

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ROSIANE DA SILVA E SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA:** um estudo de caso do  
Tribunal Regional Federal do Maranhão.

São Luís  
2018

**ROSIANE DA SILVA E SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA:** um estudo de caso do  
Tribunal Regional Federal do Maranhão.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walber Lins Pontes.

São Luís

2018

Silva, Rosiane da Silva e.

Planejamento Estratégico na Gestão Pública: um estudo de caso do Tribunal Regional Federal do Maranhão. / Rosiane da Silva e Silva. – 2018.

95 f.

Orientador: Walber Lins Pontes  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Planejamento Estratégico. 2. Gestão Pública. 3. Tribunal Regional Federal 1ª Região. I. Pontes, Walber Lins. II. Título.

**ROSIANE DA SILVA E SILVA**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA:** um estudo de caso  
do Tribunal Regional Federal do Maranhão.

Monografia apresentada ao Curso Superior de  
Administração de Empresas da Universidade  
Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 17 / 12 // 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Walber Lins Pontes (orientador)  
Dr. em Informática na Educação  
Universidade Federal do Maranhão

---

Prof<sup>a</sup> Mayana Virginia Viégas Lima  
Dr<sup>a</sup> em Administração  
Universidade Federal do Maranhão

---

Prof. Tadeu Gomes Teixeira  
Dr. em Ciências Sociais  
Universidade Federal do Maranhão

À memória do meu pai, José Serra da Silva, nunca esquecerei de lembrar que esse amor é pra sempre. Estais nos braços de Deus! E Herondina Iracema, minha vizinha, nunca vi alguém tão doce! Amor eterno!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, sem o qual eu não existiria.

Agradeço à minha mãe, Maria, sinônimo de força e fé inabalável; minha maior inspiração; meu melhor abrigo; presente de Deus em minha vida; por ti, nunca desistirei dos meus sonhos. Não conseguiria sem você ao meu lado; és a flor mais linda do meu jardim.

Ao meu irmão Nilson Silva, por ser meu melhor amigo; obrigada pelas noites em que me ouvistes e enxugastes meu pranto; amor eterno!

A minha amiga e irmã, Lili, por sempre estar ao meu lado; a mais linda história de amizade. A pessoa mais linda e generosa que tenho a honra de chamar de minha irmã.

À família Verde, Tibúrcio e Neném pelas palavras de incentivo e confiança depositadas em mim; minha querida amiga Neném, pela força de sempre e por sempre me abraçar com todo o carinho; à Flaviane Costa por tantos anos de amizade e apoio, nunca vou esquecer tantos sorrisos trocados e abraços sinceros; obrigada por tudo; a vida une e separa, mas as lembranças serão pra sempre guardadas no coração. Uma grande história de amor.

Aos meus sobrinhos, Kaylon de Aguiar, Isabelle Cristine e Joãozinho, pela felicidade em tê-los em minha vida. Amo muito vocês; sou mais feliz depois de vocês em minha vida.

À Mariana Moreira, amiga que conheci no Curso de Administração desta Universidade, e que irei levar pra vida toda. A rainha das “tretas”; a “macumbeira” mais linda, rs. Te amo amiga! Obrigada por todo apoio.

Ao meu orientador Professor D.r. Walber Lins Pontes, pela orientação, apoio e confiança depositados. Obrigada por acreditar nesse trabalho, e por me acompanhar até aqui; minha eterna gratidão. Admiro demais você!

Ao Professor Ademir Rosa “pessoa mais linda”, muito obrigada por toda paciência e generosidade.

À Professora Wilma Heluy, “nunca irei esquecer como construir um organograma - lápis e régua”; obrigada por ter acreditado que eu chegaria até aqui. Pediste para que eu não decepcionasse, pois bem! Chegando na reta final. Eterna gratidão!

À minha amiga Keliane Araujo, companheira de corridas e trilhas, além de confidente nas madrugadas via WhatsApp. Obrigada por tudo que tens feito por mim; os amigos são os irmãos que escolhemos! Amizade sincera que levarei pra sempre no meu coração, nunca esquecerei toda a força e dedicação. Esse trabalho também é seu, pessoa “maravilhosa”.

Às minhas supervisoras de estágio, Marcela Costa e Regina Teixeira, por me ajudarem a crescer profissionalmente; obriga pela carona solidária de todos os dias, pelas tardes agradáveis, pela amizade sincera que guardarei sempre com muito carinho. Regina Teixeira (a pessoa que mais gosta de limão), e Marcela Costa, minha chefinha querida.

À Ana Paula de Oliveira, Supervisora da Seção de Modernização Administrativa da Seção Judiciária do Maranhão. Obrigada por contribuir com informações relevantes para a minha pesquisa de campo.

“Se não planejamos nosso futuro, outros o  
farão para nós, por nós ou...contra nós...”

Costa, 2004



## RESUMO

O presente trabalho se propõe a dissertar sobre a contribuição do Planejamento Estratégico para o desenvolvimento das ações gerenciais do Tribunal Regional Federal do Maranhão. O objetivo macro, foi analisar em quais aspectos a implantação do planejamento estratégico no referido órgão em 2009, vem contribuindo para o desenvolvimento dos processos gerenciais na referida Instituição, ressaltando dois momentos específicos: (2010 a 2014), e (2015 a 2020). Para isso, foi preciso discorrer sobre os seguintes subtemas: estratégias, organizações e gestão pública. Os procedimentos metodológicos que possibilitaram esta pesquisa, foram a revisão bibliográfica, o levantamento documental, além de uma entrevista semiestruturada, realizada, junto à Supervisora da Seção responsável pelo planejamento estratégico na Seção Judiciária do Maranhão. O questionário foi desenvolvido com base em dados já discutidos na revisão de literatura específica de cada temática levantada, e o roteiro da entrevista com foco nos objetivos específicos da pesquisa. Estes elementos, serviram de subsídio para uma pesquisa qualitativa. A partir disso, foi possível compreender o Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Federal do Maranhão, desde a sua origem, evolução, os cenários políticos, econômicos e culturais, fazer considerações a respeito da relevância do mesmo para, as Organizações de maneira geral, analisar o Plano de Ação que é executado no Órgão, e ainda, sugerir melhorias na consecução do processo. Em posse das contribuições do planejamento estratégico nas ações gerenciais da referida Instituição, foi constatado os programas, projetos e ações que estão sendo desenvolvidas no âmbito da Instituição, e que contribuem para alcance dos objetivos maiores da Justiça Federal, as iniciativas que foram concluídas com êxito, e as que foram canceladas, e os motivos determinantes. Como sugestão de trabalhos posteriores, propõe-se uma abordagem quantitativa da pesquisa.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Gestão Pública. Tribunal Regional Federal.

## SUMMARY

This paper proposes to discuss the contribution of the Strategic Planning for the development of management actions of the Federal Regional Court of Maranhão. The macro objective was to analyze in which aspects the implementation of the strategic planning in the mentioned organ in 2009, has contributed to the development of the managerial processes in said Institution, highlighting two specific moments: (2010 to 2014), and (2015 to 2020). For this, it was necessary to discuss the following sub-themes: strategies, organizations and public management. The methodological procedures that enabled this research were the bibliographic review, the documentary survey, and a semistructured interview with the Supervisor of the Section responsible for strategic planning in the Judiciary Section of Maranhão. The questionnaire was developed based on data already discussed in the literature review specific to each topic raised, and the script of the interview focused on the specific objectives of the research. These elements served as a subsidy for a qualitative research. From this, it was possible to understand the Strategic Planning of the Federal Regional Court of Maranhão, from its origin, evolution, the political, economic and cultural scenarios, to make considerations about the relevance of the same to the Organizations in general, to analyze the Plan of Action that is executed in the Organ, and also, to suggest improvements in the accomplishment of the process. The programs, projects and actions that are being developed within the Institution, and which contribute to the achievement of the Federal Justice's major objectives, the initiatives that have been successfully completed, and those that were canceled, and the determining reasons. As a suggestion of later works, a quantitative approach to research is proposed.

**Keywords:** Strategic Planning. Public administration. Federal Regional Court

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC:	BALANCED SCORECARD
CJF:	CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL
CNJ:	CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA
DIPLE:	DIVISÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
JF:	JUSTIÇA FEDERAL
LDO:	LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS
LOA:	LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL
PDRAE:	PLANO DIRETOR DE REFORMA DO APARELHO DO ESTADO
PPA:	PLANO PLURIANUAL
RAE:	REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA
SEBIB:	SEÇÃO DE BIBLIOTECA
SECAD:	SECRETARIA ADMINISTRATIVA
SECGE:	SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO
SJMA:	SEÇÃO JUDICIÁRIA DO MARANHÃO
SEMAD:	SEÇÃO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA
SEPLAN:	SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO
TI:	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
TRF/MA:	TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do Planejamento Estratégico.....	25
Figura 2 - Matriz SWOT .....	33
Figura 3 - Seção de Modernização Administrativa .....	46
Figura 4 - Diretrizes estratégicas.....	52
Figura 5 - Mapa Estratégico da Justiça Federal (2010 – 2014).....	55
Figura 6 - Mapa Estratégico da Justiça Federal (2015 – 2020).....	71
Figura 7 - Plano Estratégico da Justiça Federal.....	73
Figura 8 - Plano de Ação Consolidado - SJMA - Iniciativas do Planej 2015-2020 - Posição em novembro/2018.....	79

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Posição Agosto de 2017 .....	84
Gráfico 02 - Posição Novembro 2018 .....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos do Planejamento Estratégico.....	24
Quadro 2 - Metas prioritárias do planejamento estratégico da Justiça Federal.....	53
Quadro 3 - Programas do Planejamento Estratégico da Justiça Federal (2010-2014) .....	64
Quadro 4 - Metas Nacionais do Poder Judiciário (2018) .....	74
Quadro 5 - Metas Específicas da Justiça Federal .....	74

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>17</b>
2.1	Estratégias .....	18
2.2	Planejamento Estratégico: Conceitos, fases e objetivos .....	20
2.3	Evolução e Críticas do Planejamento Estratégico .....	28
2.4	Principais Ferramentas do Planejamento Estratégico .....	32
2.4.1	Matriz SWOT .....	32
2.4.2	O Balanced Scorecard - BSC .....	34
<b>3</b>	<b>A GESTÃO PÚBLICA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA – TRF1/MA .....</b>	<b>45</b>
5.1	Seção de Modernização Administrativa - Semad .....	46
<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>49</b>
6.1	O Planejamento Estratégico no Poder Judiciário .....	50
<b>6.1.1</b>	<b>Planejamento Estratégico no TRF1/MA (2010 a 2014) .....</b>	<b>51</b>
6.1.2	Planejamento Estratégico no TRF1/MA (2015 – 2020) .....	69
6.1.3	Desenvolvimento das Ações Gerenciais do TRF1/MA (2015-2020).....	76
6.2	Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão .....	80
6.2.1	Influência do Planejamento Estratégico nas ações gerencias do TRF1/MA - Iniciativas Estratégicas Concluídas .....	81
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO.....</b>	<b>95</b>
	<b>ANEXO B – ORGANOGRAMA.....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea se diversificou demais, e em nada se assemelha à que existiu no passado. As rápidas transformações ocorridas nas últimas décadas, especialmente provocadas pela globalização, pela evolução da tecnologia e das demandas sociais, exigiram que as organizações se modernizassem e inovassem a Gestão Pública.

Como afirma Matias-Pereira (2009), os fenômenos: globalização, evolução tecnológica, economia e aumento das demandas sociais, são núcleos de discussões no atual cenário, e afetam significativamente as organizações públicas e privadas. Assim sendo, tanto as empresas quanto os órgãos públicos, vêm adotando o planejamento estratégico como instrumento gerencial.

Dito isso, o planejamento estratégico é uma ferramenta moderna, que as organizações utilizam para auxiliar os seus processos gerenciais.

Em uma pesquisa da Bain & Company publicada na *HSM Management* em 1996, feita com executivos de países desenvolvidos economicamente, pra saber quais ferramentas de gestão os mesmos utilizavam em suas empresas, obteve-se dessa pesquisa, que o planejamento estratégico é uma das ferramentas mais utilizadas no meio empresarial. (COSTA, 2004).

Como visto acima, o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial importante para as organizações, por representar um vetor de mudança e inovação para a mesma. Conhecer essa metodologia e suas vantagens orienta os gestores públicos em suas ações estratégicas.

Ciente da importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento organizacional, justifica-se o interesse por esse tema, devido à crescente utilização dessa ferramenta no meio empresarial, e pela adoção desta ferramenta nos últimos anos, também na administração pública.

Ademais, este estudo poderá contribuir de forma significativa para futuras pesquisas sobre o planejamento estratégico em instituições públicas; além da relevância dada ao tema nos últimos anos, inclusive, compondo a grade acadêmica Universidades Públicas, e privadas por todo o País.

Silva (2013) afirma que o planejamento estratégico nas organizações, possibilita ao gestor responsável, se antecipar às modificações que ocorrem no meio externo, e que venham afetar a organização, a partir da elaboração de estratégias



proativas e não somente reativas. Além de conseguir visualizar as oportunidades que surgem, e aproveitá-las de maneira eficiente.

Segundo a autora, a Administração Pública precisa ser eficiente e inovar na prestação dos serviços públicos ao cidadão, começando por eliminar as disfunções burocráticas, capacitando os gestores públicos, e adotando técnicas gerenciais mais modernas, como exemplo, o planejamento estratégico.

Dito isso, o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que pode auxiliar as organizações em suas rotinas administrativas, através de técnicas de gestão mais modernas; além disso, a base do planejamento estratégico está consubstanciada na transição do modelo burocrático, para o modelo gerencial; daí a importância de disseminar o estudo e pesquisa a respeito desse tema.

Assim, em vista da necessidade de conhecer as contribuições do planejamento estratégico no setor público, o problema que se busca responder nesse estudo é, como o planejamento estratégico no Tribunal Regional Federal do Maranhão, contribui para o desenvolvimento das ações gerenciais da Organização?

Em resposta ao questionamento apresentado, essa pesquisa está dividida em objetivo geral e objetivos específicos. O objetivo geral consiste em analisar as contribuições do planejamento estratégico no TRF1/MA, para o desenvolvimento das ações gerenciais da organização; quanto aos objetivos específicos, serão: compreender o desenvolvimento do planejamento estratégico nas ações gerenciais do TRF1/MA, bem como constatar a influência do planejamento estratégico nas ações gerenciais da organização, e ainda, avaliar o desenvolvimento destas ações com a implantação do planejamento estratégico na organização.

Quanto à metodologia utilizada, a pesquisa será descritiva, com abordagem qualitativa, de natureza aplicada, uma pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo, o estudo de caso, o levantamento documental como fonte de resultados, e aplicação de entrevista com a Supervisora da Seção responsável pelo acompanhamento do planejamento estratégico na Organização.

Para alcançar os objetivos específicos, esta pesquisa se dará da seguinte maneira:

No primeiro capítulo serão retratados conceitos, fases, e objetivos do planejamento estratégico. Somado a isso, o conceito de estratégia, e as temáticas

sobre a evolução e críticas do planejamento estratégico; as principais ferramentas que operacionalizam esse processo.

O segundo capítulo trará o conceito de Gestão Pública e o planejamento estratégico como ferramenta gerencial.

A metodologia da pesquisa consistirá no estudo de caso, na coleta de informações a partir da entrevista, e ainda, o levantamento documental.

No quarto capítulo, constará a descrição do campo de pesquisa, o Tribunal Regional Federal do Maranhão, apresentando sua história, área de atuação e estrutura organizacional.

No capítulo de Resultados e Discussões, será feito uma análise do estudo de caso, com a demonstração dos dados que foram coletados no levantamento documental a respeito do planejamento estratégico na organização, e ainda, as informações coletadas na entrevista.

O último capítulo versará sobre considerações e percepções obtidas a partir deste estudo de caso. Trata-se de uma análise quanto à consecução dos objetivos propostos neste estudo, e quais resultados foram alcançados, além de proposições futuras para a continuação de estudos sobre o tema planejamento estratégico no setor público.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORGANIZAÇÕES

As organizações do passado em nada se assemelham às de hoje, antes, nada era tão complexo. As organizações atuais possuem características muito mais complexas. (CURY, 2006).

De acordo com Hall (2004), as organizações são sistemas orgânicos, onde as pessoas desenvolvem algum tipo de atividade, e estas, são diretamente influenciadas pelo meio ambiente.

A Globalização e os Avanços tecnológicos, modificaram significativamente as organizações nas últimas décadas, que pra se manterem competitivas e atenderem às demandas que surgiam, precisavam inovar na gestão e alinhar seus processos.

Cury (2006, p.56) considera, que “as organizações saudáveis acham-se, constantemente, submetidas a pressões, no sentido de crescerem”. [...] Essas pressões criam a necessidade de fazer escolhas estratégicas relativas à direção e ao ritmo de crescimento”.

Kwasnicka (2010) pontua, que as organizações só podem se sustentar, se forem capazes de alinhar seus processos internos ao meio ambiente; é uma relação diretamente proporcional; quanto maior a mudança externa, mais complexos serão os processos organizacionais; essa relação determina o sucesso ou o fracasso das organizações.

Desta maneira, as expectativas ficaram mais complexas e as Organizações Contemporâneas vem acompanhando esse fenômeno. Nesse contexto, a adoção de metodologias gerenciais mais modernas, passou a nivelar os processos internos destas Organizações, que passaram a adotar práticas gerenciais com fulcro mais estratégico.

Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que a realidade mudou significativamente, e a organização para ser competitiva precisa inovar suas técnicas, para assim se adequar às variâncias ao seu redor. Nesse sentido, as organizações ao longo do tempo, seguiram às linhas diretivas da competição, e inovaram a mentalidade administrativa, adotando estratégias mais modernas.

É nesse novo paradigma gerencial, que o Planejamento Estratégico se insere como ferramenta administrativa diante de tais mudanças. Chiavenato e Sapiro (2009) dizem, que o planejamento estratégico é uma base de sustento para as estratégias em uma organização, para inserir os processos organizacionais à realidade do meio.

## 2.1 Estratégias

“Se no passado as estratégias estiveram relacionadas à ciência militar, na atualidade as estratégias estão diretamente relacionadas às ações das organizações frente ao mercado”. (MATIAS-PEREIRA, p.133).

Partindo-se da análise sobre os processos internos de uma organização, os produtos ou serviços que são desenvolvidos, precisam estar estruturados e alinhados aos objetivos da organização. Para isso, é importante que usem ações estratégicas como meio para alcançar esses objetivos.

Do conceito de estratégia, Oliveira (2014, p.191) considera que:

Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis. (OLIVEIRA, 2014, p.191).

Las Casas (1962 apud MEDEIROS, 2010, não p.) afirma que “a estratégia é uma técnica utilizada pela empresa, para atingir seus objetivos”. Essa técnica visa reunir todas as unidades departamentais, para o alcance dos objetivos gerais.

Para Kaplan e Norton (2000, p.87), “a essência da estratégia é a opção por executar atividades de forma diferente dos concorrentes, a fim de oferecer uma proposição de valor exclusiva”.

Segundo estes autores, as organizações precisam atualizar constantemente suas estratégias, para responder à evolução e dinamicidade do meio e de suas variáveis.

Na óptica de Oliveira (2014), empresas competitivas são aquelas que se preocupam em desenvolver vantagem em relação às outras empresas do mesmo segmento, estas analisam quais os elementos relacionados à concorrência num determinado tempo, e entendem de fato a função da estratégia no meio empresarial.

Como afirma este autor, as estratégias de uma empresa, são ferramentas que esta possui, que visam influenciar os processos internos, envolvendo toda a empresa com as variáveis percebidas do meio ambiente.

Portanto, o ambiente interno da organização, é constantemente influenciado pelo meio, e as empresas, para se fortalecerem e se manterem no mundo dos negócios, precisam inovar suas técnicas, aprimorar suas ações e estratégias, com aprendizado constante.

Entretanto, a literatura revisada aponta que, a execução das estratégias em uma organização enfrenta algumas barreiras. De acordo com os autores Kaplan e Norton (2000) o problema não está na estratégia em si, mas sim nos meios utilizados para executá-las, e que um dos entraves é a precarização das ferramentas, que por vezes estão desatualizadas para a realidade da organização.

Logo, os gestores organizacionais precisam estar atentos para as mudanças do meio ambiente, pois serão elas que irão apontar quais produtos, ou serviços atendem seus desejos; a empresa precisa estar alinhada às expectativas do seu público, quais mudanças são necessárias para atingir esse fim. Em outras palavras, o gestor precisa estar conectado com essas informações.

Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que as estratégias são a base do planejamento estratégico, e que este, a partir das estratégias, tem por objetivo adequar a missão organizacional às variáveis do meio.

Estes autores afirmam que:

As evidências mostram que as organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam um desempenho superior às demais. As organizações bem sucedidas buscam uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia. (CHIAVENATO; SAPIRO, p.30).

Assim sendo, são as estratégias que subsidiarão o planejamento estratégico, pois a partir destas será possível analisar as informações coletadas do meio ambiente.

Nesse diapasão, Oliveira (2014) traz uma relevante colaboração ao considerar, que estratégia é um esforço analítico, que sintetiza dentre todas as alternativas que existe, qual a mais adequada na tomada de decisão. É uma ação racional sobre os impactos para a organização como um todo.

À luz de Chiavenato e Sapiro (2009), a estratégia é uma atividade criadora, reflexiva e que envolve subjetividade, mas ainda assim, é uma atividade prática. É no planejamento estratégico que a estratégia irá se consolidar na prática.

Conclui-se, que a estratégia é de suma importância para as organizações, por apresentar vantagens competitivas, como: eliminar fraquezas e maximizar forças a partir da análise interna; visualizar oportunidades com o diagnóstico externo, e ficar atenta aos riscos do meio; desenvolver o capital humano e novas tecnologias, planejar suas ações, dentre outras vantagens.

Para que as estratégias escolhidas tragam vantagem competitiva para a Organização, é necessário que sejam bem estruturadas e alocadas a um planejamento, que irá delinear os caminhos a serem seguidos para o alcance dos objetivos da Organização.

## **2.2 Planejamento Estratégico: Conceitos, fases e objetivos**

As organizações para serem competitivas precisam adotar instrumentos de gestão que visem à modernização dos seus processos.

Executivos de empresas desenvolvidas, afirmaram em uma entrevista da Bain & Company publicada na *HSM Management* em 1996, que utilizam o planejamento estratégico na gestão dos seus negócios. (COSTA, 2004).

Chiavenato e Sapiro (2009) apontam, que o planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada pela empresa, para alcance dos seus objetivos, que possibilita à mesma, ser competitiva no contexto ao qual faz parte.

Para Fischmann e Almeida (2013) o planejamento estratégico é um instrumento de execução, que investiga o meio ambiente para detectar as oportunidades, e utilizá-las da melhor maneira, e se defender das ameaças externas, além de mapear as qualidades e as fraquezas existentes na organização.

Oliveira (2014) diz que planejamento estratégico, é um processo cíclico que envolve decisões que estão intimamente relacionadas, cujas finalidades são: prospectar um futuro para a organização, onde será definido a visão, missão organizacional, os propósitos, os objetivos, desafios e metas; escolher as estratégias mais adequadas; modelar a estrutura organizacional; alocar os recursos, e acompanhar e comparar o desenvolvimento obtido com o que o esperado.

Na fala de Drucker (2002, p.136) o planejamento estratégico:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Segundo Matias-Pereira (2009) o planejamento é uma ação primordial tanto nas entidades públicas quanto na iniciativa privada, viabilizando a produtividade, padronizando os processos, diminuindo ameaças, maximizando resultados, a partir de decisões mais sensatas com vistas a alcançar os objetivos organizacionais.

Depreende-se dos referenciais supracitados, que o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que possibilita às organizações, se sustentarem frente à competição, fortalecendo a gestão das suas ações estratégicas, a partir da análise dos principais fatores que interferem no ambiente organizacional.

A essência do planejamento estratégico está em tomar decisões antecipadas, para se posicionar frente a problemas que possam surgir nas organizações. (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Oliveira (2014) afirma que o sucesso ou fracasso de uma empresa, estão intimamente ligados a dois fatores fundamentais: à estratégia e à capacidade técnica dos elaboradores das estratégias. Para o autor, uma equipe técnica capacitada somada à escolha da estratégia ideal, representam vantagem competitiva em relação às outras empresas do mesmo segmento.

Chiavenato e Sapiro (2009, p.30) afirmam, que “o planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua”.

Já Maximiano (2000, p.203) define planejamento estratégico como “o processo de elaborar uma estratégia (ou plano estratégico), com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização”.

Observa Kwasnicka (2010) que a organização é um sistema aberto, que é diretamente influenciado por elementos externos. Esses elementos absorvidos refletem diretamente nos serviços e produtos desenvolvidos pela organização.

Segundo a autora (2010, p.115) “os fatores do ambiente externo da organização afetam diretamente a tecnologia, o mercado e a natureza do negócio, e ao mesmo tempo criam oportunidades e riscos para a empresa”.

Para Oliveira (2014) o planejamento estratégico é a ação que visa criar regras nas quais o administrador deverá seguir. Dessa forma, a ação de planejar levará em consideração todas as alterações feitas no presente, que possam modificar uma situação no futuro.

“Nesse sentido, o planejamento estratégico busca contribuir para a transição da fase atual para um momento futuro da organização, em particular nas áreas comportamental e cultural”. (MATIAS-PEREIRA 2009, p.134).

Planejar significa alinhar as ações, criar sinergia, estabelecer interdependência entre todos os recursos possíveis da organização. (OLIVEIRA, 2014).

A ação de planejar pressupõe a maior entrega possível daqueles que estão envolvidos diretamente neste processo, portanto, para uma empresa alcançar os objetivos almejados, precisará aperfeiçoar os seus processos internos com economicidade e com o maior impacto possível para os clientes, agregando assim, valor ao produto ou serviço prestado aos clientes ou cidadãos. (OLIVEIRA, 2009 apud AMORIM, 2016).

Maximiano (2000) salienta que todas as pessoas, estando dentro ou fora da organização, e que tenham algum interesse em comum, serão afetados diretamente por todas as decisões tomadas no planejamento, desde a simples aquisição de um novo produto, a execução de um serviço, as políticas empresariais, etc. Logo, todos os elementos envolvidos direta ou indiretamente com a organização.

O planejamento estratégico é a função administrativa que abrangerá todos os departamentos, todas as pessoas e todos os processos internos da organização, devido a isso, as decisões tomadas serão consideradas num horizonte de longo prazo, por se tratar de um processo mais analítico e complexo.

Kaplan e Norton corroboram com os autores supracitados ao afirmarem que:

As corporações devem empenhar-se na busca constante de novas maneiras de tornar o todo mais valioso do que a soma das partes. O alinhamento é fundamental para que uma organização gere sinergias por meio de suas unidades de negócios e de apoio”. (KAPLAN; NORTON, 2006, p.29-30).



Chiavenato e Sapiro (2009) citam que independente da natureza jurídica da organização, as decisões gerais e mais relevantes, e que darão direcionamento para a organização, serão analisadas no nível institucional, também conhecido como cúpula organizacional, ou ainda, chamado de nível estratégico. O nível estratégico é o mais alto nível da organização.

As decisões que são tomadas no nível estratégico, têm por finalidade, estruturar o ambiente organizacional, e alinhá-lo ao ambiente externo, para alcançar eficazmente os objetivos da organização. (KWASNICKA, p.115).

No que diz respeito à temporalidade desse processo, Oliveira, Perez Jr e Silva (2006) afirmam que o planejamento estratégico é uma atividade administrativa que considera o curto, médio e longo prazo.

No curto prazo os planos estratégicos serão menos sintetizados, já o médio prazo, corresponderá àqueles planos onde a organização precisará constantemente aprimorar seus planos, com possibilidade de modificar o esboço dos cenários se preciso for, ou ainda de longo prazo, considerando as mutações no âmbito interno e os aspectos externos à organização. (OLIVEIRA; PEREZ Jr; SILVA, 2006).

Considera o autor que:

O planejamento a longo prazo deve impedir que sem maior crítica os dirigentes da empresa prolonguem as tendências atuais até o futuro; deve impedir que eles suponham que os produtos, os serviços, os mercados e as tecnologias de amanhã; e, acima de tudo, deve impedir que dediquem recursos e esforços para defender o dia de ontem. (DRUCKER 2002, p.132).

Entretanto, Drucker (2002) enfatiza que as decisões de curto prazo, também precisam ser estratégicas, assim como no longo prazo. Pois o longo prazo é permeado de decisões mais imediatas.

Do ponto de vista de função administrativa, Oliveira (2014) diz que o planejamento estratégico é tarefa que precede todas as outras; atividade; o processo é mais amplo e abrangente; projetado para o longo prazo; conteúdo genérico e sintético; sistêmico; complexo; cíclico, contínuo e não linear.

Os principais objetivos do planejamento estratégico serão listados na tabela abaixo. Os elementos listados seguem a óptica de Oliveira (2014). Segundo o autor, as finalidades do planejamento estratégico são:

Quadro 1 - Objetivos do Planejamento Estratégico.

<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>
1	Conhecer os pontos fortes e minimizar os pontos fracos da empresa: elementos internos e externos; são controláveis.
2	Analisar as oportunidades e ameaças da empresa: elementos externos; são incontroláveis.
3	Estabelecer os princípios que devem ser seguidos no processo de planejamento estratégico;
4	Estabelecer os objetivos esperados pela empresa;
5	A rota a ser seguida; os meios para alcançar os objetivos da empresa;
6	Sobre os planos estratégicos, determinar - o porquê, em qual momento, como será feito, quais pessoas irão fazer e onde irão fazer;
7	Designar os insumos necessários na execução do plano.

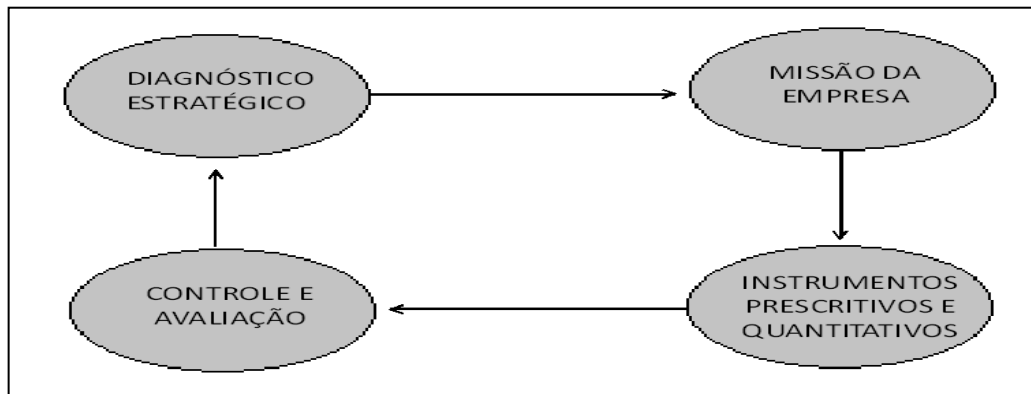
Fonte: Adaptado de Oliveira (2014)

Após entender o conceito, as características, e finalidade do planejamento estratégico, o próximo passo será executar esse processo. Para isso, os responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico na organização, precisarão conhecer as fases desse processo, e os elementos inerentes a cada etapa, para direcionar adequadamente suas ações.

De acordo com Oliveira (2014) as fases de implementação do planejamento estratégico podem ser assim resumidas: o diagnóstico estratégico, a missão da empresa, os elementos prescritivos e quantitativos, e o controle e avaliação.

A figura a seguir, nos mostra de maneira simplificada, todas as etapas para a implementação do planejamento estratégico.

Figura 1 - Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: adaptado de Oliveira (2014)

### FASE 1 – O Diagnóstico Estratégico

A primeira fase na implementação e execução do planejamento estratégico em uma organização chama-se Diagnóstico Estratégico. Trata-se de um levantamento de informações, que serão coletadas do meio interno e externo da organização, para apurar seus pontos fortes e fracos, para fazer uma análise da situação em que encontra a organização. (RIBAS; FACINI; TEIXEIRA, 2014).

Segundo estes autores “Com a elaboração do diagnóstico interno e externo, pode ser feita uma complementação na análise e se obterem acertos nas estimativas futuras, baseando-se nas situações atuais” [...].

Nessa fase também denominada de auditoria de posição, deve-se determinar ‘como se está’. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. (OLIVEIRA, 2014, p.43).

Segundo Oliveira (2014) no diagnóstico estratégico, alguns elementos serão estudados, citam-se: a visão, os valores, a análise interna, a análise externa, análise dos concorrentes.

De acordo com Costa (2006) a Visão é como um Raio - X da organização, onde a mesma se percebe na atualidade, e se projeta da forma como gostaria de estar no futuro.

A **visão** é a base dos objetivos gerais da organização, é representa os anseios da organização. Dessa forma, deverá a visão deverá ser compreendida por todas as pessoas responsáveis pela execução do planejamento estratégico, e transmitida pra todos os colaboradores da organização, para que estes entendam que todas as atividades desenvolvidas, todos os processos, deverão sempre ter foco na visão. (COSTA, 2006).

Os **valores**, segundo Costa (2006) representam as qualidades que a organização possui e que deverão ser cultivadas, e traduzidas para as pessoas que fazem parte da mesma. São as virtudes que servirão de espelho tanto para as pessoas internas da organização, quanto para as pessoas externas à organização.

Na **Análise Interna**, será feito um mapeamento das forças e fraquezas da empresa. É nesse momento, que serão identificados, por exemplo, se os recursos humanos são adequados e qualificados, se os processos estão de acordo com o que o mercado espera, se a empresa está no mesmo nível e relação a outras empresas do mesmo ramo. Todas essas variáveis são controláveis pela organização, por que são conhecidas e percebidas pela mesma. (OLIVEIRA, 2014).

Já na **Análise Externa**, Oliveira (2014) afirma que será feita uma busca pelas oportunidades e ameaças que está entorno da organização, além de verificar como a organização poderá aproveitar as oportunidades do meio, e como evitar os riscos. Esses elementos referem-se a aspectos políticos, econômicos, sociais, legais, tecnológicos, dentre outros.

Como se vê, a finalidade do diagnóstico estratégico é coletar informações precisas tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo, para elaborar as estratégias necessárias para a formulação de um plano para a organização. E a principal ferramenta utilizada pra estruturar essas informações é a Análise SWOT.

## **FASE 2 – Missão da Empresa**

Após a análise da situação atual e ambiental da empresa, com o auxílio da Matriz SWOT, o próximo passo será determinar a missão da empresa.

Nesta fase, a organização definirá seu ramo, onde e como ela irá atuar, quais clientes pretende alcançar; é uma análise da posição atual, e onde pretende chegar, desenha cenários prospectivos, cruza as informações que obtém a partir da análise

do meio, para se posicionar frente às ameaças e oportunidades, versus suas forças e fraquezas. É nesse momento, que a organização irá desenvolver suas estratégias e políticas, que correspondem às linhas mestras nas quais a organização irá seguir. (OLIVEIRA, 2014).

### **FASE 3 – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos**

Os instrumentos prescritivos podem ser classificados, como, aqueles que detalham a execução de um determinado processo. Já os elementos quantitativos, correspondem à quantidade aceitável para este processo. Esta fase determinará os objetivos da organização, o que deve ser feito, como fazer, e em qual quantidade, em outras palavras, é um manual de instruções da Organização, que demonstra os objetivos, desafios, e metas a serem perseguidas. (OLIVEIRA, 2014).

Esse autor destaca, que objetivos e metas não se confundem, apesar desta última ter relação direta com os objetivos, mas o que as diferenciam é a noção de tempo e abrangência de cada um. Os objetivos correspondem à uma situação desejada, àquela que se quer alcançar, já as metas, podem ser vistas como desdobramentos; o lapso temporal para a execução de uma meta é menor que dos objetivos.

Logo, os elementos prescritivos correspondem às estratégias, as políticas, as diretrizes, às diretrizes, aos objetivos, metas, desafios, projetos, programas e planos de ação. Já os elementos quantitativos podem ser vistos sob o aspecto financeiro e econômico, são os aspectos econômicos e financeiros da organização, a quantidade de despesas e de receitas, etc.

### **FASE 4 – Controle e Avaliação**

Segundo Oliveira (2014), o controle e a avaliação devem acompanhar o processo de implantação e execução do planejamento estratégico desde o início. Em todas as fases do planejamento, deverá haver correções caso necessário, a organização irá monitorar e acompanhar os resultados obtidos, e compará-los aos que foram planejados anteriormente; Esses Indicadores servirão de norte para o alcance da eficácia empresarial.

Este autor afirma que, nesse momento será colocado à prova o desempenho dos colaboradores da organização, analisando se as metas foram devidamente cumpridas, se houve vícios na execução do processo, e quais foram, além da ação corretiva quando necessário.

A elaboração do planejamento estratégico seguirá um caminho sistêmico e não linear. Segundo Oliveira (2014), na fase de controle e avaliação, se for verificado algum desvio ou vício, o processo deverá retroagir; identificar os desvios e corrigi-los.

Segundo Silva (2013, p.30) “o planejamento provê o controle organizacional através do estabelecimento de padrões de desempenho. Os níveis individuais e organizacionais de realização podem ser comparados com esses padrões, como se faz usualmente, por exemplo, ao comparar as despesas com o orçamento”.

Sobre isso, Silva et al. (2013, p.93) dizem que, a avaliação é uma prática que controla e retroalimenta o sistema, com informações a respeito dos vícios e acertos do processo, tendo como indicadores, a missão organizacional, as variáveis ambientais e os objetivos planejados anteriormente.

Reafirmando, o contexto social mudou, e as organizações também mudaram, e adotaram novas técnicas para gerir e controlar os seus negócios, inclusive o processo de planejamento da Organização. Dito isso, a próxima sessão desta pesquisa, trará alguns aspectos sobre a evolução do planejamento estratégico nas Organizações até os dias atuais.

### **2.3 Evolução e Críticas do Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico passou por algumas modificações até chegar aos moldes atuais.

Os autores Oliveira, Perez Jr e Silva (2009) afirmam que:

As metodologias e técnicas do planejamento estratégico são consequências de um desenvolvimento histórico que teve seu início [...], no berço dos pensadores econômicos das teorias clássicas: James Stuart Mills, Adam Smith, Karl Marx, Malthus e Engels, e posteriormente, Veblen, Otto Bauer, Keynes, Samuelson e Milton Friedman. [...]. De acordo com os historiadores, em 1832, Von Clausewitz estabeleceu as técnicas abstratas do planejamento de contingência de uma batalha com

estratégias que eram compostas de diferente táticas. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2006, p.31).

Alguns autores contribuíram significativamente no estudo sobre o planejamento estratégico, destacam-se: Sun Tzu que viveu entre os anos 400 e 200 a.C; Maquiavel na década de 30, quando escreveu a obra “o príncipe; Clausewite em seu livro “A Guerra”, que trouxe a importância da tática e da estratégia; Geoge Siemens, no século XIX, falou sobre o que era a função planejamento, e ainda Michael Porter que estudou sobre estratégia competitiva. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009) e Matias-Pereira (2009) os primeiros conceitos sobre planejamento estratégico tiveram origem nas competições militares, e da necessidade de aperfeiçoamento das técnicas no campo de batalha. Esse cenário de guerra é apontado como o marco inicial no uso de estratégias.

Ainda segundo o autor, O general Sun Tzu foi pioneiro no estudo sobre estratégia, devido à sua formação militar, desenvolveu táticas de guerras para ganhar vantagens frente aos seus inimigos, levando-o a escrever o livro – “Arte da Guerra”. Nesta obra, o general desenvolveu 13 princípios onde ensinava regras de conduta para os soldados, e como estudar o campo do inimigo.

Observa-se então, que o planejamento com foco em elementos externos (o campo do inimigo), já era alvo de análise naquele tempo remoto, podemos considerar que esta maneira de estudar o terreno do inimigo já era uma aplicação estratégica.

Chiavenato e Sapiro (2009) e Oliveira, Perez Jr e Silva (2006) dizem que o ambiente de guerra é muito parecido com as disputas econômicas que ocorrem no âmbito empresarial.

Sobre isso, os autores Chiavenato e Sapiro (2009), atribuem a Henry Ford – grande empreendedor dos anos 40, e fundador da Ford Motor Company, o título de precursor do pensamento estratégico naquela época; esse empreendedor desenvolveu a linha de montagem em série, e a produção em massa.

Para Barbosa e Brondani (2005) na década de 50 e 60, o planejamento estratégico se desenvolvia de maneira muito intuitiva, tinha funcionalidades meramente orçamentárias, era utilizado como uma ferramenta de controle dos faturamentos e das despesas, pois nesse contexto, o ambiente era estático e a demanda era controlada, e as empresas podiam previsões.

O planejamento estratégico só ganhou relevância na década 70, devido às grandes transformações política-econômica-social, dentre elas, as duas Guerras Mundiais, e a crise do petróleo de 1976, que trouxeram instabilidade e apreensão para sociedade, fazendo com que as grandes empresas se preocupassem em desenvolver um planejamento voltado para práticas mais eficientes, e assim se fortalecessem competitivamente. (Barbosa; Brandoni 2005).

Matias-Pereira (2009) enfatiza que, a modernização nas técnicas gerenciais teve como pano de fundo, a Revolução Industrial que eclodiu na Inglaterra e na Alemanha no século XVII. Estudiosos como James Stewart, Adam Smith e Karl Marx, contribuíram para a evolução do pensamento estratégico.

De acordo com Silva, Farias e Fonteles (2014) o planejamento estratégico foi utilizado como ferramenta de gestão na década de 60, para investigar o mundo dos negócios, para buscar vantagens, e se sustentar economicamente.

Assim, o planejamento estratégico percorreu alguns caminhos até chegar às características e funcionalidades que hoje possui, esse processo evolutivo levou em consideração as questões internas da organização, mas principalmente as contingências ambientais pelas quais às empresas estavam expostas, e da necessidade da organização se manter competitiva diante das ameaças e oportunidades que surgiam.

Porém, o desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico nas organizações enfrentaram algumas críticas quanto à sua eficácia, que são frutos de alguns equívocos. Segundo Oliveira (2014) algumas falhas são observadas nesse sentido, e uma delas, diz respeito à inadequada comparação que se faz entre o planejamento estratégico com previsão, projeção, predição, corretor de desvios, ou ainda com o plano estratégico propriamente dito.

Ademais, Costa (2004) afirma que algumas pessoas não reconhecem o planejamento estratégico como ferramenta eficaz, devido à sua dimensão de longo prazo, e perderia sua eficácia por não alcançar as mutações do meio que são imprevisíveis e muito rápidas.

Matias-Pereira (2009) coaduna com Costa (2004), quando considera que não existe um consenso entre vários estudiosos sobre a eficácia do planejamento estratégico nas organizações; não há necessidade de se adotar estratégias mais



complexas em ambientes estáticos, do contrário, quando o ambiente é dinâmico, esse processo remete a uma situação mais complicada.

De acordo com este autor, a inovação sempre traz desconfiança e resistência por parte das pessoas. É nítida a apreensão do homem em relação às coisas as que não conhece e não tem controle. Em outras palavras, permanecer no conhecido é confortável e aceitável, em detrimento do novo que é desconhecido e incerto.

Outra questão apontada por Costa (2004), diz respeito à visão de futuro dos dirigentes das empresas. A visão de futuro de uma empresa tem relação direta com os interesses pessoais do responsável pela direção da organização, e estes interesses subjetivos influenciam na aceitação do planejamento estratégico.

Outro aspecto, são as mutações econômicas locais e internacionais, que impedem que um planejamento de longo prazo, produza os efeitos desejados, e devido à todas essas variações externas, naturalmente o planejamento estratégico cairia em desuso e não teria sentido seguir algo retrógrado e ultrapassado, logo, a improvisação nesse contexto, teria muito mais valia. (COSTA, 2004).

Chiavenato e Sapiro (2009, p.4) afirmam que todo o contexto muda – e muda pra valer -, e a organização precisa pelo menos acompanhar as mudanças ao seu redor, para se manter atualizada e ajustada para a competição.

Outro vício encontrado é transformar o planejamento estratégico em uma peça orçamentária, na qual visa fazer dotações de receitas e despesas, e que por isso é projetado para o ano contábil, portanto, não se relacionam com os objetivos de longo prazo, e nem aos objetivos intermediários da organização. (COSTA, 2004).

Outro ponto relevante é o comportamento pragmático. Segundo Costa (2004) o pragmatismo impede que as pessoas desenvolvam planejamentos como foco no futuro, por somente acreditarem nos fatos atuais.

O autor Drucker (2002) trouxe importantes considerações, ao determinar o que não configura um planejamento estratégico, segundo o autor, o planejamento estratégico não é um acontecimento inesperado que possui técnicas já determinadas; não se trata de premunições; não é desenvolvido em cima de ações para o futuro, ou ainda, um procedimento que suprima as ameaças do meio.

Depreende-se, que a visão do executivo é de fundamental relevância para a correta aplicação do planejamento estratégico na Organização. O sucesso na

implementação depende sobremaneira de um estudo aprofundado sobre esta ferramenta, para saber quais as suas implicações e como aplicá-la adequadamente.

Assim, essas barreiras poderiam ser minimizadas ou até mesmo eliminadas, se o executivo utilizasse instrumentos de gestão mais modernos e eficientes. Nesse aspecto, algumas ferramentas já são comuns nas rotinas das instituições privadas, e adaptáveis à realidade das Instituições Públicas.

## **2.4 Principais Ferramentas do Planejamento Estratégico**

A sustentabilidade de uma organização, depende sobremaneira, de uma gestão capacitada, que utilize de maneira eficiente e eficaz os recursos aos quais dispõe. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2000) afirmam que as organizações precisam adotar ferramentas de gestão que modernizem os seus processos internos, e que planeje suas estratégias e não somente as execute.

Nesse sentido, a necessidade de modernização gerencial, colocou o Planejamento Estratégico no centro dessa temática. Matias-Pereira (2009) considera, que assim como nas empresas privadas, essa ferramenta ganhou espaço também no setor público.

Como visto, o Planejamento Estratégico é uma metodologia de apoio da gestão, que estrutura as estratégias da Organização. Considerando-a como ferramenta auxiliar do processo decisório, algumas ferramentas de apoio, são observadas nesse processo; com destaque para Análise SWOT e o BALANCED SCORECARD (BSC).

### **2.4.1 Matriz SWOT**

Conforme Ribeiro-Neto (2011, p.17) a análise SWOT “É uma sigla do idioma inglês, na qual representa: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), sendo fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen”.

A Matriz Swot é o principal instrumento utilizado no planejamento estratégico, cuja finalidade é buscar dados e informações sobre o ambiente interno e externo da

organização, apurando os pontos fortes e pontos fracos que são as variáveis controláveis, e as ameaças e oportunidades que são variáveis não controláveis, a partir de um diagnóstico estratégico interno e externo. (OLIVEIRA, 2007).

A figura a seguir, exemplifica um modelo de Matriz SWOT:

Figura 2 - Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Este autor considera que, a essência da análise SWOT consiste em cruzar informações, e depois analisar a situação da empresa. Os possíveis cenários obtidos a partir dessa análise serão: de sobrevivência (o pior cenário possível), de desenvolvimento (melhor cenário possível), de crescimento (a organização está crescendo), ou de manutenção (a empresa se mantém forte enquanto as ameaças existirem).

Os autores Chiavenato e Sapiro (2009) consideram que o tema Matriz SWOT começou a ser estudado nos Estados Unidos, em uma escola empresarial por nome Harvard Business School. Nessa ocasião, analisou-se a relação entre as forças da empresa, e as oportunidades do meio empresarial, tendo por base os seus pontos fracos e as ameaças do meio. [...]. A idealização da Matriz Swot data da década de 50, a partir de anotações extraídas das aulas do Professor Kennet A. Andrews. [...]. Entretanto, a técnica de cruzar esses dados, já era desenvolvida no final da década

de 40 por trabalhos feitos pela Du Pont; A partir disso, tornou-se comum essa prática nas grandes empresas americanas. [...].

Segundo estes autores, a Matriz Swot tal qual conhecemos atualmente, foi descrita por H. Welluric, na década de 80, quando publicou o livro **The Tows Matrix – a tool for situational**. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Filho, Araújo e Quinteiros (2014) afirmam que a matriz SWOT é um instrumento muito utilizado pelos mercados, e por empresas de qualquer porte, que serve para estruturar as estratégias e a missão da empresa, e que possibilita a correção das ações empresariais de acordo com as mutações ambientais. A Análise SWOT averigua quais são as forças e fraquezas do ambiente empresarial, as ameaças e oportunidades que existem em seu entorno.

O site do Sebrae (2018) considera que a popularidade e uso da Matriz SWOT só está presente nas grandes empresas. Nas empresas de pequeno porte, a realidade é outra – baixa popularidade e pouca utilização.

Chiavenato (2007) afirma que empresas utilizam a Matriz Swot, para investigar a posição destas, em relação ao meio ambiente, e como estão sendo desenvolvidos os processos internos da empresa, tendo como parâmetro a concorrência, e ainda a adaptação às variações do meio ambiente.

#### 2.4.2 O Balanced Scorecard - BSC

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão fruto de pesquisas acadêmicas, feitas por Robert S. Kaplan e David Norton, em 1992 na Harvard Business Schools, que culminou com a produção de um artigo na Harvard Business Review. (ARAÚJO, 2009).

Segundo ele, o BSC é uma tecnologia gerencial de controle e avaliação do desempenho das empresas, das pessoas, e de qualquer aspecto da sociedade. O BSC se baseia em 4 perspectivas, a saber: **os elementos subjetivos, perspectivas financeiras, o aprendizado e crescimento, e os processos organizacionais**. As perspectivas do BSC deverão estar conectadas entre si, e alinhadas ao planejamento institucional. Esse alinhamento representa uma ruptura em relação aos sistemas tradicionais de medida de desempenho adotados nas empresas.

O autor enfatiza, que o processo decisório nas empresas contemporâneas, tem por base, a velocidade das mudanças contemporâneas, e os efeitos da Globalização. Nesse aspecto, a gestão empresarial do século XXI prescinde de ferramentas que não acompanhe tais mudanças.

Na dicção de Matias-Pereira (2009), na efetivação do BSC nas empresas, alguns aspectos precisam ser observados, são eles: a definição dos objetivos e caminhos a seguir; o alinhamento organizacional aos objetivos planejados, a correção de processos, o desenvolvimento de indicadores de desempenho, o controle dos mesmos. Desta forma, a essência do BSC consiste em: agilizar e modernizar processos, sistematizar a Missão, a Visão, os objetivos organizacionais, as decisões departamentais e organizacionais, distribuir tarefas às pessoas responsáveis, e coordenar todos esses elementos para o alcance dos objetivos planejados.

Uma das características do BSC é o alinhamento entre as diversas perspectivas organizacionais. De acordo com Araújo (2009) uma das razões que direcionam as organizações para a aplicação do BSC em suas ações, é a possibilidade do alinhamento entre os objetivos gerais, os departamentais, e os individuais; com assessoria de ferramentas secundárias como por exemplo, o Empowerment, o Coaching, o Mentoring, e a Gestão pela Qualidade Total (TQM).

Ademais, o BSC é sistêmico e amplo. Nas palavras de Araújo:

[...] o Balanced Scorecard, que tem grandes possibilidades de se transformar num completo sistema de gestão estratégica, proporciona a seus adeptos uma visão mais ampla e integrada da organização. Dizemos, “mais ampla” pois, como vimos anteriormente, esta tecnologia não se limita a um único foco: o financiamento. Ao contrário, abrange os clientes (consumidores), os processos internos críticos ou não e a aprendizagem e o crescimento, perspectivas estas que garantem o seu diferencial frente aos demais sistemas de avaliação de desempenho. (ARAÚJO 2009, p.92).

Sobre isso, Kaplan e Norton (2000) consideram que as empresas se equivocaram ao definir a perspectiva financeira como único padrão de eficácia nas organizações, o que as levou ao equívoco de considerarem essa perspectiva como única medida de desempenho; diz ainda, que esse sistema encontra-se superado, por se basearem em fatos retrógrafos; considera o autor, que a perspectiva unicamente financeira, paralisava a capacidade de inovação ia se perdendo no longo prazo, e só

alcançava bons resultados, por um curto período. A metodologia do novo BSC considera além da perspectiva financeira, aspectos mais atualizados de medida de desempenho.

Dizem eles, que as empresas precisam atualizar e modernizar seus processos de gestão, abandonando a gestão setorial, e focalizando nas estratégias.

No que tange às Organizações Públicas, Matias - Pereira (2009) afirma que, a implantação do BSC deverá estar de acordo com o planejamento, o controle, as estratégias, e as diretrizes da organização, e algumas perspectivas do BSC original deverão adaptar-se à realidade de cada Instituição; Como citado acima, a implantação desse sistema nas organizações públicas, deverá estar alinhado ao Planejamento Institucional.

### 3 A GESTÃO PÚBLICA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma gestão orientada para mudanças precisa de estratégias que viabilizem a modernização da gestão organizacional, com adoção de ferramentas que inovem os processos organizacionais. No que tange às ferramentas modernas de gestão, Matias-Pereira (2009) cita que o planejamento estratégico já é realidade nos países mais desenvolvidos, e que estes desenvolvem sua Gestão através de orçamentos participativos, e orientados por indicadores de desempenho.

Giacobbo (1997) diz que o planejamento estratégico surgiu nas organizações públicas no século XVIII, porém, esse período foi marcado por diversos problemas no que diz respeito à efetiva aplicação desta ferramenta nas instituições.

Para Matias-Pereira (2009 apud Marcelino, Matias-Pereira e Berbet 2008) a aplicação do planejamento estratégico no âmbito público, ganhou relevância nos últimos 30 anos, devido às Reformas Administrativas do Estado e adoção do Gerencialismo como novo modelo de gestão, cujos princípios são: a eficiência, a eficácia, e efetividade.

Sobre isso, Pereira (2018) afirma que em 1962 foi criado o cargo de Ministro Extraordinário, responsável pelo Planejamento do País, ocupado àquela época pelo Ministro Celso Furtado, neste momento, a estrutura governamental do país contava com um Conselho de Desenvolvimento criado em 1956, e responsável pelas políticas econômicas e pela coordenação do país.

Segundo este autor, o Conselho de Desenvolvimento assumiu diversas alterações, tanto no nome, quanto em suas atribuições, assumindo o status de Ministério à Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), esta, é ligada à Presidência da República. Nos dias atuais, esse órgão tem o nome de Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) criado pelo Decreto 8.812/2016.

Atualmente, o MP, órgão integrante da Administração Direta Federal, tem como área de competência os seguintes assuntos:

- a) formulação do planejamento estratégico nacional e elaboração de subsídios para formulação de políticas públicas de longo prazo voltadas ao desenvolvimento nacional;
- b) avaliação dos impactos socioeconômicos das políticas e programas do Governo Federal e elaboração de estudos especiais para a reformulação de políticas; [...]
- d) elaboração, acompanhamento e avaliação do plano plurianual de investimentos e dos orçamentos anuais; [...]
- g) coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e orçamento federal, de pessoal civil, de organização e modernização administrativa, de

administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais; [...]. (BRESSER, 2018, p.9).

Desta forma, até chegar aos moldes atuais, o planejamento na esfera pública passou por diversas modificações políticas e administrativas com o passar dos anos. No Governo do Presidente Fernando Collor de Mello em 1990, a SEPLAN deixa de ser um Ministério e passa a ser uma Secretaria do Ministério da Fazenda. Reassumindo o status de Ministério no Governo do Presidente da República Itamar Franco, com a denominação de Secretaria de Planejamento, Orçamento e Coordenação da Presidência da República. (BRESSER, 2012-2015).

A SEPLAN, que hoje tem o nome de Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), era responsável pelo desenvolvimento das ações básicas de planejamento. (BRESSER, 2012-2015).

A Carta Magna de 1988 destaca que o planejamento na esfera pública, ganhou relevância quando este se aliou ao orçamento público, subsidiando o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). (SILVA; MUCCI; BAETA; ARAÚJO, 2013).

A esse respeito a Prof. Yara Rodrigues Ferro (2018, p.9) preleciona que:

Com relação ao planejamento estratégico do Estado, o Brasil acumulou, sobretudo entre os anos de 40 e 70 do século passado, uma experiência razoável em matéria de planejamento governamental. Desde os primeiros exercícios, no imediato Pós-Segunda Guerra, por meio, entre outros, do Plano Salte (saúde, alimentação, transportes e energia) e, mais adiante, do Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, até os mais recentes planos plurianuais, determinados constitucionalmente, o Estado brasileiro empreendeu, ao longo destas últimas cinco décadas, diversas tentativas de planejamento do futuro e de organização do processo de desenvolvimento econômico. Estruturadas mais frequentemente em torno de grandes objetivos econômicos e, em alguns casos, formuladas para atender de estabilidade econômica ou de desenvolvimento regional (como a Sudene), essas experiências de planejamento governamental – das quais as mais conhecidas e ambiciosas foram, no auge do regime militar, os dois planos nacionais de desenvolvimento – conseguiram atingir algumas metas propostas, mas tiveram pouco impacto na situação social da nação. (FERRO 2018, p.9).

Nesse sentido, o planejamento que era desenvolvido desde a década de 60 até a década de 90 na esfera pública, não pode ser visto como planejamento



estratégico como nos dias atuais, pois este tinha cunho econômico e financeiro, voltado para o desenvolvimento do país.

As diversas mudanças políticas, culturais e econômicas ocorridas desde a criação do Conselho de Desenvolvimento até a inclusão do planejamento no orçamento público, sucederam nas Reformas do Aparelho do Estado. Em 1995, no Governo de Fernando Henrique Cardoso, o Ex-Ministro Bresser elaborou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – o PDRAE, como resposta à crise fiscal da década de 80, que levou o país à uma instabilidade econômica, e aumento das desigualdades regionais e sociais. (BRESSER, 1995).

Nas palavras Bresser Pereira (1995, p.6):

Com a finalidade de colaborar com esse amplo trabalho que a sociedade e o Governo estão fazendo para mudar o Brasil, determinei a elaboração do “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado”, que define objetivos e estabelece diretrizes para a reforma da administração pública brasileira. [...] Este “Plano Diretor” procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica. A situação agravou-se a partir do início desta década, como resultado de reformas administrativas apressadas, as quais desorganizaram centros decisórios importantes, afetaram a “memória administrativa”, a par de desmantelarem sistemas de produção de informações vitais para o processo decisório governamental. (BRESSER, 1995. p.6).

O PDRAE é um instrumento que tem por finalidade precípua, aperfeiçoar as ações da Administração Pública e direcioná-la para atender às demandas sociais. (BRESSER, 1995).

De acordo com Alexandrino e Paulo (2006) foi o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que estruturou o Gerencialismo, cuja finalidade era acompanhar as novas perspectivas tecnológicas, de maneira mais eficiente e focada no controle posterior aos resultados, diferentemente do modelo que o precedeu – O Modelo Burocrático, cujo controle era focado nos processos.

Nesse intento Bruno Miragem (2011, p.12) afirma que “O foco da Reforma do Estado e sua fonte de legitimidade foram a superação de uma realidade de ineficiência e incompetência da atuação da Administração Pública”. Buscar ano do livro.

O PDRAE foi o instrumento que legitimou as práticas gerenciais na Administração Pública, mitigando o Patrimonialismo e a Burocracia, com foco na Nova Gestão Pública. (DASSON JUNIOR, 2014).

Observa-se que a adoção do Gerencialismo no Brasil, não teve como pano de fundo, somente o crescimento das demandas sociais, ou dos avanços tecnológicos, mas também da necessidade de combate às falhas da Burocracia, sistema esse que era fortemente caracterizado pela ineficiência e lentidão.

Buscou-se com o Modelo Gerencial, desenvolver nas organizações públicas, uma cultura voltada para uma administração mais eficaz, eficiente e efetiva, fazendo uso de técnicas mais modernas de gestão, e incluindo o planejamento estratégico nesse contexto. (BRESSER, 1995).

Como afirma Ferro (2018, p.9):

No final do primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso, foi elaborado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos/SAE um planejamento de longo prazo para o Brasil denominado Brasil 2020. A extinção da própria SAE, no início do segundo mandato do citado governo, acabou inviabilizando o uso dos estudos ali contidos. Com o Projeto Brasil 3Tempos, nosso país retomou, em 2004, o caminho do planejamento estratégico de longo prazo. O núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – NAE/PR – está conduzindo este Projeto, por meio de uma metodologia própria.

Segundo Marcelino, Matias-Pereira e Berbert (2008, p.113):

As instituições públicas, em geral, na medida em que são criadas e respaldadas pelo Estado, têm pouca preocupação com a sua sobrevivência ao longo do tempo, razão pela qual não desenvolvem uma cultura nem ações para enfrentar as ameaças do ambiente e tirar proveito das novas oportunidades. Essas deficiências são agravadas pelas enormes dificuldades que possuem para definir e operacionalizar os seus objetivos, bem como pela escassa habilidade de gestão para orientar mudanças numa velocidade maior, quando elas se tornam necessárias.

Moreto-Neto (2010) afirmam que, as mudanças ocorridas na sociedade no século XX, colocaram as Organizações e a Gestão no centro de várias discussões. No atual século, essa perspectiva recai para a necessidade do setor público, de inovar suas metodologias e ferramentas de gestão, para atender os anseios da sociedade.

Como afirma este autor, os desafios do setor público, da iniciativa privada e das entidades sem fins lucrativos, é desenvolver uma Gestão eficiente dos seus recursos, maximizar os objetivos, e conquistar o reconhecimento da sociedade. Sabemos que os recursos são escassos, e a Gestão Pública na condução de suas atividades administrativas, precisa ser eficiente e efetiva, para alcançar as demandas sociais, e efetivar as políticas públicas.

Sobre a efetividade na esfera pública, Drucker (2002) sustenta que o rendimento da administração pública quanto à prestação de serviços públicos aos cidadãos é subestimado, devido a este, não ser parecido com o que é desenvolvido na iniciativa privada.

Apesar disso, a gestão pública não pode ser comparada àquela que é desenvolvida nas empresas privadas, pois precisa atender vários requisitos legais, que ultrapassam as características do setor empresarial, e nisto se diferem do mundo dos negócios. Por esta razão, o gerenciamento público é muito mais complexo. (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Lima (2012, p.6) coaduna com Matias-Pereira (2009) quando diz que, “A gestão pública é universal enquanto gestão, mas é singular enquanto pública”.

Na dicção de Kaplan e Norton (2000) os órgãos públicos e as organizações do terceiro setor, têm problemas na execução de suas estratégias, o que existe são diversos documentos que analisam somente a missão e a visão da organização, mas deixam a desejar no tocante aos objetivos que esperam alcançar, e que consideram mais os programas e diretrizes do que os objetivos propriamente ditos.

Alguns juristas consideram que a administração dos negócios públicos, deverá ser desempenhada por um Gestor, que coloque a finalidade pública acima das suas convicções pessoais, e sempre pautado por diretrizes legais, pois este está gerenciando o dinheiro público. (LEAL, 2003).

“O gestor precisa também ser um difusor de modernas tecnologias de gestão das organizações e, acima de tudo, praticá-las no dia-a-dia”. (ARAÚJO 2009, p.24-25).

Nos dias atuais, muito se tem falado sobre o papel do gestor nas organizações. O gestor é aquele, que comunica às pessoas quais são os objetivos desejados pela Organização. Nesse sentido, tanto os gestores públicos quanto os da iniciativa privada, no desempenhar de sua função, precisam estar atentos às novas tecnologias de gestão, para que possam se manter competitivas. Uma boa-gestão é aquela que, busca e dissemina conhecimento para os seus colaboradores, apontando a direção a seguir.

As mudanças ocorridas no meio empresarial estão sempre seguindo as tendências tecnológicas, que por sua vez, servem de parâmetro para o sucesso ou o fracasso de muitas organizações.

Entretanto, Hall (2004, p.195) considera que:

Organizações não respondem à mudança tecnológica por meio de simples absorção. Como alternativa, o processo político da organização opera por meio da defesa da mudança ou da estabilidade. Organizações de todo tipo possuem suas próprias respostas 'radicais' e 'reacionárias' às condições tecnológicas e a todas as demais condições ambientais. Em função de o ritmo de mudanças tecnológicas e de outras mudanças ambientais não ser constante para todas as organizações, varia o grau em que elas precisam desenvolver mecanismos de resposta. Para todas, no entanto, a tecnologia permanece uma consideração importante.

Araújo (2009) enfatiza, que os empresários ao redor do mundo aceitaram que, a sustentabilidade de uma empresa, versus a competitividade, depende da flexibilidade às mudanças; da ruptura com paradigmas tradicionais, e adoção tecnologias gerenciais mais modernas.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa quanto aos fins será descritiva, com abordagem de natureza qualitativa, com o objetivo principal de analisar as contribuições do planejamento estratégico no desenvolvimento das ações gerenciais no TRF1/MA.

Da definição de Gil (2002, p.42) temos:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Vergara (2011) diz que a pesquisa descritiva tem por objetivo mostrar as características de um assunto em específico [...] a intenção é somente expor o assunto sem necessidade de se aprofundar em explicações.

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. [...]. (SILVA, L; MENEZES, 2005, p. 20).

A pesquisa ainda será aplicada. De acordo com Vergara (2011), a essência da pesquisa aplicada, consiste em solucionar problemas inesperados, ou que aconteceram anteriormente. Essa metodologia é aplicada e desenvolvida na prática.

Para sistematizar e executar a pesquisa utilizou-se a técnica do estudo de caso e pesquisa de campo para coletar informações do TRF1/MA. Sobre isso, Vergara (2011) afirma que uma das principais relevâncias dessa metodologia, é a investigação com riqueza de detalhes, de maneira aprofundada.

Ademais, uma pesquisa de campo com entrevista semiestruturada com a Supervisora da Seção de Modernização Administrativa (Semad). Essa Seção é responsável pelo desenvolvimento e aplicação das diretrizes do Planejamento

Estratégico no Tribunal Regional Federal do Maranhão. A entrevista semiestruturada aproximou-se mais de um diálogo, do que de uma entrevista formal propriamente dita. A motivação por essa metodologia, deveu-se à possibilidade de apurar informações mais abrangentes, fidedignas e esclarecedoras sobre o planejamento estratégico da Organização; ademais, as informações coletadas nesta pesquisa, foram provenientes da dicção da pessoa responsável pelo setor que acompanha o planejamento estratégico na Seção Judiciária do Maranhão, e nas suas Seccionais.

Ainda na coleta de dados, realizou-se o levantamento bibliográfico em livros, revistas especializadas, dissertações, artigos científicos e periódicos, como fontes de dados primários. Uma pesquisa realizada na página eletrônica do TRF1/MA, e ainda o levantamento documental de informações obtidas a partir dos dispositivos legais (Resoluções) pertinentes ao objeto desta pesquisa.

A análise e discussão dos resultados, foi possível a partir do cruzamento dos dados obtidos com a entrevista semiestruturada e do levantamento documental, em observância a literatura pertinente ao tema desta pesquisa. A escolha por esse método possibilitou analisar sobre três ópticas: uma normativa e material (levantamento documental), a segunda sendo subjetiva e orgânica e uma terceira corresponde a revisão bibliográfica no intuito de fundamentar os resultados obtidos.

Desta forma, Vergara (2011) considera que a pesquisa bibliográfica e o levantamento documental são técnicas interdependentes, pois aquela servirá de base para esta, possibilitando a correção nos desvios ocorridos no momento da execução dos processos da organização.

A Seção Judiciária do Estado do Maranhão é composta pelas Subseções de Caxias, Bacabal, Imperatriz e Balsas, mas o universo da pesquisa terá apenas a Seção de São Luis como campo de pesquisa, que será desenvolvida na Seção de Modernização (Semad), da referida Seção, que está hierarquicamente subordinada à Secretaria Administrativa (Secad). Segundo Vergara (2011, p.46) “A população amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”.

O objetivo principal do tratamento e análise dos dados desta pesquisa consiste em atingir o cumprimento dos objetivos específicos, e estabelecer conclusões com base nos dados da coleta, e propor melhorias à Seção Judiciária do Maranhão.

## 5 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA – TRF1/MA

O Tribunal Regional do Maranhão possui sede localizada na Avenida Senador Vitorino Freire, no bairro da Areinha, no Fórum Ministro Carlos Alberto Madeira. A instalação definitiva da Seção Judiciária do Maranhão – SJMA foi em 06 de maio de 1968, em sessão solene, no segundo pavimento do prédio na Rua Nina Rodrigues n. 43, conhecida atualmente como Rua do Sol, na presença do então Excelentíssimo Senhor Ministro Henocho da Silva Reis, e do Juiz federal Carlos Alberto Madeira. Em dezembro de 1968 a Justiça Federal ganhou sede própria, localizada na Rua das Hortas no centro da cidade de São Luís, onde permaneceu por 20 anos. A Constituição Federal de 1988 alterou a estrutura da Justiça Federal, dividindo-a em cinco regionais, e a Seção Judiciária do Maranhão ficou vinculada ao Tribunal Regional Federal da 1ª Região, com sede em Brasília. (BRASIL, 2013).

Desde a criação da Justiça Federal do Maranhão, passou por alguns entraves, um deles é a carência de servidores conforme consta no relatório enviado ao Conselho da Justiça Federal na década de 1970. Este problema foi diminuído com a instituição do Plano de Classificação de Cargos da Justiça Federal de 1ª Instância em 1974. Nesse sentido, a lei 6.025 criou os cargos de Técnicos Judiciários, Auxiliar Judiciário, Oficial de Justiça, Agente de Segurança, Atendente Judiciário, Agente Administrativo, Datilógrafo, Agente de Portaria e Telefonia. (BRASIL, 1998).

Na década de 1990 a Justiça Federal ampliou sua estrutura, com a criação de 3 novas varas, e conseqüentemente aumentou o quadro de servidores e magistrados, o que gerou ganhos para a sociedade quanto à prestação de serviços jurisdicionais, além de especializações das Varas Criminais, Cíveis e de Execução Fiscal. (BRASIL, 2013).

Em julho de 2001 e abril de 2002, a Seção Judiciária do Maranhão, por meio da lei que criou os Juizados Especiais Federais, instalou sua Primeira Vara especializada, simplificando o acesso à Justiça Federal, em especial as pessoas com menor poder aquisitivo.

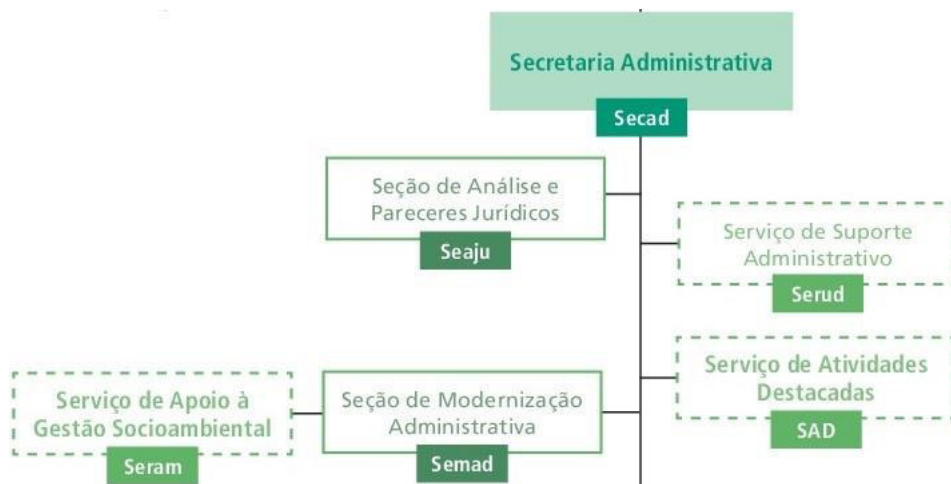
Atualmente a SJMA é composta por 6 unidades, sendo duas em São Luis (sede na Areinha e um anexo IV no Calhau), e ainda quatro Seccionais (Imperatriz, Balsas, Bacabal e Caxias).

Segundo informações obtidas neste *site*, a cultura da Justiça Federal pode ser demonstrada a partir da declaração da missão, da visão de futuro e dos valores aos

quais estruturam esse Órgão. Desta maneira, a Missão da Justiça Federal é garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva; A Visão de futuro é consolidar-se perante a sociedade como uma justiça efetiva e transparência; Os Valores são definidos da seguinte forma: Ética; Respeito à Cidadania e ao Ser Humano; Responsabilidade Ambiental; Transparência; Qualidade e Inovação.

Como demonstrado na Figura 2, a SJMA é formada por diversas seções, mas nesta pesquisa iremos estudar apenas a Seção de Modernização Administrativa (Semad), por ser esta a responsável pelo acompanhamento do Planejamento Estratégico no TRF1/MA. Destaca-se que toda estrutura organizacional, constará no anexo deste estudo

Figura 3 - Seção de Modernização Administrativa



Fonte: Adaptado da página da Seção Judiciária do Maranhão (2018)

### 5.1 Seção de Modernização Administrativa - Semad

A Seção de Modernização Administrativa – Semad, está diretamente subordinada à Secretaria Administrativa (SECAD). Podemos dizer que os objetivos desta Seção se dividem em duas espécies: o primeiro é mais amplo e geral, e um segundo objetivo, tem natureza mais específica, além das competências relacionadas a seguir, assim sendo:

#### Objetivos Gerais:



Realizar e administrar tarefas voltadas para o crescimento, padronização de métodos e procedimentos, divulgação de normativos, padronização, publicação e revisão de periódicos oficiais da Seção Judiciária.

### **Objetivos Específicos:**

- Desenvolver técnicas, metodologias, projetos, de maneira racional e otimizada;
- Desenvolver e monitorar rotinas, normas de trabalhos e manuais;
- Ratificar os padrões técnicos, e as normas gramaticais dos trabalhos e publicações periódicas;
- Desenvolver a editoração e a arte das publicações.

### **Competências:**

- Mapear o fluxo das atividades, propor melhoria nas rotinas de trabalho, com base no layout, no fluxograma e no plano de descrição e divisão do trabalho;
- Sugerir estudos e projetos para aperfeiçoar os serviços;
- Estabelecer parceria com a área de Recursos Humanos para desenvolver e gerenciar os recursos humanos, com seminários, ciclos de estudos, oficinas de trabalho e encontros, visando o crescimento da Organização;
- Desenvolver, sugerir e acompanhar os planos e medidas voltadas para a simplificação de rotinas de trabalho, com vistas a maior produtividade e eficiência dos serviços;
- Levantar dados para desenvolver sistemas;
- Buscar ferramentas e programas que modernizem a administração e à editoração de revistas;
- Solicitar programas que leve à melhoria das rotinas de trabalho;
- Elaborar minutas de documentos normativos, e submeter à aprovação da unidade competente no Tribunal, por iniciativa ou em parceria com a área interessada;
- Analisar e Controlar a metodologia de padronização de fichas, formulários, impressos, organogramas, funcionogramas, fluxogramas, publicações, manuais, relatórios e programação visual, controlando a sua utilização;

- Sugerir e implantar rotinas, normas de trabalho e manuais;
- Implementar, controlar e acompanhar na Seção Judiciária o Gerenciamento Eletrônico de Formulários e Impressos - GEFI; assessorar na elaboração, padronização e editoração do relatório anual de atividades da Seção Judiciária;
- Elaborar e padronizar os formulários e impressos, dentro das normas técnicas exigidas, submetendo-os à área competente do Tribunal para aprovação;
- Providenciar a reprodução das publicações, dos impressos, formulários e normas, obedecendo à padronização estabelecida pela área competente;
- Pesquisar, avaliar e propor a aquisição de equipamentos e programas para editoração de publicações;
- Produzir fotolitos de manuais, relatórios e publicações;
- Desenvolver trabalhos áudios - visuais;
- Dar consultoria técnica, no que lhe couber aos departamentos da Seção Judiciária;
- Fornecer às unidades da Seção Judiciária, instruções normativas, geral, manuais, regulamentos de serviços, publicações, às unidades da Seção Judiciária, e orientar sobre a manutenção, atualização e consulta;
- Orientar unidades na elaboração de comunicações administrativas, em relação à padronização, clareza, concisão e correção;
- Realizar a revisão gramatical de publicações, e controlar o seu cumprimento;
- Desenvolver a arte, a diagramação, paginação e impressão do Boletim de Serviço e outras publicações oficiais da Seção Judiciária, obedecendo às normas dos padrões estabelecidos pelo Tribunal;
- Acompanhar e avaliar os serviços gráficos;
- Executar e supervisionar os Planos de Trabalho e cronogramas de das atividades da Seção, com atenção aos prazos;
- Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da unidade;
- Além de outras atividades típicas da unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo busca retratar o Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Federal do Maranhão (TRF1/MA), através de um levantamento documental no site e periódicos da referida Instituição, e ainda, uma entrevista que foi realizada junto à Supervisora da Seção de Modernização Administrativa (Semad); esta Seção é responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Instituição.

No levantamento documental, procurou-se entender como se deu a implantação e desenvolvimento do Planejamento Estratégico na Justiça Federal, em especial no TRF1/MA, quais normas jurídicas o validaram; quais as possíveis barreiras; os responsáveis pela iniciativa desse processo; os responsáveis pelo desenvolvimento desse instrumento no órgão; as diretrizes fundamentais: Missão, Visão e Valores; a metodologia aplicada; os cenários; os principais impactos para o ambiente interno e externo, e ainda, os elementos constitutivos do planejamento estratégico. Para isso, contou-se com informações coletadas na página eletrônica da Instituição, legislações correlatas, e sítios da internet, além da pesquisa em periódicos (revistas).

Os Veículos informativos, constam tanto no *site* da Organização, quanto no acervo físico da Seção de Biblioteca (SEBIB), que é a Seção responsável pela guarda e controle da tramitação nos acervos. Destaca-se ainda, que o acesso aos periódicos e livros do TRF1/MA, são abertos à consulta pública, podendo ser consultados por magistrados, servidores, terceirizados, e estagiários da Seção.

No segundo momento, foi realizada uma entrevista na Seção responsável pelo acompanhamento do planejamento estratégico, visando obter informações mais próximas possíveis do que de fato vem sendo desenvolvido na Instituição. Com os dados obtidos a partir desta entrevista, pode-se cruzar as informações obtidas na análise documental, versus as considerações da Supervisora da Seção, e ainda fazer considerações a partir de referenciais teóricos revisados nesta pesquisa.

Ademais, a entrevista semiestrutura nos possibilitou tratar os dados obtidos de maneira mais clara e eficiente; contribuindo sobremaneira, para entender de fato, como é desenvolvido o planejamento estratégico na Seção, além de normas e manuais.

Além de outros resultados, o levantamento documental e a entrevista, possibilitaram analisar a influência do Planejamento nas ações gerencias do TRF1/MA, a partir dos planos estratégicos, e das iniciativas estratégicas, que foram desenvolvidos a partir da implantação do planejamento estratégico no Órgão.

## **6.1 O Planejamento Estratégico no Poder Judiciário**

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é um Órgão responsável pela gestão do Poder Judiciário, que foi instituído a partir da Emenda Constitucional nº 45 de 2004. Dentre outras funções, cabe ao CNJ, administrar e modernizar este Poder, com destaque para a disseminação do Planejamento Estratégico, determinando as metas obrigatórias para todos os Tribunais Judiciários Brasileiros. A essência desse planejamento era fazer um alinhamento entre as metas e os indicadores de desempenho (CASTELO BRANCO, 2015).

O Planejamento Estratégico no Judiciário, é resultado do Projeto de Modernização, lançado em 2009 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Esse Projeto visava aprimorar a Gestão Pública, reestruturando e modernizando o órgão, em face às crescentes demandas sociais, versus à lentidão do processo de alocação de recursos humanos, orçamentários e financeiros. (JUSTIÇA FEDERAL, 2016)

A Resolução nº 70, editada pelo CNJ, trata do Planejamento e da Gestão Estratégica do Poder Judiciário, e nesta, o Planejamento Estratégico é estruturado, e desdobrado em 15 objetivos principais, com destaque para a infraestrutura e a tecnologia, visando prover de maneira eficiente, os recursos materiais e tecnológicos do CNJ. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA).

Com base no referencial teórico visitado nesta pesquisa, enfatiza-se que esse Programa de Programa de Modernização lançado pelo CNJ, harmoniza-se com as práticas de gestão priorizadas pelo Modelo Gerencial, e suas premissas de desburocratização, objetivando atender à sociedade de maneira mais efetiva e eficiente. Nesse contexto, é importante destacar, que o foco desse Projeto para modernizar a Gestão Pública, está intimamente relacionado com a adoção de ferramentas de administração mais modernas, como por exemplo, a implantação planejamento estratégico no Poder Judiciário.

### 6.1.1 Planejamento Estratégico no TRF1/MA (2010 a 2014)

No contexto de Modernização do Judiciário, o Tribunal Regional Federal criou o Centro de Estudos e Apoio à Gestão Organizacional (Cenag), uma Seção responsável pelo Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 1ª Região. Nas Seções e Subseções Judiciárias, quem acompanha o desenvolvimento do planejamento estratégico é a Seção de Modernização Administrativa (Semad). (JUSTIÇA FEDERAL).

De acordo com este *site*, a primeira iniciativa para formalizar o planejamento estratégico no Tribunal, foi em 2007, quando o Cenag encaminhou à Presidência da Corte, o Programa de Metas da Justiça Federal, com ações estratégicas para a Organização, mas que se materializou somente em 2009. O objetivo principal do Programa de Metas, era fazer o alinhamento dos objetivos estratégicos de todos os Tribunais Regionais Federais, que aconteceu entre os anos de 2009 a 2010 nos 94 órgãos do Poder Judiciário. Nesse contexto, foram definidas as bases para a gestão focada em resultados, onde ficaram em evidência os princípios da transparência e efetividade da Administração Pública.

Como informa este *site*, o Programa de Metas do Planejamento Estratégico da Justiça Federal, tinha 4 diretrizes principais: a integração da 1ª Região; a melhoria das instalações físicas; a virtualização de processos judiciais, e a eficiência dos serviços públicos; tais diretrizes deram origem a 26 metas. As diretrizes podem ser visualizadas na figura abaixo:

Figura 4 - Diretrizes estratégicas



Fonte: Adaptado da página da Justiça Federal (2018)

O instrumento normativo que institucionalizou o planejamento estratégico na Justiça Federal, foi a Resolução nº 69 de 31 de julho de 2009, onde o planejamento estratégico passou a ser representado através de Painéis Estratégicos, e materializado por meio do *Balanced Scorecard* (BSC). Na estrutura desse Painel constavam: os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas, e as iniciativas para o Conselho de Justiça Federal, para a própria Justiça Federal, e todos os Tribunais Regionais Federais.

Os painéis estratégicos [...] são instrumentos de controle da gestão da estratégia que unificam os planos estratégicos do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo grau. (RESOLUÇÃO Nº 194, DE 20 DE JULHO DE 2012).

Observando os princípios do Projeto de Modernização do Judiciário, em 2008, o Tribunal desenvolveu ações voltadas para mapear os problemas, e o uso eficiente dos recursos da Instituição, buscando uma administração estratégica de qualidade. Para isso, por meio da Portaria Presi 600-134/2008, o Tribunal cria o Comitê de Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, e defini os objetivos estratégicos para os períodos de 2008 a 2010, reformula a Missão, a Visão de Futuro, e os Valores da Organização; Os objetivos foram transformados em Metas, Projetos e Ações, que se firmavam nos indicadores de desempenho, para avaliar o desempenho Organizacional. (JUSTIÇA FEDERAL, 2016).

O modelo de Planejamento Estratégico que é adotado na referida Instituição, pode ser representado por meio de Painéis Estratégicos, cuja estrutura é formada pelo Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho, Metas e as Iniciativas. (PRIMEIRA REGIÃO EM REVISTA, 2010).

De acordo com o veículo informativo n.º 68 do TRF1 da 1ª Região, até 2009, cada Tribunal Regional Federal tinha seu próprio planejamento estratégico, porém, isso vigorou até 2012, quando todos os Tribunais em conjunto com o Conselho da Justiça Federal, resolvem estabelecer um único planejamento para toda a Justiça Federal Brasileira. Com a edição da Resolução CNJ 70 de 2012, as estratégias foram unificadas, e todo Judiciário Brasileiro passou a seguir a mesma estratégia. Ainda neste ano, o Conselho da Justiça Federal (CJF), através das Resoluções CJF 69 e 73, definiu as diretrizes para a implementação dos planejamentos estratégicos regionais da Justiça Federal.

Segundo essa revista, a execução dos Mapas do Planejamento Estratégico no Tribunal, encontraram algumas barreiras, dentre elas, aponta-se: indicadores imensuráveis, projetos fracassados, falta de acompanhamento dos projetos, e descumprimento das metas. Desta feita, para resolver esses problemas, e tornar o planejamento estratégico mais objetivo, e alinhar o Painel Estratégico às metas do CNJ, o Comitê Técnico da Justiça Federal, propõe uma revisão dos Painéis, e elabora as metas prioritárias para os anos de 2010 a 2014, que seriam apresentados por meio de Mapas Estratégicos. para corrigir e alinhar o Painel Estratégico às metas do CNJ, dando início ao Ciclo (2010 a 2014).

A revista informa ainda, que para a elaboração do Planejamento Estratégico, e a construção dos Mapas Estratégicos da Justiça Federal, adotou-se a metodologia do *Balanced Scorecard*, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton. O BSC, apesar de inicialmente desenvolvido na esfera privada, foi adaptado para o setor público, para atender às expectativas sociais.

Como produto do Planejamento Estratégico, abaixo apresentamos o Plano Estratégico do período 2010 a 2014, com as metas prioritárias da Justiça Federal:

#### Quadro 2 - Metas prioritárias do planejamento estratégico da Justiça Federal

<b>Meta 1:</b> Atingir, até 2014, 100%, das nomeações previstas para os cargos vagos de magistrados.
--

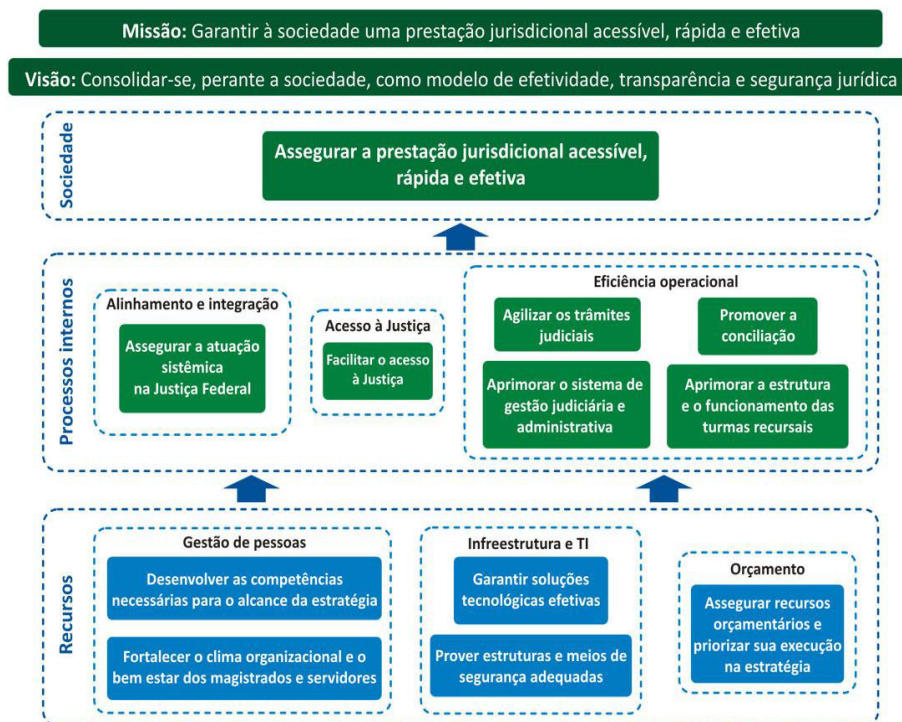
<b>Meta 2:</b> Atingir, até 2014, 100% das metas estabelecidas pelo CNJ no julgamento dos processos antigos no 1º e 2º graus, Juizado Especial Federal (JEF) e Turmas Recursais.
<b>Meta 3:</b> Julgar, até 2014, 20% a mais de processos de conhecimento julgados em relação ao quantitativo de distribuídos no ano no 1º e 2º graus e JEFs.
<b>Meta 4:</b> Atingir, até 2014, 100% das metas estabelecidas por região para a redução do congestionamento dos processos de conhecimento de 1º e 2º graus, JEFs, turmas recursais e turmas regionais de uniformização.
<b>Meta 5:</b> Atingir, até 2014, 20% de congestionamento na Turma Nacional de Uniformização.
<b>Meta 6:</b> Publicar, até 2014, 100% dos acórdãos de turmas recursais e de 2º graus, em até 10 dias úteis, contados a partir do primeiro dia útil seguinte ao da sessão de julgamento.
<b>Meta 7:</b> Designar, até 2014, 10% a mais de audiências de conciliação do que as designadas no ano anterior.
<b>Meta 8:</b> Implantar, até 2014, a metodologia de gestão por processos da Justiça Federal em 100% dos processos de trabalho considerados estratégicos.
<b>Meta 9:</b> Desenvolver, até 2014, as competências necessárias em 100% dos magistrados e servidores que atuam nos processos de trabalho considerados estratégicos.

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações do painel estratégico da Justiça Federal 2010/2014.

Através do BSC com adaptações próprias para a realidade pública, o Mapa Estratégico da Justiça Federal para o Ciclo de 2010 a 2014, ficou assim definido:



Figura 5 - Mapa Estratégico da Justiça Federal (2010 – 2014)



Fonte: Adaptado da página da Justiça Federal do Maranhão  
[http://portal.trf1.jus.br/data/files/7A/E7/15/D6/6CE91410F045B714F42809C2/Mapa\\_JF\\_2010-2014.pdf](http://portal.trf1.jus.br/data/files/7A/E7/15/D6/6CE91410F045B714F42809C2/Mapa_JF_2010-2014.pdf)

A partir do Mapa Estratégico acima, têm-se que, a Missão da Justiça Federal é “garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva”, tem como Visão de Futuro “consolidar-se perante a sociedade, como modelo de efetividade, transparência e segurança jurídica”. Os valores que irão nortear a atuação da Justiça Federal serão: ética; transparência; modernização; comprometimento; responsabilidade socioambiental; respeito ao ser humano; e a qualidade. As Perspectivas escolhidas foram: Sociedade, Processos Internos e Recursos.

Nesse contexto, na Perspectiva Sociedade, o foco foi a melhoria na acessibilidade, eficiência e prestação de serviços jurisdicionais de qualidade ao cidadão; já na Perspectiva Processos Internos, dividiu-se em Temas Específicos, assim como mostra a figura, e que serão mais bem explicados a seguir; seguindo a mesma lógica para a Perspectiva Recursos.

De maneira explicativa, o Mapa Estratégico da Justiça Federal nos anos 2010 a 2014, pode ser demonstrado da seguinte forma:

## 1- Perspectiva Sociedade

- Objetivo estratégico: Assegurar a prestação jurisdicional de qualidade, de forma rápida, acessível e efetiva, com segurança jurídica e transparência, na busca da satisfação dos jurisdicionados da Justiça Federal.

- Indicador estratégico: Taxa de satisfação do cliente (usuário/cidadão); Meta: 70%;

## 2- Perspectiva Processos Internos

### 2.1- Alinhamento e integração

Objetivo estratégico: Assegurar a atuação sistêmica na Justiça Federal, garantindo que os sistemas organizacionais da Justiça Federal atuem de forma integrada e colaborativa, por meio da uniformização de procedimentos, padrões, metodologias, gerando economicidade e aumento da eficiência operacional, conforme preconiza a Lei 11.798/2008;

**Sistemas organizacionais regulamentados:** Tecnologia da Informação; Gestão de Pessoas; Planejamento e Orçamento; Desenvolvimento Institucional; Obras; Informação e Documentação; Controle Interno; Estatística; Comunicação; Escolas da Magistratura.

Indicador estratégico:

-Taxa de satisfação com o funcionamento sistêmico da Justiça Federal – Meta: 70%;

-Taxa de não aderência aos padrões e metodologias estabelecidos para a Justiça Federal – Meta: 10%;

-Taxa de atendimento às demandas por sistemas informatizados nacionais – Meta: 100%.

Fator crítico de sucesso: Auditoria em aderência a padrões e procedimentos; Normatização de critérios e processos.

## 2.2 Acesso à Justiça

Objetivos estratégico: Facilitar o acesso à Justiça - Garantir o amplo acesso ao maior número de cidadãos à resolução de conflitos.

Indicador estratégico:

- Taxa de implantação de varas – Meta: 100%;
- Taxa de nomeação dos cargos vagos de magistrados – Meta: 100% das nomeações previstas a cada ano, por Região;
- Taxa de efetividade do acesso à Justiça – Meta: 80%;
- Taxa de serviços judiciais definidos na carta de serviços da Justiça Federal, disponíveis via *web* – Meta: 100%.

Fator crítico de sucesso:

- Petitionamento eletrônico;
- Publicidade dos serviços prestados pela Justiça Federal.

## 2.3 Eficiência operacional

Objetivo Estratégico: Agilizar os trâmites judiciais – Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais pendentes a fim de assegurar a razoável duração do processo.

Indicador estratégico:

- Taxa de congestionamento na fase de conhecimento na fase de conhecimento do 1º grau – Meta: 100% das metas estipuladas por Região;
- Taxa de processos no 1º grau julgados em relação ao quantitativo de distribuídos no ano – Meta: 20% a mais que os distribuídos;
- Taxas de processos antigos julgados no 1º grau – Meta: 100% das metas estipuladas pelo CNJ;
- Taxa de congestionamento do 2º grau – Meta: 100% das metas estipuladas por Região;

- Taxa de processos de conhecimento no 2º grau julgados em relação ao quantitativo de distribuídos no ano – Meta: 20% a mais que os distribuídos;
- Taxa de processos antigos julgados no 2º grau – Meta: 100% das metas estipuladas pelo CNJ;
- Taxa de congestionamento na fase de conhecimento do JEF – Meta: 100% das metas estipuladas por Região;
- Taxa de congestionamento na fase de conhecimento do JEF – Meta: 100% das metas estipuladas por Região;
- Taxa de processos no JEF julgados em relação ao quantitativo de distribuídos no ano – Meta: 20% a mais que os distribuídos;
- Taxa de processos antigos julgados no JEF – Meta:100% das metas estipuladas pelo CNJ;
- Taxa de agilidade na publicação dos acórdãos – Meta: 100%.

Fator crítico de sucesso: Processo judicial eletrônico implantado; Assistência judiciária gratuita; Utilização do Banco de Boas Práticas; Atuação das Corregedorias e Corregedorias e Coordenações dos Juizados.

#### 2.4 Eficiência operacional

Objetivo estratégico: Aprimorar a estrutura e o funcionamento das turmas recursais – Garantir a otimização dos processos de trabalho visando à melhoria contínua dos trâmites judiciais das turmas recursais, regionais de uniformização e a turma nacional de uniformização, por meio da implantação e disseminação de boas práticas de gestão, propiciando a celeridade, qualidade e transparência da prestação jurisdicional.

Indicador estratégico:

- Taxa de congestionamento na turma recursal – Meta: 100% das metas estipulas por Região;
- Taxa de processos antigos julgados na turma recursal – Meta:100% das metas estipuladas pelo CNJ;

-Taxa de congestionamento nas turmas regionais de uniformização – Meta: 100% das metas estipuladas por Região;

-Taxa de congestionamento na turma Nacional na Turma Nacional de Uniformização – Metas: 20%.

Fator crítico de sucesso:

-Tempo médio dos processos judiciais nos Tribunais Regionais, Turmas Recursais de Uniformização e Turma Nacional de Uniformização estabelecido;

-Processo judicial eletrônico implantado;

-Utilização do Banco de Boas Práticas;

-Atuação das Corregedorias e Coordenação dos Juizados;

-Gestão dos processos de trabalho (Sistema de Gestão Judiciária).

## 2.5 Eficiência operacional

Objetivo estratégico: Promover a conciliação – Aumentar o número de audiências de conciliação designadas por ano, na busca da pacificação social e solução de litígios, promovendo a celeridade e a efetividade.

Indicador estratégico: Taxa de audiências de conciliação – Meta: 10% de aumento em relação ao ano anterior.

Fator crítico de sucesso:

-Estrutura de funcionamento das centrais de conciliação;

-Número suficiente de voluntários como mediador e/ou conciliador;

Implantação da Política Judiciária Nacional de tratamento de conflitos de interesse dispostos na Resolução CNJ n. 125/2010.

## 2.6 Eficiência operacional

Objetivo estratégico:

-Aprimorar o sistema de gestão judiciária e administrativa: Implementar metodologias e ferramentas de gestão e o monitoramento e controle dos processos de trabalho, de forma a garantir o aprimoramento da gestão judiciária e administrativa);

-Processos de trabalho identificados como estratégicos no horizonte 2012 a 2014: Conciliação (Instrução); Turmas Recursais e Turmas Regionais e Nacional de Uniformização; Gestão da estratégia; Governança e operacional de Tecnologia da Informação; Supervisão (Orçamentária; Administrativa; Disciplinar; Fiscalização).

Indicador estratégico: Taxas de processos estratégicos monitorados pela metodologia de gestão por processos da Justiça Federal – Meta:100%.

Fator crítico de sucesso: Acompanhar e avaliação das práticas de gestão institucionalizadas; Tempo médio dos processos administrativos determinados; Metodologias e ferramentas de gestão institucionalizadas; Acordo de níveis de Serviço estabelecido.

### 3 Perspectiva Recursos

#### 3.1 Gestão de Pessoas

Objetivo estratégico:

-Desenvolver as competências necessárias para o alcance da estratégia – Promover o desenvolvimento das competências necessárias (específicas e gerenciais), por meio de avaliação sistemática e educação continuada, na busca da excelência das ações dos magistrados e servidores vinculadas aos processos estratégicos, observando os Planos Nacionais de Capacitação (PNC) e o Plano Nacional de Aperfeiçoamento (PNA), para magistrados e servidores.

-Fortalecer o clima organizacional e o bem-estar dos magistrados e servidores – Fortalecer o grau de satisfação no ambiente de trabalho, contribuindo para o bem-estar dos magistrados e servidores, por meio da otimização da estrutura organizacional, de mecanismos que melhorem o bem-estar organizacional, da política de gestão de pessoas e das relações socioprofissionais.

Indicadores estratégicos:

-Taxa de magistrados com as competências necessárias para o alcance da estratégia desenvolvidas – Meta: 100%;

-Taxa de servidores com as competências necessárias para o alcance da estratégia desenvolvidas – Meta: 100%.

-Taxa de assertivas do clima organizacional consideradas favoráveis pelos magistrados – Meta: 75%;

-Taxa de assertivas do clima organizacional consideradas favoráveis pelos servidores – Meta: 75%.

Fatores críticos de sucesso:

-Competências necessárias identificadas para magistrados e servidores envolvidos; Serviços e magistrados envolvidos identificados;

-Estrutura e desenhos organizacionais harmonizados;

-Políticas de gestão de pessoas;

-Código de conduta ética observado;

-Aferição e adequação do quantitativo de servidores necessários ao funcionamento dos órgãos.

### 3.3 – Infraestrutura e Tecnologia da Informação (TI)

Objetivo estratégico: Garantir soluções tecnológicas efetivas – Suprir as necessidades de infraestrutura tecnológica e de sistema de informação, adequando-os e promovendo a integração entre os órgãos da Justiça Federal, de modo a reduzir a heterogeneidade, permitindo a interoperabilidade, o melhor compartilhamento do conhecimento, a melhoria na execução das rotinas de trabalho e a segurança da informação (integridade, confidencialidade e disponibilidade de serviços), garantindo a convergência tecnológica.

Indicador estratégico: Taxa de soluções de TI consideradas satisfatórias pelos clientes internos da Justiça Federal – Meta: 75%.

Fator crítico de sucesso:

- Interoperabilidade dos sistemas;
- Segurança da informação (integridade, confiabilidade e disponibilidade de serviços);
- Automação e tecnologia adequadas.

### 3.4 Infraestrutura e Tecnologia da Informação

Objetivo estratégico: Prover estrutura e meios de segurança adequados – Disponibilizar, com economicidade, infraestrutura física considerando a ergonomia, a acessibilidade, os processos de trabalho, a estrutura e os desenhos organizacionais; sistemas e meios para garantir a segurança pessoal e predial, permitindo a execução das atividades da Justiça Federal de forma eficiente, eficaz, efetiva e segura.

Indicador estratégico:

- Taxa de satisfação dos magistrados e servidores com as instalações físicas e com os meios de segurança – Meta: 70%.
- Taxa de instalações físicas e meios de segurança considerados satisfatórios pelos magistrados – Meta: 70%;
- Taxa de instalações físicas e meios de segurança considerados satisfatórios pelos servidores – Meta: 70%.
- Taxa de instalações físicas adequadas aos padrões de acessibilidade – Meta: 70%.

Fator crítico de sucesso:

- Legislação de segurança adequada;
- Legislação pertinente e guia de projetos de obras observados;
- Avaliação de funcionamento de edificações.



### 3.5 Orçamento

Objetivo estratégico: Assegurar recursos orçamentários e priorizar a sua execução na estratégia – Garantir que haja recursos orçamentários, públicos ou não, suficientes vinculados à estratégia, de modo a garantir a sua execução de acordo com os objetivos e as metas estabelecidas no Mapa Estratégico.

Indicador estratégico:

-Taxa de previsão orçamentária, destinada aos projetos estratégicos, garantida – Meta: 100%;

-Taxa de execução orçamentário-financeira dos projetos em relação ao planejado – Meta:100%.

Fator crítico de sucesso:

-Vinculação do orçamento às iniciativas estratégicas;

-Uso da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal – MGP.

Observa-se que a Justiça Federal seguiu as Normas Regulamentares, no que tange à adaptação do *Balanced Scorecard* como instrumento operacional do planejamento estratégico no referido Órgão.

Sobre isso, Araújo e Matias-Pereira (2009) corroboram que, não existe um único modelo de BSC a seguir, apesar do modelo empresarial ser o mais utilizado.

Diz Matias-Pereira (2009) que, a utilização do BSC não é uma regra, mas sim uma orientação, e no que tange à esfera pública, o BSC deve primar pelo planejamento, pelo controle e pelas estratégias, e este, deverá estar alinhado ao planejamento maior da Instituição, com adaptações de acordo com a cultura da Organização.

De acordo com o exposto, verifica-se que a função do BSC na consecução dos objetivos do planejamento estratégico da Instituição, baseia-se em determinar as Perspectivas que serão alcançadas pelo processo, os objetivos gerais, a rota de ação,

os indicadores estratégicos, e ainda, os fatores críticos de sucesso. Como podemos observar, as variáveis do setor público são diferentes das variáveis do setor privado; naquela os elementos são bem mais amplos e complexos. Desta forma, as Ações desenvolvidas no planejamento estratégico em um órgão público, deverá levar em consideração, todos esses fatores, para adaptar-se à realidade social.

Como informa esse site, para dar corpo ao Processo de Modernização do Judiciário, e desdobrar as Metas Prioritárias da Justiça Federal, elaborou-se 13 Programas, onde destacava-se os beneficiários desses programas, as ações que seriam desenvolvidas, e os objetivos pretendidos para o período de 2010 a 2014. Os Programas podem ser vistos nos quadros a seguir:

Quadro 3 - Programas do Planejamento Estratégico da Justiça Federal (2010-2014)

<b>Programa 1:</b> Estruturação das Varas Federais	Objetivo	Dotar a Justiça Federal de mais varas federais, conforme determinado pela Lei n. 12.011/2009.
	Beneficiário	Cidadão – usuário da Justiça Federal.
	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação das 230 varas federais estabelecidas na Lei n. 12.011/2009.</li> <li>Alinhamento estratégico: Tema: Acesso à Justiça;</li> <li>Objetivo: Facilitar o acesso à Justiça.</li> <li>• Realização de pesquisa sobre a efetividade do acesso à Justiça.</li> </ul>
<b>Programa 2:</b> Conciliação	Objetivo	Dotar a Justiça Federal de mecanismos, procedimentos, ferramentas, padrões e metodologias para ampliação da conciliação
	Beneficiário	Cidadão-usuário da Justiça Federal.
	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar e monitorar o processo estratégico: Conciliação (Pré - Processual e Instrução).</li> <li>Alinhamento estratégico: Tema: Eficiência operacional;</li> <li>Objetivo: Promover a conciliação.</li> </ul>
<b>Programa 3:</b> Sistemas integrados de gestão da Justiça Federal	Objetivo	Possibilitar a modernização das ações administrativas, com a implantação de soluções automatizadas que permitam a transparência dos atos e acesso às informações gerenciais por parte dos gestores e da sociedade em geral.
	Beneficiário	Conselho da Justiça Federal e as unidades da Justiça Federal de 1ª e 2ª Graus.
	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de solução integrada de gestão de pessoas para a Justiça Federal;</li> <li>Alinhamento estratégico: Tema: Eficiência;</li> </ul>

		<p>Objetivo: Aprimorar o sistema de gestão judiciária e administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalação de rede de comunicação de dados da Justiça Federal para integração e o fluxo de dados entre os órgãos da Justiça Federal (INFOVIA);</li> <li>• Implantação do processo eletrônico administrativo. Alinhamento estratégico: Tema: Infraestrutura e TI; Objetivo: Garantir soluções tecnológicas efetivas;</li> <li>• Implantação do sistema nacional de cálculos; Alinhamento estratégico: Tema: Eficiência operacional; Objetivo: Agilizar os trâmites judiciais.</li> <li>• Implantação de solução integrada de gestão estratégica e de projetos;</li> <li>• Implantação de solução integrada de pesquisas institucionais;</li> <li>• Alinhamento estratégico: Tema: Alinhamento e integração; Objetivo: Assegurar a atuação sistêmica na Justiça Federal.</li> </ul>
<b>Programa 4:</b> Melhoria na gestão dos processos	Objetivo	<p>Analisar os processos estratégicos para identificação dos possíveis pontos de melhoria, com a utilização da metodologia de gerenciamento de processos na busca da melhoria de desempenho dos processos estratégicos, seja em função do aumento da qualidade, da diminuição do tempo de execução ou da otimização dos recursos empregados, sempre com o objetivo de atingir as metas definidas.</p>
	Beneficiário	<p>Magistrados, gestores, servidores e cidadãos/instituições que interagem com os órgãos que integram a Justiça Federal.</p>
	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar e monitorar os processos estratégicos: Conciliação (Pré - instrução e Instrução); turmas Recursais, TRUs e TNU (Processo judicial); Governança e operacional de TI (COBIT e ITL); Supervisão (Orçamentária; Administrativa; Disciplinar; Fiscalização).</li> </ul> <p>Alinhamento estratégico: Tema: Eficiência operacional; Objetivo: Aprimorar o sistema de gestão judiciária e administrativa.</p>
<b>Programa 5:</b> Autos judiciais digitais	Objetivo	<p>Possibilitar a modernização das ações judiciais, com a implantação de soluções automatizadas que permitam a celeridade e transparência dos atos.</p>
	Beneficiário	<p>Cidadãos-usuários da Justiça Federal.</p>
	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria dos processos judiciais eletrônicos e da infraestrutura existentes nos órgãos da Justiça Federal;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação do Processo Judicial eletrônico nos órgãos adotantes do sistema.</li> </ul> <p>Alinhamento estratégico: Tema: Eficiência operacional; Objetivo: Agilizar os trâmites judiciais.</p>
<b>Programa 6:</b> Intercâmbio, fomento e disseminação de informações na Justiça Federal	Objetivo	Dotar a Justiça Federal de espaço para a proliferação e troca de base de dados informacionais sobre o desempenho, gestão, alocação de recursos, desenvolvimento organizacional, entre outros temas, objetivando a difusão e aplicação das melhores práticas e acessibilidade das informações e conhecimentos gerados, podendo servir como fonte de pesquisa e subsídio para os processos decisórios.
	Beneficiário	Magistrados, gestores, servidores e outras pessoas que interagem com a Cadeia de Valor dos órgãos que integram a Justiça Federal.
	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de base de dados de boas práticas.</li> </ul> <p>Alinhamento estratégico: Tema: Alinhamento e integração; Objetivo: Assegurar a atuação sistêmica da Justiça Federal.</p>
<b>Programa 7:</b> Conhecendo a Justiça Federal	Objetivo	Dar transparência aos serviços prestados pela Justiça Federal, bem como institucionalizar uma Política de Comunicação da Justiça Federal com estabelecimento do Plano de Comunicação da Justiça Federal.
	Beneficiário	Elaborar e divulgar a Carta de Serviços da Justiça Federal com os serviços disponíveis via <i>web</i> . Alinhamento estratégico: Tema: Acesso à Justiça. Objetivo: Facilitar o acesso à Justiça.
	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar e divulgar a Carta de Serviços da Justiça Federal com os serviços disponíveis via <i>web</i>.</li> </ul> <p>Alinhamento estratégico: Tema: Acesso à Justiça: Objetivo: facilitar o acesso à Justiça.</p>
<b>Programa 8:</b> TI estruturada	Objetivo	Dotar a Justiça Federal de Infraestrutura adequada de TI, de modo a atender a demanda, bem melhorar a qualidade na prestação dos serviços e soluções existentes.
	Beneficiário	Cidadão em geral, magistrados e servidores da Justiça Federal.
	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de Data Center Seguro (infraestrutura de alta disponibilidade);</li> <li>• Modernização da Central de Serviços de TI;</li> <li>• Modernização tecnológica da administração de redes;</li> </ul> <p>Alinhamento estratégico: Tema: Infraestrutura e TI; Objetivo: Garantir soluções tecnológicas efetivas.</p>

<b>Programa 9:</b> Educação corporativa	Objetivo	Criar programas e processos de aprendizagem voltados para o desenvolvimento da cidadania organizacional, com vistas ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro; desenvolvimento de competências e capacidades técnicas requeridas para a conformidade e melhoria dos processos e rotinas de trabalho.
	Beneficiário	Magistrados, servidores e outras pessoas que interagem com os órgãos que integram a Justiça Federal.
	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de capacitação de servidores;</li> <li>• Plano de aperfeiçoamento de magistrados;</li> <li>• Implantação do programa de gestão de pessoas por competências;</li> </ul> <p>Alinhamento estratégico: Tema: Gestão de pessoas; Objetivo: desenvolver as competências necessárias para o alcance da estratégia.</p>
<b>Programa 10:</b> Adequação das instalações: acessibilidade e segurança	Objetivo	Priorizar as necessidades e adequar as edificações da Justiça Federal, para realização de obras de reforma com vistas a atender aos quesitos de acessibilidade e segurança.
	Beneficiário	Cidadãos-usuários, magistrados e servidores da Justiça Federal.
	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação dos edifícios da Justiça Federal quanto aos quesitos selecionados de acessibilidade e segurança e segurança.</li> </ul> <p>Alinhamento estratégico: Tema: Infraestrutura e TI; Objetivos: Prover estrutura e meios de segurança adequados.</p>
<b>Programa 11:</b> Segurança institucional	Objetivos	Prover infraestrutura física e meios para garantir a segurança pessoal e da informação, permitindo a execução das atividades da Justiça Federal de forma eficiente, eficaz, efetiva e segura.
	Beneficiário	Cidadãos-usuários, magistrados e servidores da Justiça Federal.
	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de meios para garantir a segurança pessoal de magistrados.</li> </ul> <p>Alinhamento estratégico: Tema: infraestrutura e TI; Objetivos: Prover estrutura e meios e meios de segurança adequados.</p>
<b>Programa 12:</b> Sustentabilidade	Objetivo	Conscientizar os magistrados e servidores da Justiça Federal sobre os valores da Justiça Federal e os atributos de valor de tecnologia da informação. Valores da Justiça Federal: - Ética - Respeito ao ser humano e ao meio ambiente;

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparência;</li> <li>- Qualidade;</li> <li>- Inovação;</li> <li>- Cidadania.</li> </ul> -Atributos de valor de tecnologia da Informação: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração;</li> <li>- Confidencialidade;</li> <li>- Disponibilidade;</li> <li>- Qualidade;</li> <li>- Inovação;</li> <li>-Economicidade.</li> </ul>
	Beneficiário	Magistrados, servidores e usuários de TI da Justiça Federal.
	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas, projetos e ações referentes aos valores.</li> </ul> Alinhamento estratégico: Tema: Gestão de pessoas; Objetivo: Fortalecer o clima organizacional e o bem-estar dos magistrados e servidores.
<b>Programa 13:</b> Gestão estratégica	Objetivo	Propiciar a cultura do planejamento e da execução da gestão estratégica.
	Beneficiário	Conselho e Justiça Federal de primeiro e segundo graus.
	Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de gestão da estratégia:</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodologia de planejamento e execução da estratégia;</li> <li>- Metodologia da gestão de projetos;</li> <li>- Metodologia de gestão de processos.</li> </ul> - Alinhamento estratégico: Tema: Eficiência operacional; Objetivo: Aprimorar o sistema de gestão judiciária e administrativa.

Fonte: Autora (2018). Baseado nas informações do painel estratégico da Justiça Federal 2010/2014.

Como podemos observar, o Planejamento Estratégico da Justiça Federal para o Ciclo (2010 a 2014), organizou as suas Metas Prioritárias, a partir do Mapa Estratégico, que utilizou a metodologia BSC para alocar as dimensões que seriam atingidas às respectivas ações que seriam desenvolvidas. Nesse contexto, com a elaboração dos Planos, desenvolveu-se projetos específicos visando alcançar as Metas da Justiça Federal.

Observa-se que esse primeiro Ciclo do Planejamento Estratégico na Justiça Federal, procurou desenvolver os aspectos que estivessem intimamente ligados à eficiência operacional para alcançar uma prestação jurisdicional mais eficiente, acessível e efetiva; essas premissas correspondem à Missão do Órgão. Assim, a

atenção foi voltada para a eficiência dos processos internos, a gestão de pessoas na organização, e para o cidadão, como principal beneficiário da modernização do Judiciário.

Percebe-se que, esse primeiro ciclo de planejamento estratégico da Justiça Federal, fundamentou-se em uma análise situacional, na medida em que foi feito um diagnóstico interno dos principais elementos que deveriam ser desenvolvidos para o alcance da Missão da Organização, e quais beneficiários seriam alcançados a partir das ações que seriam desenvolvidas.

Outro aspecto relevante desse planejamento, foi a execução do BSC para alinhar as ações estratégicas às dimensões específicas; logo, as perspectivas internas que foram trabalhadas nesse primeiro momento foram: Recursos Humanos e Processos Internos, para alcançar a eficiência organizacional; e do ponto de vista externo, o foco foi no Cidadão (na prestação de serviços jurisdicionais mais efetivos à sociedade). A essa análise, a literatura dá o nome de Análise SWOT.

No entanto, em atenção à Resolução nº 198 de julho, de 2013 que já previa revisão no planejamento estratégico, e reformulação dos Painéis Estratégicos, esta, substituiu a Resolução anterior, dando início a um novo Ciclo para o planejamento estratégico do Poder Judiciário - A Estratégia 2020. Nesse contexto, realizou-se o 1º Encontro de Trabalho no Conselho da Justiça Federal, onde foram determinadas novas premissas para o planejamento estratégico da Justiça Federal. (ANEXO DA RESOLUÇÃO CJF nº 313/2014).

#### 6.1.2 Planejamento Estratégico no TRF1/MA (2015 – 2020)

De acordo com o Anexo da Resolução CJF nº 313/2014, a revisão do planejamento estratégico, e a reformulação dos painéis, levaram em consideração as conclusões do VII Encontro Nacional do Judiciário, que foi realizado pelo Conselho Nacional de Justiça CNJ em novembro de 2013, na Cidade de Belém do Pará, contando com a participação de 91 Tribunais. Nesse contexto, foram aprovados os Objetivos estratégicos, que contou com a participação dos órgãos do Poder Judiciário e da Presidência do Conselho Nacional de Justiça, onde foram determinadas as políticas e diretrizes às quais a Justiça deveria acompanhar; além de um mapeamento das estratégias mais efetivas, e que geravam maior valor para os serviços prestados

à sociedade. A Justiça ampliou suas perspectivas, incluindo Iniciativas como: programas, projetos e ações, para todo o Território Nacional.

De acordo com este anexo, dentre as mudanças feitas, cita-se também, a substituição do Centro de Estudos e Apoio à Gestão Organizacional (Cenag) pela Secretaria de Gestão Estratégica e Inovação (Secge), que assumiu a missão de auxiliar a estratégia para esse novo período em todo o Brasil, e especialmente para a 1ª Região. Dois anos após a criação da Secge, a Divisão de Desenvolvimento Institucional do Tribunal Regional Federal, é transformada em Divisão de Planejamento Estratégico (Diple), cuja missão é propor e acompanhar as metas estabelecidas pelo órgão, e reforçar os pontos fortes da Organização, aproveitando as oportunidades do meio, e minimizando riscos e fraquezas, para se sobrepor aos desafios que surgiam.

Diante disso, foram aprovados os objetivos estratégicos da Justiça Federal, com os respectivos Macrodesafios a serem alcançados, essa medida foi deliberativa, e contou com a participação dos Órgãos do Poder Judiciário e da Presidência do Conselho Nacional de Justiça, onde foram determinadas as políticas e diretrizes às quais a Justiça deveria acompanhar; além de um mapeamento das estratégias mais efetivas, e que geravam maior valor para os serviços prestados à sociedade. A Justiça ampliou suas perspectivas, incluindo Iniciativas como: programas, projetos e ações, para todo o Território Nacional, e ainda, os grandes desafios que a Justiça precisava vencer, para alcançar a excelência na prestação dos serviços jurisdicionais; os Macrodesafios ficaram assim definidos:

- Garantia dos direitos da cidadania;
- Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional;
- Adoção de soluções alternativas de conflito;
- Aprimoramento da gestão da justiça criminal;
- Impulso às execuções fiscais e cíveis;
- Combate à corrupção e à improbidade administrativa;
- Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes;
- Melhoria da gestão de pessoas;
- Aperfeiçoamento da gestão de custos;
- Instituição da governança judiciária;



- Melhoria da infraestrutura e governança de TIC.

Após a revisão e unificação dos planejamentos estratégicos, todos os Tribunais Regionais Federais passaram a seguir as mesmas diretrizes do Planejamento Estratégico da Justiça Federal. Desta feita, o Planejamento Estratégico da Justiça Federal para os períodos de (2015 a 2020) passam a ser representados pelos seguintes elementos: Mapa Estratégico da Justiça Federal; Plano Estratégico da Justiça Federal; Metas Nacionais do Poder Judiciário; Metas Específicas da Justiça Federal, e a Carteira de Iniciativas Estratégicas. Tais elementos serão demonstrados a seguir:

#### A) Mapa Estratégico da Justiça Federal

Figura 6 - Mapa Estratégico da Justiça Federal (2015 – 2020)



Fonte: Página da Justiça Federal do Maranhão (2018)

O Mapa Estratégico da Justiça Federal, é uma demonstração gráfica do Planejamento Estratégico do referido Órgão, e demonstra os elementos que compõem o planejamento. Este Mapa demonstra a Visão de Futuro da Organização para o Ciclo

de (2015 a 2020); a Missão Organizacional; os Valores basilares; os Motivos determinantes (Tendências atuais); os Objetivos desejados, e em quais Dimensões irão ser desenvolvidas as Ações Estratégicas (Perspectivas).

B)Plano Estratégico da Justiça Federal

## Figura 7 - Plano Estratégico da Justiça Federal

### Elementos do Plano Estratégico da Justiça Federal - PEJF

(anexo da Resolução CJF 313/2014, adotado integralmente pela 1ª Região, nos termos do art. 1º, inciso I, da Resolução Presi 29/2014)

Perspectiva	Macrodesafio	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	
Sociedade	Garantia dos direitos de cidadania	Buscar a satisfação do usuário/cidadão	1) Taxa de Satisfação dos Usuários da Justiça Federal	Altingir 70% de satisfação dos usuários da Justiça Federal até 2020	
			2) Índice de Produtividade Juicante	Meta 1/2016 CNJ - Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2016	
			3) Índice de Julgamento de Processos Antigos	Meta 2/2016 CNJ - 1º e 2º grau - identificar e julgar, até 31/12/2016, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2011 e 70% dos processos distribuídos até 31/12/2012	
			4) Índice de Produtividade dos Magistrados - IPM	Meta 2/2016 CNJ - JEFs e TRs - identificar e julgar, até 31/12/2016, nos JEFs 100% dos processos distribuídos até 31/12/2012 e 90% dos processos distribuídos até 31/12/2013; nas TRs, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2012 e 70% dos processos distribuídos até 31/12/2013	
			5) Índice de Produtividade de Servidores - IPS	Meta 9/2016 CJF - Aumentar o IPM em relação à média do triênio anterior da própria região	
			6) Taxa de Congestionamento	Meta 10/2016 CJF - Aumentar o IPS em relação à média do triênio anterior da própria região	
			7) Índice de Julgamento de Ações Coletivas	Não há meta estabelecida Meta 6/2016 CNJ - identificar e julgar, até 31/12 do ano corrente, 100% das ações coletivas distribuídas até 31/12 do quadriênio anterior (2012) ao ano corrente, no 1º e 2º graus.	
	Processos internos	Adoção de soluções alternativas de conflito	Aumentar o número de processos encerrados por meio de conciliação	8) Taxa de Casos Encerrados por Conciliação	Meta 3/2016 CNJ - Aumentar o percentual de casos encerrados por conciliação, em relação ao ano anterior
				9) Índice de Atendimento à Demanda de Processos Criminais	Meta 7/2016 CNJ - Baixar quantidade maior de processos criminais do que os casos novos criminais no ano corrente
		Aprimoramento da gestão da justiça criminal	Agilizar os trâmites judiciais dos processos criminais, de modo a combater a impunidade	10) Índice de Julgamento dos Processos Antigos	Meta 8/2016 CNJ - identificar e julgar até 31/12/2016, 70% das ações penais vinculadas aos crimes relacionados à Improbidade Administrativa, autárquica de pessoas e trabalho escravo, distribuídas até 31/12 do período ano
					11) Taxa de Atendimento de Apenados com Penas Alternativas
		Impulso às execuções fiscais e cíveis	Agilizar os trâmites judiciais no cumprimento do julgado	12) Índice de Atendimento à Demanda na Execução não Fiscal do 1º Grau	Meta 5/2016 CNJ - Baixar quantidade maior de processos de execução não fiscal do que os casos novos no ano corrente
Não há indicador estabelecido	Não há meta estabelecida				
Combate à corrupção e à improbidade administrativa	Agilizar os trâmites processuais na busca do julgamento cível das ações de improbidade administrativa	Aprimorar o funcionamento do sistema de controles internos da Justiça Federal	13) Índice de Produtividade de Julgamento de Ações de Improbidade Administrativa	Meta 4/2016 CNJ - identificar e julgar até 31/12/2016, 70% das ações de Improbidade Adm., distribuídas até 31/12/2014	
			14) Taxa de Avaliação do Sistema de Controles Internos	Meta 11/2016 CJF - Elevar o percentual de avaliação positiva do sistema de controles internos de cada região para 100%, até 2020	
			15) Taxa de Congestionamento (Liquido no 2º Grau)	Não há meta estabelecida	
Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes	Reduzir o acúmulo de processos relativos às demandas repetitivas e dos grandes litigantes	16) Taxa de Congestionamento (Liquido nas Turmas Recursais)	Não há meta estabelecida		
			17) Taxa de Satisfação de Magistrados e Servidores com o Clima Organizacional	Meta 16/2016 e 17/2016 CJF - Alcançar 70% de satisfação até 2019	
Recursos	Melhoria da gestão de pessoas	Desenvolver o potencial humano nos órgãos da justiça federal	18) Taxa de Absenteísmo de Magistrados e Servidores	Meta 12/2016 e 13/2016 CJF - Manter, em todos os anos, o absenteísmo abaixo ou igual a 5%	
			19) Taxa de Adesão de Magistrados e Servidores ao Exame Periódico	Meta 14/2016 e 15/2016 CJF - Altingir 100% de adesão de magistrados e servidores ao exame periódico de saúde até 2020	
			Não há indicador estabelecido	Não há meta estabelecida	
	Aperfeiçoamento da gestão de custos	Otimizar custos operacionais	20) Taxa de Adesão às Práticas de Gestão Estratégica do Poder Judiciário	Meta 18/2016 CJF - Altingir 90% de aderência até 2020	
				21) Índice de Alcance do Nivelamento nos pilares de tecnologia, capacitação e autonomia	Assegurar que, até 2020, 100% dos TRFs estejam até o nível A nos pilares de Tecnologia, Capacitação e Autonomia
	Instituição da governança judiciária	Aprimorar a organização e as práticas de gestão estratégica da Justiça Federal	22) Taxa de Satisfação dos Clientes Internos da Justiça Federal com os serviços de TI	Altingir 70% de avaliações positivas até 2019	
23) Taxa de Satisfação dos Clientes Externos da Justiça Federal com os serviços de TI				Altingir 70% de avaliações positivas até 2020	
24) Índice de Governança de TI - iGovTI				Altingir o índice mínimo de 0,6 em 2020	
Melhoria da infraestrutura e governança de TI	Assegurar a estabilidade dos serviços de TIC da Justiça Federal	24) Índice de Governança de TI - iGovTI	Altingir o índice mínimo de 0,6 em 2020		
			24) Índice de Governança de TI - iGovTI	Altingir o índice mínimo de 0,6 em 2020	

Fonte: Página da Justiça Federal (2018)

Neste Plano Estratégico, consta os segmentos que serão desenvolvidos (Perspectivas); os desafios maiores a serem vencidos (Macrodesafios); os objetivos estratégicos (onde se deseja chegar); os indicadores (os critérios que serão avaliados e quantificados), e as Metas (tarefas específicas para alcançar os objetivos).

## C) Metas Nacionais do Poder Judiciário em 2018

Quadro 4 - Metas Nacionais do Poder Judiciário (2018)

METAS NACIONAIS DO PODER JUDICIÁRIO									
Meta 01	Meta 02			Meta 03	Meta 04	Meta 05	Meta 06	Meta 07	Meta 08
Julgar mais que o Distribuído	Julgar todo o passivo	Julgar pelo menos 85%	Julgar todo o passivo	Conciliar 2% dos Distribuidores	Julgar pelo menos 70%	Baixar mais que o Distribuído	Julgar todo o Passivo	Baixar mais que o distribuído	Julgar pelo menos 70%

Fonte: Autora (2018). Baseado nas informações da página do Conselho Nacional de Justiça – 2018.

De acordo com dados obtidos da página do Conselho Nacional da Justiça, as Metas Nacionais do Poder Judiciário em 2018, é um acordo entre os Tribunais brasileiros, para prestar serviços jurisdicionais mais democráticos à sociedade; com eficiência, agilidade, e segurança jurídica; e contou com a participação de representantes do Poder Judiciário do Brasil.

## D) Metas Específicas da Justiça Federal para 2018

As Metas mostram os pontos específicos que as ações deverão atingir; em outras palavras, o que tem que ser feito prioritariamente.

Quadro 5 - Metas Específicas da Justiça Federal

<b>Meta 1:</b> Baixar quantidade maior de processos criminais do que os casos novos criminais no ano corrente.
<b>Meta 2:</b> Julgar quantidade maior de processos criminais do que os casos novos criminais no ano corrente.
<b>Meta 3:</b> Identificar e julgar até 31/12 do ano corrente, 70% das ações penais vinculadas aos crimes relacionados à improbidade administrativa, ao tráfico de pessoas, à exploração sexual e ao trabalho escravo, distribuídos até 31/12/2014.
<b>Meta 4:</b> Cumprir 100% das metas do Plano de Logística sustentável.

Fonte: Autora (2018). Baseado nas informações da página do Conselho Nacional de Justiça Federal-2018.

## E) Carteira de Iniciativas Estratégicas

A Carteira de Iniciativas Estratégicas, correspondem aos projetos que serão desenvolvidos para o alcance dos Objetivos Estratégicos da Justiça Federal. Nestas, são informados os planos, projetos e as ações que serão desenvolvidas num determinado período.

Considerando as informações supracitadas, cabe destacar que, esse novo Ciclo (2015 a 2020), do planejamento estratégico no Judiciário Brasileiro, demonstrado a partir dos elementos constitutivos deste: Mapa Estratégico da Justiça Federal, Metas Nacionais do Poder Judiciário, Metas Específicas da Justiça Federal, Plano Estratégico da Justiça Federal e as Carteiras de Iniciativas Estratégicas, buscaram um alinhamento entre todos os Órgãos do Judiciário, para dar mais celeridade e efetividade na prestação de serviços jurisdicionais à sociedade.

Destaca-se ainda, que esse novo período (2015 a 2020), não desconsiderou os temas que foram abordados no ciclo anterior (celeridade e produtividade operacional). Estes aspectos continuaram em pauta, acrescentando a isso, uma visão mais ampla e estratégica. Tal afirmação pode ser verificada no Plano Estratégico da Justiça Federal, quando da Perspectiva Recursos, onde fica evidenciado, a preocupação com a otimização dos custos da Instituição.

Outro fator relevante desse novo Ciclo, foi a atenção dada às novas tendências da sociedade, em especial, o combate à corrupção, à improbidade administrativa, e a inserção da profissionalização da Gestão Pública.

Como dito anteriormente, a busca pela excelência na prestação dos serviços públicos à sociedade, são fundamentos do gerencialismo.

A reformulação do planejamento estratégico nesse novo Ciclo (2015/2020) na Justiça Federal, encontra sustentação teórica nas palavras de Matias-Pereira (2009, p.55), ao afirmar que “A implantação da administração pública gerencial envolve uma alteração na estratégia de gerência, que deve ser posta em prática em uma estrutura administrativa reformada”. [...].

### 6.1.3 Desenvolvimento das Ações Gerenciais do TRF1/MA (2015-2020)

De acordo com a Supervisora da Seção Administrativa de Modernização, cada Seção Judiciária possui uma Carteira de Iniciativas, que compõe a Carteira de Iniciativas do TRF1, formada por Programas, Projetos, e Ações Estratégicas, que serão apresentadas por cada Seção Judiciária; cada Iniciativa Estratégica possui um número de processo, denominado Processo Administrativo do Sistema Eletrônico de Informações; essas Ações Estratégicas são apresentadas em Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs), onde são informados o diagnóstico atual das estratégias que estão sendo desenvolvidas por cada Tribunal, e que servirão de parâmetro para as decisões do Comitê Regional.

A Metodologia de Planejamento e Gestão da Estratégia da Justiça Federal diz que “As Iniciativas Estratégicas são monitoradas pela Seção de Modernização Administrativa, que utiliza o Processo Administrativo do Serviço Integrado como principal ferramenta de gerenciamento”. (JUSTIÇA FEDERAL, p.6).

Nesse contexto, a Seção Judiciária do Maranhão desenvolveu a sua Carteira de Iniciativas Estratégicas para o Ciclo (2015-2020), visando alcançar os seguintes objetivos:

01. Criar uma central de videoconferência;
02. Propiciar a guarda adequada do material na Seção de Material e Patrimônio aproveitando o máximo espaço físico;
03. Uso de crachá pelos servidores, estagiários e colaboradores;
04. Treinamento de servidores e criação de procedimentos para servidores que fazem atendimento em secretaria e gabinetes;
05. Identificar situações de riscos e elaborar planilha de prioridades e sugestão de encaminhamentos para tomada de decisão pelo gestor;
06. Absenteísmo, identificação e ações para prevenir;
07. Adesão aos exames periódicos;
08. Promover procedimentos de ambientação de chegada de servidores novos;
09. Identificar o Clima Organizacional na Seção Judiciária;
10. Otimizar o espaço do depósito judicial com a destinação de bens que não necessitam continuar em guardas;
11. Divulgação e acompanhamento das metas para o Judiciário;

12. Padronizar/unificar os procedimentos das varas do JEF.
13. Apresentando o Planejamento Estratégico;
14. Monitorando os prazos prescricionais;
15. Conhecendo o grau de satisfação do usuário externo das Varas e Núju;
16. Compra de material de informática destinada às Seções e Subseções com acréscimo de 20%;
17. Aumentar o quantitativo de Oficiais de Justiça para a 1ª Instância e prover os existentes;
18. Aumentar o quantitativo de servidores para a 1ª Instância;
19. Aprimorar o sistema processual (oracle) de forma que este gere documentos em lote (mala direta);
20. Aprimorar o sistema processual (oracle) de forma que este gere relatórios para a Execução Fiscal;
21. Aprimorar o Sistema de Recebimento e envio de correspondência de forma que este possa receber informações migradas do Sistema Processual (oracle);
22. Assegurar o amplo acesso dos jurisdicionados e advogados demandantes do JEF;
23. Resolver de forma as demandas judiciais;
24. Controle do cumprimento das condenações impostas ao réu em ações de improbidade e registradas nos respectivos sistemas;
25. Criar o Destaque Institucional com o intuito de premiar e registrar as iniciativas que busquem melhoria de procedimento tanto na área-fim quanto na área-meio;
26. Ampliar o Sistema de Conciliação da Justiça Federal;
27. Padronização da indicação de peritos, quando de sua designação no âmbito de todas as Varas, quando o pagamento for feito parte;
28. Monitorando o cumprimento das cartas precatórias expedidas pelas Varas;
29. Controle dos inquéritos já em vias de prescrição enviados para as Varas;
30. Criação do Setor de Penas Alternativas;
31. Definir estrutura mais ágil e produtiva;
32. Construção da Subseção Judiciária de Bacabal;
33. Adesão aos exames periódicos;

### 34. Integrar as equipes – humanizar o meio para facilitar o fim.

A 1ª Reunião de Análise da Estratégia ocorreu no dia 09 de junho de 2018 na Justiça Federal do Maranhão. Nesta reunião os assuntos da pauta foram: as Metas CNJ 2017/2018 e as Iniciativas Estratégicas que estavam em andamento. Onde foram apresentados os resultados até este período. Entretanto, neste capítulo, consideraremos apenas o Plano de Ação apresentado na 2ª RAE, referente ao mês de novembro do referido ano, por esta ser um acumulativo de todos os resultados obtidos e já apresentados na 1ª RAE.

Seguindo a lógica supracitada, a 2ª Reunião de Análise da Estratégia, ocorreu no dia 05 de novembro de 2018 na Justiça Federal do Maranhão. Na ocasião, a SJMA, apresentou sua Carteira de Iniciativas Estratégicas, com o respectivo Plano de Ação Consolidado referente ao Ciclo (2015-2020), com posicionamento no mês de novembro do corrente ano.

De maneira sintética, o Plano de Ação da SJMA para Ciclo (2015-2020) um portfólio de ações estratégicas que serão adotadas pela referida Seção, frente aos problemas existentes (macrodesafios), para alcançar uma situação desejável (obj, e coordenada por um gerente de projeto, com uma data limite para entrega dos resultados; é um das Ações que foram concluídas, das Iniciativas em execução de acordo com o cronograma, as atrasadas, e as canceladas ou sobrestadas.

De acordo com o Manual de Gestão de Projetos, os projetos, programas e ações que são deliberados pelas unidades responsáveis pela proposição das estratégias, são classificados e organizados em um Escritório de Projetos, onde serão detalhadas todas as etapas do Projeto. (JUSTIÇA FEDERAL).

Podemos dizer, que as Iniciativas Estratégicas instrumentalizam o Planejamento Estratégico, e este é uma poderosa ferramenta de gestão em uma organização. São demonstradas na figura a seguir:



Figura 8 - Plano de Ação Consolidado - SJMA - Iniciativas do Planej 2015-2020 - Posição em novembro/2018

Plano de Ação Consolidado - SJMA - Iniciativas do Planej 2015-2020 - Posição em novembro/2018								
POSIÇÃO EM NOVEMBRO - 2018								
Iniciativas Estratégicas (programas/projetos/ações propostas)	Necessidade a ser atendida	Macrodesafio - PEJF	Objetivo Estratégico - PEJF	Unidade Responsável I	Processo Administrativo no SEI	Gerente de Projeto	Observação	Data de conclusão
<b>Iniciativas concluídas</b>								
●	Criar uma Central de Videoconferência	Implantar Central de Videoconferência nos termos do Provimento 108/2014-TREJ1	Aprimoramento da gestão Criminal: Qualidade e produtividade na prestação judicial	Aplicar os trâmites judiciais dos processos criminais de modo a combater a impunidade; Apilizar os trâmites judiciais	Varas Criminais	0002282.56.2015.4.01.8007	Bernardo Wanghon Maia Junior	ago/2016
●	Restauração do espaço do Semap	Restaurar a Semap (Seção de Material e Patrimônio)	Combate à corrupção e à improbidade administrativa	Aprimorar o funcionamento do sistema de Controles Internos	Nucaf	Não aberto	Kalina Valina Bastos Pedrosa	jul/2016
●	Apresentando o Planejamento Estratégico	Elaborar o planejamento estratégico (2015-2020) bem como todas as ações que fazem referência a este na sede do SJMA.	Instituição da Governança Judiciária	Aprimorar a organização e as práticas de gestão estratégica da Justiça Federal	Sacos	0002347.62.2016.4.01.8007	Sônia Aparecida Jansen	
●	Divulgação e acompanhamento das Metas para o Judiciário	Aprimorar o conhecimento dos servidores e magistrados quanto às Metas propostas ao Judiciário e seu acompanhamento.	Instituição da Governança Judiciária	Aprimorar a organização e as práticas de gestão estratégica da Justiça Federal	Dir/Secad/Secad/Secos	0005828.51.2017.4.01.8007	Célia Silva Faria	abr/2018
<b>Iniciativas em execução de acordo com o cronograma</b>								
●	Adesão aos exames periódicos	Aumentar o número de adesões aos exames periódicos	Melhoria da Gestão de pessoas	Desenvolver o potencial humano nos Órgãos da Justiça Federal	Dir/Secad/Nucle	0005794.76.2017.4.01.8007	Lidia Felicia de Andrade Santos	dez/2018
●	Promover procedimentos de ambientação de chegada de servidores novos	Aprimorar o conhecimento do servidor que inicia na justiça federal da estrutura da instituição, sua finalidade, seu planejamento e desafios	Melhoria da Gestão de pessoas	Desenvolver o potencial humano nos Órgãos da Justiça Federal	Secad/Nucle/Secad	0005827.66.2017.4.01.8007	Lidia Felicia de Andrade Santos	dez/18
<b>Iniciativas em execução com atraso em relação ao cronograma</b>								
●	Padronizar/unificar os procedimentos das varas do JEF.	Padronização/unificação dos procedimentos das Varas do JEF.	Qualidade e produtividade na prestação jurisdicional	Aplicar os trâmites judiciais	JEF	0002349.32.2016.4.01.8007	Alcides Pereira da Silva	dez/2017
●	Identificar situações de risco e elaborar planilha de prioridades e sugestão de encaminhamentos para tomada de decisão pelo gestor	Expandir a gestão de riscos com a identificação das situações de risco e sugestão de controles internos a serem aplicados	Combate à corrupção e à improbidade administrativa	Aprimorar o funcionamento do sistema de Controles Internos	Secad/Nucaf	0005274.33.2017.4.01.8007	Célia Silva Faria	dez/2018
●	Otimizar o espaço do depósito judicial com a destinação de bens que não necessitam continuar em guarda	Promover a identificação de bens no depósito judicial cujos processos foram arquivados e aqueles que não há necessidade de manter o depósito	Aperfeiçoamento na gestão de custos	Controlar custos operacionais	Nucle/Secad	0005796.46.2017.4.01.8007	Débora Neide Aranha Soares	dez/2018
●	Sistema de Controle de Acesso	Aprimorar a segurança na Seção Judiciária e Subseções Judiciais visando proporcionar um ambiente de trabalho funcional e colaborativo, a fim de evitar situações de risco.	Combate à corrupção e à improbidade administrativa	Aprimorar o funcionamento do sistema de Controles Internos	Nucaf/Secad/ Nucle	0005858.79.2017.4.01.8007	Carlos Magno Coelho Santos	dez/2018
●	Treinamento de servidores e criação de procedimentos para servidores que fazem atendimento em secretaria e gabinetes.	Fornecer aos servidores orientação quanto a como proceder no atendimento para evitar situações de risco e exposição. Implantar banco de perguntas em locais de atendimento	Combate à corrupção e à improbidade administrativa	Aprimorar o funcionamento do sistema de Controles Internos	Nucaf/Secad	0005680.49.2017.4.01.8007	Carlos Magno Coelho Santos	dez/2018
<b>Iniciativas canceladas ou sobrestadas</b>								
●	Monitorando os prazos processuais	Monitorar os prazos processuais analisando a implantação de um sistema automatizado	Aprimoramento da gestão Criminal.	Aplicar os trâmites judiciais dos processos criminais, de modo a combater a impunidade	Varas Criminais	0002303.66.2016.4.01.8007	Ceres Pinheiro Correa Pereira	cancelado
●	Absenteísmo identificação e ações para prevenir	Identificar os principais motivos de absentismo e promover ações para diminuir os afastamentos	Melhoria da Gestão de pessoas	Desenvolver o potencial humano nos Órgãos da Justiça Federal	Nucle/Secad	0005886.62.2017.4.01.8007	Lidia Felicia de Andrade Santos Maciel	Processo submetido aguardando definição do Nucle quanto ao técnico que se responsabilizará pelo sistema.
●	Conhecimento o grau de satisfação do usuário externo das Varas e Núc	Correlacionar o grau de satisfação do usuário externo das varas e Núc	Satisfação dos direitos da cidadania	Buscar a satisfação dos usuários/cidadãos	Secad	0002345.92.2016.4.01.8007	Ana Paula de Oliveira Fernandes	cancelado
●	Compra de material de informática destinada às Seções e Subseções com acréscimo de 20%	Adquirir material de informática para as varas Federais	Qualidade e produtividade na prestação jurisdicional. Melhorar da infraestrutura e governança de TI.	Aplicar os trâmites judiciais; Assegurar a efetividade dos serviços de TI da Justiça Federal	Varas Federais e Subseções vinculadas	Não aberto	Edith Irene Fontenelle Cabral	excluído
●	Aumentar o quantitativo de Oficiais de Justiça para a 1ª Instância e prover os assistentes	Aumentar o quantitativo de Oficiais de Justiça para a 1ª Instância e prover os assistentes	Qualidade e produtividade na prestação jurisdicional	Aplicar os trâmites judiciais	Varas Federais e Subseções vinculadas	Não aberto	Edith Irene Fontenelle Cabral	excluído
●	Aumentar o quantitativo de servidores para a 1ª Instância.	Aumentar o quantitativo de servidores para a 1ª Instância e prover os assistentes.	Qualidade e produtividade na prestação jurisdicional	Aplicar os trâmites judiciais	Varas Federais e Subseções vinculadas	Não aberto	Edith Irene Fontenelle Cabral	excluído
●	Aprimorar o sistema processual (prazo) de forma que este gere documentos em lote (mais direis)	Aprimorar o sistema processual (prazo) de forma que este gere documentos em lote (mais direis)	Qualidade e produtividade na prestação jurisdicional. Melhorar da infraestrutura e governança de TI.	Aplicar os trâmites judiciais; Assegurar a efetividade dos serviços de TI da Justiça Federal	Secad	0001306.78.2017.4.01.8007	Rodrigo Feltosa Seguros	cancelado
●	Aprimorar o sistema processual (prazo) de forma que este gere relatórios para a Execução Fiscal	Aprimorar o sistema processual (prazo) de forma que este gere relatórios para a Execução Fiscal	Qualidade e produtividade na prestação jurisdicional. Melhorar da infraestrutura e governança de TI.	Aplicar os trâmites judiciais; Assegurar a efetividade dos serviços de TI da Justiça Federal	Secad	0001306.78.2017.4.01.8007	Rodrigo Feltosa Seguros	cancelado
●	Aprimorar o Sistema de Recebimento e envio de correspondências de forma que este possa receber informações migradas do Sistema Processual (prazo)	Aprimorar o Sistema de Recebimento e envio de correspondências de forma que este possa receber informações migradas do Sistema Processual (prazo)	Qualidade e produtividade na prestação jurisdicional. Melhorar da infraestrutura e governança de TI.	Aplicar os trâmites judiciais; Assegurar a efetividade dos serviços de TI da Justiça Federal	Secad	0001306.78.2017.4.01.8007	Rodrigo Feltosa Seguros	cancelado
●	Assegurar o amplo acesso dos jurisdicionados e advogados demandantes do JEF	Implantar atendimento do INSS na JFMA. Instalar posto de atendimento do DPU na JFMA e disponibilizar terminais de atendimento	Satisfação dos direitos da cidadania	Buscar a satisfação dos usuários/cidadãos	JEF	0001812.68.2016.4.01.8007	Francisco Antônio Sousa Brandes	cancelado
●	Passar de forma as demandas judiciais	Implantar sistema permanente de conciliação (preposto do INSS -conciliador) 1 JEF por semana: mediação de conciliação e julgamento semanal (1 JEF por semana)	Adoção de soluções alternativas de conflito	Aumentar o número de processos encerrados por meio da conciliação	Nucle	0002511.02.2016.4.01.8007	Débora Neide Aranha Soares	cancelado
●	Controle do cumprimento das condenações impostas ao ré em ações de improbidade e registradas nos respectivos sistemas	Criar um serviço destacado de controle de registro das condenações em ações de improbidade administrativas, que serviram para todas as Varas com criação de cargo e funções próprias	Combate à corrupção e à improbidade administrativa	Aplicar os trâmites processuais na busca do julgamento célere das ações de improbidade administrativa.	Varas onde tramita, ações de improbidade	0002277.67.2016.4.01.8007	Cláudia Célica Santos de Miranda	excluído
●	Criar o "Destaque Institucional" com o intuito de premiar e registrar as iniciativas que busquem melhorar os procedimentos tanto na área fim quanto meio	Melhorar a auto-estima e a satisfação dos servidores através do prêmio "Destaque Institucional" pelas realizações das melhores práticas desenvolvidas.	Melhoria da Gestão de pessoas	Desenvolver o potencial humano nos Órgãos da Justiça Federal	Varas Cíveis	0002283.07.2016.4.01.8007	Cláudia Célica Santos de Miranda	excluído
●	Ampliar o sistema de conciliação da Justiça Federal	Criar o "Forum de Conciliação Virtual" dentro do Pje	Adoção de soluções alternativas de conflito	Aumentar o número de processos encerrados por meio da conciliação	Varas Cíveis	0002296.06.2016.4.01.8007	Cláudia Célica Santos de Miranda	excluído
●	Padronização da indicação de partes (avulsa/des do juiz) quando de sua designação no âmbito de todas as Varas, quando o pagamento for feito parte	Criar um banco de dados de partes judiciais, nos moldes existentes para o A.J.G, buscando evitar a nomeação intempestiva e tão recorrente quando da indicação de partes não existentes no A.J.G.	Qualidade e produtividade na prestação jurisdicional	Aplicar os trâmites judiciais.	Varas Cíveis	0002297.88.2016.4.01.8007	Veiza Carinhada da Silva	cancelado
●	Monitorando o cumprimento das cartas precatórias expedidas pelas Varas	Monitorar o cumprimento das cartas precatórias expedidas pelas varas, notadamente as enviadas para as Comarcas do Interior do Estado.	Aprimoramento da gestão Criminal; Qualidade e produtividade na prestação judicial; Combate à corrupção e improbidade administrativa.	Aplicar os trâmites judiciais dos processos criminais de modo a combater a impunidade.	Varas criminais e Cíveis e Subseções	0002304.80.2016.4.01.8007	Tereza Cristina S. de F. Canhalho e Ceres Pinheiro Correa Pereira	cancelado
●	Controle dos inquéritos já em via de prescrição enviados para as Varas	Controlar os inquéritos já em via de prescrição enviados para as Varas	Aprimoramento da gestão criminal	Aplicar os trâmites judiciais dos processos criminais de modo a combater a impunidade.	Varas que recebem inquérito	0002311.72.2016.4.01.8007	Tereza Cristina S. de F. Canhalho e Ceres Pinheiro Correa Pereira	cancelado
●	Criação do Setor de Penas Alternativas	Estuturar o setor de Penas Alternativas com titulação e funções específicas	Aprimoramento da gestão criminal	Aprimorar a gestão da execução da Pena Alternativa	Varas criminais	não aberto	Simele Oliveira Ribeiro	excluído
●	Definir estrutura mais ágil e produtiva	Definir estrutura de trabalho mais ágil e produtiva	Qualidade e produtividade na prestação judicial	Aplicar os trâmites judiciais	1ª e 2ª Varas	Não aberto	Tereza Cristina S. de F. Canhalho e Ceres Pinheiro Correa Pereira	excluído
●	Constituição da Subseção Judiciária de Bacabal	Garantir sede própria para a Subseção Judiciária de Bacabal	Satisfação dos direitos da cidadania; Melhoria na gestão de pessoas	Buscar a satisfação dos usuários/cidadãos; Desenvolver o potencial humano nos Órgãos da Justiça Federal	Secad	Não aberto	Célia Silva Faria	excluído
●	Adesão aos exames periódicos	Aumentar o número de adesões aos exames periódicos	Melhoria da Gestão de pessoas	Desenvolver o potencial humano nos Órgãos da Justiça Federal	Sacos	0002334.71.2016.4.01.8007	Lidia Felicia de Andrade Santos Maciel	cancelado
●	Integrar as equipes - humanizar o meio para facilitar o fim	Integrar, treinar e sensibilizar Magistrados e gestores para temas correlatos à gestão de pessoas.	Melhoria da Gestão de pessoas	Desenvolver o potencial humano nos Órgãos da Justiça Federal	Nucle	0002327.88.2016.4.01.8007	Ana Paula de Oliveira Fernandes	cancelado
●	Identificar o clima organizacional na Seção Judiciária	Medir a taxa de satisfação dos servidores e magistrados e as motivações que gerem possível insatisfação para tomada de decisões pela administração quando for possível	Melhoria da Gestão de pessoas	Desenvolver o potencial humano nos Órgãos da Justiça Federal	Secad/Nucle/Secos	0005380.78.2017.4.01.8007	Célia Silva Faria	Processo submetido aguardando definição do Nucle quanto ao técnico que se responsabilizará pelo sistema.

Fonte: página da Justiça Federal do Maranhão (2018)

## 6.2 Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão

Fazendo uso das palavras da Supervisora da Semad:

O planejamento estratégico na Seção Judiciária do Maranhão, deixa a desejar no que se refere a um melhor respaldo teórico. O acúmulo de atribuições faz com que as pessoas responsáveis pelo acompanhamento do Planejamento Estratégico, sejam mais operacionais do que estratégicos; o planejamento é desenvolvido de acordo com o que vai acontecendo, na maioria das vezes, não existe um planejamento antecipado de ações voltadas para uma situação em específico.

Essa problemática encontra abrigo nas palavras de Matias-Pereira (2009, p.106), quando diz:

[...] é preocupante a constatação de que um número elevado de empresas e de governantes desconhece ou relega a um plano secundário a utilização dessa ferramenta essencial para o sucesso de qualquer organização ou empreendimento.

Segundo ela, o descrédito dado ao planejamento estratégico, justifica-se, devido à esse instrumento ser pouco conhecido no âmbito da Organização, logo, não há uma visão clara quanto à sua real finalidade; o tema não desperta interesse do público interno; as pessoas não conseguem identifica-lo como uma ferramenta gerencial, mas sim como um trabalho a mais para a Seção Judiciária.

Diz ainda, que essa desvalorização por parte dos servidores, é devida ao fato destes não perceberem em quais aspectos, o planejamento possa contribuir ou influenciar em suas rotinas de trabalho; o planejamento estratégico só é percebido, quando alguma Iniciativa Estratégica é concluída, e as necessidades do órgão são supridas.

As palavras desta Supervisora, encontra consonância na dicção de Oliveira (2014), quando este nos chama atenção para os equívocos, que cometemos ao se comparar o planejamento estratégico à resolução de problemas. Segundo ele a

resolução de problemas serve apenas para dá resposta aos desvios urgentes, e isso não representa um planejamento estratégico.

Entretanto, observa-se que a implantação do planejamento estratégico na Justiça Federal, em especial no TRF1/MA, trouxe alguns benefícios para o Órgão, contribuindo dessa forma, para o alcance de alguns objetivos estratégicos elencados no PEJF.

#### 6.2.1 Influência do Planejamento Estratégico nas ações gerencias do TRF1/MA - Iniciativas Estratégicas Concluídas

Após 1 ano da unificação e execução do segundo Ciclo (2015-2020) do Planejamento Estratégico nos Tribunais Regionais Federais, a Seção Judiciária do Maranhão, conseguiu em 2016, concluir 2 iniciativas das que foram definidas no PEJF; No corrente ano, atingiu mais uma Iniciativa Estratégica; o projeto de divulgação do planejamento estratégico, consta como concluído, apesar de não ter um prazo específico; entendeu-se que, esse projeto não precisa de um prazo cronometrado, uma vez que a Instituição vem promovendo campanhas de divulgação da cultura estratégica no âmbito do Poder Judiciário, logo, é um trabalho cíclico e contínuo; no corrente ano, a SJMA alcançou o seu terceiro programa – divulgação das metas para o Judiciário.

As evidências das ações gerenciais que foram implantadas e concluídas na Instituição são:

##### A) Criação de uma Central de Videoconferência

Segundo consta no sítio do Conselho Nacional de Justiça, a Videoconferência, é uma ferramenta tecnológica, que foi desenvolvida em janeiro de 2016 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), visando aprimorar o trabalho nas Varas e nos Tribunais brasileiros. O CNJ, criou regras para a implantação desse sistema na Justiça Federal e definiu um prazo para que todos os Tribunais implantassem essa metodologia no âmbito organizacional.

Seguindo esta determinação, e ainda em alinhamento aos objetivos estratégicos da Justiça Federal, o TRF1 conseguiu cumprir com a Iniciativa Estratégica que consta na Carteira de Iniciativas Estratégicas do TRF1 para o Ciclo

(2015-2020), no que tange à implantação de uma Central de Videoconferência na Instituição.

Destaca-se que, o atingimento desta Iniciativa reflete diretamente no objetivo estratégico da Justiça Federal, em agilizar os trâmites judiciais dos processos criminais para combater a impunidade. Os principais benefícios alcançados após a implementação dessa ferramenta tecnológica, foram a celeridade e produtividade na prestação judicial.

No que tange à aplicação dessa ferramenta na SJMA, segundo a dicção da Supervisora da Semad:

É disponibilizada uma sala dependendo do número de pessoas, onde é colocado uma tela, em um horário previamente estabelecido, para que todos compareçam; a vantagem é evitar gastos com curso fora do ambiente de trabalho, além de aproximar servidores de várias Seccionais que apresentam dúvidas semelhantes e experiências diferentes, além de subsidiar audiências no âmbito da instituição, nas respectivas salas de depoimentos.

Considerando as palavras da Supervisora, observa-se que a implantação da Central de Videoconferência alcança não somente o objetivo estratégico da Justiça Federal, como também, a profissionalização e crescimento dos servidores de maneira geral; A criação desta metodologia, possibilitou aos servidores e magistrados, fazer cursos de capacitação à distância, desenvolvendo a aprendizagem organizacional, o que demonstra que a Instituição vem buscando ferramentas mais modernas para a gestão organizacional; além de otimizar os custos, uma vez que a implantação dessa ferramenta é considerada de baixo custo.

#### B) Reestruturação do Espaço da Seção de Material e Patrimônio (Semap)

A Semap é a Seção Responsável pela guarda e tramitação do material e do patrimônio do Tribunal Regional Federal. Esta Seção é um dos focos do planejamento estratégico da referida Instituição.

Assim como mostra o Plano de Ação consolidado na Seção Judiciária do Maranhão, a reestruturação da Semap foi mais uma iniciativa estratégica do TRF1, cuja execução logrou êxito; esta medida visava combater a improbidade

administrativa, e aprimorar o funcionamento do Sistema de Controle Interno; e encontra-se alinhada ao objetivo do Plano Estratégico da Justiça Federal para o período de 2015 a 2020.

Segundo a Supervisora da Semad, essa iniciativa foi possível a partir de auditorias internas, que foram feitas na Seção Judiciária, para aprimorar o controle interno do material e do patrimônio da Instituição, e impedir atos de improbidade administrativa.

Cabe destacar, que a consecução desta iniciativa tem efeitos significantes para a atual conjectura pública, com a responsabilização dos gestores; uma vez que os bens públicos são de direito e posse do cidadão, e precisam ser bem guardados e controlados pelo Poder Público, afim de combater a improbidade administrativa, resguardando o direito e benefício a quem lhe é de direito - o cidadão.

#### C) Apresentação do Planejamento Estratégico

A apresentação do planejamento estratégico foi mais uma Iniciativa Estratégica que logrou êxito na Seção Judiciária do Maranhão. Neste contexto, a promoção e acompanhamento do planejamento estratégico na Organização, é feito pela Seção de Modernização Administrativa (Semad), que é responsável pela Gestão Estratégica do Tribunal Regional Federal do Maranhão.

O cumprimento dessa Iniciativa Estratégica contou ainda com a participação da Seção de Comunicação Social (Secos), que é a Seção responsável pela comunicação pública. A função desta Seção, é tornar pública uma informação que seja de interesse público (publicização da informação); além disso, essa Seção é responsável também, pelas comunicações internas do Órgão; divulgando notícias de interesse do servidor, cursos, treinamentos, eventos, e publicizando todas as ações estratégicas da Organização, através de e-mail.

#### D) Divulgação das Metas para o Judiciário

Esta Iniciativa Estratégica tem por objeto, apresentar as Metas que foram alcançadas pela Seção Judiciária em um determinado período.

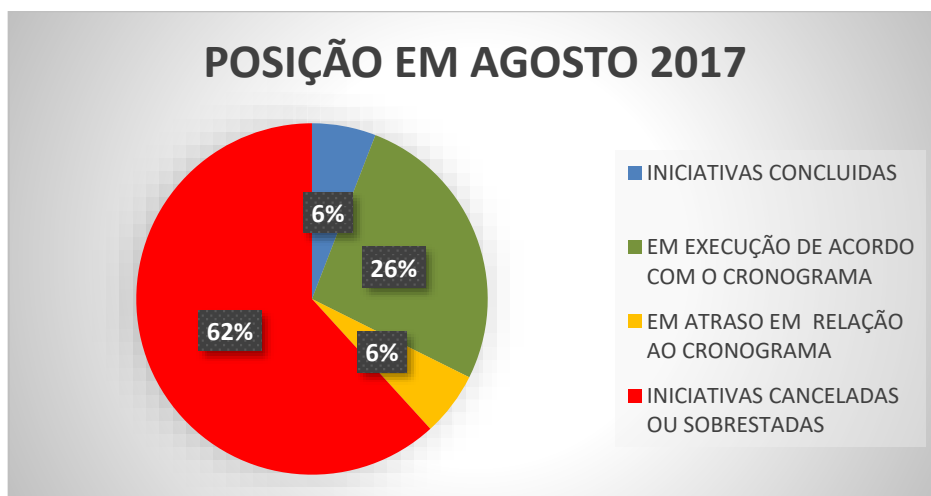
A Seção Judiciária do Maranhão (SJMA) atendeu essa Iniciativa quando apresentou o resultado geral das Metas de 2017 na 1ª Reunião de Análise da Estratégia, que ocorreu no dia 09/06/2018. Nesta Reunião, a Seção Judiciária apresentou o percentual de cumprimento das Metas, e esclareceu os motivos determinantes para o cumprimento ou não de determinadas metas. Igualmente aconteceu na 2ª RAE que ocorreu em 05 de novembro do corrente ano.

Destaca-se que, o dever de prestar contas das Ações que estão sendo desenvolvidas pela Instituição, possibilita ao Conselho Nacional de Justiça, ter um controle mais efetivo em relação ao desenvolvimento do planejamento estratégico no Tribunal. Outrossim, em posse desses resultados, é possível fazer ajustes em alguns processos, e elaborar novas estratégias.

Sobre essa questão última, Chiavenato e Sapiro (2009) enfatizam que, o planejamento eficaz, é aquele que ultrapassa a formalidade, e que deve levar em consideração a situação atual da Organização.

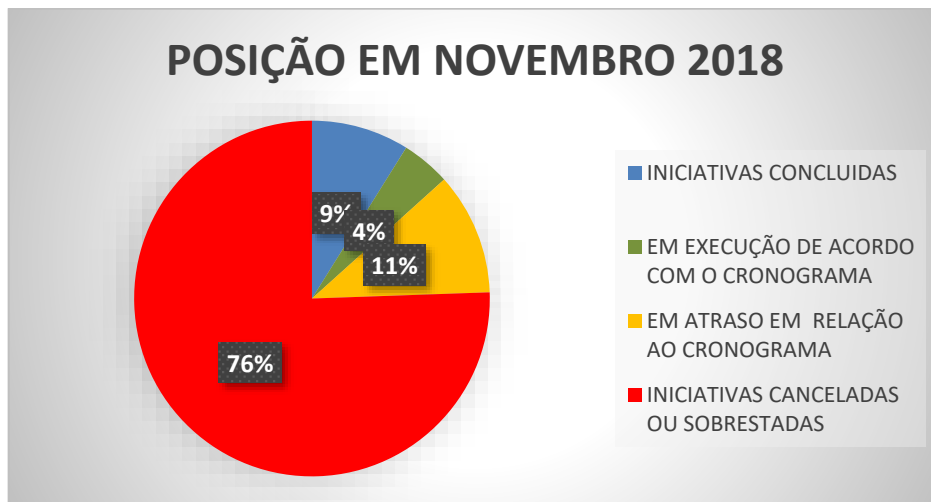
Nesse aspecto, essas demonstrações possibilitam analisar a situação da Organização e traçar novas estratégias, pois existe um controle durante todo o processo, com cobrança de resultados dos gestores responsáveis. Essas afirmativas podem ser verificadas na Figura 8, quando o mesmo, especifica as Unidades e os Gerentes responsáveis pela execução do Projeto. Desta forma, abaixo apresentamos o rendimento em percentuais, das Iniciativas Estratégicas que constam na figura supracitada:

Gráfico 01 - Posição Agosto de 2017



Fonte: Autor (2018). Com base nas informações da Justiça Federal

Gráfico 02 - Posição Novembro 2018



Fonte: Autor (2018). Com base nas informações da Justiça Federal

Com base nos Gráficos 1 e 2, observamos que o percentual de desenvolvimento das Iniciativas Estratégicas na JFMA que foram concluídas, ainda são muito tímidos em relação ao ano anterior, correspondendo a apenas 3%.

Sobre as Iniciativas Canceladas ou Sobrestadas, a primeira trata-se de projetos que foram interrompidos, mas não excluídas por definitivo, e podem voltar à execução; já as iniciativas sobrestadas, são àquelas que foram suspensas, e que não retornarão ao cerne da execução. (JUSTIÇA FEDERAL).

Como podemos observar, as Iniciativas Canceladas ou Sobrestadas, correspondem a um percentual altíssimo nos dois anos apresentados, e, quando comparadas às que foram concluídas, ou, que estão sendo executadas, representam um saldo negativo para o Judiciário, e para a sociedade como um todo, pois demonstram uma deficiência na gestão dos projetos estratégicos da Organização.

Tal fato é resultado de questões que envolvem questões não só administrativas, mas principalmente financeiras. Esta análise encontra sintonia junto às considerações da Supervisora da Semad, quando a mesma considera que “Muitas ações esbarram na ausência de recursos. A cada ano mais e mais cortes são imputados ao Judiciário”.

O que temos de concreto hoje, é que as disfunções burocráticas ainda estão muito presentes no serviço público, e, ainda são muito sensíveis as contribuições do modelo gerencial na realidade pública brasileira.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi planejada, visando alcançar o objetivo maior de analisar as contribuições do planejamento estratégico para o desenvolvimento das ações gerenciais do Tribunal Regional Federal do Maranhão. Para tal, foram fixados três objetivos singulares com vistas a compreender o desenvolvimento do planejamento estratégico, constatar a sua influência, e avaliar a evolução das ações gerenciais do referido órgão, após a implantação do planejamento estratégico no mesmo. Nessa sintonia, cumpre evidenciar o uso da pesquisa qualitativa, como ferramenta essencial para o esclarecimento dos objetivos supracitados, e que não seriam possíveis apenas em uma análise quantitativa, por esta não solidificar com clareza os questionamentos desta pesquisa.

Contudo, apesar de tal constatação, assevera-se que, a coleta de dados quantitativos, foram essenciais, pois possibilitou a verificação dos cenários prospectivos, antes e depois da feitura do planejamento na Instituição, além de proporcionar uma análise comparativa destes.

Ademais, essa pesquisa foi concebida a partir de uma entrevista semiestruturada, que foi de total relevância, devido a esta fornecer informações precisas a respeito do tema ora apresentado, do ponto de vista mais filosófico e informal, mas não menos realístico.

Sobre isso, um ponto relevante durante a entrevista, refere-se à postura da entrevistada, em relação ao tema abordado; considera-se que apesar da mesma não ter formação na área específica, mas esta demonstra um notório conhecimento sobre a temática, além da sensibilidade quanto à importância do planejamento estratégico, enquanto ferramenta de gestão para a Organização.

Ainda sobre isso, observou-se também, a preocupação da entrevistada, quanto à falta de respaldo teórico com o qual o planejamento estratégico vem sendo desenvolvido pela Órgão que institucionalizou esta ferramenta no âmbito público; ressalta-se que, tal consideração é devida, considerando o descrédito aos estudos que já foram feitos, portanto, deveriam ser contemplados. O que equivale dizer, que a execução vem depois do planejamento estratégico, e que este deveria ser considerado com base na revisão bibliográfica, e que o operacional, fosse produto dessa estratégia – o planejamento.



Outro ponto relevante, foi o descontentamento da entrevistada, quando a mesma afirma que, o trabalho que ela desenvolve, é agravado, devido a este não ter auxílio de uma equipe que gerencie o planejamento estratégico na Seção, cabendo quase que exclusivamente a ela, a missão de acompanhar esse processo, sem interlocução de outras pessoas. Essa situação dificulta o desenvolvimento do planejamento estratégico na Instituição, e ainda compromete a promoção desta ferramenta na Instituição.

Sob este aspecto, entende-se que tal dicção merece atenção, se levarmos em consideração as diretrizes delineadas no documento da Justiça denominado de Metodologia de Planejamento e Gestão da Estratégia da Justiça Federal. Nesse documento, no subtópico 5.3 que trata do Plano de Ação consta que:

“No plano de ação deve ser definida a equipe que irá trabalhar conjuntamente nas ações de formulação da estratégia. É fundamental que além da equipe técnica que conduzirá o processo de formulação sejam envolvidas pessoas das diferentes áreas da organização, com atuação estratégica e tática para subsidiar o diagnóstico organizacional e propor as diretrizes estratégicas”. [...]. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, p.6).

Percebida a relevância dada a esta pesquisa pela referida entrevistada, outro aspecto importante, foi quando, a mesma demonstrou interesse no aprofundamento deste estudo, sugerindo inclusive, que os resultados dessa pesquisa, fossem compartilhados posteriormente junto à Seção Judiciária do Maranhão, especialmente na Seção de Modernização Administrativa (Semad).

Desta feita, o universo de dados coletados, tanto no levantamento documental, quanto na entrevista, foi satisfatório, e propiciaram o alcance de todos os objetivos desta pesquisa. Assim, o primeiro o objetivo foi alcançado, a partir do levantamento de informação nos documentos legais (Resoluções; Leis; Portarias); estes elementos demonstraram a implementação do planejamento estratégico na Instituição, bem como o desenvolvimento deste nas ações gerenciais do órgão; evidenciando os dois ciclos pelos quais o planejamento foi desenvolvido, o de (2010 a 2014), e (2015 a 2020).

Seguindo a isso, o segundo objetivo foi alcançado, quando pode-se constatar a influência do planejamento estratégico no órgão, a partir das Iniciativas Estratégicas que foram apresentadas nas Reuniões Estratégicas, com os Projetos, Programas e Ações que estão sendo desenvolvidas, após a implantação do planejamento

estratégico na Instituição, com vistas a atender aos objetivos macros da Justiça Federal. Nesse contexto, pode-se verificar quais ações lograram êxito, dentre elas, destaca-se: a criação da sala de videoconferência; a apresentação do planejamento estratégico (Revistas periódicas e divulgação na página da Instituição); e o relatório das metas de desempenho ao CNJ. Cumpre destacar, que todas estas foram determinadas a partir da implantação do planejamento estratégico no Poder Judiciário Brasileiro.

Após isso, o terceiro objetivo foi alcançado a partir da tabulação dos resultados das ações estratégicas, que foram apresentados ao CNJ. Estas subsidiaram a construção de gráficos, que foram compilados matematicamente, e avaliadas a partir de valores percentuais, visando entender quantitativamente a produtividade das ações executadas, e ainda analisar as ações que não lograram êxito, e os motivos determinantes para tal.

Informa-se que, não houveram entraves para a execução desta pesquisa na referida Instituição, além dos vários informes coletados na própria página da Instituição, que favoreceram a análise documental da mesma, acrescente-se a isso, a receptividade com o qual este trabalho foi recebido; exemplo disso, foi o acesso livre às Revistas periódicas que constam na Seção de Biblioteca da Seção Judiciária do Maranhão, além do acesso ao acervo bibliográfico sem nenhum impedimento, e consulta dos mesmos, além da permissão para empréstimos destes, por um período de tempo que atenderam às necessidades desta pesquisa.

Em posse desses resultados, recomenda-se a continuidade deste estudo, a partir de uma abordagem quantitativa.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo**. 12. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2006, p. 800.

AMORIM, Mariana Fernandes Rocha. **A importância do Planejamento estratégico na administração pública**: um estudo de caso do Ministério Público Federal – Procuradoria da República no Maranhão. 2016. 75 f. Monografia – Curso de Administração, Universidade Federal Maranhão, São Luis, 2016. Disponível em: <<https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/836>> Acesso em: 20 Out. 2018

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n.2, Dez/2004-Fev/2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107>> Acesso em: 08 Out 2018.

BRASIL. Conselho da Justiça Federal. **Resolução nº 194, de 20 de julho de 2012**. Dispõe sobre a revisão dos planejamentos estratégicos de que tratam as Resoluções n. 96, de 30 de dezembro de 2009, e 103, de 23 de abril de 2010, para o período de 2010 a 2014. Disponível em: <<https://www2.cjf.jus.br/jspui/handle/1234/45934>> Acesso em: 04 dez. 2018.

BRASIL. Tribunal Regional Federal. Região 1. Seção Judiciária do Maranhão (SJMA). 30 anos: Seção Judiciária do Maranhão: tempus fugit. São Luís: SJMA, 1998. 142. p. Disponível em: <<https://trf1.jus.br/dspace/handle/123/113444>> Acesso em: 10 Nov. 2018

BRASIL. Tribunal Regional Federal. Região 1. Seção Judiciária do Maranhão (SJMA). 45 anos: **Justiça Federal**: Seção Judiciária do Maranhão: a caminho do futuro. São Luís: SJMA, 2013. 140.p. Disponível em: <<https://trf1.jus.br/dspace/handle/123/113441>> Acesso em: 27 dez 2018.

BRASÍLIA. Conselho da Justiça Federal. A estratégia da Justiça Federal 2015/2020. **Anexo da Resolução CFJ n. 313/2014**. outubro 2014. Disponível em: <<http://portal.trf1.jus.br/data/files/84/72/C5/63/6F5646101A7B3646833809C2/Plano%20Estrat%20gico%20da%20Justi%20a%20Federal%20-%20PEJE.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BRASÍLIA. **Primeira Região em Revista**. Veículo informativo do tribunal regional federal. 1. Região. Ano I, n. 01, maio 2010. As propostas e as expectativas da nova administração.

BRASÍLIA. **Primeira Região em Revista**. Veículo informativo do tribunal regional federal. 1. Região. Ano VI, n. 68, junho 2016. Gestão estratégica. Disponível em: <<https://www.cjf.jus.br/observatorio/arg/primeiraregiaoGE.pdf>> Acesso em: 03 nov. 2018.

BRASÍLIA. **Tribunal de Contas da União. Metodologia de Planejamento e Gestão da Estratégia da Justiça Federal**. Disponível em:

<https://www.contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=6519460>.

CASTELLO BRANCO, Luiza Szczerbacki. A Disseminação do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário Brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. p. 171-190, abr. 2015. ISSN 2358-1735. Disponível em: <<http://www.ojs.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/2127/2057>>. Acesso em: 05 dez. 2018. doi: <https://doi.org/10.26694/2358.1735.2015.v2ed12127>

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes de. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão logística**. 8. ed. Rev. e ampl. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 3. ed. 21. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

FUNDAÇÃO ESCOLA DO GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL. **Planejamento estratégico na administração pública**. Campo Grande, SAD, 2018.

ELABORAÇÃO DE COLETÂNEA: Yara Rodrigues Ferro. Disponível em:

<<http://www.escolagov.ms.gov.br/wp-content/uploads/sites/85/2018/06/PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-NA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-2017-atualizada..pdf>> Acesso em: 25 nov. 2018

GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. [S.l.]. **Revista TCU**, 1997. Disponível em:<<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>> Acesso em:05 nov 2018

HALL. Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

JÚNIOR, Aragon Érico Dasso. **Nova gestão pública (NGP): a teoria de administração pública do estado ultraliberal**. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d05c25e6e6c5d489>> Acesso em: 19 nov. 2018

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Tradução: Afonso Celso da Cunha. 5. Impr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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**. Tradução: Afonso Celso da Cunha. 17. Reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LEAL, Rogerio Gesta. **Administração pública e constituição no Brasil: uma revisão necessária**. Revista EMERJ, Rio de Janeiro, v. 6, n. 24, 2003, p. 330.

Disponível em:

<[http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj\\_online/edicoes/revista24/revista24\\_329.pdf](http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista24/revista24_329.pdf)>. Acesso em: 19 nov 2018

LIMA, Paulo Daniel Barreto. Excelência em gestão pública. Cuiabá: [S.l.; s.n.], 2012.

Disponível em:

<[http://www5.sefaz.mt.gov.br/documents/6071037/6412633/A\\_Excelencia\\_em\\_Gestao\\_Publica.pdf](http://www5.sefaz.mt.gov.br/documents/6071037/6412633/A_Excelencia_em_Gestao_Publica.pdf)> Acesso em: 17 out 2018

MACERON FILHO, Oswaldo; ARAUJO, Elvira Aparecida Simões de; QUINTAIROS, Paulo Cesar Ribeiro. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO, 3., 2014, Taubaté. **Anais do Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento**. Taubaté: UNITAU, 2014. Disponível em:

<[http://www.unitau.br/files/arquivos/category\\_154/MCH0396\\_1427385441.pdf](http://www.unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0396_1427385441.pdf)>

Acesso em: 17 out 2018

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2000.

MIRAGEM, Bruno. **A nova administração pública e o direito administrativo**.

Local. Rt Revista dos Tribunais. 2011. p. 12.

NETO, Eduardo Ribeiro. **Análise SWOT: Planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial**. São João Del Rei: Faculdade Pitágoras, 2011. Disponível em:

<[http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212\\_FORMATADA.pdf](http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf)> Acesso em:

13 nov. 2018. p. 17.

NETO, Luis Moretto. Gestão pública. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2011.

Disponível em: <

[https://www.researchgate.net/publication/284625173\\_Gestao\\_Publica](https://www.researchgate.net/publication/284625173_Gestao_Publica)> Acesso em:

22 nov 2018

OLIVEIRA, Djalma de0 Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Luis Martins de.; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, José Matias. **Manual da gestão pública contemporânea**. 2. ed. Rev. e Atual. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Plano diretor de reforma do aparelho do estado**.

Brasília, 1995. Disponível

em:<<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>

Acesso em: 21 nov 2018

RIBAS, Ademir Juracy Fanfa; FACIM, Marcio Alexandre; TEIXEIRA, Gylmar. **Planejamento estratégico**. UNICENTRO, Paraná, 2014. Disponível em:

<<http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/handle/123456789/882>> Acesso em: 22 out 2018

SILVA, Gerson Gomes da. **Coletânea de artigos científicos em contabilidade pública**. [S.l], Ice, [200?], p. 20, vol. 1. Disponível em: <[http://www.ice.edu.br/ice/pag\\_arquivos/pdf/1\\_Coletanea\\_de\\_artigos\\_cientificos\\_em\\_cont\\_publica\\_vol\\_1.pdf](http://www.ice.edu.br/ice/pag_arquivos/pdf/1_Coletanea_de_artigos_cientificos_em_cont_publica_vol_1.pdf)> Acesso em: 26 nov 2018.

SILVA, Louise Rodrigues; FARIAS, Geazi Alves de; FONTELES, Auridete Lima. Planejamento estratégico como ferramenta de vantagem competitiva. In: XI Convibra, 2014, [S.l], **Anais eletrônicos**. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/32/2014\\_32\\_10475.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/32/2014_32_10475.pdf)> Acesso em: 26 out. 2018

SILVA, Wânia Cândida da et al. O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v.13, n.1, p. 93, jan./jun., 2013. Disponível em: < <http://www.cch.ufv.br/revista/pdfs/vol13/artigo6vol13-1.pdf> > Acesso em: 12 nov. 2018.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Título do TCC: Planejamento Estratégico na Gestão Pública: um estudo de caso no TRF1/MA**

**Objetivo Geral:** Analisar as contribuições do Planejamento Estratégico no TRF1/MA, para o desenvolvimento das ações gerenciais da organização

**Específicos:** 1. Compreender o desenvolvimento do P.E nas ações gerenciais do TRF1/MA;  
2. Constatar a influência do P.E nas ações gerenciais do TRF1/MA;  
3. Avaliar o desenvolvimento das ações gerenciais do TRF1/MA.

**Perfil do respondente:**

Nome:

Cargo:

Tempo de atividade no Órgão:

Idade:

**Informações sobre a execução do planejamento estratégico:**

1- Como é desenvolvida as ações de cumprimento do planejamento estratégico?

2- Quem são os principais responsáveis pela acompanhamento e coordenação do planejamento estratégico?

3- Quais são os principais campos de atuação contemplados pelo planejamento estratégico no trf1-ma?

4- As etapas do planejamento estratégico incluem uma análise situacional?

5 - Existiram barreiras no processo de promoção do planejamento estratégico na Seção Judiciária? Quais?

6 - Quais ferramentas de gestão são utilizadas no processo de acompanhamento do planejamento estratégico na Instituição?

7 - Caso a resposta anterior seja positiva, as ferramentas utilizadas precisaram ser adaptadas à realidade do setor público? Quais?

8- O quadro de servidores do TRF1/MA tem conhecimento da aplicação do planejamento estratégico na Instituição? Como?

9 - É possível mensurar a influência do planejamento estratégico nas rotinas administrativas dos servidores do quadro?

10 - Existem sistemas de medição e controle, para as metas que constam no Mapa Estratégico?

11- Como a Semad acompanha a execução das metas do plano estratégico nas Seccionais de Caxias, Bacabal, Imperatriz e Balsas?

12- Como o planejamento estratégico no TRF1/MA, contribuiu para o alcance do desenvolvimento das ações gerenciais na organização?

13 - Como o planejamento estratégico no TRF1/MA impacta nos serviços públicos prestados aos cidadãos?

14 - O planejamento estratégico da Instituição contribuiu para o desenvolvimento das ações gerenciais? Em quais aspectos pode-se notar essas modificações?



## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Fundação instituída nos termos da LEI nº 5.152 de 21/10/1966 – São Luís- MA

#### COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

#### Encaminhamento para elaboração de Pesquisa de Campo

Ao Tribunal Regional Federal da 1ª Região do Maranhão

Encaminhamos a aluna Rosiane da Silva e Silva, regularmente matriculada no curso de Administração com a Matrícula nº 2012000535, para a realização de uma pesquisa a respeito da contribuição do Planejamento Estratégico para as ações gerenciais do TRF1/MA, objetivando a elaboração da sua monografia com o tema "PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA: um estudo de caso no TRF1/MA", orientado pelo Prof. Dr. Walber Lins Pontes, matrícula SIAPE nº 1766878.

Declaramos que a pesquisa em questão terá objetivos puramente acadêmicos, como também os resultados serão analisados em conjunto com as respostas de outros participantes, e não individualmente.

São Luís – MA, 26 de Novembro de 2018



**Wilame Moreira Costa Junior**

Mat. SIAPE: 2152547

Secretário da Coordenação do Curso de Administração

Consolidar  
avanços e  
vencer  
desafios

Cidade Universitária Dom Delgado – Centro Pedagógico Paulo Freire  
Av. dos Portugueses, 1.966 – São Luís/MA – CEP: 65080-805  
Fone: (98) 3272-8447 / 3272-8448

