fez nenhum esforço para melhorar sua imagem, o que demonstra, mais uma vez, falha na comunicação institucional que, a propósito, está entre as linhas de atuação do PE, referente ao objetivo estratégico “Incrementar Satisfação e Imagem”.

Não há como deixar de referir também que existem componentes políticos que, nos últimos anos, tem envolvido o judiciário nacional. Decisões relacionadas aos rumos da política nacional têm passado com mais frequência pelas mãos do poder judiciário, o que tem rendido certo estranhamento de parte da população, em um período de extrema polarização, e que influenciam em pesquisas de opinião pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possibilitou uma análise de como o judiciário do Estado do Rio Grande do Sul construiu seu Planejamento Estratégico. Para o desenvolvimento do estudo, optou-se pela metodologia de pesquisa com análise de estudo de caso.

De modo geral, o estudo demonstrou que houve avanços após a implantação do PE, e que há o reconhecimento da comunidade quanto aos esforços para melhoria da qualidade da prestação dos serviços, da estrutura de acessibilidade e imagem da instituição. Por outro lado, a pesquisa mostrou que uma parcela significativa da população tem maiores restrições, o que denota alguma ineficiência ou falha de comunicação.

O estudo demonstra ainda que a organização tem conseguido criar bons projetos e ações para áreas de grande demanda social, contudo, alguns indicadores negativos denunciam desalinhamento na obtenção das metas, fato que deve ser melhor observado pela organização, considerando a queda no número de projetos nos últimos anos.

Com relação aos servidores, apesar da percepção positiva da maioria quanto a eficiência da organização, a pesquisa demonstrou, em que pese a cooperação, que não houve maior engajamento destes ao PE, o que revela problemas na forma como foi conduzido o processo de comunicação com os colaboradores.

O estudo descreveu as fases do PE implantado no TJRS, apresentando uma análise desde sua formulação, com a escolha e utilização de ferramentas estratégicas, passando pela seleção de metodologia e indicadores de desempenho, até a implementação com a criação e execução de projetos e ações para cumprimento do plano estratégico.

Da mesma forma, os objetivos específicos são alcançados na medida em que o estudo apresenta os benefícios e desafios na implementação, e a realização de análise à execução dos projetos e ações que dão a compreensão e dimensão dos impactos no ambiente interno e externo da organização.

A pesquisa demonstrou como o planejamento estratégico influenciou nas atividades da organização, permitindo o desenvolvimento ordenado de ações. Entretanto, verifica-se que apesar dos benefícios que o planejamento proporciona, necessita-se um tanto de avanços quanto à comunicação com seu público interno e externo, fato que iria contribuir significativamente para os resultados.

Dada a relevância do judiciário estadual como órgão de prestação de serviços jurisdicionais, torna-se necessário que a organização avance na criação de projetos para aproximar-se efetivamente da sociedade gaúcha com uma linguagem simples e eficaz.

Em síntese, este trabalho permitiu evidenciar os impactos de um modelo de planejamento estratégico implantado no TJRS, que trouxe resultados animadores, mas que requer ajustes. Considerando as limitações deste estudo e a significativa parcela de manifestações negativas na pesquisa, recomenda-se para estudos futuros uma análise mais aprofundada quanto aos anseios da comunidade com relação ao judiciário estadual.

REFERÊNCIAS

ANDREAZZA, Marcelo da Silva. Competências: Análise a Partir do Planejamento Estratégico de um Departamento de uma Universidade Federal. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/127204>. Acesso em: 17/04/2021.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 20/02/2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; CUNILL-GRAU, Nuria. Responsabilização na Administração Pública. São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 416p.

CEREZER, Leonardo M. B. O Processo de Institucionalização do Planejamento Estratégico no Tribunal de Contas do RS. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/168832>. Acesso em: 17/04/2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução N° 198, de 01/07/2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>. Acesso em: 20/02/2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução N° 325 de 29/06/2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 20/02/2021.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Rev. Adm. Pública [online]. 2008, vol.42, n.5, pp.829-874.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. São Paulo. Editora Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter Ferd. Introdução à Administração. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EIDELVEIN, Eduardo Júlio. Este Tribunal de Planejamento Estratégico? Identificação dos fatores que impedem o desenvolvimento do planejamento estratégico no TRF4. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/103222>. Acesso em: 17/04/2021.

ESCOBAR, Fernanda Teixeira. A Implantação do Balanced Scorecard no Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/38844>. Acesso em: 17/04/2021.

FAGUNDES, R. A “Matriz Swot” do Brasil. Disponível em: www.administradores.com.br. Acesso em: 17/02/2021.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Revolução de 1930. CPDOC FGV. Disponível em: <https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos37-45/PoliticaAdministracao/DASP>. Acesso em: 21/02/2021.

- GHELMAN, Silvio. Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública. 2006. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2019.
- HERRERO FILHO, Emílio. Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus, 2017.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MATUS, Carlos. Política, Planejamento e Governo. Brasília. Ed. IPEA, Tomos I e II, 1993.
- MATUS, C. Política, planejamento & governo. Brasília: IPEA, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. Revista de administração pública, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 7-21, jul./set. 1979.
- NIVEN, Paul R. Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. Administração Estratégica na Prática. São Paulo: Atlas Editora. 2011.
- PFEIFFER, P. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. Brasília: Enap, 2000.
- PEREIRA, Matias José. Manual de Gestão Pública contemporânea. São Paulo: Atlas, 2009.
- PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- RIEG, D. L., et al. (2014), “Aplicação de procedimentos do planejamento estratégico situacional (PES) para estruturação de problemas no âmbito empresarial: estudos de casos múltiplos”, Gestão & Produção, Vol. 21, No. 2, disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v21n2/v21n2a14.pdf> . Acesso em: 21/02/2021.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SERRA, Fernando Antônio Ribeiro. Gestão estratégica nas organizações públicas. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

SILVA, Flávia de Araújo e; GONÇALVES, Carlos Alberto. O Processo de formulação e implementação de Planejamento Estratégico em instituições do setor público. Revista de Administração da UFSM, v. 4, n. 3, p. 458-476, set./dez. 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614010.pdf> . Acesso em: 05/10/2020.

SOUZA, Daniel Luiz de. Planejamento estratégico em organizações públicas: Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. 2010. 73 f. Trabalho de Conclusão de curso (Especialização) - Curso de Pós-Graduação lato sensu em Planejamento Estratégico. Universidade Gama Filho. Brasília, 2010. Disponível em: Acesso em: 20/02/2021.

TAVARES, Mauro C. Planejamento Estratégico: A Opção entre Sucesso e Fracasso Empresarial. São Paulo: Harbra Business, 1991.

TAVARES, Mauro C. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. Informativo. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/informativo-online/>. Acesso em: 21/04/2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. Planejamento estratégico. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/o-tjrs/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 20/02/2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. Próximos passos do planejamento estratégico: fixar gestores e aprovar os projetos para 2010. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/noticia/noticia-legado-7550/>. Acesso em: 21/02/2021.

TREASY. O que é Análise Pest e como elaborar uma Matriz Pestel?. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/analise-pest/>. Acesso em: 10/04/2021.

WIKIPÉDIA. Revolução de 1930. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Revolução_de_1930. Acesso em: 15/10/2020.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.