

**A adoção e a implementação
do planejamento estratégico: o caso do Poder
Judiciário do Estado de Pernambuco, sob a ótica
dos seus *stakeholders* relevantes**

Alexandre José Sobral Baracho

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A MONOGRAFIA DE DISSERTAÇÃO

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografia de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta monografia se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais de pesquisa científica da administração.

Título da Monografia: **“A Adoção e a Implementação do Planejamento Estratégico: O Caso do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, sob a Ótica dos seus Stakeholders Relevantes”**

Nome do Autor: Alexandre José Sobral Baracho

Data da Aprovação: 28 de outubro de 2002

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 27 de dezembro de 2002

Assinatura do autor

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração

A adoção e a implementação do planejamento estratégico: o caso do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, sob a ótica dos seus *stakeholders* relevantes

Alexandre José Sobral Baracho

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração

Recife 2002

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração

**A adoção e a implementação do planejamento
estratégico: o caso do Poder Judiciário do Estado de
Pernambuco, sob a ótica dos seus *stakeholders* relevantes**

Alexandre José Sobral Baracho

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 28 de outubro de 2002.

Banca Examinadora:

Rezilda Rodrigues Oliveira, Dra. (Orientadora)

Marcelo Milano Falcão Vieira, Ph. D. (Examinador Interno)

Janann Joslin Medeiros, Ph. D. (Examinadora Externa)

Hope and courage are necessary civic virtues, though they are not without cost. Public leaders must be willing to pay the price when necessary

John M. Bryson

Dedico este trabalho a: Maria Nazaré, minha esposa.
Pablo, Bernardo José e João Gabriel, meus filhos.
Raimundo, meu pai.
Iracema, minha mãe (*in memoriam*).

Agradecimentos

A Deus, razão de todas as coisas, por me ter dado forças para superar minhas limitações e as dificuldades desta jornada.

Ao meu pai, Raimundo e à minha mãe, Iracema (*in memoriam*), que, com seu exemplo, me inspiram e estimulam nas lutas e na superação dos desafios.

À Maria Nazaré, companheira e amiga de todas as horas, o meu amor e o meu agradecimento.

Aos meus filhos, Pablo, Bernardo José e João Gabriel, o meu carinho e o meu reconhecimento por serem fonte de estímulo e inspiração permanentes.

À Professora Rezilda Rodrigues que, ao longo da orientação desta dissertação sempre se mostrou interessada, atenta e comprometida com o bom êxito da mesma, dando-me o apoio e o incentivo necessários à superação das dificuldades.

Ao desembargador Etério Ramos Galvão Filho, pelo apoio dado a este trabalho.

Ao Dr. Aldo Ribeiro Ramos Filho, que, ao me indicar para substituí-lo no cargo de Diretor Financeiro do TJPE, proporcionou-me a oportunidade de conceber este trabalho.

À Dra. Olga Cruz, ex-Secretária de Administração do TJPE, pelo apoio e incentivo dados na fase mais crítica deste processo: a fase inicial.

À equipe da Coordenadoria de Planejamento e Organização (COPLAN) do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, especialmente à Dra. Zélia Mendonça.

A todos os entrevistados, que se mostraram disponíveis para contribuir para a realização deste trabalho, apesar dos seus diversos compromissos pessoais e profissionais.

Ao Corpo Docente do Mestrado de Administração da UFPE, especialmente aos professores Walter Moraes, Pedro Lincoln Matos, Jorge Alexandre Neves, José Rodrigues e Lúcia Barbosa, por seu apoio e incentivo.

Ao amigo Luiz Carvalheira de Mendonça, pelo incentivo ao longo da realização do Curso de Mestrado e por suas importantes contribuições críticas à presente dissertação.

Aos funcionários do PROPAD/UFPE, por sua simpatia no atendimento e competência no encaminhamento dos assuntos relativos ao corpo discente.

Aos colegas que compuseram a Turma 6, pela oportunidade de travarmos juntos essa luta, tão bela, em busca do ideal da educação permanente.

Resumo

O presente estudo de caso aborda o processo de adoção e implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, durante a Gestão 1998-2000, sob a ótica dos seus *stakeholders* relevantes, que se passa em um momento de mudança institucional, caracterizado, principalmente, pelas Reformas do Estado e do Judiciário. Para a identificação e categorização dos *stakeholders*, foi utilizada a metodologia proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997), a qual se fundamenta na aplicação de três matrizes – a Matriz de Poder, a Matriz de Legitimidade e a Matriz de Urgência. A pesquisa realizada junto a esses *stakeholders*, foi de natureza qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo, através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas. Em paralelo, e de forma complementar às entrevistas, foi feita a análise de dados secundários disponíveis sobre o assunto, na forma de relatórios e documentos oficiais. Dentre os resultados encontrados, está o fato de que o processo de planejamento estratégico implementado naquela gestão, além de ter tido um caráter inovador, foi ferramenta para diversas mudanças institucionais, contando com um forte patrocínio do gestor principal do Poder Judiciário e o envolvimento da mídia e alta gerências que o integram. Dentre as deficiências apontadas, destacam-se a resistência às mudanças e o baixo envolvimento do pessoal do nível operacional, o que leva a se recomendar que essas questões sejam tratadas pelas gestões seguintes, como forma de atingir um comprometimento total da sua equipe com o planejamento estratégico e com os seus resultados.

Abstract

This case study deals with the adoption and implementation of strategic planning, at the Pernambuco State Justice Court, during the period between 1998-2000, considering the point of view of its relevant stakeholders, and the circumstances of a State and Justice Reform. In order to identify the relevant stakeholders of the institution, it was used the methodology proposed by Mitchell, Agle and Wood, which are based upon three matrixes: the Matrixes of Power, Legitimacy and Urgency. The research that was taken within those stakeholders, was of qualitative nature, based upon content analyses and using semi-structured questionnaires. The analyses of official documents and reports, was also taken, in order to complete the study. The research found that the process of strategic planning was an important tool for institutional change and had a strong support from the President of the State Court and from his staff. Among the deficiencies of the strategic planning process showed by the work, two were outstanding: the resistance against changes and the low level of engagement of the operational personnel. The recommendations derived from this work are related to guarantee full support from the President to create training programs designed to prepare managers and to heighten the engagement of the operational personnel, and to eliminate resistances, in order to obtain total commitment of the entire group of professionals who work at the institution, with the strategic planning process, and with its results.

Sumário

1	Introdução	11
1.1	Contextualização do problema	12
1.1.1	Institucionalismo	13
1.1.1.1	Mudança institucional	18
1.1.1.2	Breve histórico do processo de institucionalização do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco	24
1.1.2	A Reforma do Estado	27
1.1.2.1	O cidadão como foco: novo paradigma da administração pública	29
1.1.2.2	A Reforma do Estado no Brasil	35
1.1.2.3	A Reforma do Judiciário	38
1.1.3	A experiência do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco	40
1.2	O problema pesquisado	44
1.3	Objetivos da pesquisa	44
1.4	Pergunta de pesquisa	45
2	Fundamentação Teórica	46
2.1	A teoria dos <i>stakeholders</i> e a análise das organizações	46
2.2	Planejamento organizacional	50
2.2.1	Características do planejamento estratégico	53
2.2.2	As etapas do planejamento estratégico	54
2.2.3	O planejamento estratégico no setor público	55
2.2.3.1	O ciclo da mudança estratégica	61
2.2.3.2	O planejamento estratégico no setor público brasileiro	67
3	Metodologia	72
3.1	Tipo de pesquisa	72
3.2	A identificação dos <i>stakeholders</i> relevantes	73
3.2.1	A perspectiva aplicada da teoria dos <i>stakeholders</i>	73
3.2.2	A proposição do modelo de Mitchell, Agle e Wood	76
3.2.3	A aplicação do modelo de Mitchell, Agle e Wood ao Poder Judiciário do Estado de Pernambuco	77
3.3	O instrumento de coleta de dados	82
3.4	A análise dos dados	83
3.5	As limitações da pesquisa	86

4 Apresentação e análise dos dados	87
4.1 Gestão, estrutura organizacional e visão de futuro	90
4.2 Fatores determinantes para a adoção do planejamento estratégico	94
4.3 A Influência da Reforma do Estado e da Reforma do Judiciário	96
4.4 Experiências anteriores de planejamento estratégico	98
4.5 Metodologia adotada no processo de planejamento estratégico	101
4.6 Construção da missão, visão e valores	105
4.7 Impacto do planejamento estratégico na alocação de recursos	108
4.8 Aceitação do processo de planejamento estratégico	112
4.9 A implementação do planejamento estratégico	115
4.9.1 Organização capaz de executar a estratégia	115
4.9.2 Alocação de recursos para executar a estratégia	118
4.9.3 Políticas e procedimentos de suporte	121
4.9.4 Uso de práticas e mecanismos de melhoria contínua	122
4.9.5 Recompensas e incentivos para o alcance de metas	123
4.9.6 Modelação de cultura e ambiente de trabalho	124
4.9.7 Exercício de liderança estratégica	125
4.10 Índice de realização dos objetivos e metas	127
4.11 Reflexos sobre o atendimento ao cidadão	129
4.12 Facilidades e obstáculos encontrados	132
4.13 O planejamento estratégico e as relações de poder	135
4.14 Mudanças e inovações realizadas	137
4.15 Ações necessárias para consolidar o processo de planejamento estratégico	139
4.16 Desdobramentos do processo de planejamento estratégico	141
4.17 Repercussões da experiência do Poder Judiciário pernambucano	142
5 Conclusões e recomendações	144
5.1 Conclusões	145
5.2 Recomendações	154
Referências bibliográficas	158
Apêndice 1 Lista de tabelas e quadros	163
Apêndice 2 Lista de figuras	164
Apêndice 3 Identificação dos <i>stakeholders</i>	165
Apêndice 4 Lista dos entrevistados	172
Apêndice 5 Roteiro das entrevistas	173
Anexo 1 Carta de saudações (instruções preliminares)	176
Anexo 2 O que é planejamento estratégico?	179
Anexo 3 Texto de apoio sobre missão, visão e valores	182
Anexo 4 Diagnóstico estratégico	185
Anexo 5 Descrição dos objetivos estratégicos	191
Anexo 6 Primeira reunião de acompanhamento e avaliação do Plano de Gestão	193
Anexo 7 Evolução da participação do Poder Judiciário no orçamento do Estado de Pernambuco (1990-2001)	195

Anexo 8	Orçamento Geral do Estado: participação percentual dos Poderes (1995-1999)	197
Anexo 9	Orçamento do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco por órgão (1990-1998)	198
Anexo 10	Balanço financeiro anual do Poder Judiciário - Receitas (1996-1999)	200
Anexo 11	Balanço financeiro anual do Poder Judiciário – Despesas (1996-1999)	202
Anexo 12	Percentual de realização dos objetivos da Gestão	204
Anexo 13	Quadro demonstrativo da realização dos objetivos e metas	205
Anexo 14	Organograma dos serviços auxiliares do TJPE (junho 1996)	207
Anexo 15	Organograma dos serviços auxiliares do TJPE (abril 1998)	209

1

Introdução

Este trabalho estuda as razões e a forma como foi adotado e implementado o planejamento estratégico, no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, sob a ótica dos seus *stakeholders* relevantes, considerando os seus impactos sobre o funcionamento da instituição e as mudanças ocorridas, durante a Gestão 1998-2000.

No Capítulo 1 é definido o problema e é feita a sua contextualização, considerando aspectos da Reforma do Estado e da Reforma do Judiciário, bem como da Teoria Institucional, com ênfase especial na questão da mudança institucional. São também apresentadas as razões para o estudo, o seu foco, os seus objetivos e as perguntas de pesquisa, sendo ainda explicitada a sua relevância.

O Capítulo 2 compreende o referencial teórico que subsidia a realização do trabalho: a Teoria dos *Stakeholders* e uma abordagem de Planejamento Estratégico, com um enfoque voltado para o setor público.

No Capítulo 3 é feita a apresentação da metodologia utilizada, caracterizada como um estudo exploratório-descritivo, de natureza qualitativa, aplicado a um estudo de caso, bem como a descrição dos instrumentos utilizados e suas limitações.

O Capítulo 4 contempla a análise dos dados, de acordo com a metodologia definida e com o referencial teórico escolhido.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões da pesquisa e as recomendações.

1.1 Contextualização do problema

No mundo atual há um forte movimento, no sentido de se repensar o Estado, seus papéis, práticas organizacionais e institucionais. Esse processo é fruto da constatação de que, na maioria dos países, as organizações públicas deixam a desejar no que diz respeito ao cumprimento da missão que delas se espera, relacionada com o atendimento ao cidadão, ou seja, à população que paga impostos e que merece que lhe sejam prestados serviços de boa qualidade.

Dentro desse contexto, o Brasil tem sido palco de grandes questionamentos sobre o funcionamento do Estado, em todos os níveis – o federal, o estadual e o municipal – e em todas as esferas de Poder – o Executivo, o Legislativo e o Judiciário. Esses questionamentos, segundo Bresser Pereira (1996), tiveram origem a partir de dois fenômenos: a crise do Estado nos anos 80 e a globalização da economia. Ainda de acordo com Bresser Pereira (1996), a crise do Estado gerou a necessidade de reformá-lo, tendo a globalização tornado fundamental e urgente, a tarefa de redefinir as suas funções.

No nosso país, as discussões sobre o papel do Estado têm se manifestado, dentre outras formas, através de um Projeto de Reforma que preconiza a adoção de novas formas de administração pública, em que seja reforçado o conceito de atendimento ao cidadão, privilegiando-se a chamada “administração gerencial”, em substituição à “administração burocrática”, até então predominante.

Nesse sentido, diversos movimentos dirigidos à “modernização” do Estado Brasileiro têm ocorrido, dentre os quais se destacam o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade e, mais recentemente, no campo das normas disciplinadoras, a Lei Complementar nº 101/2000, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal e que tem contribuído para criar uma nova mentalidade de administrador público no nosso país. Por outro lado, há muito que se fala na Reforma do

Judiciário, cuja finalidade seria, não só a de modernizá-lo institucionalmente, como a de dotá-lo de mecanismos mais ágeis e simplificados de funcionamento, de modo a atender às demandas da população.

O trabalho ora apresentado tem sua relevância baseada no fato de que o Poder Judiciário vem sendo objeto de fortes questionamentos, tanto no contexto local, como no nacional. Desse modo, é importante a análise da forma como se deu a adoção e a implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, como uma ferramenta de gestão voltada para a mudança e a valorização do conceito de cidadania. Essa análise está baseada no ponto de vista dos *stakeholders* relevantes nesse processo, enfocando a Gestão 1998-2000 e considerando as pré-condições criadas, a nível nacional, pela existência de um movimento de mudanças, caracterizado pela Reforma do Estado e pela Reforma do Judiciário.

1.1.1 Institucionalismo

As organizações estão presentes em todos os níveis da sociedade, podendo ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. O seu estudo caracteriza-se como uma ação resultante de esforços interdisciplinares, sendo um dos principais campos de pesquisa das Ciências Sociais contemporâneas (Srouf, 1998). A importância das organizações é um fato inegável, podendo-se dizer que as grandes transformações sociais da história da humanidade ocorreram, essencialmente, com base nessas construções sociais. De acordo com Hall (1996), a estruturação e expansão do Império Romano, a difusão do Cristianismo, o crescimento e desenvolvimento, tanto do capitalismo, como do socialismo, bem as mudanças que ocorreram, nas últimas décadas do século XX, tanto no capitalismo, como no socialismo – culminando com o desmantelamento da União

Soviética e dos países que formavam o Pacto de Varsóvia –, dentre outras, foram todas viabilizadas através de organizações.

Essa relevância é o que determina o grande número de estudos que foram e continuam sendo feitos sobre o tema, com vistas a entendê-las e a viabilizar a otimização do seu funcionamento, em benefício da humanidade. Esses estudos têm sido baseados em diferentes enfoques, que variam de acordo com a linha teórica de cada pesquisador, mas que, no conjunto, ensejaram que, principalmente ao longo do século XX, tenha ocorrido um enorme incremento da compreensão acerca da natureza dos fenômenos sociais, decorrentes da existência e do funcionamento das organizações.

O surgimento das instituições – como uma categoria especial de organização – e dos processos que elas determinam, passou a ser um tema mais profundamente estudado pelos teóricos organizacionais a partir das primeiras décadas do século XX, o que deu origem à chamada Teoria Institucional. Nesse sentido, é importante ressaltar que algumas das formulações teóricas dos institucionalistas se fundamentaram em conceitos desenvolvidos nas últimas décadas do século XIX, por “precursores institucionalistas”, como os economistas Veblen, Commons e Mitchel e os sociólogos Durkheim e Weber cuja influência também se faz presente nos estudos dos modernos institucionalistas, no tocante a questões relacionadas com a mudança e com a investigação empírica (Carvalho, Vieira e Lopes, 1998).

A principal característica da perspectiva institucional é a de superar a concepção economicista de um ambiente sócio-econômico, baseado na existência e inter-relação dos fatores de produção, como terra, capital e trabalho, passando a enfatizar a presença e a importância de elementos de cunho cultural, como crenças, símbolos, mitos e valores (Carvalho, Vieira e Lopes, 1998). O seu desenvolvimento se deu, a partir de três perspectivas distintas: a econômica, a política e a sociológica. A sua aplicação na análise organizacional passou a ocorrer, a partir da década de 50, principalmente em função do trabalho pioneiro

desenvolvido por Selznick (1949; 1957) que, ao interpretar as pressões do ambiente social sobre as organizações, introduziu as bases da institucionalização.

Selznick (1957) definiu o processo de institucionalização como algo que acontece com uma organização, em decorrência da passagem do tempo, refletindo a sua história e a influência que tiveram as pessoas que nela trabalharam e que contribuíram para o seu crescimento e consolidação. No processo de institucionalização têm grande importância os grupos que se criam no seio da organização e que ajudam a consolidá-la e dar-lhe uma personalidade e uma forma distinta, apoiando-a no processo de adaptação ao seu meio-ambiente. Papel semelhante ao dos grupos pode ser exercido por indivíduos relevantes que se destacam, quer por sua liderança, quer por sua capacidade empreendedora, técnica, ou inovadora, contribuindo para a sua consolidação e para a modelagem das suas características organizacionais e institucionais. Selznick (1957) destaca, ainda que, quanto mais precisas e específicas forem as metas e os papéis da organização institucionalizada, mais imune ela estará às influências das forças sociais.

Dentro do contexto do institucionalismo destaca-se o trabalho sobre a sociologia do conhecimento, desenvolvido por Berger e Luckmann (1976). Suas análises sobre fatores de institucionalização, como a habitualidade, a sedimentação, a tradição e a definição de papéis, bem como sobre a extensão e os modos da institucionalização, foram de grande importância para o desenvolvimento da Teoria Institucional. Também foram de grande relevância as contribuições de teóricos do chamado novo institucionalismo, como Powell e DiMaggio (1991), que introduziram novos conceitos, como o do isomorfismo (adoção de formas organizacionais padronizadas, ou assemelhadas), o qual se dá por meio de mecanismos coercitivos – em que uma organização impõe uma forma de estruturação e funcionamento –, miméticos – quando há um processo de cópia ou mimetismo por parte das organizações – ou normativos – que ocorrem quando a forma de estruturação e de organização é definida por

meio de normas legais ou padrões formais de funcionamento, ditadas por uma organização central.

As organizações criadas com o fim específico de realizar uma tarefa, ou de alcançar certos objetivos, são chamadas de organizações instrumentais, enquanto aquelas que assumem padrões sociais relevantes para a sociedade, são chamadas de instituições, ou de “organizações institucionalizadas”, segundo Pereira e Fonseca (1997). Enquanto que as organizações instrumentais são perecíveis e descartáveis, estando sua validade diretamente relacionada com a sua utilidade, as instituições são organizações que incorporam normas e valores considerados valiosos, tanto para os que as compõem, como para a sociedade na qual estão inseridas. Ainda de acordo com Pereira e Fonseca (1997), as principais características das instituições são as seguintes:

- a) são sistemas organizacionais considerados relevantes pela sociedade e pelos seus membros;
- b) são organizações infundidas de valor intrínseco, ou seja, que têm mística, identidade e caráter;
- c) constituem-se em organismos vivos, perenes, adaptáveis, receptivos, que são produto de pressões e necessidades sociais relevantes.

Na sua análise, Pereira e Fonseca (1997) destacam alguns aspectos das instituições, que as distinguem das organizações instrumentais:

a) **a dimensão temporal ou histórica** – considerada por Pereira e Fonseca (1997) como a variável institucional mais importante, a dimensão histórica é fundamental, pois “estudar uma instituição é prestar atenção à sua história e lembrar como ela foi influenciada pelo meio social” (Selznick, 1957);

b) **o papel e a dimensão da liderança** – que são fatores determinantes dos valores e da cultura institucional, uma vez que, de acordo com Pereira e Fonseca (1997, p.123) a

liderança “... é o elemento crítico no processo de institucionalização. Por meio das decisões que toma, ela dissemina valores, provoca mudanças, catalisa o comprometimento interno e o relacionamento com o ambiente.”; desse modo, enquanto as organizações instrumentais necessitam de gerentes, as organizações institucionalizadas necessitam de líderes, os quais, de acordo com Selznick (1957), devem assumir três compromissos básicos, que são: b.1) a definição da missão e do papel da instituição; b.2) a encarnação institucional da finalidade; e b.3) a defesa da integridade institucional. Selznick (1957) vai mais além ao afirmar que a liderança é “irresponsável” quando não estabelece objetivos e deixa a organização sem rumo;

c) **a imagem e a valorização externa** – que podem ser caracterizadas pelo apoio recebido dos seus clientes, de outras organizações e da comunidade em geral; uma imagem favorável é identificador de legitimidade e credibilidade, bem como ajuda a aumentar o poder de barganha da instituição;

d) **o comprometimento interno** – que identifica o “senso de missão” e que se baseia no fato de que as instituições criam uma filosofia de trabalho específica, a qual se dissemina e ajuda a criar uma cultura organizacional, de modo compartilhado, por seus membros e pela sua liderança;

e) **a autonomia para estabelecer programas e alocar recursos** – fator que dá às instituições um caráter de individualidade, de independência e de especificidade organizacional, necessários ao seu funcionamento e à definição de seus objetivos e metas;

f) **as funções e objetivos** – que, sendo elementos que moldam a estrutura e a forma institucional, têm uma grande importância, uma vez que as instituições têm uma grande propensão à criação de estruturas burocráticas, com rotinas pré-estabelecidas e ritualistas, o que contribui para torná-las, resistentes à mudança, e desvirtuadas dos objetivos e funções essenciais;

g) **o ambiente institucional** – que é um elemento fundamental, podendo-se dizer

que há uma relação simbiótica entre a instituição e o ambiente; o qual pode ser classificado como ambiente operacional – formado pelo público e organizações com os quais a instituição interage mais diretamente – e o ambiente geral.

Com base nos fundamentos e conceitos do institucionalismo, pode-se afirmar que toda instituição é uma organização, mas nem toda organização é uma instituição. Por outro lado, pode-se dizer que uma das principais características da sociedade atual é o fato de ser formada por um conjunto de instituições, havendo por parte dos indivíduos que as compõem, uma grande dependência em relação ao seu funcionamento. Essas instituições podem ser religiosas, políticas, governamentais, militares, ou de outra natureza, complementando-se, com vistas ao atendimento das necessidades da sociedade (Arantes, 1994).

1.1.1.1 Mudança institucional

Dada a complexidade e a velocidade das mudanças no campo político, normativo e tecnológico, observadas ao longo da segunda metade do século XX, e, com especial ênfase, a partir da década de 1990, a capacidade das organizações de lidar com esse processo e, em paralelo, conseguir uma adaptação a essa nova realidade, passou a ser de suma importância para a sua sobrevivência (D'Aveni, *apud* Greenwood e Hinings, 1996). Diante desse fato, diversos estudiosos passaram a analisar a mudança, do ponto de vista da teoria institucional, que, por ser um forte instrumento de análise da sociologia das organizações, também permite abordar o tema específico da transformação institucional (Dougherty, *apud* Greenwood e Hinings, 1996).

A teoria institucional não é, normalmente, vista como a teoria da mudança organizacional, mas como uma explicação para a similaridade (isomorfismo) e para a estabilidade dos arranjos organizacionais de uma dada população, ou de um campo de organizações (Greenwood e Hinings, 1996). Partindo do pressuposto de que, a teoria

institucional, da forma como foi formulada, é fraca na análise da dinâmica da mudança organizacional, Greenwood e Hinings (1996) apresentaram a proposta de desenvolvimento de uma base teórica que possa viabilizar uma explicação, tanto para a incidência da mudança, como para o dimensionamento do grau em que a mesma se dá, quer através de um ritmo evolucionário, quer através de um enfoque revolucionário.

Na sua linha de análise, Greenwood e Hinings (1996) destacam o papel do que chamam de “dinâmica intraorganizacional”, a qual engloba as dinâmicas exógenas (contexto de mercado, contexto institucional) e endógenas (interesses, valores, dependências de poder e capacidade de ação). Nesse sentido, os autores defendem que é necessário levar a sério a complexidade interna das organizações, considerando o fato de que toda organização é um mosaico de grupos, estruturados por níveis, status de emprego e funções.

Nesse sentido, Greenwood e Hinings (1996) também destacam o papel dos “interesses” e dos “compromissos de valor”, como de fundamental importância para o desenvolvimento da análise do processo de mudança. Assim, definem como criticamente importante para explicar a possibilidade de mudança, o padrão de compromissos de valor existente na organização. Assim, eles identificam quatro padrões genéricos de compromissos de valor existentes nas instituições, que são:

a) **compromisso com o *Status Quo*** – no qual todos os grupos estão comprometidos com o padrão institucionalizado prevalecente, em uso na organização;

b) **compromisso indiferente** – no qual os grupos não estão, nem comprometidos, nem em oposição ao padrão utilizado. Essa situação é frequentemente considerada como de uma concordância descomprometida;

c) **compromisso competitivo** – no qual alguns grupos apóiam o padrão em uso, enquanto outros preferem uma alternativa articulada, que substitua aquele padrão, o que leva a uma competição, com vistas a obter a preponderância na instituição; e

d) **compromisso reformador** – no qual todos os grupos estão em oposição ao padrão em uso e buscam uma alternativa articulada, que venha a substituir, de forma consensual, o antigo paradigma.

Como em toda as organizações existem diversos grupos e subgrupos, cada um deles pode aderir a um tipo de compromisso, o que levará a que determinado grupo possa ser mais propenso à mudança do que outro. Essa propensão à mudança irá variar, de acordo com o grau de poder e o grau de satisfação que cada grupo tenha em relação ao *status quo* organizacional e à forma como a organização se relaciona com o seu contexto institucional e de mercado.

Um outro enfoque para a análise da mudança institucional é apresentado por Clemens e Cook (1999). Segundo esses autores, forças externas e legislações impositivas podem se abater sobre as instituições, causando indefinições que geram as condições propícias à mudança. Assim, os esquemas e recursos disponíveis no ambiente institucional serão fundamentais, para a conformação e a definição das possíveis fontes de mudança. Dentre essas fontes de mudança, podem ser destacadas as seguintes:

a) **a mutabilidade** – que se relaciona com a capacidade de uma forma institucional sofrer alterações de conteúdo e de estrutura de funcionamento;

b) **as contradições internas** – que estão relacionadas com as instabilidades inerentes a certos sistemas de crença, ou de prática institucional as quais geram as condições para a mudança institucional, a qual está relacionada, de acordo com a teoria social, com a natureza dos arranjos institucionais pré-existentes e com a forma como as forças internas da organização relacionam-se entre si;

c) **a multiplicidade** – que se refere à existência de diversas instituições concorrentes, com modelos distintos de autoridade, ou de troca, o que pode gerar condições favoráveis à mudança, uma vez que a divergência é fonte de instabilidade e a convergência é

fonte de estabilidade (Eckstein, *apud* Clemens e Cook, 1999);

d) **a contenção e a difusão** – que dizem respeito a aspectos fundamentais do conceito das redes organizacionais, as quais podem ter um papel, tanto no sentido de isolar e conter os processos de mudança; como no sentido de ampliá-los e difundi-los;

e) **o aprendizado e a inovação** – que se baseia na constatação de que o conteúdo das instituições pode variar, ao longo do tempo, a partir dos esforços do aprendizado, variação e difusão, bem como no fato de que os atores podem modificar as instituições, no sentido de resolverem novos problemas, com vistas a facilitar o aprendizado coletivo baseado na rede, ou para atingir uma eficiência crescente (March, Powell et al, Thelen, *apud* Clemens e Cook, 1999);

f) **a mediação institucional** – a qual se trata de uma fonte de mudança fundamentada na ação de fatores exógenos, os quais tanto podem intensificar, como eliminar as contradições entre as instituições.

Já de acordo com Pereira e Fonseca (1997), as mudanças nas instituições podem ser classificadas em dois tipos: as mudanças naturais e as mudanças planejadas. As mudanças naturais estão relacionadas com as diferentes fases do desenvolvimento institucional, o qual obedece ao cumprimento de três estágios distintos:

a) **o estágio inicial** – também conhecido como estágio carismático, que se baseia na existência de uma liderança carismática, no impulso criativo e na valorização de recompensas não-materiais;

b) **o estágio de profissionalização** – também chamado de estágio transicional, quando a organização busca algo além da liderança carismática dos primeiros momentos e que se caracteriza por uma maior profissionalização da sua gestão, com vistas a garantir os recursos necessários à sua sobrevivência; e

c) **o estágio de legitimação** – também conhecido como estágio da

institucionalização, quando a organização busca, ao mesmo tempo, a sua autopreservação, a expansão da sua área institucional e funcional e a conquista da sua autonomia.

Por outro lado, para que ocorra a mudança planejada é necessário que sejam adotadas algumas estratégias específicas, ou seja:

a) **formação de massa crítica** – que consiste em identificar e formar um grupo de pessoas sensíveis e motivadas para o processo de mudança que se deseja implementar;

b) **comunicação eficaz** – que mostra a necessidade de que se faça uma comunicação de todas as fases do projeto de mudança, ressaltando os procedimentos a serem adotados e os resultados obtidos, ao longo do processo;

c) **otimização de pontos fortes** – na qual se procura, ao ressaltar as virtudes da organização, neutralizar as reações negativas e as resistências;

d) **planejamento e ritmo adequados** – que tem por finalidade fazer com que as etapas intermediárias do processo de mudança sejam cumpridas adequadamente, apresentando frutos que sirvam de estímulo para os que fazem a instituição;

e) **base na realidade** – que enfatiza a necessidade de promover as mudanças com a visão da realidade e do possível, enfatizando as questões objetivas da instituição; e

f) **confiança nas lideranças** – na qual se procura realçar a importância das lideranças no processo de transição inerente às mudanças, o que irá servir para criar um clima de maior confiança e otimismo entre os que fazem a instituição, facilitando o processo.

Um ambiente de mudança institucional favorece o surgimento de *champions* (Tolbert e Zucker, 1998), que são pessoas ou grupos que têm interesse no funcionamento e na estrutura da organização e que exercem um papel de liderança e de destaque na condução dos destinos da mesma. Alguns exemplos de *champions*, destacados por Tolbert e Zucker (1998), são: a) os defensores de regras de funcionamento do serviço público, com vistas a garantir um determinado padrão de funcionamento e de controle da máquina administrativa

governamental; b) os administradores de pessoal que, nos EUA promoveram a difusão de procedimentos de seleção de pessoal e de avaliação de desempenho nas empresas privadas, no período posterior à Segunda Guerra Mundial; e c) os consultores organizacionais, que, atualmente atuam na disseminação de práticas de gestão organizacional, tais como os programas de qualidade total e os processos de planejamento estratégico.

O sucesso dos *champions* está relacionado com a sua capacidade para a consecução de duas tarefas de natureza teórico-empírica (Strang e Meyer, *apud* Tolbert e Zucker, 1998), que são: a) a caracterização de um problema organizacional e a definição dos atores relacionados com o mesmo, o que envolve criar condições para o reconhecimento da existência de uma situação de insatisfação ou de deficiência no funcionamento de uma ou mais organizações; e b) a proposição de uma solução para o problema detectado, que envolve a realização de um diagnóstico da situação, compatível com a apresentação de uma estrutura específica, voltada para a solução, ou o tratamento do problema.

Por outro lado, é importante ressaltar que as organizações institucionalizadas têm por característica resistir aos processos de mudança, a não ser em situações em que a sua sobrevivência esteja ameaçada. Desse modo, as instituições tendem a concordar com a adoção de processos de autocorreção, apenas em situações específicas, tais como as definidas por Pereira e Fonseca (1997, p. 146), em que:

- a legitimidade da missão institucional é questionada;
- seus valores são abertamente desafiados, gerando necessidade de autojustificativa;
- seu *status* e sua posição perante os clientes são sacudidos por revelações de escândalo, corrupção, fraude ou abuso de autoridade;
- o seu monopólio é invadido por órgãos competidores;
- o ambiente é altamente mutante e a sobrevivência institucional exige adaptações inadiáveis;
- o desempenho funcional está muito baixo;
- a instituição precisa ampliar-se, encolher, fundir-se ou diversificar;
- a instituição cresceu depressa demais e necessita de adaptações corretivas.

1.1.1.2 Breve histórico do processo de institucionalização do Poder Judiciário em Pernambuco

Partindo dos conceitos definidos pela Teoria Institucional, entende-se que o Poder Judiciário, por suas características de historicidade, de tradição, de legitimidade, de controle, de isomorfismo, de papéis fortemente definidos, dentre outras, pode ser considerado como uma instituição sólida, altamente conservadora e respeitada, não só em Pernambuco, como em todo o Brasil.

Desse modo, se é verdade que se pode considerar o Poder Judiciário do Estado de Pernambuco como uma instituição consolidada, também é possível dizer que o caminho e os processos dessa institucionalização foram longos e complexos. Fazendo-se uma breve revisão histórica do processo de criação e estruturação do Poder Judiciário no Estado de Pernambuco, verifica-se que a criação de um Tribunal da Relação era uma antiga reivindicação da Província de Pernambuco, especialmente da Câmara de Olinda, desde a época do Brasil-Colônia (Duque, 1972; Valle, 1983).

No entanto, essa conquista social e política, só veio a se tornar realidade em 6 de fevereiro de 1821, quando D. João VI, Rei do Brasil – Reino Unido ao de Portugal e Algarves, “atendendo à representação da Câmara de Olinda e, considerando as dificuldades que experimentam os habitantes da Província de Pernambuco, de recorrerem à Relação da Bahia...” resolveu assinar o alvará de criação da Relação da Província de Pernambuco (Duque, 1972, p. 28).

Por esse alvará, o novo Tribunal da Relação, de acordo com Duque (1972), assumiu as seguintes condições de funcionamento: a) **localização** – na vila do Recife de Pernambuco – contrariando, inclusive, uma forte pressão da Câmara de Olinda, para que lá se localizasse o Tribunal; b) **jurisdição** – constituída pelas três comarcas de Recife, Olinda e Sertão e as províncias da Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará, excetuando-se a Comarca de São Francisco – que, não obstante pertencer à Província de Pernambuco, se conservou no

distrito da Relação da Bahia, pela mais fácil comunicação e maior comércio dos seus habitantes com aquela cidade; c) **graduação e alçada** – foi definida para a Relação de Pernambuco a mesma graduação e alçada que a do Maranhão; d) **presidência** – ocupada pelo Governador e Capitão General da Província de Pernambuco; e) **composição** – composta pelo Chanceler e pelo mesmo número de Desembargadores e Oficiais existente na Relação do Maranhão, reunindo nove desembargadores, além do Governador e do Chanceler; f) **remuneração** – os vencimentos anuais eram, para o Chanceler, 700\$000 de ordenado e 600\$000 de propinas e para cada desembargador, 600\$000 de ordenado e 300\$000 de propinas; g) **fonte de recursos** – os recursos para o pagamento das despesas do Tribunal eram originários do cofre de despesas da Relação, sendo que, no caso de não haver dinheiro para tal, a Real Fazenda as pagaria, como o fazia com os ordenados.

Entre 1822 e 1892, o Tribunal da Relação teve 12 presidentes, nomeados pelo Governo Imperial, até que, com o advento da República, foi substituído pelo Superior Tribunal de Justiça de Pernambuco. Com a Constituição Federal de 1934, os tribunais de justiça estaduais, foram designados como “Cortes de Apelação”, sendo que a Constituição de 1937 mudou essa designação para a de Tribunais de Apelação. Finalmente, com a Constituição Federal de 1946, adotou-se a denominação que vem sendo mantida até hoje, que é a de Tribunal de Justiça do Estado (Valle, 1983).

A estrutura e os papéis do Poder Judiciário estão estabelecidos na Constituição Federal de 1988, no CAPÍTULO III (Do Poder Judiciário), o qual está contemplado no TÍTULO IV (Da Organização dos Poderes) e que abrange do Artigo 92 ao 126 (Brasil, 1988). Dessa forma, a estrutura básica do Poder Judiciário nacional é definida, conforme a seguir:

Art. 92	São órgãos do Poder Judiciário:
I	o Supremo Tribunal Federal;
II	o Superior Tribunal de Justiça;
III	os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais;
IV	os Tribunais e Juízes do Trabalho;
V	os Tribunais e Juízes Eleitorais;
VI	os Tribunais e Juízes Militares;
VII	os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

Na Seção III (Dos Tribunais e Juizes dos Estados), a Constituição Federal (Brasil, 1988) define, ainda que:

- | | |
|---------|--|
| Art.125 | Os Estados organizarão sua Justiça, observados os princípios estabelecidos nesta Constituição. |
| § 1º | A competência dos tribunais será definida na Constituição do Estado, sendo a lei de organização judiciária de iniciativa do Tribunal de Justiça. |

Por seu turno, a Constituição do Estado de Pernambuco define a estrutura e os papéis do Poder Judiciário do Estado, no âmbito do TÍTULO II (Da Organização do Estado e seus Poderes), CAPÍTULO IV (Do Poder Judiciário), os quais englobam do Artigo 44 ao 66. A estrutura geral do Poder Judiciário é definida da seguinte forma (Estado de Pernambuco, 1989):

- | | |
|---------|--|
| Art. 44 | São órgãos do Poder Judiciário do Estado: |
| I | o Tribunal de Justiça do Estado; |
| II | os Tribunais do Júri; |
| III | o Conselho de Justiça Militar; |
| IV | os Juizes de Direito; |
| V | outros Juizes e Tribunais instituídos por Lei. |

Atualmente, após diversas alterações do Código de Organização Judiciária do Estado de Pernambuco, o Tribunal de Justiça do Estado está dividido em cinco câmaras, sendo três cíveis e duas criminais (Estado de Pernambuco, 2000). Seu colegiado, que até o final de 2001 era formado por 27 desembargadores, é, atualmente, constituído por 30 desembargadores por força da Lei Complementar nº 40 (Estado de Pernambuco, 2001). Dentre os desembargadores que compõem o Tribunal de Justiça, um é eleito presidente pelos seus pares, para um mandato de dois anos, sem direito à recondução e com base no critério de antiguidade, de acordo com o Art. 2º do Regimento Interno do Tribunal de Justiça de Pernambuco – Resolução nº 84/95 (Estado de Pernambuco, 1996a).

Do exposto, então, pode-se concluir pelo caráter fortemente institucional do Poder Judiciário que, desde a Roma Antiga, quando foi estruturado o Direito Romano – base de toda a cultura e tradição jurídica do mundo ocidental –, já era vista como uma construção social estável, socialmente aceita e permanente, dotada dessa forma, de tradição e legitimidade. No

caso específico de Pernambuco a evolução das instituições judiciárias, desde o Período Colonial, com a Justiça Real, até os dias atuais, passando pela instalação do Tribunal da Relação na então Província de Pernambuco, esse caráter institucional veio se consolidando, influenciado pelas circunstâncias históricas, políticas e sociais de cada época e, sem dúvida, influenciando decisivamente o caráter e as condições sociopolíticas de cada momento da vida do Estado, como se depreende de sua atuação e das suas intervenções, por vezes históricas, em favor da liberdade e da democracia (Valle, 1983; Duque, 1972).

1.1.2 A Reforma do Estado

Em todo o mundo toma corpo um movimento no sentido de que se repense o papel do Estado. Independentemente das bases ideológicas desse movimento – que muitos associam, exclusivamente ao neoliberalismo –, o que se tem como evidência é o fato de que a concepção burocrática de Estado e de Governo, que predominou durante a maior parte do século XX, já há muito tempo, não atende ao seu objetivo maior, que é o de proporcionar ao cidadão uma adequada prestação de serviços públicos.

Assim, ao longo das décadas de 1980 e 1990 iniciou-se um grande processo de discussão em torno de como deve se estruturar e funcionar o Estado e as organizações públicas. Na Europa, por exemplo, foram realizadas grandes reformas no setor público, seguidas da privatização de áreas como telefonia, transporte aéreo e ferroviário, gestão de águas e esgotos, dentre outras. Ao mesmo tempo setores públicos não privatizáveis, como a Defesa, a Segurança Pública e a Justiça vêm sendo objeto de mudanças, voltadas para um aumento da sua eficiência, eficácia e efetividade, com vistas, sempre à obtenção de um melhor padrão de serviços para o cidadão. Outro exemplo relevante é o que vem dos Estados Unidos, onde a idéia de se dar uma nova orientação ao Estado já está bastante avançada. Ali, também,

a constatação de que os governos, em todos os níveis, estavam se afundando em problemas de déficits orçamentários e financeiros crônicos, em procedimentos antigos e burocratizados, em processos decisórios anacrônicos e, ao final de tudo, deixando de atender aos seus objetivos básicos, tem feito com que se repense, de forma séria e sistemática, os papéis e processos dos órgãos públicos, com a implantação de experiências inovadoras e de resultados bastante promissores.

Desse modo, idéias como a de “reinventar o governo” estão sendo colocadas em prática, por diversos governantes e administradores públicos em todo o mundo, e essas experiências vêm sendo analisadas e interpretadas como um fenômeno organizacional de grande relevância, por diversos pesquisadores sociais e por teóricos da administração. Dentre esses, podem ser destacadas análises como as de Osborne e Gaebler (1992, Prefácio. p. XII-XIII):

A proposta de reinventar o governo pode parecer audaciosa para aqueles que encaram o governo com algo fixo, imutável. Na verdade, porém, os governos estão em constante mudança... Nossos governos foram ‘reinventados’ mais recentemente durante as primeiras décadas do século XX, aproximadamente entre 1900 e 1940. Fizemos isto, na Era Progressista e durante o New Deal, para enfrentar a emergência de uma nova economia industrial, que criou nos Estados Unidos vastos novos problemas e amplas novas oportunidades. Hoje, o setor público se encontra novamente em ritmo de mudança. O surgimento de uma economia global pós-industrial, baseada no conhecimento, abalou velhas realidades em todo o mundo, criando oportunidades maravilhosas e problemas espantosos. Os governos – grandes e pequenos, federais, estaduais e locais, nos Estados Unidos e no resto do mundo – já começaram a reagir.

A Reforma do Estado tem origem na idéia de que a administração pública contemporânea deve estar fundamentada em valores e crenças que enfatizem a importância do público, não como setor público, mas como um setor da economia e da sociedade que deva estar voltado para atender aos interesses do cidadão, ou seja, do contribuinte. Está baseada na idéia de que o sentido da governabilidade está além do mero significado da palavra governo, devendo ser visto como um caminho para prover a máquina pública de um padrão mínimo de qualidade, no atendimento ao interesse público. Essa perspectiva é destacada por Bresser Pereira (1997, p. 46), ao afirmar que:

A governabilidade nos regimes democráticos depende (a) da adequação das instituições políticas capazes de intermediar interesses dentro do Estado e na sociedade civil; (b) da existência de mecanismos de responsabilização (*accountability*) dos políticos e burocratas perante a sociedade; (c) da capacidade da sociedade de limitar suas demandas e do governo de atender aquelas demandas afinal mantidas; e, principalmente, (d) da existência de um contrato social básico.

1.1.2.1 O cidadão como foco: novo paradigma da administração pública

De acordo com Coutinho (2000), a definição do cidadão como foco, é um dos principais pressupostos do modelo da administração pública gerencial. Esse modelo, que se inspirou na administração privada – com o seu foco no cliente –, efetuou as adaptações necessárias ao contexto do serviço público, principalmente no que diz respeito a uma distinção fundamental, que é a defesa do interesse público.

Desse modo, a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão, tem uma grande importância, uma vez que se sai do paradigma anterior da administração burocrática, voltada para os interesses do aparelho de Estado, para um novo paradigma, que defina a oferta à sociedade de um serviço público de qualidade e a atenção às necessidades dos cidadãos, como a meta prioritária a ser perseguida (Coutinho, 2000).

Dentro do processo de Reforma do Estado conduzido pelo Governo Federal, é reforçada essa idéia, ao se reconhecer que “... o enfoque das organizações governamentais está no processo e não no resultado. Não está ligado, portanto, ao cidadão, do qual, não por acaso, o Estão e os governos estão hoje distanciados” (Brasil, 2000, p. 8). A solução apontada para eliminar esse distanciamento fica clara, quando é dito que, dentre as funções e tarefas do Estado, está “... a construção de espaços de relacionamento entre o poder público e o cidadão”. (Brasil, 2000, p. 6). Um exemplo de adoção do modelo de administração pública gerencial, no Brasil, é o caso das Agências Executivas, que constituem o modelo criado, “especificamente para atender às atividades exclusivas do Estado, como os setores de regulamentação, fiscalização, fomento, segurança pública e seguridade social básica” (Lemos Filho, Russo e

Moreira, 1999, p. 3). Na sua análise, esses autores enfocam o processo ocorrido no Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO), no qual se implantou a filosofia da administração gerencial, a partir da qual se passaram a privilegiar aspectos tais como: a) a gestão voltada para resultados; b) o foco no cidadão-usuário; c) a administração descentralizada; d) a competição entre os prestadores de serviços públicos; e) a flexibilidade de gestão; e f) a adoção dos princípios da qualidade total (Lemos Filho, Russo e Moreira, 1999).

As primeiras abordagens sobre o tema da administração pública gerencial, no contexto mundial, foram feitas a partir dos anos 80, segundo Coutinho (2000), tendo sido definidos os seus princípios a partir da publicação pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) de um documento intitulado “*Administration as Service, the Public as Client*”. Por outro lado, é importante destacar que as primeiras aplicações práticas da nova concepção de administração gerencial, realizadas, tanto nos Estados Unidos, como em países da Europa, a partir da década de 90, tinham claramente um “foco no cliente”, observado em programas do Governo dos Estados Unidos, tais como o *National Performance Review* (Coutinho, 2000).

Pode-se constatar, assim, que o foco no cidadão, como cliente, inicialmente adotado, esteve fortemente influenciado pela perspectiva de mercado das empresas privadas, nas quais, como já foi dito, esse novo paradigma da administração pública se inspirou. Autores, tais como Bresser Pereira (1998) enfatizam a relevância dessa mudança de atitude do Estado, ao defenderem a proposta de que tratar o cidadão com cliente significa dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito que ele não recebe, dentro do padrão de atendimento adotado pela administração pública burocrática. No entanto, o conceito de cliente, vem sendo fortemente contestado por diversos autores, principalmente pela constatação de que o critério de eficiência deve estar subordinado ao critério de democracia (Cunil Grau, *apud* Coutinho, 2000).

As críticas ao enfoque do cidadão como cliente podem ser divididas em três categorias (Hirschmann, *apud* Coutinho, 2000): a) o fato de o conceito de cliente marginalizar a cidadania, afastando o público do governo; b) o fato de a satisfação individual se tornar mais importante do que o sentido de comunidade; e c) a simplificação excessiva da realidade das múltiplas relações entre a comunidade e o governo.

Por outro lado, conforme o enfoque de Latimer (*apud* Osborne e Gaebler, 1998, p. 53), a visão que privilegia o conceito de cliente tem vieses que levam a que o cidadão adote uma postura passiva, delegando todo o controle “... à polícia, aos médicos, professores e assistentes sociais, em lugar da população”. Na sua análise sobre o assunto, Osborne e Gaebler (1998, p. 54) destacam a diferenciação feita por Tom Dewar, sobre cidadania e clientelismo:

... Os cidadãos são pessoas que compreendem seus problemas nos termos que lhes são próprios. Percebem seu relacionamento uns com os outros e acreditam na sua capacidade de ação. Bons clientes são maus cidadãos. E os bons cidadãos constroem comunidades fortes.

Segundo Andriolo (2001), a adoção do conceito de cliente para identificar o destinatário das ações públicas está baseada em uma abordagem inadequada do papel do Estado e da sua relação com o cidadão, predominante nas teorias gerencialistas, especialmente no movimento de reinvenção do governo. Fundamentando a sua análise, Andriolo (2001) analisa as práticas e concepções predominantes na gestão pública e identifica a existência de três conceitos utilizados para a definição dos destinatários das ações públicas, que são:

a) **o conceito de eleitor** – relacionado com as práticas do sistema clientelista, onde o eleitor é aquele indivíduo que, tendo o direito de votar, está disposto a trocar o seu voto por algum benefício pessoal; de acordo com Carvalho (*apud* Andriolo, 2001, p. 2), a prática do clientelismo estaria vinculada a uma espécie de relação “... entre atores políticos que envolve concessão de benefícios públicos, na forma de empregos, benefícios fiscais, isenções, em troca de apoio político, sobretudo na forma de voto...”; no Brasil, o coronelismo é uma das formas de clientelismo mais difundidas, sendo de acordo com Nunes Leal (*apud* Andriolo, 2001)

“resultado da superposição de formas desenvolvidas do regime representativo a uma estrutura social inadequada...” envolvendo uma relação entre o poder público e os chefes locais, especialmente nas áreas rurais, onde o poder do coronel se baseia na baixa escolaridade, na desinformação e na miséria absoluta em que vivem os trabalhadores rurais de boa parte do país;

b) **o conceito de cliente** – relacionado com as propostas da teoria gerencialista, na qual, de acordo com Martins (*apud* Andriolo, 2001) se estabelece uma dicotomia entre a política e a administração, no momento em que se dá maior autonomia ao Poder Executivo, em detrimento do Poder Legislativo; dentre os problemas apontados para a operacionalização do conceito de cliente estariam a desvinculação entre os serviços prestados e o pagamento pelos mesmos e necessidade de independência para o bom funcionamento de determinados setores do governo, tais como o de fiscalização e o de controle; e

c) **o conceito de cidadão** – o qual ficou por muito tempo relegado a um segundo plano e que, atualmente, está sendo resgatado e valorizado, tornando-se o centro de um paradigma emergente de gestão pública voltada para atender ao destinatário das suas ações, contrapondo-se ao modelo neoliberal de reforma da administração pública; na construção desse novo paradigma estão sendo consideradas as contribuições das ciências políticas, principalmente no tocante à incorporação de conceitos tais como distribuição de poder, cidadania e participação da sociedade civil. Andriolo (2001) também destaca que a conjuntura política brasileira das últimas décadas tem favorecido a concepção de um novo paradigma de administração pública, podendo-se destacar como eventos relevantes nesse período a redemocratização do país, ênfase na cidadania dada pela Constituição Federal de 1988, também chamada de “Constituição Cidadã” e a ascensão de partidos de esquerda ao poder, em vários municípios e em alguns Estados do país, introduzindo uma nova ideologia de administração pública, baseada na participação popular.

Ainda analisando-se os conceitos de administração pública tem-se, de acordo com Coutinho (2000), que a administração pública com foco no cidadão, é um modelo gerencial cujo objetivo é o de oferecer serviços públicos de melhor qualidade, com a preocupação de atender às demandas dos seus usuários. Esse novo paradigma, com já foi dito, diferencia-se daquele da administração pública centrada no cliente, uma vez que os cidadãos podem, ou não, ser usuários de determinados serviços públicos, sem, no entanto, deixarem de pertencer a uma comunidade, contribuindo e recebendo benefícios da administração pública. Outro aspecto destacado por Coutinho (2000), é o fato de que o cidadão é portador de direitos e deveres, o que o diferencia do cliente do setor privado, uma vez que, normalmente não tem à sua disposição serviços alternativos, ou opcionais, àqueles prestados pelo setor público.

A administração pública voltada para o cidadão para ser implantada, no entanto, envolve diversas mudanças, a principal delas de caráter cultural (Coutinho, 2000), visto ser necessário que seja implantada uma cultura de prestação de serviços. Essa mudança cultural envolve a adoção de novos valores, atitudes e crenças, compatíveis com os princípios de atender às necessidades do cidadão. Nesse sentido, podem ser destacados, três grandes impactos provocados por essa mudança cultural (OCDE, *apud* Coutinho, 2000): a) a adoção de um sistema de valores democráticos; b) o fato de os funcionários passarem a agir, efetivamente, como servidores públicos; e c) a eliminação da imagem negativa dos serviços públicos, com a criação de um ambiente de confiança e respeito mútuo entre o Estado e a sociedade.

Osborne e Plastrik (*apud* Coutinho, 2000) definem como estratégias básicas para tornar as organizações públicas mais voltadas para os seus usuários, as seguintes: a) a concessão do poder de escolha dos serviços; b) a existência de opções de serviços; e c) a garantia da qualidade. No que se refere à implantação de melhorias no atendimento ao público (Coutinho, 2000, p. 61-62) destaca como o primeiro passo a ser dado a realização de “... um

bom planejamento das mudanças e inovações que se deseja fazer”. Além do mais, como etapas complementares e interligadas, é enfatizada a necessidade de que seja feita uma adequada implementação das mudanças planejadas, seguida de uma avaliação permanente, que possa fundamentar a sua reprogramação.

No tocante ao planejamento das melhorias dos serviços públicos, Blythe e Marson (*apud* Coutinho, 2000, p. 62-63) destacam que estudos do *Canadian Centre for Management Development* (CCMD) apontam para algumas regras básicas que as organizações públicas deveriam seguir:

- 1) a conhecer bem os usuários dos seus serviços;
- 2) realizar pesquisas, buscando novas experiências;
- 3) procurar ter apoio político para os seus projetos;
- 4) ter uma liderança interna forte;
- 5) buscar avaliações (*feedbacks*) de usuários e servidores;
- 6) comunicar suas iniciativas aos servidores e usuários;
- 7) estabelecer estratégias que traduzam claramente as propostas dessas iniciativas, tanto quanto linhas precisas para a implementação e avaliação;
- 8) reunir uma equipe responsável direta e integralmente por essa iniciativa;
- 9) assegurar que recursos suficientes serão alocados a essa iniciativa;
- 10) capacitar servidores e gerentes com o foco no cidadão;
- 11) buscar melhorias contínuas e permanentes com o desempenho medido sobre o tempo;
- 12) desenhar e implementar as mudanças de acordo com o tipo de organização, programa e trabalho realizado;
- 13) buscar mudanças simples, menos custosas e demoradas;
- 14) identificar e diluir eventuais resistências à mudança explicando o projeto, motivando os servidores e mostrando a melhora no desempenho;
- 15) administrar interesses divergentes por meio de um processo de negociação, trocas e acordos;
- 16) esperar um progresso de mudanças sempre mais lento e pausado em função das resistências e dos conflitos.

A implementação de uma administração com foco no cidadão, por seu turno, deve estar pautada em algumas regras sugeridas pelo CCMD, tais como (Blythe e Marson, *apud* Coutinho, 2000, p. 64):

- 1) envolvimento pessoal das autoridades públicas (presidentes, governadores, ministros, prefeitos, entre outros);
- 2) estabelecimento de um comitê central responsável por incentivar a implementação dos projetos de mudança;
- 3) responsabilização das unidades diretamente ligadas à implementação de cada projeto;
- 4) concessão de autonomia para essas unidades escolherem os instrumentos a serem utilizados, o tempo e as demais características do processo de implementação;
- 5) criação de um clima favorável, por meio da motivação e encorajamento dos agentes públicos, e da divulgação periódica dos resultados obtidos;

- 6) distribuição de responsabilidade por equipes de trabalho nas unidades;
- 7) participação nas decisões e consulta sobre soluções de obstáculos ou problemas;
- 8) implementação gradual das mudanças, com o devido tempo de adaptação para os cidadãos-usuários;
- 9) aprendizado e aperfeiçoamento pela experiência adquirida ao longo da implementação;
- 10) controle e pressão externa, inclusive da sociedade, de forma a estimular servidores e organizações públicas a manterem forças constantes em favor da mudança.

Por último, há outro ponto, não menos fundamental, que é o da avaliação dos resultados obtidos pelo serviço público, no seu processo de mudança. Blythe e Marson (*apud* Coutinho, 2000, p. 64-65), destacam as sugestões apresentadas pelo CCMD para o processo de avaliação dos resultados, que são as seguintes:

- 1) estabelecer metas anuais para os serviços prestados, e comparar o desempenho atual da organização com essas metas;
- 2) medir a eficiência dos serviços oferecidos, em termos de satisfação dos usuários;
- 3) informar todos os servidores e gerentes sobre as metas anuais estabelecidas e transferir o poder e os recursos necessários para alcançá-las;
- 4) medir o nível de satisfação dos servidores e gerentes com o desempenho obtido;
- 5) comunicar todas as iniciativas aos cidadãos e *stakeholders*;
- 6) estabelecer um forte controle sobre os resultados;
- 7) associar sistemas de recompensa, compensações e reconhecimento de servidores e gerentes públicos à avaliação de resultados; e
- 8) garantir que os sistemas de avaliação de desempenho dos serviços públicos serão sempre positivos, não punitivos.

Os princípios que fundamentaram o movimento da Reforma do Estado nos Estados Unidos e nos países da Europa, são os mesmos que deram origem à proposta que vem sendo implementada no Brasil, inclusive no que diz respeito ao debate acerca do destinatário das ações do setor público. O modo como esses temas vêm sendo tratados pelo setor público brasileiro é abordado a seguir.

1.1.2.2 A Reforma do Estado no Brasil

No Brasil, a Reforma do Estado está baseada em princípios gerais, emanados do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e aprovado pela Câmara da Reforma do Estado e pelo

Presidente da República, em dezembro de 1995, visando, basicamente, permitir a transição de um modelo de administração pública burocrática, para um modelo de administração pública gerencial.

Diante dessa realidade organizacional e institucional, foi identificada pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995, p.31), a ocorrência de “... um encarecimento significativo do custeio da máquina administrativa, tanto no que se refere a gastos com pessoal como bens e serviços e um enorme aumento da ineficiência dos serviços públicos”.

Nesse sentido, o diagnóstico efetuado está baseado na tentativa de obtenção de respostas para as seguintes perguntas básicas (Brasil, 1995, p. 34):

- a) O Estado deve permanecer realizando as mesmas atividades? Algumas delas podem ser eliminadas? Ou devem ser transferidas da União para os estados ou para os municípios? Ou ainda, devem ser transferidas para o setor público não-estatal? Ou então para o setor privado?
- b) Por outro lado, dadas as novas funções, antes reguladoras que executoras, deve o Estado criar novas instituições?
- c) Para exercer as suas funções o Estado necessita do contingente de funcionários existente? A qualidade e a motivação dos servidores é satisfatória? Dispõe-se de uma política de recursos humanos adequada?
- d) As organizações públicas operam com qualidade e eficiência? Seus serviços estão voltados prioritariamente para o atendimento do cidadão, entendido como um cliente, ou estão orientados para o simples controle do próprio Estado?

Na análise do Estado Brasileiro, o Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado (Brasil, 1995, p.54) identifica que a administração pública, *lato sensu*, é composta, estruturalmente de quatro setores, conforme detalhamento, a seguir:

a) **Núcleo estratégico** – o governo, no sentido lato, compreendendo os Poderes Legislativo e Judiciário, o Ministério Público e, o Poder Executivo, com o Presidente da República, ministros e assessores diretos, responsáveis pelo planejamento e formulação das políticas públicas;

a) **Atividades exclusivas** – relacionadas com os serviços que só o Estado pode prestar, ou seja, o poder de regulamentar, fiscalizar e fomentar; ou seja, a cobrança e fiscalização de impostos, a polícia, a previdência social, o serviço de combate ao desemprego,

o serviço de trânsito, o controle do meio-ambiente, dentre outros;

b) **Serviços não-exclusivos** – aqueles que, sendo prestados por organizações públicas, o são também por outras organizações não-estatais e privadas, com é o caso das universidades, dos hospitais, dos centros de pesquisa e dos museus;

c) **Produção de bens e serviços** – que corresponde à área onde atuam as empresas públicas, sendo caracterizado por atividades econômicas voltadas para o lucro, mas que são ligadas ao aparelho do Estado; como exemplo, pode-se citar o setor de infra-estrutura, o setor bancário e o da exploração, refino e distribuição de petróleo, dentre outros.

Para que a Reforma do Estado venha a ser implementada no Brasil, é necessário – segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995) –, que sejam atingidos alguns objetivos. Esses objetivos devem estar voltados para garantir ao aparelho de Estado uma maior governabilidade, através da implementação de leis e políticas públicas (Brasil, 1995, p. 60-61). Alguns desses objetivos estão relacionados, a seguir:

...6.1 **Objetivos Globais:**

- Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.
- Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada.
- Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União.
- Transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União.

6.2 Objetivos para o Núcleo Estratégico:

- Aumentar a efetividade do núcleo estratégico, de forma que os objetivos democraticamente acordados sejam adequados e efetivamente alcançados.
- Para isto, modernizar administração burocrática, que no núcleo estratégico ainda se justifica pela sua segurança e efetividade, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreira, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada e permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho.
- Dotar o núcleo estratégico de capacidade gerencial para definir e supervisionar os contratos de gestão com as agências autônomas, responsáveis pelas atividades exclusivas de Estado, e com as organizações sociais, responsáveis pelos serviços não-exclusivos do Estado – realizados em parceria com a sociedade...

No que diz respeito à transição de um modelo de administração pública burocrática para a administração pública gerencial há, no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, uma previsão de gradualismo baseada numa sistemática de acompanhamento e avaliação permanentes dos resultados obtidos pelos diferentes projetos, nas diferentes esferas de Poder e níveis de Estado. Nesse sentido, preconiza-se que a mudança seja feita gradualmente, na medida em que, ao se promoverem as alterações legais e institucionais necessárias, também sejam promovidas as mudanças na cultura administrativa burocrática, de modo a substituí-la por uma cultura gerencial que estimule a iniciativa e a cooperação.

1.1.2.3 A Reforma do Judiciário

No bojo de todo esse processo de mudanças por que passa o setor público brasileiro, o Poder Judiciário não está isolado, nem isento de questionamentos. Pelo contrário, a sociedade tem se manifestado com muita ênfase, no sentido de que sejam definidas e implementadas mudanças que tornem o Judiciário mais rápido, mais eficiente e mais voltado para atender aos anseios da população. Nesse sentido, vale destacar que, sendo o Poder Judiciário parte integrante do Núcleo Estratégico do Estado, está claramente dentre as áreas sujeitas ao processo de mudanças e inovações, preconizado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

Nesse sentido pode-se dizer que o projeto de Reforma Judiciário já foi aprovado pela Câmara Federal e se encontra, atualmente, em tramitação no Senado Federal. No entanto, essa reforma se arrasta de forma lenta e essa lentidão é uma importante variável de todo esse processo, podendo-se dizer que é um problema crônico e vinculado, muito fortemente ao Poder Legislativo e à sua forma de funcionamento, que comporta lobbies, adiamentos e manobras políticas, as mais diversas. A partir de janeiro de 2000, durante a convocação extraordinária da Câmara dos Deputados, reiniciou-se a votação do projeto de Reforma do

Judiciário, a qual veio a se concluir em junho de 2001, tendo então esse projeto passado para a alçada do Senado Federal, onde está sendo apreciado (Gonçalves, 2001).

Nos termos desse Projeto de Reforma do Judiciário, em fase de votação no Senado Federal, destacam-se diversas propostas de mudança, de acordo com D'Elia (2000, p. 8):

- a) **PUNIÇÃO PARA JUÍZES** – os juízes podem perder o cargo em caso de negligência, envolvimento com crimes ou caso se neguem a morar na comarca para a qual estejam designados.
- b) **JUDICIÁRIO ITINERANTE** – os juízes terão de se deslocar pela comarca em que trabalham para que todos possam ter acesso à Justiça.
- c) **JUIZADOS ESPECIAIS PARA QUESTÕES TRABALHISTAS** – julgarão ações de pequeno valor, com decisão sumária.
- d) **COMISSÃO E CONCILIAÇÃO** – permite que empregados e empregadores criem comissões nas empresas para firmar acordos trabalhistas.
- e) **FEDERALIZAÇÃO DE CRIMES CONTRA OS DIREITOS HUMANOS** – permite que o Procurador-Geral da República requeira que um crime contra os direitos humanos seja investigado pela Polícia Federal e julgado pela Justiça Federal.
- f) **RECESSO** – veda as férias coletivas e o recesso nos juízos e tribunais. Nos dias em que não houver expediente normal, haverá juízes de plantão. Foi mantido o recesso para os ministros do Supremo Tribunal Federal.
- g) **CONTROLE EXTERNO** – cria o Conselho Nacional de Justiça, que fiscalizará os tribunais e seus membros. Funciona como instância de supervisão do funcionamento administrativo do Judiciário em todos os níveis, assim como fórum para julgamento de desvios éticos de magistrados, o que impedirá que eles sejam julgados pela corte a que pertencem.
- h) **SÚMULA VINCULANTE** – a Justiça comum é obrigada a seguir a jurisprudência estabelecida pelo STF.
- i) **JUSTIÇA TRABALHISTA** – o cargo de juiz classista será extinto em três anos.
- j) **FORO PRIVILEGIADO** – deixa de existir para autoridades que cometeram crime de improbidade administrativa. Continua em vigor o previsto na Constituição: prefeitos podem ser denunciados pelo Ministério Público e julgados por juízes de primeira instância. Podem ser investigados parlamentares, ministros e governadores.

Da análise dos tópicos que compõem o projeto de Reforma do Judiciário, no entanto, fica evidenciado que a questão da gestão do Poder Judiciário não é abordada, a não ser de forma tangencial, no tópico relativo ao Controle Externo do Judiciário. Esse fato pode ser visto como um indicador do baixo nível de prioridade que é dado aos temas relativos à gestão administrativa do Judiciário, uma vez que a ênfase dada é, quase toda, relativa aos aspectos jurídicos e processuais. Daí justificar-se a motivação e o interesse pelo estudo do presente caso, aqui caracterizado como uma experiência pioneira, uma vez que focaliza um processo de mudança institucional, baseada na adoção de modernas ferramentas de gestão e de

controle gerencial, ocorrida em uma organização com características conservadoras e que, normalmente, não enfatiza, nem valoriza, temas de natureza gerencial e organizacional.

1.1.3 A experiência de planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco

A experiência de planejamento no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, até a Gestão 1996-1998, limitava-se quase que exclusivamente ao processo de elaboração dos orçamentos anuais, ou a projetos específicos, para atender à necessidade de alguma área da instituição. Fazendo-se uma leitura do Relatório de Atividades da Gestão 1996-1998, por exemplo, verifica-se que as únicas passagens relacionadas com o tema planejamento, que foram consideradas relevantes pela administração da época, estão contidas no item 4 – Programa de Obras, conforme está destacado, a seguir (Estado de Pernambuco, 1998a, p.35):

O Estado de Pernambuco possui atualmente 137 comarcas, sendo 86 de 1ª Entrância, 50 de 2ª Entrância e 01 de 3ª Entrância. No início da gestão foram realizados '*workshops*', com a participação da Presidência, Secretarias, Assessorias e Diretorias, objetivando discutir os objetivos e metas da gestão e estabelecer o programa de ação, a partir da definição de prioridades, destacando-se, entre elas, a construção e restauração de fóruns.

Os temas tratados nesses *workshops* eram, na realidade, totalmente relacionados com a definição de prioridades de investimento, conforme se depreende da leitura do Relatório do *Workshop* realizado em fevereiro de 1997 (Estado de Pernambuco, 1997a). Nessa ocasião, conforme explicitado no referido relatório, foram definidas as prioridades de investimento para o exercício de 1997, contemplando os seguintes temas e os seus respectivos custos de execução: a) Construção e Recuperação de Fóruns – R\$ 2.647.929,00; b) Construção e Recuperação de Casas – R\$ 381.313,00; c) Reforma e Manutenção do Prédio do Tribunal de Justiça – R\$ 200.000,00; d) Aquisição de Bens – R\$ 1.000.000,00; e) Programa de Informática – R\$ 1.500.000,00; f) Complexo Judiciário (Escola da Magistratura, Centro de Treinamento e Diretoria de Infraestrutura) – R\$ 1.000.000,00; g) Projetos Especiais – R\$ 500.000,00; e

h) Total dos investimentos – R\$ 7.229.242,00.

Essa realidade passou por uma grande mudança, com a instalação da nova Mesa Diretora e a posse do novo Desembargador-Presidente, em fevereiro de 1998. A partir do início da Gestão 1998-2000, o Poder Judiciário de Pernambuco iniciou, efetivamente, um Processo de Planejamento Estratégico “... visando analisar os seus pontos fortes e as suas fraquezas, para em seguida traçar os caminhos a serem trilhados, os objetivos e metas a serem conquistados, os resultados esperados, de modo a contribuir para a construção de um novo amanhã”. (Estado de Pernambuco, 1998b, s/p.).

Essa mudança, na realidade, consistiu em, pela primeira vez na história da centenária instituição, se desenvolver um esforço sistemático e amplo, para dotá-la de mecanismos e procedimentos para efetuar uma reflexão coletiva, com vistas a traçar os seus rumos para o futuro. Essa experiência baseou-se na existência de uma vontade política, consubstanciada no patrocínio, claro e explícito, da Direção Superior, ao processo de planejamento, através da figura do seu Desembargador-Presidente, acompanhado por seus auxiliares diretos – Secretários, Assessores e Diretores.

Vale ressaltar que, por força de definição legal relativa ao mandato dos Presidentes, que são fixados em dois anos através do Artigo 3º do seu Regimento Interno (Estado de Pernambuco, 1996a), o prazo adotado para os Planos de Gestão tem de ser, também, de dois anos. Esse prazo é, na realidade, divergente da concepção temporal tradicional para o planejamento estratégico, na qual o horizonte de tempo definido, normalmente, é de médio a longo prazo (de cinco a dez anos). No entanto, parece claro que o processo adotado – afora esse aspecto do período de tempo envolvido no plano –, está pautado nas concepções do planejamento estratégico, havendo definições estratégicas, como missão, visão e valores éticos, que podem vir a se institucionalizar, indo além do horizonte temporal de dois anos.

Assim, dentro desse contexto, foram feitas, inicialmente, as definições estratégicas da instituição, quais sejam (Estado de Pernambuco, 1998b, s/p.):

- a) **MISSÃO** – Atender à sociedade na prestação de serviços jurisdicionais, aplicando as leis e mantendo vivo o sentimento de Justiça e de Cidadania.
- b) **VISÃO** – Ser reconhecido por sua atuação ágil, eficiente e eficaz, que possibilite a efetiva prestação de serviços à população e contribua para a construção de uma sociedade mais ética, mais justa e mais cidadã.
- c) **VALORES ÉTICOS** – Ordem, Segurança, Paz, Cooperação, Solidariedade e Justiça.
- d) **OBJETIVO GERAL** – Afirmação do Judiciário como Poder Integrante da Soberania Nacional.

No seu detalhamento interno, foram contemplados cinco objetivos estratégicos, que desdobrados em dezesseis metas estratégicas, ou projetos, serviram para o estabelecimento do fio condutor das ações do Poder Judiciário, conforme detalhado, a seguir (Estado de Pernambuco, 1998b, s/p.):

- 1 **Melhoria na Prestação de Serviços** – Promover a melhoria contínua da prestação de serviços jurisdicionais, ofertando à população excelência em atendimento, agilidade e qualidade.
 - 1.1 Modernizar a prestação jurisdicional do 1º grau.
 - 1.2 Aperfeiçoar a informatização do 2º grau e dos sistemas de apoio à gestão.
 - 1.3 Racionalizar os procedimentos do 2º grau.
 - 1.4 Criar instrumentos capazes de promover a melhoria dos serviços do Poder Judiciário.
- 2 **Abertura para a Sociedade** – Interagir intensamente com a sociedade organizada, através de seus representantes (ONGs, associações, órgãos de classe, entidades, mídia, etc.), garantindo a transparência das ações do Judiciário e a participação dos diversos segmentos da sociedade.
 - 2.1 Aprimorar a imagem institucional.
 - 2.2 Desenvolver mecanismos de aproximação com entidades da sociedade.
- 3 **Moralização** – Empreender esforços no sentido de, no desenvolvimento das atividades do Judiciário, coibir ações que firam a ética.
 - 3.1 Implementar ações de fiscalização no Poder Judiciário.
 - 3.2 Definir e implementar mecanismos de controle capazes de garantir a moralização das ações do Poder Judiciário.
 - 3.3 Criar mecanismos de controle da arrecadação.
- 4 **Melhoria da infra-estrutura de apoio logístico** – Dotar o Poder Judiciário de Pernambuco de condições físicas e de funcionamento administrativo adequadas a uma prestação de serviços eficiente e eficaz.
 - 4.1 Construir o Fórum do Recife.
 - 4.2 Prover o Poder Judiciário dos imóveis necessários ao pleno exercício das suas funções.
 - 4.3 Equipar todas as áreas do Poder Judiciário com bens móveis e equipamentos adequados ao desempenho de suas atividades.
 - 4.4 Melhorar a prestação dos serviços de apoio (limpeza, manutenção, telefonia, etc.).
 - 4.5 Racionalizar procedimentos administrativos.
- 5 **Valorização dos profissionais** – Qualificar permanentemente os magistrados e servidores do Poder Judiciário, capacitando-os de modo integral, nos aspectos técnicos e de relacionamento interpessoal.
 - 5.1 Estabelecer plano de cargos, salários e benefícios.
 - 5.2 Implementar programa de capacitação para magistrados e servidores.

Na conclusão do biênio 1998-2000, o Relatório de Atividades destaca o fato de que se verificou “... um índice de realização de aproximadamente 70% em relação ao planejado” (Estado de Pernambuco, 2000, p. 41). O Relatório de Atividades destaca o planejamento estratégico, como uma das principais atividades desenvolvidas durante a gestão, na qual se empregaram cerca de 1.080 homens-hora da Coordenadoria de Planejamento e com a qual se envolveram cerca de 30 executivos, entre secretários, diretores e assessores.

No início do ano de 2000, o Poder Judiciário do Estado de Pernambuco definiu o seu segundo Plano de Gestão, referente ao biênio 2000-2002, já sob o comando de um novo Desembargador-Presidente. Esse Plano de Gestão, com as adaptações e redefinições específicas, naturais de uma nova gestão que se instalava, manteve, na essência, as grandes definições estratégicas, do Plano de Gestão anterior. Nesse sentido, vale ressaltar os seus aspectos principais (Estado de Pernambuco 2000c, s./p.):

- a) **MISSÃO OU PROPÓSITO** – Atender à sociedade na prestação de serviços jurisdicionais, aplicando as leis e garantindo a agilidade, a eficácia e a ética de suas ações;
- b) **VISÃO** – Ser um Poder Judiciário ágil e disponível, que atende aos anseios dos cidadãos em todas as suas necessidades de Justiça e contribui para o pleno exercício da cidadania.
- c) **VALORES** – Ordem, Segurança, Paz, Cooperação, Solidariedade, Justiça.

O Plano de Gestão para o biênio 2000-2002, definiu seis Objetivos Estratégicos, os quais foram desdobrados em vinte e sete Metas Estratégicas, ou projetos, seguindo, basicamente, a estrutura do Plano de Gestão anterior.

Em abril de 2002 foi concluída a elaboração do terceiro Plano de Gestão voltado para o período 2002-2004, o qual segue, basicamente, a mesma linha adotada pelos que o antecederam, sofrendo algumas adaptações e alterações relacionadas às características da nova gestão cujos aspectos principais são os seguintes (Estado de Pernambuco, 2002, s/p.):

- a) **MISSÃO OU PROPÓSITO** – Atender à sociedade na prestação de serviços jurisdicionais, aplicando as leis com agilidade, eficácia e com ética em suas ações;
- b) **VISÃO** – Ser um Poder Judiciário ágil e disponível, que atenda aos anseios dos cidadãos em todas as suas necessidades de Justiça e contribua para o pleno exercício da cidadania, promovendo, assim, o desenvolvimento humano;
- c) **VALORES** – a Liberdade; a Justiça; a Dignidade da Pessoa Humana; a

Cidadania; e os Valores Sociais do trabalho e da Livre Iniciativa.
d) **PRINCÍPIOS** – da Eficiência; da Publicidade; da Moralidade; da Impessoalidade; da Legalidade.

O Plano de Gestão para o período 2002-2004, da mesma forma que os anteriores, definiu seis Objetivos Estratégicos, os quais foram desdobrados em vinte e cinco Metas Estratégicas, ou projetos.

1.2 O problema pesquisado

O problema objeto deste trabalho consiste em estudar as razões e a forma como foi adotado e implementado o planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, sob a ótica dos seus *stakeholders* relevantes, considerando os seus impactos sobre o funcionamento da instituição e as mudanças ocorridas durante a Gestão 1998/2000.

1.3 Objetivos da pesquisa

A partir dos pontos levantados anteriormente, foram definidos os seguintes objetivos para a pesquisa:

Objetivo Geral

Estudar o processo de adoção e implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, bem como as suas decorrências, na perspectiva dos seus *stakeholders* relevantes.

Objetivos Específicos

a) identificar os principais *stakeholders* do Poder Judiciário do Estado de

Pernambuco, do ponto de vista da sua importância e do seu papel no processo de adoção e implementação do planejamento estratégico da instituição;

b) analisar o processo de implantação e implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, considerando um contexto de Reforma do Estado e de Reforma do Judiciário;

c) verificar quais foram as principais mudanças decorrentes da adoção do planejamento estratégico e os seus impactos sobre o funcionamento do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, tomando por base a visão dos *stakeholders* selecionados.

1.4 Pergunta de Pesquisa

Com base nos aspectos levantados, anteriormente, foi estabelecida a seguinte pergunta de pesquisa:

Por que e como se deu a adoção e a implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, segundo a ótica dos seus *stakeholders* relevantes e quais os seus impactos sobre as mudanças institucionais ocorridas?

2

Fundamentação teórica

Este trabalho está fundamentado numa revisão de literatura sobre a teoria dos *Stakeholders* e numa abordagem sobre Planejamento Estratégico, tendo como pano de fundo os pressupostos da Teoria Institucional, no âmbito de uma temática de Mudança Institucional. Esses enfoques teóricos e metodológicos são relativamente recentes, dentro do contexto das teorias organizacionais e têm tido um papel de grande importância para o entendimento e a interpretação de diversos fenômenos que ocorrem no seio das organizações, tanto públicas como privadas.

2.1 A teoria dos *stakeholders* e a análise das organizações

Com o objetivo de viabilizar a concepção de modelos de gestão organizacional, tanto para organizações públicas como privadas, em bases mais sustentáveis, vem sendo desenvolvida a teoria dos *stakeholders*, a qual busca trabalhar a questão voltada para identificar quais são os atores interessados ou beneficiários do êxito organizacional.

As definições acerca do termo *stakeholder* são muito diversas, variando de autor pra autor. Mitchell, Agle e Wood (1997), porém, afirmam que, apesar da diversidade de definições disponíveis na literatura especializada, não há muita discordância sobre que tipo de

entidade poderia ser um *stakeholder*. De acordo com esses autores, *stakeholders* tanto podem ser pessoas, grupos, vizinhos, organizações, instituições, sociedades, ou até mesmo o meio-ambiente. Assim é que eles podem ser classificados, quer como *stakeholders* “reais” quer como “potenciais”.

Dentre essas diversas definições, podem ser destacadas as seguintes:

a) **conceito ampliado** – *stakeholder* é qualquer ator (pessoa, grupo, ou entidade) que tenha uma relação de interesse, com ou sobre a organização (Thompson et al., *apud* Martins e Fontes Filho, 1998);

b) **conceito restrito** – *stakeholders* são atores (ou categorias de atores, como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários, acionistas, ou clientes), que detêm interesses e expectativas sobre a organização e sem os quais a organização não poderia existir (Martins e Fontes Filho, 1998).

O ponto em comum dessas duas definições de *stakeholders* é a existência de algumas questões relevantes sobre as organizações, a saber:

- a) as organizações são gerenciadas em função de que interesses?
- b) as organizações interessam a quem e para que?
- c) que interesses tendem a fazer prevalecer os sistemas de gestão organizacional contemporânea sobre outros sistemas, e em detrimento de quais interesses?
- d) quais interesses deveriam prevalecer, ou ao menos não ser ignorados, ou marginalizados?

Assim, a teoria dos *stakeholders* vem ao encontro dessas questões, a partir de duas perspectivas principais:

- a) **a perspectiva descritiva** – que analisa os interesses que prevalecem e quais os que são subestimados nos sistemas atuais de gestão empresarial; e
- b) **a perspectiva prescritiva** – que define quais os interesses a serem

privilegiados, ou não-marginalizados, de modo a garantir a sobrevivência da organização no longo prazo.

De acordo com a perspectiva descritiva, o enfoque dos *stakeholders* indica que os sistemas de gestão empresarial estão centrados no mercado, privilegiando os interesses dos acionistas e dos clientes. Por outro lado, a perspectiva prescritiva, baseia-se na evidência empírica e no consenso normativo, para afirmar que a ocorrência de uma situação em que um determinado interesse é prejudicado, em benefício de outros, gera um prejuízo para a capacidade de sobrevivência da organização, no longo prazo. A perspectiva prescritiva baseia-se numa visão institucional da organização, definida como um cenário de múltiplos interesses competitivos, e, às vezes, conflitantes, em um espaço social no qual os *stakeholders* jogam em diferentes posições de poder.

Desse modo, pode-se dizer que a grande contribuição da teoria dos *stakeholders* para a teoria das organizações é que ela permite um tratamento mais amplo, em relação aos diferentes campos da racionalidade dos atores existentes na trama organizacional em contraposição a enfoques reducionistas, que privilegiam, unicamente, o interesse do acionista (a teoria da firma, por exemplo), ou que só o levam em conta o interesse do cliente (gerência estratégica da qualidade). Nesse sentido, Selznick (*apud* Martins e Fontes Filho, 1998), entende que para que a empresa seja vista como uma instituição, é necessário que a mesma esteja continuamente preocupada com os *stakeholders* relevantes e o cumprimento de compromissos de longo prazo, sem deixar de levar em consideração a estrutura de autoridade à qual está subordinada.

Em contraposição a essa visão, existem diversos enfoques reducionistas, na análise organizacional, cuja ênfase é centrada nos clientes e nos acionistas, sendo esses considerados os únicos atores que deveriam ser levados em conta. Essa visão, segundo Selznick (*apud* Martins e Fontes Filho, 1998), levaria a um obscurecimento das realidades acerca do poder, da

subordinação e da realidade. Ainda sobre esse ponto, Selznick (*apud* Martins e Fontes Filho, 1998), afirma que a teoria institucional cumpre o papel de resistir à cultura de estreitamento da visão, criando espaços para a reflexão sobre a responsabilidade empresarial, e lançando luz sobre questões tais como a maximização dos lucros ou dos retornos sobre o capital, que deixam de ser os únicos aspectos relevantes a serem considerados.

Ênfase especial deve ser dada, ao caso da administração pública, a fim de que não se caia na visão estreita apontada por Selznick (*apud* Martins e Fontes Filho, 1998). Isso porque a administração pública é um campo no qual predominam teorias gerenciais baseadas em visões ortodoxas e nas perspectivas dominantes de *stakeholders* ligados ao Estado, tais como políticos e burocratas. Por outro lado, as diversas alternativas à ortodoxia da administração pública, têm gerado novas propostas, com foco no cliente ou no agente público como empresário. É o caso, por exemplo, da chamada Administração Pública Gerencial, cujo “foco no cliente”, ou “foco no cidadão”, tem levado à chamada “revolução gerencial” no setor público.

É importante, também, ressaltar que a teoria dos *stakeholders* tem uma estreita relação com os processos de mudança organizacional. Essa relação está baseada na idéia de covariância estrutural, que destaca a relação entre a estrutura organizacional e a dinâmica do ambiente no qual a organização está inserida. Essa idéia está expressa, principalmente na teoria contingencial e derivações que incorporam elementos da teoria avançada de sistemas, conforme destacam Martins e Fontes Filho (1998).

Esse conceito de covariância estrutural é muito útil, a partir da constatação da complexidade da sociedade contemporânea, onde predominam as incertezas, as imprevisibilidades e as turbulências, que geram oportunidades e ameaças, para as organizações e os indivíduos. Nesse contexto, afloram as contradições organizacionais, que se relacionam ao jogo/luta, a refletir a pluralidade de interesses contraditórios e conflituosos dos seus

diferentes atores. Essas contradições, normalmente levam a que sejam favorecidos os interesses e expectativas de algumas categorias de *stakeholders* (clientes e acionistas, por exemplo) em detrimento, de forma segregante, de outros *stakeholders*. Nessa perspectiva, a variável fundamental é o grau de estabilidade, ou seja, a possibilidade de que mudanças bruscas ocorram, seja por pressões derivadas da complexidade ambiental, seja pelas contradições organizacionais internas.

Desse modo, é aconselhável que as organizações façam esforços diferenciados de mudança, de modo a atingirem um nível ótimo de flexibilidade, em relação ao grau de estabilidade do contexto em que atuam, bem como um nível ótimo de estabilidade de suas contradições internas, o que pode ser conseguido através de uma gestão organizacional não-segregante. Nesse sentido, pode-se dizer que uma gestão organizacional não-segregante seria aquela que permitisse uma participação democrática de todos os seus *stakeholders*, no processo de definição das suas metas e políticas estratégica, ou seja, onde todos os interessados pudessem ser ouvidos e/ou consultados a respeito da organização. Através dessa forma de encaminhamento, entende-se que possa ser obtido um equilíbrio entre os interesses dos diferentes *stakeholders*, sem um favorecimento a determinadas categorias de *stakeholders* (Martins e Fontes Filho, 1998).

2.2 O planejamento organizacional

De acordo com Koontz e O'Donnell (1982), as cinco funções do administrador são: planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle. Dentro dessa ótica, os autores dão a seguinte definição do que seja planejamento:

O planejamento envolve a seleção de objetivos e diretrizes, programas e procedimentos para os atingir, seja para a empresa em seu conjunto ou parte

organizada da mesma. Planejamento é, está claro, tomada de decisões, de vez que envolve uma escolha entre muitas alternativas. (Koontz e O'Donnell, 1982, p.48).

Pelo enfoque adotado pela PROCENGE (1985), planejamento é algo intimamente vinculado à natureza humana. Desse modo, os aspectos que determinam essa vinculação estão relacionados com o fato de que o planejamento consiste em um conjunto de raciocínios, processos e ações que o homem desenvolve como expressão do seu caráter racional. O homem, como ser racional, diferencia-se das demais espécies vivas, basicamente pela posse de duas qualidades: a qualidade reflexiva e a qualidade prospectiva. Nesse sentido, pode-se dizer que o planejamento é um conjunto de procedimentos, que, sendo resultante do poder reflexivo do homem, o leva a desenvolver a sua capacidade prospectiva (PROCENGE, 1985).

O planejamento está relacionado com o futuro desejado, ou o futuro que se quer atingir. A definição do futuro desejado, que é o componente básico e a matéria-prima do planejamento, relaciona-se com a ação de decidir, hoje, o que se quer que venha a acontecer amanhã, tomando decisões e realizando ações nesse sentido. A esse respeito, podem ser destacados pensamentos que sintetizam a importância da noção de futuro, para o planejamento, em geral, e para o planejamento estratégico, em particular, tais como:

... o futuro (...) requer decisões – agora. Impõe riscos – agora. Requer ação – agora. Exige distribuição de recursos e, acima de tudo, de recursos humanos – agora. Requer trabalho – agora... O planejamento estratégico não trata de decisões futuras. Trata do que há de futuro nas decisões do presente” (Drucker, *apud* PROCENGE, 1985, p.127).

Ansoff e McDonnell (1993) enfatizam que o sistema de administração empregado por uma organização é fundamental para definir a sua capacidade de resposta às mudanças no ambiente externo. Isso, porque o sistema de administração é capaz de condicionar todo o funcionamento de uma organização, definindo o modo pelo qual ela percebe os desafios ambientais, analisa os seus impactos e decide que ações adotar. Desse modo, os sistemas de administração evoluíram, como forma de resposta às alterações no ambiente, o qual tem se tornado crescentemente turbulento, imprevisível e complexo.

Em sintonia com a evolução dos sistemas de administração, Ansoff e McDonnell (1993) identificam uma mudança equivalente nos procedimentos de planejamento adotados pelas organizações. Desse modo, são destacados, por aqueles autores, quatro modelos de gestão, que foram desenvolvidos ao longo do século XX:

a) **gestão por controle do desempenho** – adequada a um período de mudanças lentas, como foi o período compreendido entre 1900 e 1950, quando o planejamento era baseado nos manuais de procedimento e no controle financeiro;

b) **gestão por extrapolação** – adotada quando as mudanças passaram a ser mais rápidas, mas o futuro podia ser previsto com base na extrapolação do passado; esse modelo foi muito adotado na década de 1950, quando o planejamento era feito com base nos Orçamentos de Operações, nos Orçamentos de Investimento, na Administração por Objetivos e no Planejamento de Longo Prazo, normalmente com base em horizontes temporais de 5 a 10 anos;

c) **gestão por previsão de mudanças** – modelo surgido em um período em que já havia grandes discontinuidades, que, no entanto, não impediram que as mudanças fossem previstas, o qual se situou entre 1960 e 1980; o planejamento estratégico e a administração da postura estratégica consubstanciaram-se como as novas ferramentas de gestão adotadas, a partir desse período; e

d) **gestão através de resposta flexível e rápida** – que se destaca como a mais adotada no momento atual, tendo surgido entre as décadas de 1980 e 1990, pois está voltada para situações em que os desafios e mudanças surgem em tal velocidade que não é possível fazer previsões adequadas; nesse tipo de gestão são usados o planejamento contingencial e a administração estratégica.

2.2.1 Características do planejamento estratégico

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a história dos sistemas de administração é constituída por uma sucessão de invenções, baseadas na experiência prática de empresas e instituições, que inventavam e experimentavam novas maneiras de administrar. Assim, a partir do sucesso e do fracasso das experiências, foram sendo desenvolvidas novas formas de gestão, sendo os sistemas bem sucedidos imitados por outras organizações.

Seguindo essa linha de raciocínio, Ansoff e McDonnell (1993) fazem uma análise comparativa entre o planejamento de longo prazo e o planejamento estratégico, estabelecendo as principais diferenças entre eles. No planejamento de longo prazo, de acordo com aqueles autores, há uma crença de que o futuro pode ser previsto, a partir da extrapolação de tendências observadas no passado. Com base nessa perspectiva, acredita-se que o desempenho futuro possa ser sempre melhor do que o observado anteriormente. Isso faz com que sejam definidas metas cada vez mais elevadas de desempenho. No planejamento estratégico, ao contrário, não há uma extrapolação de tendências do passado, nem a crença de que o futuro será, necessariamente, melhor do que foi o passado. Para tanto, o planejamento estratégico baseia-se em uma análise das perspectivas organizacionais, onde são identificados os seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades que o ambiente coloca para a organização.

O planejamento estratégico, que é uma forma de planejamento bastante mais complexa do que o planejamento a longo prazo e representa um avanço em relação àquela técnica de planejar, tem as seguintes características, de acordo com Chiavenato (2000):

- a) é projetado a médio e/ou longo prazo, pelo menos em termos dos seus efeitos e conseqüências (normalmente de 5 a 10 anos);
- b) está voltado para as relações das organizações com o seu ambiente; e
- c) envolve a organização como um todo, procurando obter uma sinergia de todos

os que a compõem.

2.2.2 As etapas do planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico, de acordo com Thompson e Strickland III (2000), envolve o cumprimento de cinco etapas. Essas etapas são as seguintes:

a) **desenvolver a visão estratégica e a missão** – buscando responder às perguntas: “Qual é a nossa visão da nossa organização e o que estamos tentando fazer e nos tornar?” e “Quem somos, o que fazemos e para onde vamos?”; as respostas a essas perguntas servem de balizamento para que se saiba o curso que organização deve trilhar e para que se defina e se compartilhe uma identidade organizacional;

b) **estabelecer objetivos** – visando converter a declaração de visão e missão, em objetivos quantificáveis, que possam servir de referencial para a mensuração dos avanços da organização;

c) **elaborar uma estratégia para atingir os objetivos** – consistindo em definir os meios pelos quais se irá procurar atingir os objetivos fixados;

d) **implementar e executar a estratégia** – procurando colocar em prática o que foi planejado, mobilizando os recursos materiais, humanos e financeiros previstos, tendo em vista superar os obstáculos que venham a surgir ao longo do processo;

e) **monitorar a execução do plano** – orientando-se para o acompanhamento, a avaliação e a reprogramação do planejamento, na medida das necessidades, corrigindo-se os desvios porventura existentes.

Para a etapa crítica de implementação da estratégia, ou de execução do plano de ação, há ainda, de acordo com Thompson e Strickland III (2000), alguns componentes gerenciais básicos que devem ser observados:

- a) estabelecimento de organização capaz de executar a estratégia;
- b) alocação de recursos amplos para a execução da estratégia;
- c) estabelecimento de políticas, procedimentos e sistemas de suporte ao desempenho das ações;
- d) uso de melhores práticas e procedimentos de suporte;
- e) criação de recompensas e incentivos para o alcance de metas estratégicas-chave;
- f) modelação de uma cultura e um ambiente de trabalho, favoráveis à estratégia da instituição; e
- g) exercício de liderança estratégica.

2.2.3 O planejamento estratégico no setor público

Os avanços nas teorias sobre a moderna gestão de organizações têm, em diversas oportunidades, se baseado em experiências bem sucedidas de organizações privadas, como já enfatizado por Ansoff e McDonnell (1993). No entanto, a aplicação dessas teorias e a transposição das experiências do setor privado para o setor público, nem sempre têm apresentado resultados relevantes. Essa constatação, inclusive, é um dos aspectos destacados pelo movimento de Reforma do Estado, observado a nível mundial, no qual se preconiza que as organizações públicas adotem posturas gerenciais inspiradas naquelas observadas nas organizações privadas, como forma de torná-las mais eficientes, eficazes e efetivas, atendendo, desse modo, às demandas da sociedade e aos anseios dos seus cidadãos.

Preocupações semelhantes vêm sendo colocadas para um outro tipo de organização, que, igualmente às organizações públicas, não se enquadram no perfil definido para as organizações privadas: as organizações sem fins lucrativos. De uma maneira geral, são

enquadradas como organizações sem fins lucrativos, aquelas organizações que, além de atuarem em áreas tais como o serviço social, a pesquisa, a educação, a assistência médica, a arte, a cultura e a religião, preenchem determinados pré-requisitos, no tocante ao seu enquadramento fiscal, legal e de normas de funcionamento. De acordo com essas análises, as mudanças ambientais e a crescente competição interorganizacional têm levado as organizações sem fins lucrativos a adotarem, de forma cada vez mais disseminada, a prática do planejamento estratégico (Oster, 1995), através da qual, procuram definir, de forma sistemática, caminhos para a sua sobrevivência e seu crescimento.

As questões fundamentais que se colocam para os gestores de organizações públicas e/ou sem fins lucrativos, de acordo com Bryson (1995) são as seguintes:

- a) como responder a ambientes crescentemente instáveis e interligados, nos quais a organização tem de operar?
- b) como lidar com recursos escassos e demandas crescentes?
- c) como lidar com a desregulamentação e com a re-regulamentação dos serviços públicos?
- d) como lidar com novos papéis para as organizações públicas?
- e) qual deve ser a missão da organização pública? e
- f) como podem ser formuladas estratégias adequadas e como podem elas ser adequadamente implementadas?

Bryson (1995) afirma, ainda, que os ambientes das organizações públicas e/ou sem fins lucrativos têm se tornado, não apenas crescentemente cheio de incertezas, como também fortemente interconectados. Nesse contexto, o autor defende que essas organizações se reestruturem, de modo a poderem responder a essas mudanças ambientais, o que, pode ser feito levando-se em conta três enfoques básicos:

- a) devem passar a pensar estrategicamente;

b) devem transformar as suas percepções em estratégias efetivas, de modo a lidar com as mudanças no seu ambiente organizacional;

c) devem desenvolver a racionalidade necessária para criar o ambiente de trabalho favorável à implementação das estratégias.

Assim, pode-se dizer que a adoção do planejamento estratégico para organizações públicas parte da premissa de que os líderes e gestores dessas organizações precisam ser estrategistas efetivos, a fim de que elas cumpram as suas missões, correspondam às delegações de autoridade que receberam e, finalmente, venham a satisfazer aos cidadãos que as mantêm, mediante o pagamento dos seus impostos. Nesse sentido, esses líderes e gestores precisam desenvolver estratégias para lidar com ambientes em permanente processo de mudança, bem como necessitam desenvolver bases coerentes e defensáveis para fundamentar as suas decisões (Bryson, 1995).

De acordo com Bryson (1995), o planejamento estratégico caracteriza-se por ser formado por um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas, o qual é desenhado para apoiar líderes e gerentes, no desempenho do seu papel de gestores públicos. Na verdade, o planejamento estratégico pode ser definido como um esforço disciplinado para produzir decisões que venham a definir e orientar uma organização, no tocante ao “que ela é”, ao “que ela faz” e ao “porquê ela faz” aquilo que faz. Na realidade, Bryson (1995) confirma as afirmativas de Ansoff e McDonnell (1993), ao constatar que desde o início da década de 60, o planejamento estratégico vem se tornando uma área padrão do pensamento gerencial na área privada, mas que, no entanto, no que diz respeito à área das organizações públicas e sem fins lucrativos, o seu uso só vem se tornando mais comum, ao menos nos Estados Unidos e na Europa, a partir de meados da década de 80.

Nos Estados Unidos, por exemplo, podem ser destacados alguns fatos e experiências que evidenciam essa tendência, tais como:

a) a edição, em 1993, do *Government Performance and Results Act (GPRA)*, ou *Public Law 103-62*, que determinou que todas as agências federais se preparassem para, até o ano de 1996 já terem elaborado planos estratégicos nos quais a avaliação seria feita com base nos produtos e não nos processos; essa lei estimulou diversos governos estaduais a elaborarem planos estratégicos orientados para a performance (Bryson, 1995);

b) uma experiência relevante de adoção do planejamento estratégico no setor público, antecipando a própria edição da *Government Performance and Results Act (GPRA)*, ocorreu no Estado americano do Oregon (Kissler et al., 1998) em meados da década de 1980 e início dos anos 90, quando aquele Governo Estadual desenvolveu, dois planos estratégicos sucessivos, ambos com um horizonte temporal de cinco anos, enfocando o Estado como um todo, nos quais foi dada grande ênfase à utilização de *benchmarks*, que servissem de balizadores de desempenho. A conclusão à qual eles chegaram, com a experiência, foi a de que o planejamento estratégico pode ser um processo valioso para ajudar um Estado a se ajustar a um cenário de grandes mudanças sociais e econômicas. Em função dessas experiências o Estado de Oregon foi premiado, em 1993, pela *National Governors Association* e, em 1994, pela *Ford Foundation* e a *Kennedy School of Government at Harvard*; e

c) de acordo com pesquisa realizada por Weiss e Piderit (1999), a partir da edição do *Government Performance and Results Act*, diversos Estados americanos passaram a criar normas complementares, exigindo que as suas agências e órgãos definissem as suas missões, como primeiro passo para a elaboração dos seus planos estratégicos, o que fez com que escolas, hospitais, grupamentos de bombeiros, museus e outros órgãos que compõem a máquina pública nesses Estados passassem a trabalhar, não só o planejamento estratégico, como, de forma prioritária, as suas definições de missão, fato que dá uma boa idéia do nível de disseminação das idéias de planejamento estratégico no setor público americano.

Os benefícios que o planejamento estratégico pode trazer para as organizações são

vários, dentre os quais podem ser destacados os seguintes (Bryson, 1995):

- a) a promoção do pensamento e da ação estratégica;
- b) a melhoria do processo decisório;
- c) o aumento da capacidade de resposta e do desempenho da organização;
- d) a melhoria do desempenho e do relacionamento dos membros da equipe.

No entanto, apesar de, potencialmente, o planejamento estratégico poder viabilizar os benefícios mencionados, nada garante que os mesmos venham a ser obtidos. Isso, porque, sendo um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas, os resultados da sua aplicação irão depender, diretamente, da forma como venha a ser usado. Nesse sentido, os líderes e gestores devem ser muito cuidadosos ao adotá-lo, porque o seu sucesso irá depender, diretamente, da forma como venham a adaptá-lo à sua realidade específica. Outro pré-requisito fundamental, para o sucesso do planejamento estratégico é que, não só o executivo-chefe assuma a paternidade do processo, como haja um conjunto dedicado de tomadores de decisão, assessores e técnicos, com conhecimento na área de planejamento, apoiando o processo, e procurando adaptá-lo às características e especificidades da organização (Bryson, 1995).

Uma outra característica relevante do processo de planejamento estratégico para organizações públicas, é que o mesmo pode e deve ser construído, levando em consideração o processo decisório político e não apenas o processo decisório racional. Na realidade, a maioria das inovações gerenciais dirigidas à área pública tem procurado usar uma racionalidade formal, enquanto os sistemas decisórios nela adotados são, essencialmente, de natureza política. Nesse sentido, Bryson (1995) propõe que sejam levados em consideração e analisados, conjuntamente, dois modelos de processo decisório:

- a) **o modelo “racional” de decisão** – que se fundamenta no pressuposto da existência de um consenso sobre as metas, as políticas, os programas e as ações necessárias

para atingir os objetivos organizacionais, ou, que se baseia no fato de haver alguém com poder suficiente para centralizar as decisões, de modo a que se possa prescindir da existência de um consenso sobre esses temas; e

b) **o modelo “político” de decisão** – que é classificado como indutivo e não como racional-dedutivo, abordando questões que, por definição, envolvem conflito e não consenso; esses conflitos podem ser sobre fins, meios, prazos, localização, conveniência política, razões da mudança, ou princípios filosóficos, podendo, em alguns casos, ser muito sérios.

Na medida em que os esforços são realizados para resolver essas questões conflituosas, políticas e programas são formulados, dando-lhes uma racionalidade política; ou seja, eles passam a ser politicamente aceitáveis para as partes envolvidas ou afetadas (*stakeholders*). Assim, ao longo do tempo, outras políticas gerais podem ser formuladas para capturar, enquadrar, modelar, guiar, ou interpretar as políticas e os programas desenvolvidos para lidar com esses temas. Nesse sentido, as várias políticas e programas são vistos como acordos firmados entre os diferentes grupos de *stakeholders*. E, mesmo que não representem um consenso, ao menos são o reflexo de um razoável nível de concordância entre os *stakeholders* (Lindblom; Pfeffer e Salancik; e March e Olsen, apud Bryson, 1995).

Por outro lado, pode-se dizer que o centro do processo de planejamento estratégico é a identificação e a resolução de temas estratégicos. Para tanto, são adotados processos decisórios políticos, seguidos da formulação e resolução técnica desses temas. Desse modo, o planejamento estratégico tem grandes possibilidades de êxito na administração pública, exatamente por ser capaz de construir soluções fundamentadas na decisão política. Ou seja, se for bem feito, o planejamento estratégico pode melhorar as decisões políticas tomadas dentro dessas organizações, do mesmo modo que os seus programas e políticas (Bryson, 1995).

Finalmente, Bryson (1995) destaca que os dois modelos não são incompatíveis, podendo, na realidade ser intercomplementares. Para que se faça um uso adequado dos

mesmos, ele propõe que sejam usados de forma seqüenciada, uma vez que, enquanto o modelo político de decisão trata dos acordos acerca dos programas e políticas que melhor se prestam à solução de temas-chave, o modelo racional pode ser usado para transformar esse consenso em metas, objetivos e ações.

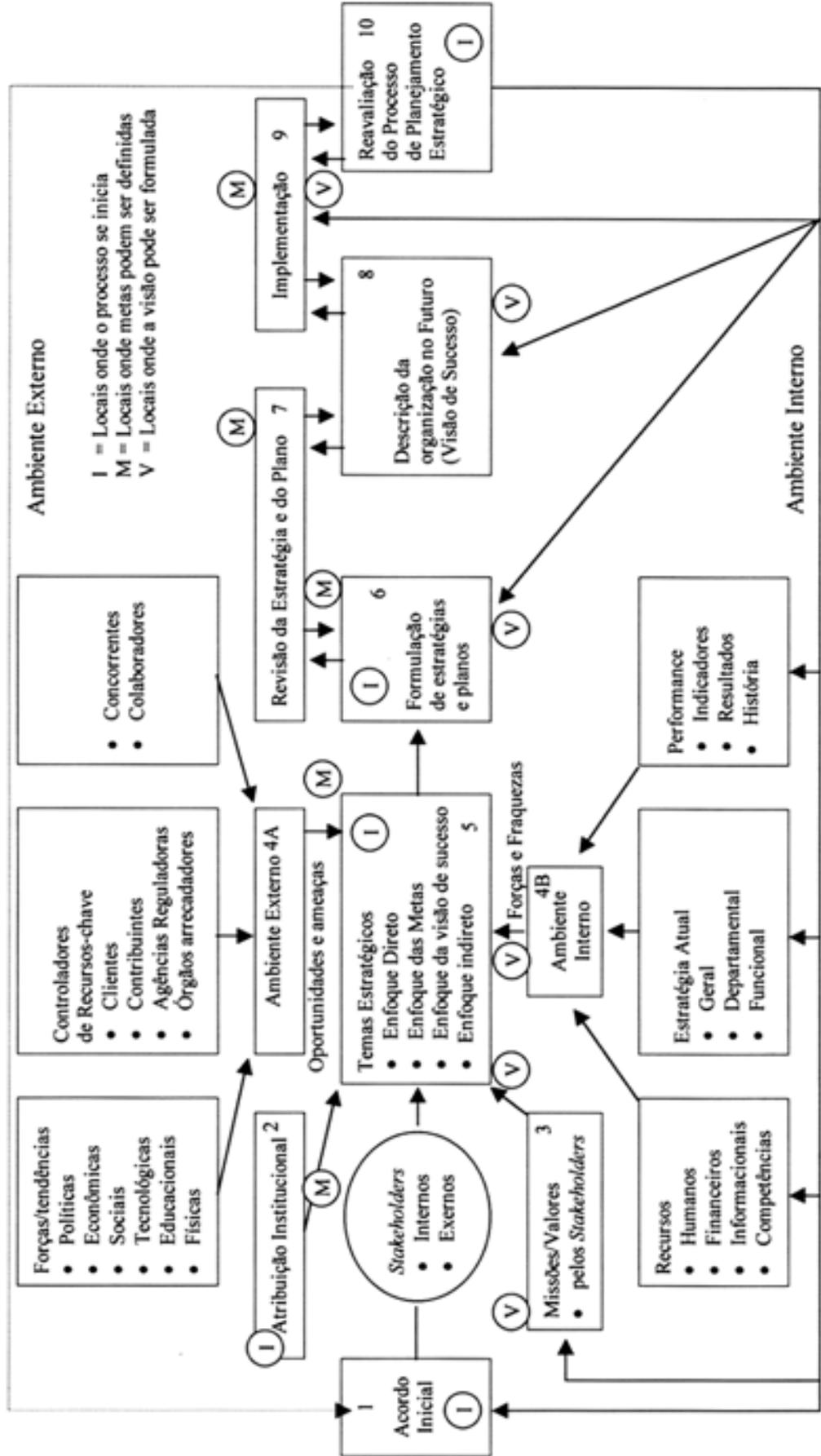
2.2.3.1 O ciclo da mudança estratégica

Na sua análise do processo de planejamento para organizações públicas e sem fins-lucrativos, Bryson (1995) propõe o que ele chama de Ciclo da Mudança Estratégica. Esse processo de mudança inclui diversas atividades, a seguir relacionadas:

- a) a definição do rumo da organização;
- b) a formulação de políticas amplas;
- c) a realização de avaliações internas e externas;
- d) a consideração acerca das necessidades dos *stakeholders*;
- e) a identificação de temas-chave;
- f) o desenvolvimento de estratégias para lidar com cada tema-chave;
- g) a revisão do planejamento e a adoção de procedimentos de correção;
- h) a implementação do planejamento;
- i) a tomada de decisões fundamentais;
- j) a ação;
- k) a monitoração e a avaliação permanente dos resultados.

Para a implantação da sua proposta de modelo para o planejamento estratégico em organizações públicas e/ou sem fins lucrativos, Bryson (1995) apresenta um processo denominado de Ciclo da Mudança Estratégica. A figura 2.1, na página seguinte, contém um diagrama que representa esse processo, o qual é subdividido em dez passos.

Figura 2.1 O ciclo da mudança estratégica



Fonte: Adaptado de Bryson (1995, p.24-25)

O processo proposto por Bryson (1995) configura-se como sendo participativo e contempla dez etapas, ou passos, os quais estão detalhados, a seguir:

a) **passo 1: firmar um acordo sobre um processo de planejamento estratégico** – que consiste na negociação de um acordo entre os decisores-chave, tanto internos, como externos (se houver), acerca do processo de planejamento, como um todo, uma vez que o apoio e o compromisso desses decisores são vitais para o sucesso do planejamento estratégico (Olson e Eadie; Bryson e Roering; Nutt e Backoff, apud Bryson, 1995);

b) **passo 2: identificar as atribuições organizacionais** – o que envolve a identificação das atribuições formais e informais da organização, as quais se constituem nas suas obrigações institucionais; essa identificação se torna necessária, principalmente, pela constatação de que é muito comum que boa parte dos membros das organizações públicas ignorem o conjunto de leis, decretos, portarias e normas em geral, que definem as suas atribuições e limitações institucionais; é comum, ainda, que sejam pouco compreensíveis as atribuições políticas de determinadas organizações públicas, uma vez que estas não têm um caráter explícito, ou seja, são basicamente informais;

c) **passo 3: explicitar a missão e os valores** – a missão de uma organização, associada com as suas atribuições, dá a sua razão de ser, ou seja, a justificativa social para a sua existência; no caso de um órgão público, ou uma organização sem fins lucrativos, isso significa que devem ser definidas necessidades sociais ou políticas a serem atendidas pela organização. A identificação da missão, no entanto, é muito mais do que justificar a sua existência, ou seja, é um passo para a superação de um conjunto de conflitos desnecessários, podendo ajudar na abertura de canais que elevem a produtividade da organização como um todo. Nesse sentido, a atenção para as necessidades dos *stakeholders*, é a chave do sucesso das organizações, especialmente na área pública; assim, é oportuno dizer que a existência de uma missão socialmente aceitável é uma importante fonte de inspiração para os *stakeholders*,

especialmente os internos;

d) **passo 4: avaliar os ambientes interno e externo da organização** – nessa etapa, a equipe de planejamento deve explorar o ambiente externo da organização, com vistas a identificar, tanto oportunidades como ameaças; em paralelo, o ambiente interno também deverá ser analisado, visando a estabelecer quais são os pontos fortes e os pontos fracos apresentados pela organização. Em ambas as análises, devem ser identificados e avaliados os *stakeholders* da organização, como forma de serem mapeadas as suas demandas e expectativas sobre o desempenho organizacional. As oportunidades e ameaças são, geralmente, mais relacionadas com o futuro, do que com o presente, enquanto as forças e fraquezas têm mais a ver com a realidade atual da organização (Nutt e Backoff, *apud* Bryson, 1995). Para identificar as ameaças e oportunidades, a organização deve monitorar forças e tendências de natureza política, tecnológica, econômica, social e educacional, dentre outras. Já para a identificação das forças e fraquezas o foco da análise deve se voltar para os recursos organizacionais, os seus processos de trabalho e a sua performance, ou seja, os resultados que a organização está sendo capaz de produzir;

e) **passo 5: identificar os temas estratégicos da organização** – os temas estratégicos podem ser definidos como questões fundamentais de política organizacional; ameaças críticas que desafiam as atribuições, os valores ou a missão de uma organização; nível ou combinação de produtos e serviços; clientes, usuários, ou contribuintes; o custo, o financiamento, a organização, ou o gerenciamento de uma organização (Ansoff, *apud* Bryson). A definição dos temas estratégicos está relacionada com a existência de conflitos, os quais estão relacionados com os fins (o que), os meios (como), a filosofia (porquê), a localização (onde), o tempo (quando), bem como com pessoas, favorecidas ou prejudicadas pelas diversas maneiras diferentes pelas quais se pode tratar um determinado tema (quem). A definição de um tema estratégico deveria contemplar três pontos básicos: a) a descrição sucinta do tema, de

preferência em um parágrafo simples; b) os fatores que tornam o tema relevante devem ser listados, o que facilitará o desenvolvimento de estratégias; e c) a equipe de planejamento deve elaborar uma análise das conseqüências de uma eventual falha da organização no tocante a cada um dos temas estratégicos, o que irá ajudar os líderes a decidir sobre a importância estratégica dos diferentes temas;

f) **passo 6: formular estratégias e planos** – uma estratégia é definida como um padrão de propósitos, políticas, programas, ações, decisões e alocação de recursos que define o que uma organização é, o que faz e porque o faz. As estratégias podem variar por nível, função e por enquadramento temporal, sendo desenvolvidas para lidar com os temas estratégicos de uma organização. Um processo efetivo de formulação e implementação de estratégia deve ligar o discurso, as escolhas, as ações e as conseqüências, de acordo com padrões razoavelmente coerentes e consistentes, através de níveis e funções organizacionais e ao longo de um determinado período de tempo;

g) **passo 7: revisar e adotar as estratégias e o plano** - a partir da formulação das estratégias, a equipe de planejamento irá necessitar da obtenção da aprovação oficial para adotá-las e proceder à sua implementação, o que também irá ocorrer se um plano estratégico formal foi elaborado. Para assegurar a aprovação de qualquer estratégia, ou plano de ação, é necessário que se dê atenção contínua às metas, preocupações e interesses de todos os *stakeholders* relevantes, tanto a nível interno, como a nível externo; nesse sentido, é relevante que o plano esteja sendo apoiado por *stakeholders* que, não só tenham poder e influência dentro da organização, como possuam o conhecimento acerca dos meandros e dos processos internos de negociação que garantam a sua aprovação (Bryson e Crosby, *apud* Bryson, 1995);

h) **passo 8: estabelecer uma visão organizacional efetiva** – nesse ponto, a organização procura descrever a forma como ela deveria se apresentar, em função da implementação das suas estratégias e do pleno cumprimento das suas potencialidades, o que

pode ser classificado com a “visão do sucesso” da organização. Na realidade, poucas organizações desenvolvem esse sentido de visão organizacional, a qual deve incluir a missão organizacional, as suas estratégias básicas, os seus critérios de performance, algumas regras decisórias importantes, bem como os padrões éticos exigidos dos seus funcionários e dirigentes;

i) **passo 9: desenvolver um processo efetivo de implementação** – não é suficiente que se elabore um plano estratégico; é necessário que as mudanças indicadas no plano sejam incorporadas pelo sistema organizacional, com vistas a se tornarem parte da vida da organização e para que haja uma efetiva criação de valor para a organização e para os seus *stakeholders*. Pensar estrategicamente, acerca da implementação, bem como desenvolver um plano efetivo de implementação, são passos importantes, no sentido de viabilizar e desenvolver as estratégias e planos de ação da organização. Para que a implementação seja bem sucedida, os planos de ação devem detalhar alguns aspectos, tais como: a) as responsabilidades e papéis para a implementação; b) os objetivos específicos e os resultados esperados; c) os passos específicos de cada ação e os seus detalhes relevantes; d) as agendas; e) as necessidades de recursos; f) as fontes de recursos; g) o processo de comunicação; h) procedimentos para a revisão, a monitoração e os ajustes no plano; e i) procedimentos para a contabilização.

j) **Passo 10: revisar as estratégias e o processo de planejamento estratégico** – uma vez iniciado o processo de implementação, é necessário que sejam revistas as estratégias e o processo de planejamento estratégico, como uma preparação para um novo momento de planejamento estratégico. Esse passo pode ser considerado o de monitoração – onde são avaliados os projetos previstos e a sua realização, e de replanejamento – no qual são feitos os ajustes e correções necessários.

2.2.3.2 O planejamento estratégico no setor público brasileiro

No Brasil, a disseminação das idéias e da prática do planejamento estratégico nas organizações públicas, tem se dado de forma ainda mais lenta, sendo poucas as organizações que a adotam de forma regular e sistemática. Assim, no que diz respeito à administração pública brasileira Eck (1994, p.17) afirma que: “... à exceção de raras experiências na administração indireta, as organizações públicas não são identificadas como exemplo de ajustamento à realidade social do país, neste final de século”. O que se verifica, é que, enquanto nas empresas privadas, a bibliografia sobre planejamento estratégico vem sendo aplicada e desenvolvida, há décadas, “... pouco dela tem-se transformado em ações aplicáveis à realidade dos órgãos públicos, notadamente os da administração direta” (Eck, 1994, p. 18), uma vez que nos governos do Brasil o que se observa, com raras exceções, é uma postura de desprezo em relação ao planejamento estratégico.

No entanto, Eck (1994) destaca que “... mesmo tenuamente, vem sendo recuperada a consciência da importância de se incorporar à prática da administração pública processos de planejamento estratégico”. De acordo com esse enfoque, o autor propõe que, a partir da análise das características das organizações sejam descobertos caminhos que tornem possível a reforma da administração pública brasileira, incorporando princípios e práticas de planejamento estratégico e de administração estratégica.

No que diz respeito à sua comparação com a empresa privada, a organização pública apresenta diferenças substantivas, de acordo com Motta (*apud* Eck, 1994):

- a) sua sobrevivência e sua ação independem de mecanismos de mercado, ou da existência de lucro, ou superávit;
- b) sua remuneração independe do preço dos serviços pagos pelos clientes;
- c) os seus objetivos são baseados em interesses comunitários; e
- d) sua cultura organizacional caracteriza-se por forte senso de identidade e

aderência à missão.

Por outro lado, Eck (1994) aponta algumas prováveis dificuldades a serem encontradas para a aplicação dos processos de planejamento estratégico nas organizações públicas, que são: a) que, diferentemente das empresas privadas, as organizações públicas não têm suas estratégias baseadas na competição, ou no lucro, mas no alcance dos seus objetivos sociais; b) o processo decisório nas organizações públicas segue uma racionalidade distinta da observada nas empresas privadas, pautando-se por norma e procedimentos de conduta bastante mais rígidos e ritualísticos; e c) enquanto as organizações privadas têm de, constantemente mudar e se adaptar ao ambiente, as organizações públicas têm dificuldade para justificar as mudanças repentinas, sendo levadas à continuidade e à estabilidade.

No bojo do projeto de Reforma do Estado, o Governo Federal tem estimulado a adoção do planejamento por parte dos órgãos da administração pública, ao defender que se abandone a cultura do “planejamento ocasional” e se adote a prática do planejamento como um exercício permanente e sistemático. Essa visão gerencial que valoriza a adoção do planejamento como uma ferramenta gerencial, fica evidenciada quando se afirma que:

Para que uma organização cumpra com efetividade sua missão, é imprescindível que suas ações decorram de um planejamento organizado e permanente, baseado nas políticas e diretrizes públicas às quais a organização se vincula, no conhecimento das expectativas de clientes e usuários, e levando em conta as condições e meios de que dispõe. (Brasil, 1997, p.20).

Na sua proposta de planejamento, o Governo Federal defende uma metodologia participativa, uma vez que “... é imprescindível que cada servidor tenha plena consciência da missão institucional e pleno conhecimento dos resultados globais desejados, de forma a poder identificar qual é o espaço de sua contribuição individual...” (Brasil, 1997, p. 21). Essa afirmativa está baseada na constatação de que os indivíduos se comprometem com aquilo que conhecem, sendo esse compromisso tanto mais efetivo, quanto maior for a sua presença no processo de planejamento e no processo de definição daquilo que deve ser alcançado.

No modelo proposto pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado, a

elaboração do planejamento estratégico envolve todas as etapas básicas previstas nos modelos adotados pelas organizações privadas, feitas as devidas adaptações para o seu uso na esfera pública, assemelhando-se bastante, também, ao Ciclo da Mudança Estratégica, de Bryson (1995). Assim, as principais etapas do processo de planejamento proposto para o Governo Federal, seriam as seguintes (Brasil, 1997):

a) **definir a missão** – que é uma tarefa de responsabilidade da sua alta administração, voltada para a definição da razão de ser da instituição, devendo definir o que ela faz, para que e como faz, a qual deve se feita em sintonia com as políticas públicas da sua área de atuação e deve ser compartilhada com todos os servidores, de modo a permitir a compreensão dos rumos da instituição;

b) **definir a visão de futuro** – que precisa ser feita levando em conta a análise de cenários, que permitam prospectar, num horizonte e médio e longo prazos, onde e como a organização estará, no futuro;

c) **identificar e definir resultados sociais** – que são definidos como “... benefícios, efeitos ou impactos sociais, diretos ou indiretos, que a instituição pretende atingir...”;

d) **identificar macroprocessos** - que são os conjuntos de atividades-fim, através das quais a organização pública realiza a sua missão;

e) **definir objetivos estratégicos** – os quais devem representar os resultados que a instituição pretende atingir para cumprir a sua missão, os quais venham a impactar sobre o atendimento às demandas dos cidadãos;

f) **efetuar a análise do ambiente** – que consiste na definição, através da técnica de elaboração de “cenários”, de avaliações do ambiente interno e do ambiente externo da instituição;

g) **definir metas de desempenho** – que vão se constituir na matéria-prima para o

acompanhamento e a avaliação do planejamento, devendo definir os níveis de desempenho mínimos, a serem atingidos pela instituição, sendo de preferência, quantificáveis; e

h) **avaliar o desempenho institucional** – que consiste na avaliação dos resultados alcançados, através da comparação com o desempenho pretendido, servindo para que sejam analisados as causas e efeitos dos desvios e sejam tomadas as medidas corretivas necessárias.

Como exemplo de experiência recente de adoção do planejamento estratégico na área do Governo Federal, pode ser mencionada a que vem sendo realizada na Secretaria Geral e na Diretoria Geral de Administração da Presidência da República. Esse processo foi analisado por Marcelino e Rebello (2001), no tocante ao período de 1995 a 1998, do qual pode-se destacar os altos índices de realização das metas programadas, que evoluíram de um percentual de 76,4 % em 1995, para 91,3 % em 1998.

Durante o período estudado, foram realizadas seis Encontros de Planejamento e Administração Estratégica, com expressiva participação e envolvimento do seu corpo gerencial e técnico. Dentre os principais resultados apontados (Marcelino e Rebello, 2001), destacam-se os seguintes:

a) obtenção de um índice de 99,5% de execução do orçamento fiscal de 1998, contra uma média de 87,0% dos demais ministérios;

b) economia de R\$ 16,8 milhão/ano nos gastos de pessoal;

c) redimensionamento da estrutura organizacional, com uma redução de 257, para 65 unidades organizacionais, representando uma redução de 75% no tamanho do organograma; e

d) redução de 37% no efetivo de pessoal, que passou de 1.187, para 742, com melhoria na qualidade do serviço e dos resultados obtidos, de acordo com o estudo.

A literatura especializada, no entanto, é escassa no tocante à análise de experiências nesse campo, o que, certamente reflete a realidade do setor público no Brasil que,

quando se trata de planejamento estratégico, é ainda bastante incipiente, principalmente quando se trata da administração direta (Eck, 1994). Novas variáveis e condicionantes externas, como a Lei de Responsabilidade Fiscal e o processo de Reforma do Estado, dentre outros, podem se constituir em elementos importantes para a mudança dessa realidade, a médio e longo prazos. Isso, porque, na medida em que irão forçar os gestores públicos a adotar uma postura gerencial de mais transparência e de preocupação com a eficiência, a eficácia e a efetividade, com certeza irão, também, criar condições favoráveis ao uso de técnicas e ferramentas de gestão, dentre as quais o planejamento estratégico desponta como uma das mais efetivas.

3

Metodologia

No capítulo anterior, procurou-se definir um referencial teórico que possibilitasse responder à pergunta de pesquisa estabelecida para este trabalho. Neste capítulo são expostos os procedimentos adotados para a realização do estudo e para o alcance dos objetivos definidos.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada foi um estudo exploratório-descritivo, de natureza qualitativa, de acordo com as definições dadas por Triviños (1995), não se partindo de hipóteses pré-estabelecidas. Ao longo do trabalho, procurou-se descrever os fatos e fenômenos observados, usando-se, para isso todo o rigor metodológico recomendado, segundo o elenco de técnicas das pesquisas qualitativas, que se caracterizam por não realizar a investigação de forma rígida, adotando instrumentos de coleta de dados não-estruturados, com vistas a captar as perspectivas dos entrevistados.

A estratégia de pesquisa escolhida foi a de estudo de caso, que de acordo com Yin (*apud* Roesch, 1996) tem por finalidade o exame de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Definindo as características do estudo de caso, Goldenberg (1999, p.33-34) afirma o seguinte:

O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um *todo*, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguido pela análise estatística.

No estudo foi dada ênfase a um trabalho de campo, junto aos *stakeholders* relevantes para o processo de planejamento estratégico da instituição pesquisada, os quais foram identificados e classificados, por sua ordem de relevância, usando-se a metodologia desenvolvida por Mitchell, Agle e Wood (1997). Foi também realizado um trabalho de coleta e análise de dados secundários (documentos oficiais e não oficiais, dados de arquivo e relatórios), seguido de entrevistas não estruturadas, com roteiro preestabelecido e contemplando perguntas abertas.

3.2 A identificação dos *stakeholders* relevantes

Para poder efetuar a coleta dos dados junto aos *stakeholders* do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, dentre aqueles considerados relevantes para o processo de planejamento estratégico, foi necessário, antes de tudo, identificá-los e categorizá-los. A seleção e a categorização desses *stakeholders* foram realizadas, com base na metodologia estabelecida por Mitchell, Agle e Wood (1997), descrita a seguir.

3.2.1 A perspectiva aplicada da teoria dos *stakeholders*

A metodologia proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997), para a identificação de

stakeholders, visa a operacionalização de um conceito de *stakeholder* (nem restrito, nem amplo), segundo o qual eles são atores (internos, ou externos) que afetam, ou são afetados pelos objetivos ou resultados de uma organização, em diferentes graus, na medida em que possuem entre um e três atributos básicos: poder, legitimidade e urgência.

Esse conceito é definido como sendo uma equiparação das perspectivas prescritiva e descritiva, uma vez que sugere que a finalidade das organizações é satisfazer às expectativas dos *stakeholders*. Para o desenvolvimento do seu modelo, Mitchell, Agle e Wood (1997), definem os três atributos usados para a identificação dos *stakeholders*, da seguinte forma:

a) **Poder** – refere-se à possibilidade de obtenção por algum dos atores, de recursos coercitivos (força física, ou armas), recursos utilitários (tecnologia, dinheiro, conhecimento) e recursos simbólicos (prestígio, estima, carisma) para impor a sua vontade;

b) **Legitimidade** – consiste na presunção, ou percepção generalizada de que as ações do ator social (pessoa, organização, marca, símbolo, etc), são desejáveis ou apropriadas socialmente; e

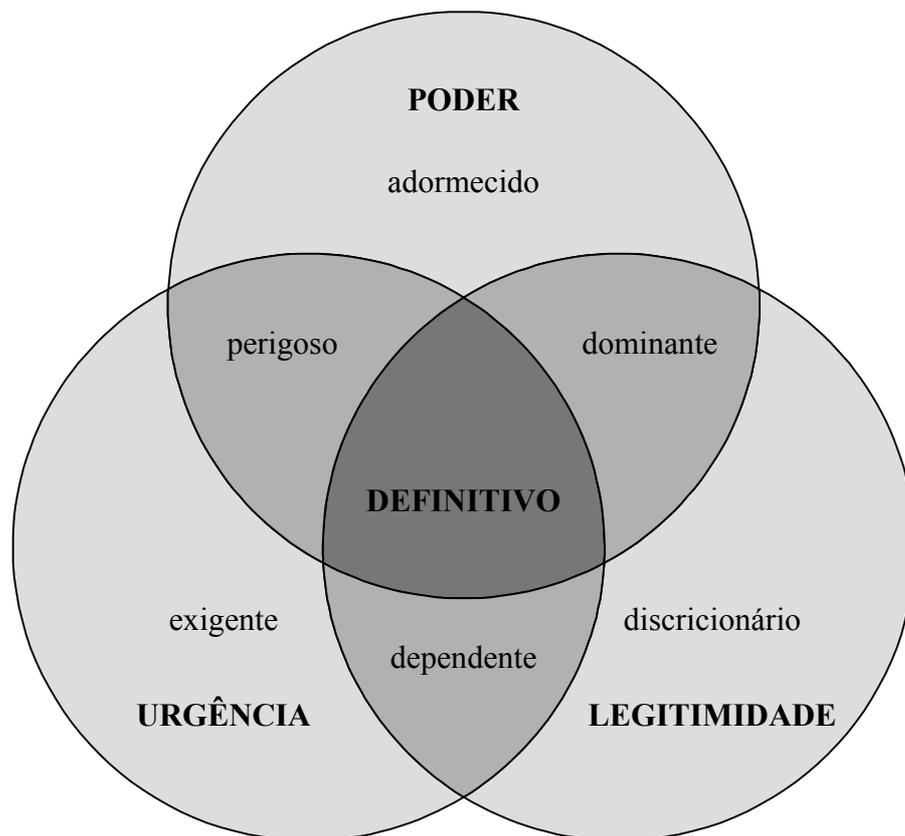
c) **Urgência** – relaciona-se com uma cobrança por uma atenção imediata, em função de uma não-aceitação de atrasos, ou de um risco iminente de danos materiais, físicos ou morais, em função da variável tempo.

Mitchell, Agle e Wood (1997), destacam, no entanto, que, para fundamentar uma teoria realmente dinâmica de identificação e definição da importância dos *stakeholders*, é necessário ter em mente três aspectos: a) que cada atributo é uma variável, não uma situação estática, podendo sofrer mudanças, ao longo do tempo; b) que os atributos dos *stakeholders* são uma construção social, não uma realidade objetiva; e c) que os indivíduos ou entidades podem ter, ou não, consciência dos seus atributos, e, mesmo tendo essa consciência, podem optar por não exercê-los.

A figura 3.1 ilustra a tipologia proposta por Mitchell, Agle e Wood, para os

stakeholders, a qual implica em diferentes graus de predominância de interesses, em torno dos quais a organização tende a se orientar.

Figura 3.1 Tipologia dos *stakeholders*



Fonte: Adaptado de Martins e Fontes Filho (1999, p. 127)

Assim, Mitchell, Agle e Wood (1997) definem sete tipos de *stakeholders*, mediante a combinação desses atributos, em diferentes composições:

a) **Stakeholders Latentes** – os *stakeholders* latentes podem ser subdivididos em três subtipos, a saber:

- a.1 **Adormecidos** – que têm poder, mas sem legitimidade nem urgência;
- a.2 **Exigentes** – que têm urgência, mas sem poder, nem legitimidade;
- a.3 **Discricionários** – com legitimidade, mas sem urgência, nem poder;

b) **Stakeholders Expectantes**, que também se subdividem em três categorias, quais sejam:

b.1 **Perigosos** – que têm urgência e poder, sem legitimidade;

b.2 **Dominantes** – têm poder e legitimidade, formando parte da coalizão dominante, mas sem urgência;

b.3 **Dependentes** – que têm urgência e legitimidade, mas sem poder.

c) **Stakeholders Definitivos** - aqueles que têm os três atributos, poder, legitimidade e urgência.

3.2.2 A proposição do modelo de Mitchell, Agle e Wood

Segundo a proposição do modelo, é necessário que, inicialmente, sejam listados os atores internos ou externos, que possam influenciar, ou serem influenciados pela organização. Esses atores são classificados, em duas categorias principais:

a) **stakeholders primários** (clientes, proprietários/acionistas, funcionários, fornecedores, gerentes); e

b) **outros stakeholders** (comunidade, imprensa, governo, concorrentes, universidades, organismos internacionais, sindicatos, parlamentares, juízes, etc).

Na etapa seguinte, devem ser sondados os atributos de cada *stakeholder* potencial, bem como as suas demandas e interesses, em relação à organização. Para tanto, é adotada uma metodologia específica de pesquisa qualitativa, através de questionários e entrevistas estruturadas. Para a redução do custo da pesquisa e do tempo de levantamento, é recomendável que se selecione uma pequena amostra do universo de atores que interagem com a organização. O ponto fundamental, a ser destacado é que na identificação das expectativas e interesses, dos potenciais *stakeholders*, haja o cuidado de não se deixar o processo ser limitado

unicamente aos sentimentos ou à intuição dos formuladores (Martins e Fontes Filho, 1998).

Em seguida, são utilizadas quatro matrizes, para avaliar os *stakeholders*, que são a Matriz de Poder, a Matriz de Legitimidade, a Matriz de Urgência e a Matriz de Consolidação-Índice de Preponderância. Com o fechamento dessas quatro matrizes, consegue-se um índice final, através da normalização dos valores obtidos, onde os *stakeholders* são classificados, com base na sua importância relativa.

3.2.3 A aplicação do modelo de Mitchell, Agle e Wood ao Poder Judiciário do Estado de Pernambuco

Para a identificação da população a ser entrevistada, ou seja, os *stakeholders* relevantes para o processo de planejamento estratégico do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, como já foi referido, utilizou-se o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), tomando-se como foco a experiência prática descrita por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000). Nessa experiência, os autores aplicaram o modelo em uma Secretaria da Fazenda de um Estado brasileiro, mediante a técnica de grupo focal. Para tanto, foi definido um grupo de 20 pessoas, escolhidas para atuarem como formuladores, as quais representavam as áreas de arrecadação, fiscalização, direção geral, recursos humanos e tecnologia.

Inicialmente, os participantes listaram os *stakeholders* potenciais, tendo chegado a uma relação de 22 *stakeholders*. Nesse ponto, Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) destacam dois pontos da metodologia: a) que toda organização, principalmente na área pública, é uma arena, onde indivíduos e grupos disputam atenção e poder; e b) que a inclusão da temporalidade, no tocante à identificação dos *stakeholders*, pode levar a que sejam incluídos atores que, em outras circunstâncias, não seriam incluídos.

Destacam também, que, para determinar as expectativas dos *stakeholders*, há dois métodos, ou seja: a) o que se baseia na inferência, a partir da vivência e da experiência dos

formuladores; e b) o que consiste em pesquisar junto aos próprios *stakeholders*. Nesse caso, considerando aspectos relacionados com o custo e a rapidez, bem como com o risco de não haver plena sinceridade dos *stakeholders* na sua auto-avaliação, os autores optaram, no seu estudo, por trabalhar com base na opinião dos formuladores selecionados pelos critérios já mencionados.

Para a avaliação dos *stakeholders*, Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), aplicaram as matrizes de Poder, Legitimidade e Urgência, calculando os índices de preponderância dos atores identificados. Na quarta e última etapa do trabalho, o grupo focal, levando em conta os *stakeholders* categorizados como definitivos, procurou identificar as maneiras como eles influenciavam a atuação da Secretaria da Fazenda, bem como quais eram as expectativas da Secretaria acerca da sua atuação. Segundo os autores, essa metodologia permitiu, não só identificar os principais atores do processo organizacional da Secretaria, como também analisá-los de forma diferenciada.

Na aplicação desse modelo ao presente estudo de caso foram realizadas duas reuniões preparatórias, cujo tema foi a apresentação e discussão do modelo de Mitchell, Agle e Wood, junto à equipe da Coordenadoria de Planejamento e Organização (COPLAN), do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco, realizadas ao final de dezembro de 2001. Assim, além de ter sido explicitada a importância da identificação dos *stakeholders* relevantes, como etapa preparatória da pesquisa, foi entregue um sumário executivo da metodologia de Mitchell, Agle e Wood, com vistas a subsidiar o trabalho a ser realizado.

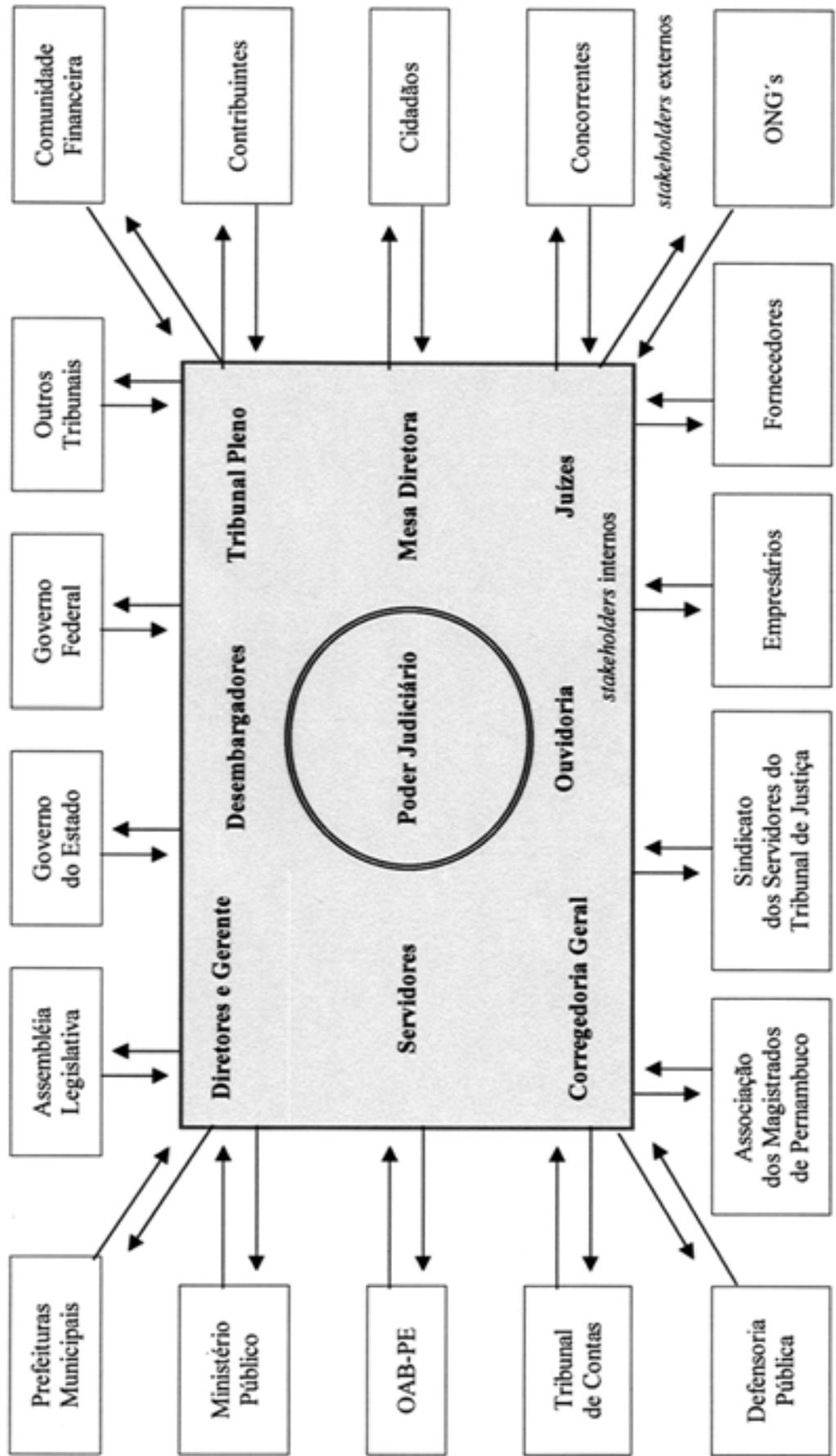
Em seguida, em conjunto com a COPLAN, foi constituído um grupo de trabalho – composto por três de seus membros –, encarregado de aplicar o modelo, na qualidade de formuladores. Na primeira etapa do processo, o qual está melhor detalhado no Apêndice 3, o grupo de trabalho realizou uma sessão de *brainstorm* para a seleção dos *stakeholders* potenciais do processo de planejamento estratégico, considerando os critérios estabelecidos

para a escolha dos atores (pessoas, grupos, ou entidades), internos ou externos, que podem, de alguma maneira, influenciar ou ser influenciados pelo processo de planejamento estratégico. Para tanto, considerou-se a totalidade dos possíveis *stakeholders*, tanto internos, como externos, os quais estão representados no diagrama da figura 3.2.

Em função dessa análise, foram relacionados pelo grupo de trabalho os *stakeholders* considerados como potenciais, chegando-se a um número de 21 (Apêndice 3). Um aspecto relevante dessa etapa do trabalho, é que essa seleção contemplou apenas *stakeholders* internos. O grupo de trabalho justificou a sua opção de trabalhar apenas com *stakeholders* internos, alegando que, na opinião unânime dos seus componentes, não haveria *stakeholders* externos a serem incluídos na relação de *stakeholders* potenciais, uma vez que, no seu entendimento, esse processo havia sido, fundamentalmente, um processo interno da organização. Esse ponto foi objeto de questionamentos, na discussão com o grupo de trabalho, mas, tomando por base a experiência relatada por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), foi aceita a não-inclusão de *stakeholders* externos, apesar de, nas primeiras abordagens, durante as reuniões preparatórias, já mencionadas, ter sido proposto que se trabalhasse sobre uma relação mais ampliada de *stakeholders* potenciais, contemplando tanto os internos, como os externos, com base no que está definido na Figura 3.2.

Nesse caso, foi aceita a escolha e foram acatados os argumentos do grupo de formuladores da COPLAN, considerando-se os aspectos metodológicos mencionados por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), relacionados com a questão da disputa de atenção e poder, bem como com a influência da temporalidade sobre a definição dos *stakeholders*. Ou seja, foi convencionado que a definição feita, naquele momento e por aquele determinado grupo de formuladores, deveria ser vista e compreendida como uma, dentre diversas definições possíveis de *stakeholders* potenciais, feitas a partir de diferentes grupos de formuladores, considerando-se, também, a dinâmica natural do processo de vida de uma organização.

Figura 3.2 – Mapa dos stakeholders do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco



Como passo seguinte do processo de identificação e categorização dos *stakeholders* do planejamento estratégico, foram efetuadas, pelos membros do grupo de trabalho, as avaliações dos *stakeholders* potenciais. Inicialmente, foram preenchidas as matrizes de Poder, Legitimidade e Urgência, o que foi feito de forma individual. Num segundo momento, essas avaliações foram discutidas e analisadas, conjuntamente, até que se chegasse a um consenso grupal, representado através do preenchimento das matrizes de Poder, Legitimidade e Urgência, bem como da matriz que apresenta os resultados finais, chamada de matriz de Consolidação/Índice de Preponderância (Apêndice 3).

Desse modo, cumpridas as etapas previstas pelo modelo, foram identificados 6 *stakeholders* definitivos – que são aqueles possuidores, simultaneamente, dos atributos de Poder, Legitimidade e Urgência –, os quais foram definidos como a população a ser pesquisada e que estão relacionados, a seguir (Apêndice 4):

- a) o Desembargador-Presidente
- b) o Ouvidor Judiciário
- c) a Coordenadora de Planejamento e Organização
- d) a Secretária de Administração e Interior
- e) a Diretora de Recursos Humanos
- f) a Diretora de Engenharia e Arquitetura

Vale ressaltar que, ao longo de todo esse processo, o grupo de trabalho definido pela COPLAN demonstrou grande espírito de colaboração com o projeto de pesquisa, inclusive trabalhando fora do seu horário normal de expediente, como forma de atender ao cronograma estabelecido. Por outro lado, é fundamental ressaltar que os resultados desse levantamento estão condicionados às circunstâncias de análise e de ponto de vista relacionados com as perspectivas dos formuladores, ou membros do grupo de trabalho, o que, por ser de natureza eminentemente qualitativa, pode ser objeto de questionamentos e contestações, mas

que tem a sua validade baseada na representatividade que os mesmos têm para o processo de planejamento da instituição pesquisada.

3.3 O instrumento de coleta de dados

No processo de coleta dos dados, foram adotados dois procedimentos distintos, sendo o primeiro caracterizado pela coleta de dados secundários, de natureza documental, e o segundo, pela coleta de dados primários, mediante a realização de entrevistas semi-estruturadas.

Para a realização das entrevistas, foram utilizadas questões abertas, de modo a permitir que os entrevistados pudessem expressar, livremente, as suas idéias e opiniões sobre o assunto abordado. Essa técnica teve por objetivo captar a perspectiva dos *stakeholders* sobre o tema, permitindo uma melhor compreensão sobre o assunto, tendo sido utilizado um roteiro, contendo dezessete questões, o qual serviu de fio condutor das entrevistas (Apêndice 5). Palmeira (*apud* Goldenberg, 1999) considera que essa técnica de entrevista pode ajudar a revelar o significado que as diferentes situações têm para os indivíduos, significado esse que é sempre mais amplo e complexo, do aquilo que pode ser captado por um questionário padronizado. Nesse tipo de abordagem, cada entrevista é única, dependendo do tema, do pesquisador e dos indivíduos pesquisados.

A pesquisa qualitativa, segundo Goldenberg (1999), pode ser considerada por muitos como não possuidora dos mesmos padrões de rigor científico, observados na pesquisa quantitativa, uma vez que não permite generalizações, nem segue regras rígidas para a coleta de dados. Esses fatores, de acordo com os seus críticos, podem permitir que a pesquisa qualitativa apresente desvios provocados pelo próprio pesquisador. No entanto, diversos

cientistas sociais como Weber, Bourdieu e Becker (*apud* Goldenberg, 1999), acreditam que a explicitação de todos os passos da pesquisa seja um instrumento adequado para evitar o viés do pesquisador. Esses pensadores não aceitam a tese da suposta neutralidade do pesquisador quantitativista e defendem que, se o pesquisador tiver consciência dos seus valores e da interferência que eles podem ter na condução e nas conclusões da pesquisa, será possível adotar medidas preventivas, de modo a evitar a ocorrência desse viés.

Goldenberg (1999) afirma, ainda, que o simples fato de se escolher um determinado objeto de pesquisa já denuncia um julgamento de valor e que o resultado dessa pesquisa será, inevitavelmente influenciado pelo seu contexto histórico-social, pela orientação teórica adotada e por outros fatores, como a personalidade do pesquisador e o *ethos* do entrevistado.

As entrevistas foram realizadas entre 29 de abril e 24 de maio de 2002, tendo durado, em média, 45 minutos cada uma. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, tendo sido ao longo das mesmas formuladas questões complementares, em função das respostas apresentadas, o que permitiu a exploração de novas facetas da visão do entrevistado acerca do problema pesquisado. Foi combinado com os entrevistados, que seriam preservadas suas identidades, no tocante à seleção de trechos das declarações prestadas ao longo das entrevistas.

3.4 A análise dos dados

A interpretação dos dados coletados foi realizada através da análise de conteúdo de natureza qualitativa. O método de análise de conteúdo está voltado para a classificação de “... palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo” (Roesch, 1996, p. 157).

Para tanto, são usadas desde técnicas simples até outras mais complexas, que se apóiam em métodos estatísticos, dentre as quais se destacam a análise fatorial, a regressão múltipla e a análise discriminante, entre outras.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não é um instrumento, mas um conjunto de ferramentas, adaptáveis a um campo de aplicação muito vasto, que é o das comunicações, com a finalidade de atingir dois objetivos básicos:

a) **a ultrapassagem da incerteza** – identificando se uma determinada mensagem está efetivamente contida em um determinado texto, ou comunicação, e se a mesma pode ser compartilhada e generalizada; e

b) **o enriquecimento da leitura** – através da descoberta e do destaque de conteúdos e de estruturas de pensamentos subjacentes à leitura preliminar, permitindo o esclarecimento de significados que possam permitir a compreensão de aspectos, *a priori*, não-evidenciados.

Bardin (1977, p. 38-39) afirma, ainda, que a análise de conteúdo tem, também, a finalidade, implícita, ou explícita, de efetuar a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção, ou de recepção das mensagens, analisadas. Para tanto, pode-se recorrer ao uso de indicadores de natureza qualitativa, ou quantitativa. Essas inferências poderiam responder a duas questões: a) o que *conduziu* a um determinado enunciado? e b) quais as *conseqüências* que um determinado enunciado vai, provavelmente provocar?

Para a realização da análise de conteúdo de cunho qualitativo, é levada em consideração a presença, ou a ausência, de determinadas características de conteúdo em uma mensagem, ou fragmento de mensagem analisado. Já na análise de conteúdo de cunho quantitativo, o que serve de referência para a análise, é a frequência com que certas características de conteúdo se apresentam (Bardin, 1977).

Para a análise das entrevistas, foi adotada a codificação proposta por Bardin (1977), mediante a categorização temática. De acordo com d'Unrug (*apud* Bardin, 1977, p.105), um tema é:

...uma unidade de significação complexa, de comprimento variável; a sua validade não é de ordem lingüística, mas antes de ordem psicológica: podem constituir um tema, tanto uma afirmação como uma alusão; inversamente, um tema pode ser desenvolvido em várias afirmações (ou proposições)...

Por outro lado, a realização de uma análise temática envolve a descoberta de “núcleos de sentido”, cuja presença, ou freqüência no texto analisado, pode ter significados importantes, para o estudo que se está fazendo (Bardin, 1977). Dessa forma, pode-se afirmar que o tema funciona como uma unidade de registro, que serve de base para o estudo de motivações, atitudes, valores, crenças e tendências dos entrevistados.

A análise dos dados foi feita a partir de três dimensões, levando em conta os seus respectivos indicadores, onde se estabeleceu uma relação entre a realidade investigada, e os pressupostos teóricos, conforme exposto, a seguir:

Tabela 3.1 Modelo de análise dos dados coletados

1 CONCEITO	2 CATEGORIAS TEÓRICAS
1.1 Planejamento Estratégico	2.1 Mudança Institucional 2.2 O Papel dos <i>Stakeholders</i> 2.3 Plano de Gestão
DIMENSÕES DE ANÁLISE	INDICADORES
1 PLANO DE GESTÃO (alcançando objetivos?)	1.1 Gestão, Estrutura Organizacional e Visão de Futuro 1.2 Adoção do Planejamento Estratégico 1.3 Construção da Missão, Visão e Valores 1.4 Engajamento e participação 1.5 Implementação do Planejamento Estratégico 1.6 Facilidades e Dificuldades 1.7 Alcance de resultados
2 STAKEHOLDERS (articuladores estratégicos?)	2.1 Características essenciais do grupo 2.2 Papel e responsabilidades 2.3 A participação dos <i>stakeholders</i> relevantes
3 MUDANÇA INSTITUCIONAL (o que mudou em decorrência da adoção do planejamento estratégico?)	3.1 Sistematização para mudanças consistentes 3.2 Desenvolvimento organizacional e dos recursos humanos 3.3 Melhoria da Infraestrutura 3.4 Uso de tecnologia voltada para a mudança

3.5 As limitações da pesquisa

Por se tratar de um estudo de caso, os resultados desta pesquisa estão limitados ao Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, não podendo ser generalizados. No entanto essa metodologia de pesquisa permite que os fenômenos abordados sejam analisados com maior profundidade e riqueza de detalhes, fato que é característico dessa modalidade de pesquisa, tipicamente de natureza qualitativa.

O uso de técnicas de pesquisa de natureza qualitativa dá margens a questionamento sobre o rigor técnico da coleta e análise dos dados, bem como sobre a incidência, ou não, do chamado viés do pesquisador. Por outro lado, por se tratar de um estudo de caso, não se pode fazer generalizações acerca dos resultados obtidos, embora os mesmos possam servir para embasar novas pesquisas e estudos prospectivos em instituições públicas assemelhadas.

4

Apresentação e análise dos dados

Neste Capítulo, procura-se fazer a análise das entrevistas realizadas com os *stakeholders* selecionados, bem como da documentação coletada sobre o assunto, tomando por base a opção metodológica adotada para a realização da pesquisa. Desse modo, as entrevistas e os dados de fontes secundárias, foram interpretados levando-se em conta os temas principais e secundários abordados no questionário e os indicadores para a análise definidos no Capítulo anterior.

No tocante aos *stakeholders* relevantes, a partir de cuja perspectiva de análise e de interpretação dos fatos, se desenvolveu a pesquisa, este Capítulo procura traçar, o seu perfil e definir o seu papel ao longo do processo de implantação e implementação do planejamento estratégico. Desse modo, os *stakeholders* selecionados podem ser caracterizados da seguinte forma:

a) **perfil do *stakeholder* principal** – o principal *stakeholder* desse processo, foi, sem sombra de dúvida, o Presidente do Tribunal de Justiça, o desembargador Etério Ramos Galvão Filho, que, além de Juiz de Direito, foi Corregedor-auxiliar durante nove anos e Juiz do Tribunal Regional Eleitoral, como representante da 1ª Instância; depois assumiu o cargo de desembargador, tendo sido Corregedor Geral da Justiça no período 1992-1994, foi Presidente do Tribunal de Justiça, entre 1998 e 2000 e Diretor da Escola da Magistratura, entre 2000 e 2002. Instituiu, desde a época da Corregedoria Geral da Justiça, o que passou a ser denominado de Grupo Executivo, composto de pessoas da sua confiança, as quais formaram o

núcleo de decisão responsável pela concepção e pela condução das idéias centrais do planejamento estratégico, adotadas na sua gestão;

b) **perfis dos demais stakeholders selecionados** – os perfis dos demais *stakeholders* considerados como relevantes, estão sintetizados, a seguir:

b.1 **Desembargador Geraldo Og Fernandes** – iniciou a sua carreira em 1981, como Juiz de Direito, tendo ocupado o cargo de Assessor do Corregedor Geral da Justiça, no período 1992-94; posteriormente, assumiu o cargo de desembargador, tendo exercido o cargo de Ouvidor Judiciário, desde a criação da Ouvidoria Judiciária em 1999, até o início de 2002. Foi um dos principais responsáveis pela introdução de idéias e conceitos gerenciais voltados para a modernização e a busca da prestação de um serviço de melhor qualidade pelo Poder Judiciário, dentre as quais se destacam aquelas voltadas para informatização do Poder e para a adoção de ferramentas gerenciais como a do planejamento estratégico;

b.2 **Coordenadora de Planejamento e Organização (Dra. Zélia Lucena Mendonça)** – é graduada em Economia, com Mestrado em Engenharia de Sistemas, pelo Instituto Militar de Engenharia (IME); é funcionária da Empresa de Fomento da Informática do Estado de Pernambuco (FISEPE); atuou no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, entre 1990, período em que desempenhou diversas funções de assessoramento e gerência, especialmente, no período 1992-94, quando coordenou as ações de planejamento da Corregedoria Geral da Justiça e nas Gestões 1998-2000 e 2000-2002, quando exerceu a função de Coordenadora de Planejamento e Organização do Tribunal de Justiça. Atualmente ocupa a função de Diretora de Desenvolvimento e Capacitação do Tribunal Regional do Trabalho. O seu papel, inicialmente, como disseminadora de idéias inovadoras, tais como a do planejamento estratégico e, posteriormente, como coordenadora da sua implantação e implementação, foi de uma relevância muito grande, sendo ela, não só por sua formação técnica, como pela função exercida, elemento-chave de todo o processo;

b.3 Secretária de Administração e Interior (Dra. Olga Cruz Gomes e Silva)

– é servidora do Tribunal de Justiça, desde 1979, sendo graduada em História; fez parte do chamado Grupo Executivo, formado pelo desembargador Etério Galvão, desde a época da sua gestão à frente da Corregedoria Geral da Justiça; durante a Gestão 1998-2000, ocupou a função de Secretária de Administração e Interior, tendo sob sua responsabilidade as áreas de finanças, recursos humanos, informática, infraestrutura e engenharia. A sua participação, não só no bom funcionamento da gestão, como para o sucesso de processos inovadores e de mudança, como os que são gerados, a partir do planejamento estratégico, foi de alta relevância. Desde fevereiro de 2000, ocupa a função de Diretora de Documentação Judiciária;

b.4 Diretora de Recursos Humanos (Dra. Maria da Paz Brasil) – é graduada

em Economia, com especialização em Desenvolvimento Econômico, pela Universidade de Vanderbilt/EUA, mestrado em Administração Pública pela Universidade de Alabama/EUA e estudos de pós-graduação em Administração Judiciária na Universidade da Geórgia/EUA; é servidora da Universidade Federal de Pernambuco, tendo atuado no Poder Judiciário estadual, entre 1992 e 2000, período em que ocupou funções de assessoramento e gerência, tanto na Corregedoria Geral da Justiça, como no Tribunal de Justiça. Foi membro do Grupo Executivo, desde sua constituição, na gestão do desembargador Etério Galvão na Corregedoria Geral da Justiça. Sua participação ao longo da Gestão 1998-2000 foi de grande relevância, não só pelas tarefas próprias de uma Diretoria de Recursos Humanos, como também por toda uma pauta de ações relacionadas com a implementação do planejamento estratégico, de forma direta, ou indireta, que estiveram afetas à área de recursos humanos;

b.5 Diretora de Arquitetura e Engenharia (Dra. Rogéria Magalhães da

Mota Silveira) – é graduada em Engenharia Civil, tendo curso de pós-graduação, em nível de Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho; é servidora do Tribunal de Justiça de Pernambuco, desde 1995; ocupou a função de Diretora de Arquitetura e Engenharia,

durante o período 1998-2000, estando, atualmente à disposição do Governo do Estado de Pernambuco, onde ocupa a função de Assessora Especial da Companhia Pernambucana de Gás (COPERGAS). Único dos *stakeholders* selecionados que não era do Grupo Executivo, na sua formação original, destacou-se no processo de planejamento estratégico, não só por sua participação e atuação, como pela relevância do projeto de construção do Novo Fórum do Recife, o qual esteve sob a sua responsabilidade direta.

Os demais itens deste Capítulo estão relacionados com a apresentação das principais perspectivas dos *stakeholders* sobre cada um desses temas, as quais são, na medida do possível objeto de análise conjunta com documentos coletados, ao longo da pesquisa.

4.1 Gestão, estrutura organizacional e visão de futuro

Considerando-se os temas abordados neste item, procurou-se compreender a perspectiva dos *stakeholders* sobre o modelo de gestão, a estrutura organizacional e a visão de futuro existentes no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, ao final da Gestão 1996-1998, que antecedeu o período objeto do estudo (A Gestão 1998-2000).

A seguir, estão destacados alguns pronunciamentos que ilustram a visão dos *stakeholders* entrevistados, sobre a questão do modelo de gestão, então existente no Poder Judiciário pernambucano:

Com relação à gestão, havia a prática de uma gestão tradicional, sem a utilização de instrumentos que possibilitassem uma gestão profissional, uma gestão moderna.

Não existia era nada. Absolutamente nada. Era empírico. Toda a administração, no meu modo de ver, com toda a sinceridade; com aquela sinceridade que me é bem peculiar, de dizer as coisas que eu penso, independentemente das conseqüências que possam advir, aquela administração anterior e outras, eu não vi nenhuma, não... – era tudo empírico. Se fazia na base da tentativa de erro e acerto, sem nenhum planejamento, sem nenhuma diretriz. A verdade, a verdade é essa. É o que eu penso acerca daquela administração. Há quem faça um julgamento até mais rigoroso.

Nós tínhamos ainda, incipientemente, uma atuação na área organizacional, devido à presença de um bom administrador¹, na Secretaria de Administração do Tribunal.

No quadro 4.1, a seguir, está apresentado um resumo das opiniões dos *stakeholders* sobre o assunto:

Quadro 4.1 Modelo de gestão, estrutura organizacional e visão de futuro

Temas	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
Gestão	Em relação ao modelo de gestão anterior, os <i>stakeholders</i> que se pronunciaram sobre o tema, consideraram que o mesmo era um modelo antiquado, baseado em processos burocratizados e não-planejados, sem o uso de técnicas mais modernas de administração e gerência.
Estrutura Organizacional	A maioria dos <i>stakeholders</i> considerou que a estrutura organizacional vigente, à época era bastante hierarquizada e que mudanças que já eram necessárias há algum tempo, como a fusão da Corregedoria Geral com o Tribunal de Justiça foram viabilizadas naquele período de final de gestão e início de uma outra, através da Lei Complementar nº 19 de 09 de dezembro de 1997.
Visão de Futuro	A maioria dos <i>stakeholders</i> não se pronunciou sobre esse tópico, mas os dois que o fizeram, afirmaram que a prática no Judiciário pernambucano de então, era o de uma visão de curto prazo, restrita ao horizonte temporal da gestão, ou seja, ao prazo de dois anos.

Quanto à estrutura organizacional, podem ser destacadas algumas afirmativas dos *stakeholders* que vêm corroborar a análise constante do quadro 4.1, dentre as quais se destacam a questão da unificação das estruturas organizacionais da Corregedoria Geral da Justiça e do Tribunal de Justiça, viabilizada através da Lei Complementar nº 19, de 9 de dezembro de 1997 (Estado de Pernambuco, 1997b), a saber:

Na estrutura, foi feito um trabalho de modificação dela, em final de 1997, cuja implementação ficou sob a responsabilidade da Diretoria de Recursos Humanos e da Secretaria Judiciária Galvão. Antes, já pensando na nova gestão, em 1997, foi negociado com o presidente da época, desembargador Waldemir Lins, um projeto de lei que unificava a estrutura da Corregedoria e do Tribunal, pois até então havia uma autonomia administrativa e financeira da Corregedoria, sendo a Corregedoria muito mais forte do ponto de vista financeiro, uma vez que recebia os recursos das custas judiciais e somente repassava para o Tribunal os valores que queria... a Corregedoria repassava 15% para o Tribunal de Justiça, numa inversão organizacional, porque o Tribunal era o gestor do Poder Judiciário, mas, de fato, o orçamento da Corregedoria era muito maior, porque os recursos entravam para lá. E aí, na época, o Dr. Etério – ele tem uma visão de futuro realmente muito

¹ O Dr. Leovegildo Mota, que ocupou a Secretaria de Planejamento, Administração e Interior, no período 1996-1998.

interessante -, fez um comentário: ‘Isso agora está assim, porque, quando eu for ser o Presidente do Tribunal, eu levo para lá!’. Realmente, a partir de julho de 1997 ele começou a negociar com a Mesa Diretora da época, para que alguns projetos fossem encaminhados à Assembléia Legislativa, para aprovação, para viabilizar tudo aquilo que se tinha idéia de fazer. Foi criado um grupo (chamado de Grupo-Executivo), para pensar já a próxima gestão, do qual faziam parte o desembargador Og Fernandes, Dr. Jones Figueiredo², Maria da Paz, eu, Olga e o Dr. Etério Galvão; e a gente se reunia, semanalmente, para ir definindo novas atividades, novos empreendimentos, já visando uma gestão sob o foco de uma visão profissional, a partir de 1998.

Do ponto de vista técnico, não havia uma organização, exatamente. O que a gente via era uma série de leis sobrepostas, surpreendendo em cada momento, a cada aplicação e um agrupamento de decisões incongruentes. A partir apenas, eu diria que um ponto onde surgiu uma visão melhor do Poder Judiciário, já foi, fundamentalmente, no ano de 1998, com a aplicação da Lei Complementar nº 19, onde a Corregedoria Geral vem a assumir a sua verdadeira função que é a de fiscalização do Poder Judiciário, em nível de 1ª Instância e essa lei pré-organiza o Tribunal, no seu todo.

... já existia a intenção e o projeto de mudança, no sentido de unir a Corregedoria e o Tribunal de Justiça, que tinham as suas estruturas organizacionais independentes. Ou seja, tinha, antigamente, duas Diretorias de Recursos Humanos, dois orçamentos... isso não tinha sentido, porque é um Poder só; tudo é Poder Judiciário e não poderia ter dois orçamentos, duas diretorias de cada área... Então, antes de 1998 já havia a intenção e um trabalho, no sentido de unir, ou seja, obter a unificação entre a Corregedoria e o Tribunal de Justiça.

No tocante à estrutura organizacional dos chamados Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco, vigorava à época, a estrutura definida pela Resolução nº 86/96, de 11 de janeiro de 1996 (Estado de Pernambuco, 1996b), a qual está graficamente representada no Anexo 14. Nessa estrutura, a função planejamento estava definida como atribuição da Diretoria de Planejamento e Orçamento, vinculada à Secretaria de Planejamento, Administração e Interior, estando, portanto, em nível de linha. Essa Diretoria tinha atribuições bastante limitadas, envolvendo, basicamente, os aspectos orçamentário, de programação financeira e de planejamento operacional, sem qualquer enfoque sobre questões relacionadas com o planejamento estratégico, conforme se pode ver, a seguir (Estado de Pernambuco, 1996b, p. 4):

DA DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Art.44. À Diretoria de Planejamento e Orçamento compete desenvolver as atividades relativas à coordenação dos serviços nas áreas de planejamento, orçamento e execução orçamentária e, especificamente:

I – Elaborar a proposta orçamentária do Tribunal;

II – Fazer o programa de trabalho do Tribunal de conformidade com sua política

² Juiz de Direito e Assessor Especial da Presidência, à época, e desembargador, a partir de fevereiro de 1999.

econômico-financeira estabelecida pelo presidente;
 III – coordenar e controlar as necessidades orçamentárias do Tribunal de Justiça, providenciando sua atualização, sempre que necessário;
 IV – Acompanhar o cumprimento da programação financeira e emitir, mensalmente, relatórios das atividades da área.

Sobre a estrutura organizacional dos Serviços auxiliares, à época, só houve um comentário, o qual está destacado a seguir:

A estrutura organizacional era uma estrutura bastante hierarquizada, que ainda hoje continua, embora se tenham feito algumas modificações...

Em relação à visão de futuro então existente, os pronunciamentos dos *stakeholders* foram feitos no sentido de caracterizar um modelo de gestão, onde não havia uma preocupação com a organização, no longo prazo, como se depreende do seguinte depoimento:

Com relação à visão de futuro, não se trabalhava essa questão, não. Esse futuro era visto como uma visão de muito curto prazo, de dois anos e o presidente e a Mesa Diretora que estava entrando definiam algumas coisas, em relação ao que ele achava; não havia nada formalizado, em termos de um plano de gestão. Isso começou a mudar, exatamente, em 1997, quando o presumível presidente, o desembargador Etério Galvão, começou a se preparar para uma gestão planejada.

Esses aspectos servem para balizar o estágio inicial do processo de mudança organizacional implementado no Judiciário do Estado de Pernambuco. Em um processo de mudança institucional planejada, conforme Pereira e Fonseca (1997), a definição desses marcos iniciais é relevante, pois estabelece parâmetros para um melhor dimensionamento da amplitude das mudanças realizadas. Esses pontos também servem para definir o sistema de administração então utilizado, permitindo uma comparação com aquele que veio a ser construído ao longo da gestão, o que pode dar uma idéia das mudanças realizadas na capacidade de resposta organizacional aos desafios do meio-ambiente, aspecto já enfatizado no Capítulo 2, conforme recomendam Ansoff e McDonnell (1993).

4.2 Fatores determinantes para a adoção do planejamento estratégico

A decisão de adotar o planejamento estratégico é um dos aspectos de maior importância na análise do processo ocorrido no Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. Isso, porque, a partir desse ponto, pode-se compreender as motivações institucionais e políticas que deram origem à adoção de uma alternativa gerencial inovadora e fundamental para a definição do futuro da organização.

Da leitura de algumas declarações dos *stakeholders*, como as destacadas, a seguir, pode-se depreender a forma como essa questão foi tratada pela instituição, onde o fator determinante foi a vontade do Presidente, que deu total patrocínio ao processo:

Eu acho que, o que foi mais relevante, foi a vontade do decisor, em função da experiência que ele tinha tido em 1992-94...

E eu acredito que, a partir de 97, já, com a expectativa de vir a ser Presidente, ele já começou a trabalhar para a implantação do processo de planejamento, em função da experiência positiva que teve na Corregedoria. E, acho que o desembargador Og foi fundamental nesse processo...

Acredito que o fator determinante para a adoção desse processo, foi, realmente o ator principal, que era o Presidente do Tribunal de Justiça, Dr. Etério. Ele tinha em mente, exatamente aonde ele queria chegar; e para isso, ele escolheu uma equipe de pessoas gabaritadas, com formação técnica nas áreas principais e estratégicas da gestão e, acredito que algumas pessoas tiveram, realmente um desempenho que deve ser destacado: a Zélia, que foi a pessoa que trouxe o planejamento estratégico para o Tribunal de Justiça...

Em primeiro lugar, a decisão do Presidente do Tribunal, à época, que já tinha experimentado o processo de planejamento, quando foi Corregedor-Geral da Justiça e observou que necessitava de um parceiro técnico que o ajudasse a tomar as decisões e acompanhasse as atividades, a metas que foram propostas num processo participativo pelo administrador, que era o Presidente do Tribunal de Justiça.

O fator predominante para a adoção do planejamento estratégico, foi, na verdade, uma iniciativa do Presidente, com o objetivo de melhorar o Poder Judiciário, principalmente no sentido de trabalhar em equipe...

A primeira coisa que eu acho, na verdade, é que a decisão do planejamento estratégico, no setor público como um todo, não apenas lá, ela se dá, fundamentalmente, em função de uma escolha do patrocinador, ou seja, da pessoa que está decidindo aplicá-lo.

... Como eu lhe disse, isso começou em 92, na Corregedoria da Justiça, não é? Isto veio a mim... evidentemente que eu não entendia, como não entendo, realmente, de planejamento estratégico, mas eu tinha noção das coisas, não é? Noção do que fosse um planejamento e da importância que tem o planejamento para a execução de qualquer tarefa. Essa era uma experiência, um conhecimento empírico, que eu tinha

das coisas. Quando a coisa me veio, em caráter, vamos dizer assim, técnico, científico, para mim, foi uma abertura de mentalidade, uma abertura de visão, porque ampliou a minha visão da administração. E, como nós fizemos na Corregedoria, e achamos que o resultado foi muito positivo na Corregedoria de Justiça – em muitas oportunidades, eu ouvi de juízes, comentários quanto ao resultado do trabalho na Corregedoria de Justiça, que teve realmente uma efetividade maior, exatamente em função do planejamento, daí, evidentemente que foi um pulo para o planejamento durante a gestão da Presidência. Mesmo porque, quando nós trabalhávamos em planejamento na Corregedoria, muitas posições que nós tomávamos, já tomávamos visando o planejamento, a administração do Tribunal de Justiça, quando chegássemos à Presidência. E era claramente falado assim, que aquele planejamento estratégico já tinha um outro objetivo, além do imediato, tinha o mediato, que era, exatamente, a administração da Presidência.

Os principais aspectos destacados pelos *stakeholders* estão destacados no quadro 4.2, a seguir.

Quadro 4.2 A adoção do planejamento estratégico

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
Fatores determinantes para a adoção do planejamento estratégico	De acordo com a maioria dos <i>stakeholders</i> entrevistados, o principal fator determinante para a adoção do planejamento estratégico foi a decisão do gestor principal, o Presidente do Tribunal de Justiça, que já tinha passado por uma experiência anterior, no tocante ao uso do planejamento estratégico, na Corregedoria Geral da Justiça.
Pessoas ou órgãos que influíram na decisão de adotar o planejamento estratégico	Os <i>stakeholders</i> que se pronunciaram sobre esse tema, acham que o que pesou não foram órgãos, mas pessoas. Nesse sentido, podem ser destacadas as pessoas que haviam atuado junto ao gestor principal, como seus assessores, principalmente no tocante ao planejamento estratégico realizado na Corregedoria Geral da Justiça, formando o que veio a ser chamado de “Grupo-Executivo”.

Em relação à possível influência de órgãos, ou pessoas, no processo de decisão relacionado com a adoção do planejamento estratégico, os *stakeholders* que se pronunciaram externaram as seguintes opiniões, que destacam o papel das pessoas, ou de grupos de assessoramento, na decisão de se implantar o planejamento estratégico, principalmente daquelas pessoas que já acompanhavam o gestor principal, desde a época em que fora Corregedor Geral da Justiça e que vieram a compor o chamado Grupo-Executivo:

Quanto aos órgãos, eu acho que houve mais pessoas do que órgãos; eu acho que a cultura de planejamento ainda é muito frágil.

Foi inegável que a presença do pessoal da área de planejamento foi fundamental, à parte a decisão de se implementar um processo de planejamento...

Ou seja, o que eu quero dizer é que, quando o desembargador Etério decidiu utilizar o planejamento estratégico, ele já tinha conhecimento dessa ferramenta, da época em que ele era Corregedor, que foi a grande estréia do planejamento estratégico em nível da Justiça de Pernambuco. Ali, já vinha uma equipe, de quando ele era Corregedor que ele trouxe; eu estou incluída nessa equipe, Olga está nessa equipe, Zélia está incluída nessa equipe e o Dr. Og está incluído nessa equipe...

4.3 A influência da Reforma do Estado e da Reforma do Judiciário

A opinião dos *stakeholders* que não viram a existência de influências do processo de Reforma do Estado sobre a decisão de se adotar o planejamento estratégico, é ilustrada por declarações como as que estão selecionadas abaixo:

Veja, eu acho que a Reforma do Estado, não teve nenhuma influência...

A Reforma do Estado, como uma atitude originária do Poder Executivo, não teve uma influência, assim, direta, mas influências indiretas no Poder Judiciário. O que se estabeleceu foi o cumprimento dos preceitos constitucionais vindos desde 1988, que asseguram a autonomia ao Poder Judiciário. A partir daí o Judiciário tomou providências, no sentido de estabelecer a sua conta, separada do Poder Executivo, e gerir da melhor maneira possível o seu orçamento, com a implementação de taxas, já de administrações anteriores, que vieram a ser usadas na própria construção do Fórum do Recife.

Nenhuma, no que me diz respeito. Evidentemente, que tinha comigo Zélia Mendonça, que é especialista nisso e que é originária da FISEPE, um órgão do Estado, que está sempre envolvido nesse tipo de trabalho no Estado, é possível que ela tivesse conhecimento dessa Reforma do Estado. Eu não tinha conhecimento; não tinha e nem tenho. Nem sei do se trata, nem sei o que foi feito; não tenho a menor idéia disso...

E, o Estado quando se fala aí, quando se diz Estado, aí, está-se dizendo Poder Executivo, o que é um equívoco, porque o Estado não é o Poder Executivo; o Estado é um todo. O Poder Executivo é uma parte do Estado. E essa Reforma do Estado de que se fala, na verdade é uma reforma do Poder Executivo. Acho eu até que o Executivo foi pequeno, nesse ponto, porque deveria ter tentado esta Reforma do Estado, como uma Reforma do Estado, e não do Poder Executivo, uma reforma que abrangesse os três poderes e mais outros órgãos, como o Tribunal de Contas, outras entidades, como empresas pública, que têm uma interferência direta na administração pública. Eu acho que o Executivo, que não sei qual foi, nem quando começou, foi pequeno, quando pensou só em termos de Executivo; devia ter pensado em termos de Estado, como um todo.

Houve e há a pressão externa. E essa pressão é muito maior, até das pessoas que estão de fora da Justiça; dos legisladores, por exemplo. A pressão de fora, também para dentro das assembléias, é algo que existe, de modo que isso é super positivo; a busca pela melhoria da questão da administração pública como um todo. Então eu

concordo que realmente houve uma pressão externa para que isso acontecesse. Agora, essa pressão existia antes, essa pressão existia depois e ela não foi usada, nem será, nunca, como argumento para dizer que houve mais mudanças nos outros períodos do que neste. Não, houve muito mais neste. E aí é onde está o papel do gestor.

Na análise feita pelos *stakeholders* sobre o grau de influência que a Reforma do Estado e a Reforma do Judiciário tiveram, isolada ou conjuntamente, sobre o processo decisório relativo à adoção do planejamento estratégico, houve uma relativa divergência de opiniões, conforme se depreende da síntese contida no quadro 4.3, a seguir apresentado.

Quadro 4.3 Influência da Reforma do Estado e da Reforma do Judiciário

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
Influência da Reforma do Estado	A maioria dos <i>stakeholders</i> considerou que a Reforma do Estado não influenciou esse processo decisório, alegando, principalmente que a mesma tem o seu foco mais voltado para o Poder Executivo. Em alguns casos os <i>stakeholders</i> admitiram a ocorrência de influências indiretas, como consequência de um movimento geral da sociedade, no sentido de cobrar um serviço público de melhor qualidade.
Influência da Reforma do Judiciário	A maioria dos <i>stakeholders</i> não viu uma influência da Reforma do Judiciário sobre a decisão de adotar o processo de planejamento estratégico.

Foi identificada apenas uma opinião favorável à existência de uma correlação entre a Reforma do Estado e a implantação do planejamento estratégico, que é a seguinte:

...a partir do momento em que o Estado diminui a sua estrutura, as organizações privadas são levadas a assumir uma parcela daquela responsabilidade que o Estado tinha. Isso, de certa forma, vai refletir no tripé do Estado, que são os três Poderes – o Executivo, o Legislativo e o Judiciário. O Judiciário então, passa, também, a ter, evidentemente, um papel maior do que o que tinha antes, já que o Executivo, que desempenhava esse papel no Estado, de uma forma mais ampla, não tem mais como suprir da forma que supria, as necessidades do cidadão... aqui no Poder Judiciário, então tiveram de ser encontradas novas formas para que houvesse a agilidade da execução do fim maior do Poder Judiciário, que é julgar as causas e os conflitos... Bom, e onde fica o planejamento estratégico em tudo isso? O planejamento estratégico, ele, no caso, é fundamental nesse momento, dentro dessa situação que a gente relatou. Porque se você sabe que você tem uma situação hoje, que é insustentável e você que tem uma situação que você precisa atingir, então é necessário que você coloque as metas e coloque os prazos, nos quais você vai precisar atender aquelas metas, ou seja, quais são os seus objetivos e como você vai chegar lá. O planejamento seria a ferramenta para cumprir essas metas.

O único *stakeholder* que estabeleceu alguma vinculação entre a Reforma do

Judiciário e a decisão de se implantar o planejamento estratégico, afirmou o seguinte:

...A Reforma do Judiciário, como ameaça de se estarem tirando algumas funções do Judiciário, mas eu acho que, muito mais do que isso, o determinante para se querer um serviço de qualidade é a pressão da sociedade. Pode-se dizer até que a própria Reforma do Judiciário vem de um clamor da sociedade por um Judiciário mais ágil, que atenda, realmente, aos anseios de justiça da sociedade. Então eu acho, que foi fundamental, para a adoção desse processo, essa necessidade de se melhorar a imagem do Poder Judiciário, de se melhorar a qualidade do serviço, em função dessa pressão da sociedade.

Pode-se depreender dos dados coletados e das declarações supracitadas, que mesmo tendo sido minimizada pelos *stakeholders*, a influência das Reformas do Estado e do Judiciário sobre o processo de adoção do planejamento estratégico parece evidente. Isso, não apenas pelas preocupações de mudança e de busca da melhoria dos serviços, externadas em toda a documentação analisada – como, por exemplo, no diagnóstico estratégico, no qual é destacada a grande expectativa da sociedade, em torno das mudanças do Judiciário -, bem como pelas deduções que podem ser feitas, a partir das definições sobre mudança institucional, feitas por Clemens e Cook (1999), nas quais a influência do contexto institucional é reconhecida como sendo de grande importância para a geração de condições favoráveis para a mudança. Nesse sentido, pode-se dizer que, à época, o contexto institucional, tanto local, como nacionalmente, era extremamente favorável à mudança. Esse fato, certamente, influenciou o processo local em níveis mais elevados do que aquele que foi percebido pelos *stakeholders*.

4.4 Experiências anteriores de planejamento estratégico

Os *stakeholders* entrevistados analisaram essa questão com uma visão bastante uniforme, em relação aos fatos ocorridos, conforme se depreende da leitura do quadro 4.4:

Quadro 4.4 Experiências anteriores de planejamento estratégico

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
<p align="center">Experiências anteriores de planejamento estratégico</p>	<p>Os <i>stakeholders</i> afirmaram que, a única experiência anterior, foi a ocorrida na Corregedoria Geral da Justiça, na Gestão 1992-94, a qual serviu de referência para o processo que veio a ser implantado na Gestão do Tribunal de Justiça, no período 1998-2000. Nesse caso, tratou-se de uma experiência localizada, em um órgão componente do Poder Judiciário, que à época tinha autonomia administrativa, orçamentária e financeira, em relação ao Tribunal de Justiça. No entanto, o que se pode afirmar é que, no tocante ao Poder Judiciário, como um todo, nenhuma outra experiência de planejamento estratégico havia sido implementada, antes da Gestão 1998-2000.</p>

As principais declarações sobre esse assunto, destacadas a seguir, reforçam a idéia, já expressa ao longo deste Capítulo de que a única experiência anterior de planejamento estratégico ocorrera – de forma localizada –, na Corregedoria Geral da Justiça, por ocasião da gestão do desembargador Etério Galvão, não tendo havido qualquer outro processo semelhante, que abrangesse o Poder Judiciário, como um todo:

...no final de 1991, quando o desembargador Etério Galvão estava para assumir a Corregedoria-Geral da Justiça, o desembargador Og Fernandes – na época, ainda juiz –, levou a mim e ao João Fernandes, que éramos assessores da Corregedoria, para vender para ele a idéia do processo de planejamento estratégico. E ele ouviu tudo que a gente falou para ele e, quando terminou, ele virou para Og e disse assim: ‘Você acredita nisso?’ E Og disse: ‘Acredito, até porque eu trouxe o pessoal para falar com você!’ E ele disse: ‘É, então eu vou pagar pra ver; eu não sei o que é isso, mas o máximo que pode acontecer, é o meio do caminho eu dizer Não estou gostando, isso não vai levar a nada e acabar com tudo...’ E começou-se, até de uma forma incipiente, porque a Corregedoria não tinha autonomia... E ele conseguia fazer as coisas, porque estava muito bem definido o que é que tinha de ser feito. No último dia, quando ele estava despedindo da gestão, ele disse que agradecia o sucesso da Gestão a ‘João e Maria’, que eram exatamente as pessoas do planejamento, porque quando ele chegou lá, ele tinha idéia do que seria, mas quando ele comprou a nossa idéia de um processo e planejamento, ele passou a saber exatamente o que queria, o que ia ser feito, quando, como, por que e por quem. E isso foi que deu um norte, durante os dois anos...

Até onde eu sei, houve na Corregedoria, na gestão do então desembargador Etério Galvão, mas eu não participei do processo e não posso dar maiores detalhes.

...em 1992, o Corregedor-Geral da Justiça já tinha interesse em implantar um processo de planejamento. Assim, ele convidou alguns funcionários de outras repartições, que eram pessoas que tinham formação nessa área, para trabalhar na Corregedoria, já para preparar o planejamento para a sua gestão (na Corregedoria-Geral da Justiça, no período 1992-94).

Havia uma experiência na área de planejamento estratégico, a partir do ano de 1992, com o então Corregedor-Geral da Justiça, que veio a ser o presidente futuro e que, pioneiramente, implantou, na Corregedoria, o planejamento estratégico. Agora, eu tenho orgulho de ter, à época, como assessor da Corregedoria, sugerido a idéia da implantação desse processo de planejamento estratégico. E acho que, finalmente, o que foi importante foi que ele aceitou a idéia e a implantamos.

É importante destacar, também, não apenas o ineditismo da experiência de planejamento ocorrida na Corregedoria Geral da Justiça, na gestão 1992-94 e a sua importância para a preparação do futuro processo de planejamento estratégico, a ser implantado na Gestão do Tribunal de Justiça de 1998-2000. Fica, também, evidenciada a grande relevância que teve a existência de um grupo-executivo reunido em torno da figura do gestor principal, o qual se manteve intacto e operante, durante o período intermediário de uma gestão para a outra. Outro aspecto interessante a destacar é o fato de que, dos seis *stakeholders* considerados relevantes no processo, mediante a aplicação da metodologia de Mitchell, Agle e Wood, cinco eram membros desse grupo-executivo desde a experiência de planejamento estratégico da Corregedoria Geral da Justiça, durante a Gestão do desembargador Etério Galvão. Esses aspectos ficam evidenciados da leitura das declarações a seguir, que destacam a importância desse grupo-executivo:

Nenhuma. Nada, nunca houve nenhuma experiência. Só a da Corregedoria de Justiça, em 92, quando nós fizemos. Só. Nem no Tribunal, nem no Judiciário, em nenhuma administração. Na oportunidade em que fui Corregedor-Geral da Justiça, nós introduzimos no Judiciário o processo de planejamento estratégico, que não havia, nem se conhecia, não se sabia nem o que era isso; não existia aqui... Aliás, já em 92, quando tomávamos certas atitudes, nós já dizíamos: 'isto é um planejamento estratégico e, portanto, nós já estamos visando a nossa administração, quando nós chegarmos ao Tribunal'. Que seria, exatamente, de 92, para 98, eram seis anos de distância. A rigor, no planejamento da Corregedoria, nós já planejávamos em função do planejamento do Tribunal, e tratávamos disso claramente, não é? Porque diversas pessoas daquelas que trabalhavam no planejamento, lá na Corregedoria já vieram, também, para o planejamento no Tribunal; como é caso de Zélia, como é o caso de Og, de Olga e de Maria da Paz; pelo menos os quatro, e eu, cinco.

Na Corregedoria Geral da Justiça, na Gestão 1992/93, com o desembargador Etério, também. Depois, por uma tentativa até do próprio grupo, com a manutenção do próprio grupo (o grupo executivo, constituído pelo desembargador Etério, na sua gestão na Corregedoria), onde o desembargador Og sempre estava ali, insistindo para que as coisas acontecessem. Nesse ponto de vista, uma pessoa que foi de crucial importância foi o desembargador Og. Por que ele bateu na tecla dessa necessidade, que era uma real necessidade; e tinha Zélia, como uma pessoa aliada dele, sempre perto dele e que ela carrega na bagagem dela as ferramentas necessárias para executar um planejamento estratégico, em qualquer área onde ela chegue...

Pode-se ainda destacar que, a existência desse Grupo-Executivo, coeso em torno de uma proposta de trabalho e de um projeto de mudança institucional, foi de extrema importância para a criação de uma massa crítica – pessoas comprometidas com a mudança. Essa criação de massa crítica, conforme apontado por Pereira e Fonseca (1997), é uma das principais estratégias do processo de mudança institucional planejada, tendo, certamente, contribuído positivamente para os resultados que vieram a ser alcançados no Judiciário pernambucano.

4.5 Metodologia adotada no processo de planejamento estratégico

Algumas das principais opiniões dos *stakeholders* sobre a questão da metodologia de planejamento participativo e sobre a forma como o Tribunal de Justiça de Pernambuco conseguiu se estruturar para implementá-la, estão destacadas, a seguir. Essas opiniões abordam os procedimentos adotados para a disseminação da idéia de planejamento estratégico, que se consubstanciou, entre outras coisas, através de um Seminário de Planejamento Estratégico no início de 1998, em que foram distribuídos textos de apoio elaborados pela COPLAN como as Instruções Preliminares (Anexo 1), “O que é Planejamento Estratégico” (Anexo 2) e “Texto de Apoio sobre Missão, Visão e Valores (Anexo 3). Em paralelo a essas ações preparatórias, foram realizadas as primeiras ações relacionadas com o diagnóstico estratégico, cujo resultado preliminar está contido no Anexo 4, onde estão contempladas as análises dos ambientes externo e interno. Nessa etapa do processo foram realizadas diversas reuniões, envolvendo discussões com *stakeholders* internos – tais como desembargadores, juízes, diretores, gerentes e servidores -, e *stakeholders* externos – como entidades de classe, entidades representativas

da sociedade civil e ONGs –, junto aos quais foram obtidos subsídios importantes para as formulações estratégicas da instituição. Vale destacar que essas etapas sempre estiveram em consonância com aquelas propostas por Bryson (1995) no que ele chama de Ciclo da Mudança Estratégica.

No tocante ao conteúdo do diagnóstico estratégico realizado, podem ser destacados, dentre outros, os seguintes aspectos: a) **como pontos fortes** – “a unificação da gestão administrativa e financeira do Judiciário” e “o carisma e liderança do presidente”; b) **como pontos fracos** – “a falta de comprometimento de parcela dos juízes e serventuários”; “a insuficiência, falta de confiabilidade e o mau gerenciamento das informações”; “a falta de planejamento a curto, médio e longo prazos”; e “a ausência do Fórum da Capital”; c) **como ameaças** – “a imagem negativa do Judiciário”; “o desconhecimento do papel e funcionamento do Judiciário”; “o isolamento do Poder Judiciário em relação à sociedade”; e “a cobrança por transparência”; e d) **como oportunidades** – “maior exercício da cidadania”; “possibilidade de tornar o Judiciário mais transparente”; “expectativa positiva da sociedade por mudança no Poder Judiciário”; “Estado de direito pleno”; e “aumento da consciência ética da sociedade”. Em seguida, foram definidos os Objetivos Estratégicos (Anexo 5), a partir dos quais foram estabelecidas as metas que representam a parte mais operacional do Plano de Gestão e que já foram relacionadas no Capítulo 1. Algumas das opiniões externadas pelos *stakeholders* estão relacionadas abaixo:

A metodologia que foi adotada, primeiro, nós procuramos simplificar ao máximo, todas as metodologias, todos os modelos que a gente conhece, em razão de que não há uma cultura de planejamento no Judiciário. Nós fomos pioneiros nos Judiciários estaduais, no sentido de implantar um processo de planejamento... Então a gente precisava ter uma metodologia simplificada, para poder não assustar as pessoas que já estavam resistindo a essa mudança, de uma coisa nova, uma coisa que se propunha a deixar no papel tudo o que se quer fazer, tudo o que se vai fazer – você sabe que isso é fonte de poder, não é? Quem detém a informação...

Na verdade, nós criamos um Grupo-Executivo e através desse Grupo-Executivo nós procuramos ouvir todos os setores do Poder Judiciário envolvidos, desde servidores, até o próprio Tribunal de Justiça, passando pelos juízes... Nós criamos o Grupo-Executivo e esse grupo ouviu os diversos setores do Judiciário, para sentir quais eram as deficiências da instituição e quais as soluções que deveriam ser implementadas. E disso que nós ouvimos, de todos os que foram ouvidos, nós

fomos reduzindo para metas a serem alcançadas, ao longo dos dois anos. Essas metas foram distribuídas por diversas pessoas do grupo, cada uma responsável por uma meta; outros responsáveis pela cobrança e, assim, nós íamos, mensalmente, fazendo uma reunião de acompanhamento do que foi feito, e do que não foi feito, quais as dificuldades que nós tínhamos, interna e externamente, e quais os meios para remover esses óbices, de tal maneira que nós alcançássemos o nosso desiderato.

Um processo extremamente participativo, com todos os atores que trabalhavam, seja na Corregedoria, e, posteriormente, na Presidência, em funções, digamos assim, de gerenciamento do Judiciário. Houve uma efetiva contribuição, a partir da identificação de qual era a natureza do negócio do Poder Judiciário; a partir da definição dessa atividade-fim, foram implementadas diversas atividades com gestores, com o acompanhamento dessas atividades; com o acompanhamento, salvo equívoco, bimensal cobrança dessas metas..., e que, a meu ver, permitiu um avanço muito significativo, notadamente na área social, notadamente na abertura do Poder Judiciário, para a comunidade, para a sociedade. Foi, inegavelmente, o período mais fértil da abertura do Judiciário para a sociedade.

Enfim: o planejamento foi participativo? De certa maneira, sim, foi. Por que os diretores falavam, os diretores discutiam entre si quando havia assim, alguma divergência de ponto de vista e o gestor maior definia se era assim, ou era assado. Umás vezes acertava, outras vezes errava; umas vezes que a gente pensava que ele tinha acertado ele tinha errado; outras vezes achava que ele tinha acertado, ele tinha errado... Mas, enfim, ao gestor cabe decidir, e ele vai decidir com base nas ferramentas dele. E você sabe, desembargador não tem ferramenta técnica muito forte; é mais a visão política e a histórica do Poder Judiciário e o que ele tem de visão de futuro. É isso que conta na hora 'H', não é isso? Mas de qualquer maneira, eu acho que a resposta foi atendida, no sentido de que a metodologia foi participativa; e realmente, houve participação, na medida do possível.

Algumas das opiniões manifestadas, porém, apontaram para uma dificuldade em tornar a participação mais abrangente, envolvendo efetivamente o grupo operacional. Essas críticas se fizeram em função de que, a despeito de um grande engajamento do grupo diretivo, esse engajamento e participação não se deram da mesma forma em relação às equipes das diversas diretorias e áreas que compõe a estrutura organizacional do Tribunal de Justiça. As opiniões destacadas a seguir ilustram essa questão:

Acredito que o planejamento estratégico foi muito bem absorvido pelo grupo direto, executivo, mas houve aí, talvez, uma deficiência na absorção pelo pessoal, pelos executores, realmente. Os coordenadores absorveram bem, compraram a idéia, mas os executores, no caso o pessoal que estava trabalhando no dia-a-dia, esse não se sentiu tão motivado quanto o grupo-executivo.

Em paralelo à constatação dessa deficiência, no que diz respeito à verticalização do processo participativo, há também a consciência do que deveria ser feito para se obter uma plena participação de todas as áreas que compõem a estrutura organizacional da instituição, conforme a declaração transcrita, a seguir. Nessa declaração, inclusive, são levantadas

questões relacionadas à luta por poder e espaço dentro da organização, como fatores determinantes das restrições a uma maior participação em algumas áreas da organização:

... Então, a metodologia, além de simplificada, ela foi participativa, também. A idéia era que ela fosse muito mais participativa do que se conseguiu que ela fosse, assim, muito mais participativa do que se conseguiu que ela viesse a ser. Porque nós conseguimos a participação do grupo de gestores, mas a nossa idéia era de que cada gestor funcionasse como um elemento multiplicador, levando para sua área esse processo de participação. Nem sempre isso aconteceu; em algumas áreas sim, em outras não. Por que? Pelo perfil do gestor, às vezes até pela questão da luta pelo espaço, pelo território, de achar que, no momento em que eu estou trabalhando no meu grupo e o planejamento se fortalece, eu estou fortalecendo o grupo de planejamento...

Por outro lado, a partir da análise dos depoimentos e da documentação coletada, constata-se que, para a realização das etapas de definição da Missão, Visão e Valores, bem como para a realização do diagnóstico estratégico, deu-se prosseguimento ao uso de uma metodologia identificada com aquela proposta por Bryson (1995). Essas reuniões, realizadas em uma instituição que não estava habituada a discutir e questionar os seus procedimentos de trabalho e as suas perspectivas de futuro, significaram – mesmo com as restrições que possam ser feitas à amplitude desse processo de participação –, um avanço no tocante à incorporação de novos atores à arena decisória. Daí pode-se dizer que mesmo havendo pouca “verticalização” do processo participativo, nota-se um esforço significativo no sentido de incentivar a participação dos *stakeholders* em um processo diferenciado de pensar e planejar a instituição.

Dos depoimentos apresentados, referentes à metodologia de planejamento adotada pelo Poder Judiciário pernambucano, verifica-se que os *stakeholders* apresentaram opiniões bastante convergentes, conforme se pode verificar na síntese apresentada no quadro 4.5.

Quadro 4.5 Metodologia de planejamento estratégico adotada

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
Metodologia de planejamento estratégico	A opinião mais geral é a de que a metodologia foi a do planejamento participativo, com a criação de um Grupo-Executivo, responsável pela condução do processo. As técnicas e procedimentos de planejamento foram simplificados ao máximo, com o objetivo de reduzir as resistências naturais e facilitar a sua aplicação na instituição. Uma das críticas manifestadas por alguns <i>stakeholders</i> é a de que, apesar de o processo ter conseguido um ótimo nível de adesão e de participação ao nível gerencial, não teve o mesmo sucesso ao nível operativo; ou seja, não houve sucesso na chamada “verticalização” do processo participativo, ou seja, no envolvimento das equipes operacionais. Uma das condições para que isso tivesse ocorrido, era a de que cada gerente atuasse como elemento multiplicador junto à sua equipe, o que nem sempre ocorreu.

4.6 Construção da missão, visão e valores

A construção da Missão, da Visão e dos Valores foi realizada tomando-se por base a metodologia participativa, já mencionada no sub-item anterior, usando-se os critérios e definições contemplados no documento do Anexo 3.

No que diz respeito ao processo de definição da missão, da visão e dos valores da instituição, etapa muito importante das definições estratégicas, os *stakeholders* apresentaram uma percepção que está sintetizada no quadro 4.6, na página seguinte.

Como exemplo da opinião dos *stakeholders* acerca do processo de construção da Missão, da Visão e dos Valores, podem ser destacadas as seguintes opiniões:

Veja, o ‘que’ da Missão – a Missão tem duas partes o ‘que’ e o ‘como’. O ‘que’ está definido no Código de Organização Judiciária: atender à prestação jurisdicional, e aí, o complemento, o ‘como’, ‘...de forma ágil, etc...’, isso aí foi uma construção coletiva do grupo-executivo, que trabalhou, porque, logo na primeira semana de gestão, foi constituído um grupo-executivo, composto pelo Presidente, o Vice-Presidente, o Corregedor, o próximo presidente, que era o desembargador Nildo Néri, alguns outros desembargadores, com era o caso do desembargador Jones, Og e Camarotti, todos os diretores e alguns assessores, que foram escolhidos pelo Presidente.

Essas definições, ou essa escolha, isso foi feito, também, numa reunião do Grupo-

Executivo. Cada um tinha a sua opinião e se foi discutindo e se foi resumindo a opinião de cada um, até chegar a uma definição mais ou menos sucinta.

O fundamental, a meu ver, é a construção participativa. A gestão foi extremamente democrática, no sentido de incorporar as apreensões, as preocupações, os ideais daqueles que estavam ajudando o administrador novo, na implementação do seu projeto e a incorporação dessa contribuição, se é um trabalho naturalmente mais penoso, mais cansativo, porque incorpora vários entendimentos, é, também, certamente, mais rico.

Quadro 4.6 Construção da Missão, Visão e Valores

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
Construção da missão, visão e valores	Os <i>stakeholders</i> consideram que a definição da missão, dos valores e da visão, foi uma construção coletiva, em função do envolvimento dos participantes do Grupo-Executivo, através de reuniões e de grupos de discussão. Destacam, também, que o procedimento escolhido, apesar de ser mais trabalhoso, é mais rico e produz melhores resultados.
Razões do destaque para o conceito de cidadania	Os <i>stakeholders</i> apontaram como principal causa da ênfase no conceito de cidadania, a preocupação do gestor, ou seja, do Presidente do Tribunal, com esse tema. Essa preocupação está sintonizada com diversos aspectos da realidade nacional, como a valorização da cidadania preconizada pela própria Constituição Federal e por diversos movimentos sociais voltados para a consolidação do espaço do cidadão na realidade nacional e com a preocupação com a melhoria dos serviços públicos, em prol do cidadão.

No tocante aos motivos que fizeram com que o conceito de cidadania fosse incorporado com destaque às definições de Missão e de Visão do Poder Judiciário, podem ser destacadas algumas opiniões que apontam para a existência de uma preocupação em conhecer melhor as demandas do cidadão e de preparar a instituição para atendê-las:

Aí, eu acho que tem muito a ver com a personalidade do gestor. Ele puxou isso, fez questão de puxar. Até pelo aspecto de que ele é, dos desembargadores do Tribunal, hoje, ainda o mais político. Ele é muito político e ele fez questão de atrelar a passagem dele, às conotações políticas dentro do destaque à questão da cidadania.

Foi dentro da ótica participativa, mas eu acho o seguinte: se fosse deixado que os outros co-atores operassem isoladamente, eles iriam ter uma visão mais fechada, para dentro do sistema judiciário; por que a ótica do cidadão é mais de resultados, portanto para fora; do Judiciário para fora, para a sociedade. Então, eu acredito que a maioria não teria puxado esse tema, para dar essa abordagem tão, tão fundamental, que é uma ótica maravilhosa, em termos Justiça.

Evidentemente que o centro de todas essas três definições foi a cidadania. Por várias razões: em primeiro lugar, porque, eu, pessoalmente entendo que o homem é a

medida de todas as coisas; partia daí, do meu íntimo, da minha convicção íntima: o homem é a medida de todas as coisas. Em segundo lugar, havia o problema mesmo, o problema nacional, em matéria de cidadania. A gente sabe que, nesses últimos anos, com a restauração da democracia, que a gente vem procurando construir, o cidadão passou a ocupar uma posição de destaque em tudo. O cidadão e, conseqüentemente, o conceito de cidadania. E, para o Poder Judiciário, isso era muito importante, sobretudo porque sempre se disse que o Poder Judiciário era muito isolado, numa torre de marfim, longe de todo o mundo, longe da população, fechado dentro de si mesmo, feito um caramujo e a minha idéia era de que ele deveria ser aberto. De tal maneira que, dentro desse conceito, nós trabalhamos muito para abrir o Poder Judiciário para a sociedade, até mesmo no sentido material de abrir as portas do Tribunal, que eram fechadas. Eram fechadas e nós abrimos para quem quisesse entrar. Só se entrava pelo porão. Nós abrimos as portas do Tribunal e elas passaram dois anos abertas; nos dois anos seguintes elas foram cerradas de novo e, mercê de Deus elas estão abertas agora, na nova administração. Elas voltaram a ser abertas. Isso é emblemático, você ter, pelo menos, as portas abertas. Fora disso, aí vinha o problema da abertura mesmo do Poder Judiciário, no sentido de acesso, de facilitação e acesso do cidadão ao Poder Judiciário. Sem acesso ao Judiciário, não há cidadania. Porque, na verdade, o último recurso do cidadão é o Judiciário. E, se quiser dizer, o último recurso da cidadania é o Judiciário. Quando o cidadão apela pra tudo e não tem jeito, não tem solução, ele recorre ao Judiciário. Aliás, isso é constitucional, também, vem da própria Carta Política do país. Então, dentro desse nosso processo de planejamento, agora, já num sentido filosófico, era de realmente abrir o Judiciário à cidadania, no sentido de facilitar o acesso.

O conceito de cidadania veio, porque já era uma preocupação não só do gestor maior, mas de todos, no sentido de que nós tivéssemos uma administração voltada, não intramuros, não para os atores internos, como atividade-fim; ou seja, a preocupação não era, apenas, com o bem-estar do juiz, mas com a capacidade do Judiciário de atender às apreensões da população.

A questão de valorizar o cidadão, é que o Poder Judiciário, até então, era um órgão muito fechado; as pessoas, raramente, tinham acesso ao presidente, tinham acesso às sessões, enfim, as pessoas não tinham liberdade... Então, se pensou em abrir as portas do Judiciário, para que o cidadão ficasse mais à vontade, para que ele pudesse, não só entrar, como adentrar e exigir e ver o que se está fazendo para melhorar para ele.

Acredito que a cidadania aparece aí destacada, tanto na Missão, como na Visão, como nos Valores, porque se o Poder Judiciário não exercer a sua função, efetivamente, com eficácia, a cidadania fica prejudicada.

Por que essa questão da cidadania? Eu acho que, exatamente, em função de todo o trabalho que já se tinha feito com as ONGs, em função do diagnóstico estratégico, que mostrou a necessidade do Judiciário construir uma imagem mais positiva, porque os cidadãos hoje têm os seus direitos muito mais presentes, estão cobrando muito mais do Judiciário; e aí, houve uma decisão coletiva, isso fluiu naturalmente, saiu naturalmente, do grupo. Tanto na Missão, como na Visão.

Nessa etapa, também ficou evidenciada a adoção de uma metodologia que contemplava uma participação de diversos *stakeholders* internos e a consulta a *stakeholders* externos, como já mencionado. Verifica-se que houve a realização do que está previsto no passo 3 do Ciclo da Mudança estratégica. Proposto por Bryson (1995), o qual se relaciona com

a explicitação da missão e dos valores da organização.

4.7 Impacto do planejamento estratégico na alocação de recursos

A questão da participação do Poder Judiciário no orçamento do Estado de Pernambuco, e a forma como se deu o relacionamento com o Poder Executivo, no tocante ao repasse dos recursos através das chamadas Transferências do Tesouro, é destacado no comentário, a seguir, o qual dá ênfase à crise dos duodécimos, que afetou o Estado de Pernambuco, e, de forma especial, os Poderes Legislativo e Judiciário, que recebem as Transferências do Tesouro na forma de duodécimos:

... Nós brigamos, realmente, no sentido de melhorar um pouco, porque no orçamento alguma coisa se conseguiu. Mas logo no segundo ano, o Executivo cortou, fortemente os recursos do Poder Judiciário³. Na verdade, o que nós recebíamos, não era suficiente, sequer, para pagar a Folha de Pessoal, no segundo ano da administração. No primeiro ano ainda sim, mas no segundo ano, nem isso. E, mesmo no primeiro ano, não nos repassavam tudo aquilo que era obrigação constitucional de repassar.

Alguns dos *stakeholders* enfocam a questão da fusão da Corregedoria Geral da Justiça com o Tribunal de Justiça, com ênfase nos benefícios gerados para a gestão orçamentária e financeira do Poder Judiciário, como sendo um das mais importantes resultados do planejamento estratégico então adotado. Nesse sentido, vale a pena destacar que, fazendo-se uma análise das Prestações de Contas Anuais do Poder Judiciário, no período de 1990 a 1998 (Anexo 9), pode-se constatar a crescente importância, tanto em termos relativos, como em termos absolutos, da participação da Corregedoria Geral da Justiça, no âmbito do orçamento do Poder Judiciário. Isso, porque se verifica que, tendo inicialmente uma

³ No início do exercício de 1999, o Poder Executivo anunciou uma previsão de fortes restrições na execução orçamentária, com reflexos nos valores dos duodécimos a serem repassados para os outros Poderes. Essa redução afetou fortemente o Poder Judiciário.

participação percentual de 14,48% do total do orçamento do Poder Judiciário em 1990, a Corregedoria teve essa participação gradualmente aumentada, sendo que no ano anterior à fusão essa participação foi de 33,13% do orçamento total do Poder Judiciário.

Desse modo, torna-se evidente que um percentual de participação no orçamento, da ordem que vinha sendo apresentada pela Corregedoria Geral da Justiça servia como fator de distorção da alocação de recursos, concentrados em um único órgão, em volume superior às suas necessidades. Esse aspecto vem reforçar os argumentos a favor da decisão de incorporação da sua estrutura à do Tribunal de Justiça, como uma ação plenamente justificada como medida voltada para corrigir a desigualdade alocativa e de fundamental importância para o processo de planejamento e para o futuro do Poder Judiciário. As declarações destacadas abaixo vêm corroborar essa percepção acerca do assunto:

...Nós nos cosemos com as nossas próprias linhas, com as Receitas Internas Diretamente Arrecadadas, provenientes das Taxas Judiciárias. Nós nos cosemos com isso. Aliás, essas receitas, em sua grande maioria, e o que é mais importante, no seu conceito, foram criadas no planejamento da Corregedoria, em 92, já visando o planejamento e a administração da Presidência, em 98. Lá, nós já falávamos, claramente nisso. Nós criamos essas receitas diretamente arrecadadas, mediante lei, através do Executivo e do Legislativo, e criamos para a Corregedoria. Mas, naquele tempo, nós quando criávamos dizíamos: 'estamos criando para a Corregedoria, mas quando estivermos na Presidência do Tribunal, essas receitas passarão para a Presidência do Tribunal'. E conseguimos, e fizemos e com elas foi que nós fizemos o pouco que fizemos, durante a nossa administração...

...desde que eu deixei a Corregedoria, eu comecei a brigar para mudar a organização interna do Poder Judiciário. Uma instituição pequena, relativamente pequena, dentro do Estado, e com duas cabeças mandantes. Com dois ordenadores de despesa; com dois orçamentos separados; o que só trazia prejuízo. Evidentemente, que isso era uma dispersão de recursos humanos e de recursos materiais. E, logo de imediato, eu comecei a brigar, no sentido de fazer a modificação. E, foi difícil, foi difícil, mas, quando surgiu a primeira oportunidade política, fui eu que consegui levar à Presidência de então, essa idéia, que foi aceita e houve uma negociação política. E eu fui, realmente, o negociador entre as duas partes interessadas, que eram a Corregedoria e o Presidente, quando, na verdade, o maior interessado era eu. Mas eu estava ali, no meio, como um interlocutor. E fiz com que a coisa fluísse, para que Lei fosse aprovada e que, em 1º de fevereiro, nós começássemos com uma outra organização e com outros recursos. Realmente, sem comparação com o que seriam só os recursos do Tesouro, o que foi de suma importância.

... não sei se eu vou surpreender, mas, o planejamento estratégico da Corregedoria Geral da Justiça, na época em que tivemos o mesmo gestor como Corregedor-Geral, foi que criou mecanismos para a melhor utilização de recursos, em nível geral do Tribunal de Justiça. E por um longo tempo essa forma de ter o orçamento aumentado, via a arrecadação direta de receitas próprias, esse foi um mecanismo criado na Corregedoria, na Gestão de Dr. Etério. E então (esse recurso) ficou na Corregedoria até então. Foi quando ele assumiu o Tribunal e houve toda uma

reforma, dirigida de uma forma correta, por que era impossível; a Corregedoria era um órgão autônomo, era como se fosse um órgão maior do que o organismo. Até então, a visão era essa; era uma coisa esdrúxula, por que o Tribunal se curvava à Corregedoria, para poder ter recursos. E agora, não; houve esse equilíbrio, que é o correto: a Corregedoria é algo que está dentro do plasma do Judiciário.

No que se refere a uma melhor alocação dos recursos financeiros, materiais e humanos, em decorrência do uso do planejamento estratégico, houve, também um destaque por parte de alguns *stakeholders*, os quais consideraram que o uso das ferramentas de planejamento influenciou na busca por uma maior racionalidade dessa alocação. Nesse sentido, uma análise da estrutura da despesa do Poder Judiciário, com base no item Balanço Financeiro Anual – Despesas, das Prestações de Contas Anuais do Tribunal de Justiça, relativas ao período 1996-1999 (Anexo 11), mostra o crescimento de determinados itens de despesa que foram privilegiados pelo processo de planejamento estratégico tais como a Construção de Próprios, o Investimento em Informática e a Conservação de Fóruns, dentre outros. As principais declarações dos *stakeholders* sobre o tema foram as seguintes: ...do ponto de vista do planejamento e da elaboração do orçamento do Estado, houve um ganho expressivo, porque não bastava, simplesmente, alocar os recursos, ou estabelecer uma previsão de recursos; mas, esse trabalho de planejamento justificava, com clareza, o porque daqueles recursos. Então, fica muito mais fácil você dialogar com os outros Poderes – basicamente, o Legislativo, que aprova a Lei Orçamentária e o Executivo, que consolida os projetos dos Poderes –, porque toda a programação estava suficientemente justificada no processo de planejamento estratégico.

Sim, pelo seguinte: porque nós tivemos condições de chegar para o Executivo e dizer que nós precisávamos aumentar a nossa participação para poder garantir todas as metas que estavam previstas. E houve um aumento no percentual de participação do Poder Judiciário no total do Orçamento do Estado de Pernambuco...

... fomos conversar com o Secretário da Fazenda, levando o Plano de Gestão e mostrando que, se houvesse algum corte não teria como fazer tudo aquilo. Então, eu acredito que foi muito importante, porque deu um direcionamento.

... depois do planejamento estratégico, nós vimos com melhor usar os recursos financeiros. Ou seja, planejando nós conseguimos saber o que iríamos gastar no próximo ano, ou o que não iríamos gastar. Porque como eu estou há 23 anos no Tribunal, eu sei que já aconteceu de alguns gestores devolverem dinheiro para o Governo do Estado, porque não conseguiu fazer uso dos recursos, ou seja, não conseguiu gastar os recursos, por deficiência de planejamento.

Com o processo de planejamento estratégico, o que ocorreu foi que, com as metas definidas se conseguiu, então, distribuir de forma mais equitativa os diversos recursos financeiros e humanos, direcionando-os ao cumprimento das metas. De um modo geral, então, a gente pode resumir que houve, realmente, uma redistribuição, com o planejamento estratégico.

As declarações prestadas pelos *stakeholders* sobre esse tema, bem como os dados obtidos em relatórios, vêm confirmar a ocorrência de alguns dos benefícios do planejamento estratégico, apontados por Bryson (1995). No caso específico, pode-se afirmar que a melhoria do processo decisório, o aumento da capacidade de resposta e a melhoria do desempenho da instituição parecem ser benefícios do planejamento estratégico que tiveram influência sobre o processo de alocação de recursos do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. Essas

constatações estão respaldadas em declarações como a de que o planejamento estratégico propiciou uma “redistribuição” dos recursos, oriunda, não só de uma melhor alocação interna, como da melhoria da capacidade de negociação com os outros Poderes, no que se refere à participação no orçamento do Estado.

No tocante à análise dos reflexos do planejamento estratégico sobre o processo de alocação de recursos, as opiniões dos *stakeholders* estão sintetizadas no quadro 4.7, a seguir:

Quadro 4.7 O planejamento estratégico e a alocação de recursos

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
<p>O Planejamento Estratégico e a alocação dos recursos</p>	<p>As opiniões dos <i>stakeholders</i> sobre este tema são majoritariamente voltadas para a compreensão de que o planejamento foi importante no processo de alocação de recursos. É mencionada a crise orçamentário-financeira do Estado, que levou a um corte linear nos duodécimos a serem repassados para os Poderes Legislativo e Judiciário, corte esse que provocou enormes dificuldades para o Poder Judiciário. A importância das Receitas Internas Diretamente Arrecadas, ou seja, as Receitas das Taxas Judiciárias é destacada, como fator importante para o equilíbrio orçamentário-financeiro do Tribunal (nesse sentido, é importante destacar que essas receitas foram fundamentais para a Construção do Fórum do Recife, o qual foi construído com receitas próprias).</p> <p>É feita menção expressa ao fato de que, desde a experiência de planejamento estratégico da Corregedoria Geral da Justiça, que havia a proposta de se incorporar a estrutura organizacional e o orçamento da Corregedoria ao do Tribunal de Justiça, como forma de se obter uma melhor alocação de recursos e de cortar despesas, que ocorriam em duplicidade nos dois órgãos.</p> <p>Alguns <i>stakeholders</i> destacaram a importância do planejamento estratégico, como ferramenta para a negociação do orçamento do Estado, junto aos Poderes Legislativo e Judiciário, uma vez que, com os projetos em mãos, ficava mais fácil argumentar e obter os recursos necessários a tocá-los. Finalmente, na análise desse tema, alguns <i>stakeholders</i> mencionam o fato de que, com a definição de metas e responsabilidades entre os gestores, houve, também uma melhor distribuição e uso dos recursos financeiros, materiais e humanos.</p>

4.8 Aceitação do processo de planejamento estratégico

A opinião expressa por alguns *stakeholders* foi no sentido de que o planejamento estratégico teve uma boa aceitação e que não ocorreram conflitos na sua implantação e implementação, conforme se depreende da leitura dos depoimentos a seguir:.... o planejamento estratégico eu acho que é sempre bem-vindo, sempre é bem-vindo. E esse eu acho que foi particularmente bem-vindo, por que a equipe que foi, vamos dizer assim, aglomerada na gestão, é uma equipe, eu dizia, de médio nível para cima e todos reconheciam a importância do planejamento...

Eu acredito que a aceitação foi boa; pelo menos eu não presenciei nenhum conflito em relação à execução das suas metas. Acho que cada um teve o seu papel bem determinado e isso é, realmente, até um fator preponderante na eliminação de conflitos.

Um dos *stakeholders*, apesar de considerar que houve uma boa aceitação, admitiu a existência de alguns focos de resistência, constituído por pessoas ou grupos avessos à mudança e que temem os efeitos de uma gestão mais eficaz possa trazer, no tocante à sua avaliação e à manutenção do *status quo*:

Sim, acredito que foi bem aceita. Mas, veja, em todo lugar onde se fazem mudanças, se tem dificuldades em implantá-las, porque cada cabeça é um mundo, não é? Portanto, ele foi bem aceito, no geral foi bem aceito; mas é claro que sempre existem pequenos grupos que são avessos à mudança – não querem mudar, não querem melhorar. Ficam com medo que o planejamento venha a atrapalhar o processo, ou acontecerem demissões, ou acontecerem perdas de cargos, etc. Portanto, quando se fala em planejamento para melhorar, para fiscalizar... esse planejamento como vem, também, para fiscalizar os setores, para melhor se trabalhar, as pessoas tendem a resistir. Aí, existem, claro, como em todo o lugar, as resistências à mudança; mas, no geral, foi bom demais...

Um *stakeholder* destacou a importância do papel do patrocinador na aceitação do planejamento estratégico, uma vez que, diante de uma presença constante e firme do Presidente do Tribunal de Justiça a todas as etapas do processo, as pessoas tendiam a ficar mais motivadas e perceber a importância daquela ferramenta gerencial. Essa variável, portanto teria sido de grande relevância para garantir a consolidação desse trabalho:

Até porque depende muito, também, do decisor. Nós tínhamos uma sistemática de acompanhamento e controle, em que nós temos reuniões mensais, para verificar os desvios, o que estava saindo fora do prumo e essas reuniões, todos os meses, aconteceram, sob o comando dele. Ele não faltou a nenhuma; chegava antes de todo mundo, saía depois de todo mundo. Inclusive, quando alguém faltava, ele mandava ligar e dizia: ‘... porque foi que o Sr. não veio?’ Então, era uma coisa que as pessoas viam a intenção do decisor de dar continuidade ao processo e de fazer valer o processo...

As opiniões dos *stakeholders*, acerca do nível de aceitação do planejamento estratégico, bem como dos conflitos que se verificaram, estão sintetizadas no quadro 4.8, a seguir:

Quadro 4.8 A aceitação do processo de planejamento estratégico

Tema	Percepção dos <i>stakeholders</i>
Aceitação do planejamento estratégico	A opinião da maioria dos <i>stakeholders</i> é no sentido de que o planejamento estratégico foi bem aceito pela instituição judiciária, principalmente pelo fato de se ter procurado abrir a sua participação para todos os potenciais interessados, ou seja, para todos os <i>stakeholders</i> , tanto os internos – mediante o convite a participar e a compor o Grupo-Executivo –, como os externos – através das consultas e reuniões realizadas no processo de definição do planejamento estratégico.
Surgimento de conflitos	A opinião predominante é a de que não ocorreram conflitos graves, que viessem a comprometer o andamento dos trabalhos. Isso, no entanto, não quer dizer que os <i>stakeholders</i> considerem que não tenha havido conflitos; pelo contrário, a opinião que predomina é que os conflitos estiveram sempre presentes, com maior ou menor intensidade uma vez que o mesmo é inerente ao processo de planejamento, onde são definidas prioridades e onde se fazem escolhas fundamentais para o futuro da organização. No entanto, o que se destaca é que, de um modo geral, os <i>stakeholders</i> entendem que conflitos foram administrados adequadamente, sem comprometer o processo, antes, servindo para estimular as contradições e gerar as condições para as mudanças necessárias.

Os depoimentos transcritos, a seguir, ilustram a forma como pensam os *stakeholders*, acerca do grau de aceitação do planejamento estratégico, bem como dos possíveis conflitos que o mesmo possa ter vindo a suscitar: .. Conflitos, de certa forma, sempre há. Mas nunca houve um conflito verdadeiramente forte. Pra começo, nós procuramos puxar, como aqui é sabido, já, quem é a próxima administração, quem dirige a próxima administração, nós procuramos puxar para dentro do nosso planejamento estratégico, exatamente o próximo futuro presidente⁴. E ele participou, durante, pelo menos um ano e seis meses de todas essas reuniões de planejamento, tendo vez e voz e voto. E ele, freqüentemente, agiu até com muita veemência, quando se pronunciava sobre essas coisas. Mas, não chegou a haver conflito...

Na área administrativa, o conflito maior deveu-se a algumas visões mais corporativas, de um lado e de outro uma visão, também, mais tradicionalista de alguns dos integrantes desta Casa.

Um dos *stakeholders*, inclusive, destacou a característica conflituosa do próprio

⁴ O desembargador Nildo Néri.

processo de planejamento, como sendo uma coisa positiva, na medida, em que estaria servindo para por em questionamento o *status quo* e criando condições para as mudanças. Nessa mesma linha de raciocínio, ressalta as características de personalidade do gestor principal como sendo um dos atores que teriam contribuído para estimular os conflitos, os questionamentos, criando dessa forma as condições necessárias para que as mudanças viessem a ocorrer. Esse depoimento está destacado, a seguir:

Agora, houve conflitos. Por que? Porque planejamento estratégico produz conflitos, realmente. E ele tem de ter conflitos, mesmo, realmente. Por que, se ele não tem conflitos, ele não empolga. E não necessariamente eu quero dizer que o conflito seja um pré-requisito e que as pessoas devem fantasiar conflitos, pra poder... Não, não é isso que eu estou dizendo. É natural isso... Ainda existem razões nesses conflitos, que vêm das personalidades envolvidas. Por exemplo: o desembargador Etério, como gestor do plano, como patrocinador do planejamento, ele é uma pessoa que tem uma personalidade polêmica, sempre. Ele, tomando sorvete, é polêmico... E isso, em alguns momentos, é fundamental que essas pessoas assim cheguem numa posição alta, que é para ele dizer assim: bem, agora é a hora!... E aí faz um monte de coisas certas, outras não muito certas, mas que resultam em avanços. Quando você fizer a equação de custo-benefício, você pode dizer: não, foi triste, mas chegou, vamos lá!...

A análise desse tópico revela que a adoção de estratégias para a mudança institucional planejada, conforme apontado por Pereira e Fonseca (1997), influenciou positivamente para a aceitação do planejamento estratégico. Nesse sentido, pode-se afirmar ficou evidenciado que pesaram positivamente algumas das estratégias propostas por esses autores, tais como: a) confiança nas lideranças – no caso, não só na liderança do Presidente, destacada pelos *stakeholders* como fundamental, mas, também a liderança de diversos outros membros do corpo dirigente da instituição; b) formação de massa crítica – que se consubstanciou na existência de um grupo claramente comprometido com o projeto de mudança, o qual atuou no sentido de disseminá-lo e dar-lhe sustentação no âmbito da instituição; e c) comunicação eficaz – que foi uma estratégia, através da qual se procurou tornar claro para os membros da instituição, todo o processo de planejamento estratégico a ser implementado e os resultados que se esperava obter.

4.9 A implementação do planejamento estratégico

O momento da implementação do planejamento é de fundamental importância, uma vez que envolve, não só a execução do que foi planejado, como também a monitoração das ações, com as conseqüentes etapas de correção de rumos, de atualização e de revisão do plano. Para captar, junto aos *stakeholders*, a sua perspectiva sobre a implementação do Plano de Gestão 1998-2000, foi investigada a presença dos componentes gerenciais básicos, conforme temática proposta por Thompson e Strickland III (2000), conforme se poderá verificar da leitura dos tópicos, a seguir.

4.9.1 Organização capaz de executar a estratégia

As opiniões dos *stakeholders* sobre esse assunto estão sintetizadas no quadro 4.9.1, a seguir:

Quadro 4.9.1 Existência de organização capaz de executar a estratégia

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
<p>Existência de organização adequada</p>	<p>A visão da maioria dos <i>stakeholders</i> é de que a mudança proporcionada pela Lei Complementar nº 19, que extinguiu a autonomia administrativa da Corregedoria Geral da Justiça, dotando o Poder Judiciário de Pernambuco de uma estrutura organizacional unificada, foi o principal elemento de definição de uma estrutura adequada para a implementação do planejamento. Tal percepção se justifica pelo fato de que, a partir da unificação organizacional, tornou-se possível a unificação das políticas, das diretrizes e das metas organizacionais, além de se passar a ter uma maior racionalidade nos gastos e na alocação dos recursos.</p> <p>Do ponto de vista mais operacional, houve, também o destaque, por parte de um dos <i>stakeholders</i>, de aspectos da metodologia de planejamento adotada, na qual se formavam grupos de trabalho responsáveis pela execução de cada um dos objetivos e das metas previstos no Plano de Gestão, através de uma estrutura por projetos, que, funcionando sobreposta à estrutura formal, foi fundamental para a implementação do plano.</p>

A opinião manifestada pela maioria dos *stakeholders* entrevistados foi no sentido de que o principal fator relacionado à disponibilização de uma estrutura adequada para a implementação do planejamento estratégico, foi a mudança organizacional promovida no início da Gestão, em fevereiro de 1998, a qual foi derivada da Lei Complementar nº 19, de 9 de dezembro de 1997. Essa lei, como já foi mencionado, anteriormente, introduziu modificações na Organização Judiciária do Estado, oficializou as serventias nas comarcas de 1ª e 2ª Entrâncias, criou e extinguiu cargos. Nesse sentido, a principal modificação na estrutura organizacional do Poder Judiciário, foi, exatamente, a incorporação da estrutura organizacional da Corregedoria ao Tribunal de Justiça, o que motivou a extinção de 7 cargos de direção, então existentes em duplicidade, o que significou, além de uma efetiva unidade de comando e de estrutura, uma grande passo para a racionalização dos gastos e para uma melhor utilização dos recursos disponíveis (Pernambuco, 1997):

Art. 29 – A partir de 1º de fevereiro de 1998, as atividades de administração de recursos humanos, administração financeira, informática, planejamento e organização e pesquisa técnico-judiciárias exercidas pela Corregedoria Geral da Justiça, passarão a ser exercidas pelos órgãos próprios do Tribunal de Justiça.

Parágrafo Único – Na data fixada no caput deste artigo, serão extintos os seguintes cargos de provimento em comissão:

I – Coordenador de Recursos Humanos da Corregedoria Geral da Justiça, referência PJC-III;

II – Diretor Financeiro da Corregedoria Geral da Justiça, referência PJC-III;

III – 3 (três) de Diretor Adjunto da Corregedoria Geral da Justiça, referência PJC-II;

IV – Assessor de Planejamento e Organização da Corregedoria Geral da Justiça, referência PJC – III;

V – Contador da Corregedoria Geral da Justiça PJC-IV;

Art. 30 – Fica transformado o cargo de Chefe do Núcleo de Informática da Corregedoria Geral da Justiça, referência PJC – IV, em chefe do Núcleo de Apoio Psicossocial, referência PJC – IV;

Algumas das afirmativas cuja linha de raciocínio faz a defesa desse ponto de vista, estão relacionadas, abaixo:

Como eu já tinha falado antes, teve a Lei Complementar nº 19, que não é uma boa lei, ela, tecnicamente, tem mil problemas, mas ela realmente tem dentro dela uma série de elementos que fizeram nortear os assentamentos todos de planejamento...

Inclusive, nós levamos ao Pleno uma Resolução em que nós fizemos uma reestruturação de todo o Poder Judiciário. Inclusive, já começamos isso, com interferência minha, na administração do presidente Belém de Alencar... (Presidente do Tribunal e Justiça na Gestão 1996-1998).

Um dos *stakeholders*, no entanto, apesar de reconhecer que a mudança na estrutura organizacional promovida pela Lei Complementar nº 19 foi direcionada no sentido de dotar a instituição de melhores condições para por em prática o processo de planejamento estratégico, afirmou que a adequação da estrutura não foi a ideal. Para justificar o seu ponto de vista, destacou a existência de outras variáveis que influenciaram o processo, conforme se pode depreender da leitura da seguinte declaração:

Isso se tentou, com a mudança organizacional, mas, como essa mudança foi permeada por uma série de fatores contingenciais que a gente sabe que existem dentro do Poder Judiciário. Essa estrutura não era exatamente adequada para que se pudesse ter uma maior agilidade, para que essa estratégia fosse adotada em toda a sua plenitude. Mas, se buscou isso.

Um outro aspecto relevante e fundamental para a criação de uma organização capaz de executar a estratégia, conforme já mencionado no sub-item 1.1.3, foi a mudança na estrutura organizacional dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça, viabilizada através da Resolução nº 95/98 (Estado de Pernambuco, 1998c), representada graficamente no anexo 15. Essa nova estrutura retirou a função “planejamento” do nível de linha, através da criação da Coordenadoria de Planejamento e Organização (COPLAN), que, como órgão de *staff*, diretamente vinculado à Presidência, pôde exercer um papel de coordenação, no que se refere ao planejamento estratégico, conforme suas atribuições específicas (Estado de Pernambuco, 1998c, p. 2):

DA COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Art. 11 - À Coordenadoria de Planejamento e Organização compete a coordenação das ações do Sistema de Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, das ações pertinentes ao processo de elaboração e acompanhamento do orçamento e a modernização administrativa, abrangendo sistemas organizacionais e administrativos, estruturação organizacional e racionalização dos métodos de trabalho, cabendo-lhe:

I – instalar e coordenar junto aos órgãos da estrutura organizacional o processo de elaboração do planejamento nos níveis Estratégico, Tático e Operacional, participando da formulação de políticas, diretrizes, objetivos e metas;

II – participar da elaboração de planos de ações, projetos funcionais e operacionais de acordo com as políticas, diretrizes, objetivos e metas traçados, juntamente com as áreas específicas;

III – apoiar tecnicamente e orientar os diversos órgãos integrantes da estrutura do Tribunal de Justiça, garantindo integração de recursos e esforços;

IV – coordenar o processo da elaboração da proposta orçamentária do Poder Judiciário, a partir dos objetivos e metas estabelecidos;

V – manter contato com o Poder Executivo sobre o cumprimento da programação

orçamentária;

VI – elaborar os instrumentos necessários ao acompanhamento e controle de resultados alcançados e situação global do orçamento da instituição;

VII – realizar análise e avaliação de objetivos, metas e planos de ações, verificando o atingimento dos resultados;

VIII – identificar as causas que estejam retardando ou impedindo a execução dos planos de ações, propondo às instâncias competentes as medidas corretivas que se fizerem necessárias, através de relatórios;

IX – promover a disseminação das mudanças praticadas com relação a novas técnicas e métodos de trabalho, com vistas à consecução de um novo clima organizacional;

X – planejar e apoiar com estreita interação com a área de Recursos Humanos, a execução de programas de treinamento em serviço necessários à implantação de novas técnicas e métodos de trabalho;

De acordo com a análise de outro *stakeholder*, o principal aspecto da estruturação para a implementação do planejamento esteve contido na forma como a equipe da COPLAN estruturou a equipe responsável pelo Plano de Gestão, ou seja, a partir de uma concepção multidisciplinar e interdepartamental, o que permitiria uma maior integração entre as diversas áreas. Segundo essa ótica, a forma como se fez essa organização das equipes estaria servindo para a criação de alternativas organizacionais mais flexíveis:

...o grupo de planejamento estratégico utilizou o recurso de subdividir, dentro daquela estrutura que já existia, formar grupos, com líderes específicos, para o cumprimento de determinadas metas; então, houve, na realidade a criação de uma organização dentro da organização.

4.9.2 Alocação de recursos para executar a estratégia

As considerações feitas pelos *stakeholders* sobre a questão da alocação de recursos necessários para a execução da estratégia, passam, na maioria dos casos, por uma crítica ao Poder Executivo, no tocante à carência de recursos, conforme se pode depreender da leitura das afirmativas abaixo:

Diria que não. Quer dizer, a não ser a parte de receita própria. Recursos outros – do Tesouro Estadual, alocados no orçamento do Poder. A mais, por conta disso, eu realmente não tenho conhecimento.

... Só as nossas receitas de arrecadação interna, mesmo. Por que, da parte do Executivo, no que eu recorde, momentos houve em que, para investimento, nós tínhamos R\$ 50.000,00 por ano. Não houve essa alocação de recursos de lá para cá, esses recursos foram os recursos das receitas próprias.

Houve um *stakeholder* que levou em consideração, na sua análise, o processo de dificuldade financeira vivido pelo Estado de Pernambuco, à época, considerando, no entanto, que esse problema não teria sido suficiente para prejudicar a execução do Plano de Gestão. Essa opinião, de certa forma é compartilhada por outro *stakeholder*, conforme se pode depreender da leitura das suas declarações:

Aí, bate um pouco com o que eu falei anteriormente: a questão da dificuldade do Estado, para a implementação das suas políticas em face de um decréscimo de receita. Mas não diria que isso foi inviabilizador da política decorrente do planejamento; ela não permitiu a realização de todas as metas previstas, mas não inviabilizou a administração, de maneira alguma.

Nós não tínhamos muitos recursos, porém não tivemos grande dificuldade. Conseguimos recursos para fazer grande parte do que estava estabelecido.

A síntese do que pensam os *stakeholders* sobre esse tema está contida no quadro

4.9.2, abaixo:

Quadro 4.9.2 Alocação de recursos para a execução da estratégia

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
Alocação de recursos para executar a estratégia	A opinião majoritária dentre os <i>stakeholders</i> é a de que os recursos alocados foram, predominantemente, originários das Receitas Diretamente Arrecadadas, ou seja, das Taxas Judiciárias, tendo havido pequena contribuição dos recursos oriundos das Transferências do Tesouro. Apesar de terem sido feitas observações, às vezes contundentes, acerca das dificuldades orçamentárias e financeiras vivenciadas naquele período, não é feito um registro explícito de que alguma meta ou objetivo importante do Plano de Gestão tenha tido a sua execução comprometida por falta de recursos.

Analisando-se o comportamento das receitas e das despesas do Poder Judiciário, conforme dados contidos nas Prestações de Contas Anuais referentes ao período 1996-1999 (Anexos 10 e 11), verifica-se que, de fato, a participação relativa das Transferências do Tesouro, no lado das receitas, caiu de 59,04% em 1996, para 49,78% em 1997, mantendo-se no patamar de 49,54% em 1998 e subindo um pouco a sua importância relativa em 1999, com 57,04% de participação. Nesse meio tempo, as Transferências do Tesouro passaram de R\$ 191.352.212,38 no biênio 1996-97, para um montante de R\$ 265.239.627,08 no biênio

1998-99, o que representou um crescimento de 38,61%, de uma gestão para a outra. É importante ainda ressaltar que a maior parcela desse incremento se deu exatamente entre 1997-98 (25,09%) e 1998-99 (14,18%), o que vem mostrar, que, ao contrário da interpretação de alguns dos *stakeholders*, a participação do Tesouro no orçamento do Poder Judiciário aumentou em termos reais no período, apesar da sua queda relativa. Esse dado vem demonstrar que, apesar de não ter ficado evidenciado para os *stakeholders*, houve uma significativa disponibilização de recursos para a execução da estratégia, inclusive no que diz respeito às Transferências do Tesouro.

Por outro lado, analisando-se o comportamento das Receitas de Taxas Judiciárias, verifica-se um crescimento significativo, uma vez que, no mesmo período 1996-97 os valores arrecadados foram de R\$ 20.221.691,27, enquanto que entre 1998-99 a arrecadação subiu 94,32%, com um total arrecadado de R\$ 39.295.431,12, crescimento que reflete uma melhoria nos mecanismos de arrecadação e controle daquela receita.

O orçamento total do Poder Judiciário cresceu nesse período, 59,44%, observando-se, em 1998 um crescimento de 25,70% em relação ao ano anterior e, em 1999 uma pequena redução de 0,82%, em relação a 1998. Comparando-se os orçamentos das duas gestões, verifica-se que em 1998-99 a dotação total foi de R\$ 497.874.852,35 enquanto no biênio 1996-97 havia sido de R\$ 354.352.128,09, com um incremento de 40,50%, no período.

Outro aspecto relevante a destacar é que a participação percentual do Poder Judiciário no Orçamento do Estado de Pernambuco tem crescido significativamente ao longo dos últimos anos, conforme se depreende da análise do Anexo 7, onde se verifica que de uma participação de 1,11% em 1990, se passa para um patamar de cerca de 2%, em meados da década de 1990, estando essa participação, atualmente, na casa dos 3% do Orçamento do Estado.

Do ponto de vista das despesas realizadas, verifica-se que, no item Construção de

Próprios, houve uma despesa de R\$ 51.587.070,57 no biênio 1998-99, contra R\$ 5.573.505,60 observados na gestão anterior, representando um incremento de 825,58%. Esse aumento se deveu, basicamente, à construção do novo Fórum do Recife, que, como já mencionado ao longo deste trabalho, constitui-se na principal marca da gestão. Incrementos significativos, ainda, foram observados nas seguintes despesas: Informática (243,70%), Conservação de Fóruns (149,86%), Gestão (50,81%) e Atividades Judiciárias (40,68%).

4.9.3 Políticas e procedimentos de suporte

Alguns *stakeholders* consideraram que foram definidas políticas e procedimentos de suporte para o planejamento estratégico e que as mesmas teriam ficado sob a responsabilidade das áreas de planejamento e de recursos humanos:

Esses pontos ficavam, de um modo geral, a cargo de planejamento propriamente dito, que era Zélia Lucena e de Maria da Paz, que era a parte de Pessoal. Zélia era o planejamento técnico, de como se conduzir o planejamento; e Maria da Paz conduzia o elemento humano, o treinamento, a alocação... Era, basicamente, nas mãos do planejamento, que era Zélia e dos Recursos Humanos, que era Maria da Paz.

Houve forte estabelecimento de suporte, na área de recursos humanos, na área de planejamento, no acompanhamento no trabalho dos diversos segmentos; isso também foi um ponto alto da administração.

Bom, treinamento, realmente, nós não tivemos, mas o grupo do setor de planejamento, disponibilizava uma pessoa para acompanhar cada um dos grupos e mediar as reuniões e orientar, de modo a que o planejamento estratégico fosse realmente implantado.

O quadro 4.9.3 apresenta um resumo das opiniões dos *stakeholders*, acerca de como foram desenvolvidos políticas e procedimentos de suporte para a implementação do plano de gestão.

Quadro 4.9.3 Estabelecimento de políticas e procedimentos de suporte

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
Estabelecimento de políticas e procedimentos de suporte	<p>A opinião predominante é de que houve uma definição de políticas e procedimentos de suporte à execução do planejamento estratégico, tendo ficado a sua aplicação a cargo da COPLAN e da DRH, tendo essas duas áreas organizacionais cumprido adequadamente esse papel, designando pessoas para acompanhar a execução do plano e propiciando os treinamentos necessários.</p> <p>Há, também, opinião distinta dessa, manifestada por um <i>stakeholder</i>, que considera insuficiente o que foi feito nesse sentido, considerando que o planejamento estratégico era uma ferramenta gerencial nova e desconhecida da maioria da equipe.</p>

Outro *stakeholder* creditou o estabelecimento dessas políticas e procedimentos de suporte ao papel desempenhado pelo Presidente e pelo desembargador Og Fernandes:

Bom, de certa maneira, sim. Havia o compromisso do gestor principal com o grupo menor, o Grupo-Executivo; um compromisso muito forte com o desembargador Og, que tem uma penetração grande junto aos juizes. E isso tudo facilitava a sustentação do plano... Isso também é uma coisa importante.

Houve, também, uma opinião crítica a respeito da existência dessas políticas e procedimentos, que ressalta as carências existentes na instituição, principalmente em se tratando da implantação de procedimentos totalmente novos e para os quais a organização não estava preparada:

Eu acho que isso poderia ter sido melhor. Houve algumas situações isoladas, em que aconteceu e outras em que não aconteceu. Ou seja, não foi da melhor forma, poderia ter sido melhor. Até porque a gente estava com uma coisa absolutamente nova, com uma equipe que nunca tinha trabalhado com aquilo. Então, tudo ficava mais difícil, em função disso.

4.9.4 Uso de práticas e mecanismos de melhoria contínua

Dentre as opiniões emitidas pelos *stakeholders*, foram destacada as seguintes:

Isso era permanentemente. Inclusive, por falar nisso, há um ponto importantíssimo, que foi implementado, que foi a informatização do Poder Judiciário, como um todo. Já havia um princípio, aqui no Tribunal de Justiça. Na Corregedoria nós tínhamos deixado pronto para ser implementado e não foi continuado. Recomeçaram e, por

isso não fizeram. Nós compramos um programa, no sul do país, no Paraná – o software *Judwin*, e implantamos em Olinda, como plano-piloto; depois de funcionando em Olinda, nós implantamos no Foro do Recife, em 30 dias. Informatizamos todo o Tribunal de Justiça; informatizamos todo o Foro do Recife, e deixamos planejada e licitada a informatização de todas as comarcas do Estado.

E aí, vinha, também, o problema do treinamento do pessoal, com Maria da Paz; a preparação do pessoal, para poder suportar essas novas técnicas, que foram, até em matéria de um simples arquivo. Porque, arquivo, no Tribunal, sempre foi um desastre. Nós perdemos, aqui, coisas preciosíssimas, em matéria de história do Tribunal, por falta de arquivo, por falta de lugar, por falta de carinho, por falta de conhecimento, por desídia, por desleixo das administrações. E nós adquirimos – fomos, inclusive, criticados -, mas adquirimos arquivos eletrônicos, importamos da Alemanha, arquivos que fazem com que o servidor possa encontrar o processo procurado, em 20 segundos, e não em 20 dias, 30 dias, ou nunca mais, como acontecia no passado.

Com certeza, porque nós criamos uma política de valorização do profissional e essa valorização, ou seja, oferecer cursos, oferecer às pessoas oportunidades para que elas participassem desse planejamento – porque, apesar de existir aquele Grupo-executivo, cada diretor, cada assessor, cada chefe de setor ouviu os seus subordinados.

A opinião dos *stakeholders* sobre esse tema está explicitada no quadro 4.9.4, abaixo:

Quadro 4.9.4 Uso de práticas e mecanismos de melhoria contínua

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
<p align="center">Práticas e Mecanismos de Melhoria Contínua</p>	<p>A adoção de práticas e mecanismos de melhoria contínua foi considerada uma ferramenta gerencial usada no processo de implementação do planejamento estratégico. De acordo com essa visão, foram destacados os seguintes mecanismos e práticas: a informatização; o treinamento do pessoal para o uso de novas técnicas e procedimentos de trabalho e para o uso do planejamento estratégico.</p>

4.9.5 Recompensas e incentivos para o alcance de metas

Dentre essas afirmativas feitas sobre essa questão podem ser destacadas as seguintes:

Não, até porque a própria estrutura de poder público impede isso, não dá essa flexibilidade.

A única recompensa, no meu entender, que aconteceu, diante de tudo isso aí, foi o sentimento das pessoas que participaram, de que colaboraram, em todos os sentidos, para melhor fazer o Poder Judiciário. Mas, incentivos materiais, recompensas, não existiram.

Essa recompensa, dentro do Poder Público, notadamente na área da Administração Direta, se faz muito mais pelo reconhecimento da capacidade, do esforço de cada um dos partícipes do trabalho. Nós não temos possibilidade dentro do Poder Judiciário, de estabelecermos, por exemplo, um reconhecimento que pudesse refletir em aumento salarial, ou em uma ascensão dentro da carreira, porque os parâmetros estabelecidos para essa ascensão são muito engessados, em face dos mecanismos da Administração Pública. Mas houve, sim, um reconhecimento público e um apoio decisivo a esses gerentes, a essas pessoas que trabalharam, no sentido da identificação do mérito dessas pessoas.

As opiniões emitidas pelos *stakeholders* sobre esse tema podem ser sintetizadas no que contempla o quadro 4.9.5, a seguir:

Quadro 4.9.5 Recompensas e incentivos para o alcance das metas estratégicas

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
<p>Recompensas e incentivos para o alcance de metas</p>	<p>Os <i>stakeholders</i> consideram que não existiram recompensas e incentivos materiais para os técnicos e dirigentes envolvidos no processo de planejamento estratégico, uma vez que no setor público não há mecanismos legalmente reconhecidos para a adoção dessa prática. No entanto, foi considerada a prática do incentivo e do reconhecimento moral, largamente difundida durante a implementação do processo de planejamento estratégico do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco.</p>

4.9.6 Modelação de cultura e ambiente de trabalho

As principais opiniões externadas pelos *stakeholders*, nesse sentido vêm destacadas, a seguir:

Buscou-se isso e acredito até que a gente tenha conseguido alguma coisa, em função do nível de realização das metas. Eu acho que nós tivemos um percentual de realização muito elevado. Então eu acho que, se a gente não tivesse conseguido nada na modelagem dessa cultura, a gente não tinha conseguido um resultado tão expressivo.

Com certeza. Porque, quando os assessores, ou coordenadores que estavam envolvidos, tinham de cumprir suas metas, eles tinham de passar para seus subordinados o interesse pela mudança, para ajudar no processo de planejamento e

para melhorar o serviço. Então, com certeza houve a mudança de cultura e das cabeças das pessoas, pois esse aspecto foi trabalhado. Claro que nem todos assimilaram bem, mas a maioria aceitou bem o processo e houve mudança na cultura.

Esse também foi um ponto muito batido. Penso que esse trabalho tem de ser contínuo. Não pode se implementar, ou se complementar, apenas em dois anos de administração; essa tem de ser uma meta contínua das administrações, no sentido de melhorar a estrutura da casa. Agora, esse também foi um ponto forte da administração.

Nós fizemos isso, também com os servidores, mas, sobretudo, com os juízes. Nós fazíamos sempre reuniões com os juízes, com a presença de uma consultoria de recursos humanos, contratada para trabalhar, exatamente, essa cultura, trabalhar a cabeça dos juízes, nesse sentido. Isso foi feito seguidamente, e, infelizmente, nem todos participaram... Evidentemente, que a receptividade, entre os desembargadores, em um determinado número, foi bastante boa e entre dois ou três, sobretudo o próximo futuro presidente, então era o mais refratário, o mais reacionário, o mais duro em aceitar uma mudança de mentalidade; em abrir, em querer abrir os olhos. Até o Tribunal nós chegamos, na tentativa de criar essa cultura...

Mas que nós trabalhamos nesse sentido, trabalhamos, mesmo porque, se não o fizéssemos, estaríamos em contradição com nós mesmos, quando nós entendíamos que o essencial é o homem.

A síntese das opiniões dos *stakeholders* sobre esse tema está contida no quadro

4.9.6, abaixo:

Quadro 4.9.6 Modelação da cultura e do ambiente de trabalho

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
<p>Modelação da cultura e do ambiente de trabalho</p>	<p>A percepção dos <i>stakeholders</i> é de que foi realizado um grande esforço no sentido de se promover mudanças na cultura e no ambiente de trabalho do Poder Judiciário, como forma de permitir uma melhor implementação do ciclo de mudança estratégica, inerente à implantação do planejamento estratégico. Esse esforço, no entanto, apesar de ter sido bem sucedido em muitas ocasiões e em diversos níveis, desde a esfera dos juízes até à dos desembargadores, passando pelos servidores, encontrou, em certos setores, uma grande resistência. Essa resistência à mudança é atribuída ao conservadorismo e ao imobilismo, presentes em largas parcelas da instituição judiciária.</p>

4.9.7 Exercício de liderança estratégica

Um dos *stakeholders* considera que a equipe dirigente do Tribunal de Justiça, como um todo, exercitou bem a sua liderança estratégica e que isso contribuiu para uma boa implementação do Plano de Gestão. Na sua análise, é também salientado o papel de alguns

desses dirigentes no processo de planejamento e na liderança da implementação das ações:

Eu acho que o nosso pessoal era bom, que o nosso grupo era bom; uns melhores, outros piores, mas eu acho que havia uma liderança boa do nosso pessoal. Maria da Paz é uma líder, embora com alguns senões, como todo o mundo, evidente, mas ela é uma pessoa excelente. Zélia, absolutamente competente, dentro do setor dela, uma pessoa que realmente tinha autoridade para falar; autoridade do conhecimento. Como tinha Olga, por exemplo, muito carismática no tratamento com o pessoal, já que ela cuidava da parte administrativa, que, portanto, tinha todos os recursos humanos, como tudo o mais em matéria de administração subordinado a ela, e ela muito carismática, fazia bem o meio-de-campo. Era um 'meia-armador' de primeira qualidade. Na parte de engenharia, nós tínhamos Rogéria, uma engenheira realmente jovem, mas já experiente, de muita capacidade, com muito conhecimento e a quem nós devemos a construção do Foro do Recife num prazo recorde de 18 meses.

O quadro 4.9.7 contém uma síntese do pensamento dos stakeholders sobre como o exercício da liderança estratégica se deu, ao longo da implementação.

Quadro 4.9.7 Exercício de liderança estratégica

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
<p>Exercício de liderança estratégica</p>	<p>A maioria dos <i>stakeholders</i> argumentou que a principal liderança estratégica foi a exercida pelo patrocinador do processo, o Presidente do Tribunal de Justiça, apesar de que considera, também que diversos dirigentes exerceram esse papel com competência, contribuindo positivamente para o processo de implementação do Plano de Gestão. Dentre esses dirigentes, são destacados o Ouvidor Judiciário, a Coordenadora de Planejamento e Organização, a Diretora de Recursos Humanos, a Secretária de Planejamento e Interior e a Diretora de Engenharia e Arquitetura.</p> <p>Um dos <i>stakeholders</i>, no entanto, manifestou opinião divergente daquela expressa pela maioria, considerando que, no tocante ao corpo dirigente como um todo, não houve uma sistematização da ação de liderar, de modo que cada um dos gestores setoriais exerceu a sua liderança, na medida do possível e de acordo com as suas capacidades individuais.</p>

Outros *stakeholders* enfatizam o papel de liderança estratégica, exercido pelo Presidente do Tribunal de Justiça, como tendo sido um elemento fundamental para o sucesso da implementação, conforme se pode depreender das declarações destacadas abaixo:

Aí houve, eu acho que funcionou bem; nas diversas áreas e o principal, que foi a do líder, o Dr. Etério.

Especialmente pelo decisor, que teve, em todos os momentos, uma liderança estratégica, como o Ouvidor – o Dr. Og –, a diretora de Engenharia - Rogéria Magalhães -, a Diretoria de Recursos Humanos – Maria da Paz Brasil -, e a própria COPLAN.

Um dos *stakeholders*, no entanto, apresentou uma opinião distinta, considerando que, apesar de ter havido um esforço da equipe dirigente, no sentido de exercer uma liderança estratégica, ocorreram falhas no sentido de sistematizar a condução do processo, tendo sido os resultados positivos derivados de esforços individuais e da habilidade pessoal de alguns dirigentes:

... eu não acho que houve isso... O que houve, na verdade, foi uma tentativa positiva de unir forças dentro daquela equipe e cada um sair para as suas áreas, buscando o máximo possível disso, com as suas próprias ferramentas. Quem tinha tendência para liderança, liderava onde podia; quem não tinha, tinha mais dificuldade em conseguir e assim por diante.

4.10 Índice de realização dos objetivos e metas

Segundo os resultados consolidados nas oito reuniões de avaliação e no seminário de replanejamento, realizadas ao longo dos dois anos de gestão, o índice médio de realização dos objetivos e metas estratégicas estabelecidos pelo Plano de Gestão 1998 –2000, foi de 69,60% , tendo os resultados obtidos para os diferentes objetivos, variando de 25% a 100% de realização (Estado de Pernambuco, 2000a, p.41-44). Essas reuniões foram realizadas, de acordo com a metodologia de planejamento adotada, a qual já foi descrita anteriormente no item 4.5 e consta dos Anexos 1, 2, 3, 4 e 5 e cuja estrutura básica seguiu aquela da I Reunião de Acompanhamento e Avaliação do Plano de Gestão, contemplada no Anexo 6. É importante ressaltar que os procedimentos adotados para o acompanhamento e a avaliação estiveram em consonância com o que é proposto por diversos autores, tais como Ansoff e McDonnell (1993), Bryson (1995) e Thompson e Strickland III (2000), acerca do assunto.

Nessas ocasiões foi avaliado o andamento de cada um dos macro-objetivos e das metas estabelecidas, tendo sido definidos os percentuais de realização de cada meta e objetivo,

bem como identificadas as etapas de execução no sentido de avaliar o seu cumprimento e classificando-as como iniciadas, em andamento, concluídas, ou paralisadas, estando esses dados da avaliação contidos nos Anexos 12 e 13.

Sobre esses dados, as opiniões externadas são bastante homogêneas, estando sintetizadas no quadro 4.10., a seguir:

Quadro 4.10 Índice de realização dos objetivos e metas

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
<p>Índice de realização dos objetivos e metas</p>	<p>Os <i>stakeholders</i> consideram que a obtenção de um índice médio de realização de quase 70% foi um excelente resultado. Para isso, tecem diversas considerações, tais como: a) foi a primeira vez que a instituição promoveu um processo de planejamento estratégico; b) o Plano de Gestão foi muito ambicioso, com metas e objetivos difíceis de alcançar em dois anos; c) a equipe dirigente era heterogênea, com diversos níveis de domínio das técnicas de planejamento estratégico; d) houve dificuldades externas a superar, como foi o caso da redução do valor dos duodécimos relativos ao repasse das Transferências Governamentais, por parte do Poder Executivo; e e) dificuldades internas, como resistências ao processo de planejamento, derivadas do conservadorismo de algumas áreas e do fato de alguns interesses terem sido contrariados.</p>

Algumas das principais opiniões externadas pelos *stakeholders* estão destacadas, a seguir:

Eu acho que 69% nas condições em que a gente trabalhou e na instituição em que a gente trabalhou, e que eu conheço muito bem, é um absurdo de muito, é um exagero de muito. Foi muita coisa... E, realmente, eu acho que foi uma coisa que superou a minha própria expectativa.

Arredondando dá 70%, quer dizer, mais de 2/3 do que nós nos propusemos a fazer, nós fizemos. E mais não fizemos, exatamente pelas dificuldades externas, por exemplo, o problema do duodécimo, que nos deixaram sem recursos suficientes, sequer para pagar a Folha de Pessoal. A verdade é esta... Mas, a não ser isso, se não foram essas dificuldades externas, nós teríamos ido mais longe do que esses 70%. De modo que eu me sinto perfeitamente satisfeito e realizado, com o percentual que nós alcançamos... E mesmo porque o nosso planejamento era muito ambicioso. Também tem isso: era ambicioso. Se ele não fora tão ambicioso, nós alcançaríamos um percentual maior, mas teríamos feito menos. Era um planejamento ambicioso e eu acho que foi mais do que satisfatório.

Muito satisfatório. Penso eu que, por falta de instrumentos de mensuração anteriores, fica difícil estabelecer um parâmetro de comparação aos anos anteriores. E, também, porque número de metas que foram implementadas, durante o período, foi exuberante, foi muito rico. Também não dá para se comparar com metas

anteriores, porque você há de admitir que as administrações anteriores tinham um volume de metas mais pobre, no sentido quantitativo. Então, não só o quantitativo foi muito grande, como, além do quantitativo ter sido muito grande, o fato de que 70% foram implementados...

Sim, ele foi satisfatório. Porque quando se trata de uma casa bem arrumada, organizada e que você apenas necessita mantê-la, a situação é bem mais fácil. Porém, quando você tem de arrumar toda a casa, implementar mudanças em geral, ferir interesses, é bem mais difícil.

Ou seja, no geral, tudo isso estava precisando mudar, e o gestor conseguir melhorar tudo isso, num percentual de 50% já é grande coisa e nós conseguimos 70%, o que foi uma vitória, ou seja, no geral, tudo isso estava precisando mudar, e o gestor conseguir melhorar tudo isso, num percentual de 50% já é grande coisa e nós conseguimos 70%, o que foi uma vitória.

Nós tivemos uma média de 70% de realização dos objetivos, o que eu acho extremamente satisfatório. Porque numa primeira experiência de planejamento, num órgão público, onde nunca se tinha trabalhado com um instrumento desse tipo, com múltiplas dificuldades, até mesmo de se ter uma equipe homogênea; nós tínhamos valores muito bons, mas que não conseguiam, algumas vezes, trabalhar junto.

Mas, eu acho muito bom esse índice de realização, inclusive porque você veja que, às vezes, até em empresas privadas não se conseguem resultados dessa ordem; nós tivemos metas com 97% de realização; tivemos metas com 100% de realização, outras com 80, 50%... Por exemplo, a Modernização da Gestão do Judiciário, nós só conseguimos 25%...

4.11 Reflexos sobre o atendimento ao cidadão

Os *stakeholders* destacaram os principais programas de aproximação com a sociedade, como tendo tido um papel relevante para a melhoria do atendimento ao cidadão, durante a Gestão 1998-2000:

A adoção do planejamento estratégico determinou mudanças no atendimento ao cidadão, em razão da implantação de mecanismos de aproximação do Judiciário com a sociedade, como por exemplo: o Programa Agenda Livre e a Ouvidoria, que facilitaram o acesso do cidadão ao Poder Judiciário, possibilitando-lhe exigir os seus direitos de forma mais ágil e eficaz... Esses programas trouxeram uma modificação no comportamento dos juízes, de vez que – como as reclamações eram enviadas através do Presidente, ou do Ouvidor – havia interesse em dar uma resposta rápida ao caso. É pena que não tenha sido dada continuidade a essas atividades.

Então houve, realmente, uma aproximação entre o Judiciário e a população; essa foi uma das metas. Foi detectado que houve, realmente, um aumento da transparência. Durante a gestão foram implantadas algumas ferramentas que possibilitaram isso; mais especificamente, a gente tem aí a Ouvidoria, que eu já citei; a gente tem a

questão da Agenda Livre, onde as pessoas eram recebidas pelo presidente, que também foi uma das metas do planejamento estratégico. Então, houve aí, pelo menos um sentimento do cidadão, em que ele podia se aproximar do Poder Judiciário e eu acredito que a sociedade se sentiu, pelo menos, ouvida, o que já é um passo.

Um dos *stakeholders* relacionou a melhoria do nível de atendimento ao cidadão com o perfil do Presidente do Tribunal de Justiça, o qual enfatizava a questão da cidadania e do estabelecimento de normas de funcionamento voltadas para viabilizar um acesso rápido e eficaz do cidadão ao Poder Judiciário, colocando os resultados nesse campo, não só como uma relação de causa e efeito do processo de planejamento, como uma obrigação constitucional e moral do Judiciário. Segundo a opinião de um outro *stakeholder*, o fato de a instituição judiciária já ter por finalidade servir à sociedade, estabelece pré-condições para um bom resultado do processo de planejamento, na medida em que o mesmo introduz normas e procedimentos que favorecem um melhor desempenho da instituição, com um conseqüente incremento nos níveis de atendimento ao cidadão:

Acho que é uma relação de causa e efeito. Era o perfil do presidente, que é uma pessoa notoriamente expansiva e tem muito presente essa questão da cidadania, mais o trabalho de planejamento, em que as pessoas foram exercendo um papel similar.

Acredito que o planejamento estratégico, por estar ligado a um conjunto de normas que vem organizar a instituição, com o objetivo de mudar para melhor e a mesma estar voltada para servir à sociedade, na melhoria da prestação jurisdicional, é óbvio que atendeu aos anseios do cidadão.

A importância da construção do novo Fórum do Recife e da informatização do Judiciário, como fatores de melhoria do nível de atendimento ao cidadão são citados por um dos *stakeholders*:

... na verdade, nós avançamos bastante, no nível de atendimento. Nós abrimos o Poder Judiciário e de muitos advogados eu tenho ouvido isso. Nós abrimos o quanto possível o Poder Judiciário, o acesso da população ao Poder Judiciário. A começar pelo próprio Fórum construído, que é um foro que dá condições para a pessoa ter acesso ao Judiciário, fisicamente; porque o fórum que tinha nem fisicamente dava condições. Você tinha um metro quadrado para cinco, seis advogados ou auxiliares de advogados ficarem brigando para serem atendidos por um servidor lá dentro, o que era um absurdo. Hoje, você tem espaço físico... O próprio servidor não tinha espaço... E, hoje, isso não mais acontece, porque as condições são outras; as condições de trabalho para os servidores são outras. São condições boas; são condições ótimas, se é possível alcançar o ótimo. São condições excelentes, no Recife. Então nós não tínhamos espaço, e temos espaço. O povo não tinha, sequer, espaço para adentrar aos imóveis do Judiciário. E hoje tem. E lá mesmo no Fórum

foi criado um centro de atendimento, com 40 ou 50 terminais de computadores, em que o advogado pode chegar e puxar a sua informação, sem precisar ir ao cartório, puxar a informação lá. E ele pode puxar também no seu computador, pela internet, no seu escritório, sem vir cá. De maneira que, tudo isso facilitou muito o acesso da população ao Judiciário.

O quadro 4.11, a seguir, apresenta um resumo das principais considerações dos stakeholders sobre os efeitos que o Plano de Gestão teve sobre o nível de atendimento ao cidadão.

Quadro 4.11 Reflexos sobre o nível de atendimento ao cidadão

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
<p>Reflexos sobre o nível de atendimento ao cidadão</p>	<p>Na visão dos stakeholders, o processo de planejamento estratégico implantado no Poder Judiciário teve uma contribuição positiva para o nível de atendimento ao cidadão, no período 1998-2000. Para tanto, eles destacaram aspectos do Plano de Gestão que levaram a melhores resultados, de acordo com a sua ótica, para o atendimento ao cidadão. Dentre esses aspectos, eles destacaram: a) o aumento da transparência proporcionado pela implantação da Ouvidoria Judiciária; b) o acesso do cidadão comum ao Presidente do Tribunal de Justiça, através do programa Agenda Livre e o acesso ao Poder Judiciário como um todo, através dos programas Viver Legal, Justiça nas Ruas e Conheça o Judiciário; c) a construção do novo Fórum do Recife, proporcionando instalações amplas e confortáveis para juizes, servidores, advogados e para os cidadãos; e d) o investimento em informatização, que propiciou uma maior agilização dos processos, bem como o acesso às informações pela internet.</p>

Um outro *stakeholder* mencionou a questão da desmistificação de toda a pompa e circunstância que cerca o Poder Judiciário, ao ser permitido ao cidadão o acesso às suas dependências e aos processos de seu interesse, de uma maneira mais simples, mais informal e mais democrática. Esse novo tipo de tratamento dispensado ao cidadão, de acordo com essa ótica teria ajudado a criar uma visão mais simplificada e mais humana do Judiciário pernambucano.

Eu acho que aumentou muito, que foi desmistificada a coisa dos tapetes vermelhos, dos lustres e tudo o mais. ...as pessoas entravam mais; então passaram a perceber mais de perto que a Justiça é uma coisa, que a Justiça, que eu digo é a estrutura do Judiciário, é uma coisa que pode se tornar mais fácil e mais prática, não é?

Esses dados novamente vêm confirmar a afirmativa de Bryson (1995), no sentido de destacar o aumento da capacidade de resposta e do desempenho da organização, como um dos benefícios do planejamento estratégico. Ao mesmo tempo verifica-se que a preocupação demonstrada com a questão da cidadania e a adoção de diversas regras de funcionamento e atuação – com as que foram implantadas pelo *Canadian Centre for Management Development* em várias instituições locais e que são apontadas por Blythe e Marson (*apud* Coutinho, 2000) –, mostram que podem favorecer a criação de condições para um melhor atendimento ao cidadão, a exemplo do caso pernambucano.

4.12 Facilidades e obstáculos encontrados

No que diz respeito às facilidades e aos obstáculos encontrados para a implantação e a implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, um dos *stakeholders* destacou a experiência anterior da Corregedoria Geral da Justiça, conforme a afirmativa a seguir:

Primeiro, nós já tínhamos uma experiência, não é? De quando vínhamos da Corregedoria... Depois, havia vontade, havia gosto, havia vestir a camisa. A grande maioria vestia, realmente, a camisa. Trabalhava, realmente, com afinco, nesse sentido. Nós tínhamos a colaboração dos juizes; a maioria dos juizes, também colaborava com a administração, nesse sentido. A maioria e na maioria dos casos.

Houve, também a ênfase de alguns *stakeholders*, acerca da questão de se ter optado por uma metodologia de planejamento participativo, o que foi visto por eles como um aspecto que veio a facilitar o encaminhamento dos trabalhos:

Os fatores que eu poderia citar como principais, foi a idéia de se implantar um processo de planejamento, ouvindo as opiniões internas e externas, oferecendo total abertura para a sociedade; a aceitação da maioria em mudar e a grande integração dos grupos, no sentido de fazer uma boa administração. O papel do gestor maior, o presidente, foi um ponto forte, porque ele queria tornar a sua gestão transparente.

Os principais fatores de sucesso da implementação, eu acho que a própria

metodologia participativa, o sentimento de participar, sentimento de estar participando das decisões, no caso de todos os diretores, de todos os gestores, eu acho que foi um elemento facilitador, porque nada chegava de goela abaixo, mas todos tinham participação, se não na decisão, pelo menos na discussão. Acho que isso foi um elemento facilitador.

Aqueles que enfatizaram o papel do Presidente como um aspecto facilitador, afirmaram o seguinte:

Eu acredito que, como aspectos facilitadores, a gente tinha a vontade e a rapidez de decisão do presidente, que era o Dr. Etério. Então, como ele decidia rapidamente, e quando ele se dispunha a realizar alguma coisa, ele dava todo o apoio necessário para que a gente pudesse realizar, então esse foi um aspecto facilitador...

Um grande aspecto facilitador, certamente, foi o perfil da presidência, acompanhado do trabalho de planejamento e o envolvimento muito forte dos gerentes, a partir desse trabalho, com os ideais da administração.

Depois, eu acho que o próprio entusiasmo do decisor, porque ele queria demais aquilo e como eram pessoas todas ligadas a ele e que estavam nos cargos-chave, havia uma sinergia para se buscar, para se realizar aquelas metas e objetivos.

Dos aspectos facilitadores, realmente, acho que era a facilidade de se expressar, de dizer coisas e de cobrar do próprio gestor. Ele é uma pessoa assim: ele pede, ele quer, ele diz, ele manda e ele diz 'eu arco com as conseqüências'. Se ele titubeia em algum momento, e você diz e ele vem e diz 'não, não, tá certo, então vamos lá!' Então isso dava uma confiança razoável a todos os executores de tarefas, em todos os níveis. Isso foi, pra mim, a coisa mais facilitadora de todas, pois ele assumia o patrocínio e as conseqüências.

Essa característica da liderança exercida pelo Presidente, que implantou o planejamento estratégico, pode ser evidenciada, ainda, no momento de sua despedida do cargo, em 1 de fevereiro de 2002, quando agradeceu o apoio recebido de todos (Estado de Pernambuco, 2000d):

Agradecer aos magistrados de todas as instâncias e regiões pernambucanas, aos membros do Ministério Público e aos advogados. De modo muito especial àqueles que compuseram o nosso grupo executivo nesta que foi uma administração absolutamente planejada, sob a direção de Zélia Mendonça e Acácio Ferreira. Nada se fez ao acaso. Tudo se planejou e tudo se executou dentro dos princípios científicos de um planejamento estratégico.

Os *stakeholders* que identificaram como obstáculos a resistência à mudança e a que fosse implantada uma nova forma de gestão, na qual as informações fossem tratadas com transparência e onde as pessoas e áreas organizacionais pudessem ser avaliadas pelo seu desempenho, prestaram os seguintes depoimentos:

Os obstáculos foram os seguintes: quando você está implementando mudanças, quando você torna a coisa transparente, é mais fácil que se vejam os erros, onde se

erra, onde você é mais vulnerável. Então, sendo assim, existem as pessoas que trabalham contra, como em toda a gestão. Tem os que ficam do lado do gestor e os que ficam contra; então havia os pequenos grupos que trabalhavam ao contrário desse planejamento, com toda a certeza. Porque, no que o planejamento fere os seus anseios, os seus interesses pessoais, as pessoas acham ruim.

Como obstáculos, a gente tinha a resistência das pessoas mais antigas do Tribunal de Justiça, aquelas pessoas que já estavam fazendo o serviço daquela forma antiga, há muito tempo, e que havia uma dificuldade – vamos dizer assim –, de uma certa inércia, para você mudar isso aí.

Um dos *stakeholders* destacou as dificuldades financeiras e a questão do excesso de burocracia dos processos licitatórios, como um dos obstáculos para a implantação do planejamento estratégico:

Um grande obstáculo, certamente, foi a questão financeira e a própria burocracia estabelecida pela legislação brasileira, no acompanhamento das licitações; burocracia que a gente sabe que tem uma finalidade de zelo, de cuidado com a coisa pública, mas há de se reconhecer que é uma burocracia que, de uma certa forma atrapalha...

A falta de um maior envolvimento dos servidores do nível operacional com o Plano de Gestão, que incorreu na chamada falta de verticalização do processo de planejamento estratégico, contrastando com o grande envolvimento da equipe gerencial, é apontada por um dos *stakeholders* como um obstáculo relevante. Essa é, sabidamente uma das questões mais importantes para a consolidação do processo de planejamento estratégico, uma vez que é através da participação e do envolvimento dos membros dos escalões intermediários e operacionais das organizações que as mudanças culturais vêm a se consolidar. O ponto de vista desse *stakeholder* está expresso, na seguinte declaração:

Como obstáculo, eu vejo a questão de a gente não ter essa integração maior do grupo, e o fato de não se ter conseguido verticalizar essa participação. Então muitos servidores se ressentiam de que não conheciam o processo, não sabiam para que estava sendo feito aquilo, quando a idéia era de que, o diretor tomando conhecimento do que a cúpula queria fazer, que ele repassasse isso para os seus subordinados diretos, que esses repassassem até a camada mais do piso da instituição, para haver o envolvimento de todos. Então, você via algumas pessoas se matando de trabalhar, e outras não estavam nem aí porque não estavam envolvidos, não estavam comprometidas com o processo...

Um resumo das opiniões dos *stakeholders* sobre esses temas esta contemplado no quadro 4.12:

Quadro 4.12 Facilidades e obstáculos encontrados

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
Facilidades encontradas	A adoção e a implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário de Pernambuco, durante a gestão 1998-2000, ocorreu como uma experiência inovadora, ao nível do Tribunal de Justiça, mas não totalmente inédita ao âmbito da instituição, uma vez que já havia sido implementado na Corregedoria Geral da Justiça, durante o período 1992-94. Esse fato foi destacado como um elemento facilitador, pelos <i>stakeholders</i> , uma vez que permitiu que a nova experiência fosse pautada pela experiência da Corregedoria. Outro aspecto favorável destacado foi o alto grau de motivação e de envolvimento da equipe dirigente, com o projeto da gestão, o que fez com que se superassem obstáculos e dificuldades. A opção de fazer uma gestão participativa, permitindo uma ampla participação interna e consultando a sociedade, também foi apontada como um elemento facilitador do processo. Alguns <i>stakeholders</i> apontaram a postura do decisor, ou seja, do Presidente como um elemento facilitador, destacando o seu entusiasmo e compromisso com o planejamento, bem como a forma como ele liderou o processo, assumindo a responsabilidade pelas decisões tomadas.
Obstáculos encontrados	Como obstáculos os <i>stakeholders</i> identificaram fatores como: a) a resistência à mudança; b) a resistência a que houvesse maior transparência no tratamento das informações e das avaliações de desempenho de setores e de pessoas; c) a questão financeira e o excesso de burocracia, principalmente no tocante aos processos licitatórios; e d) a dificuldade em verticalizar o processo, o que fez com que o pessoal operacional deixasse de ter uma maior participação e um comprometimento mais efetivo com o Plano de Gestão.

4.13 O planejamento estratégico e as relações de poder

Analisando o impacto do planejamento estratégico sobre as relações internas de poder, um dos *stakeholders* afirmou que as mudanças promovidas durante a Gestão 1998-2000 mexeram nas bases da instituição, causando grandes cisões, enquanto que outro destacou o caráter traumático das mudanças em geral, o que certamente provocou alterações no equilíbrio das relações internas de poder:

Durante a gestão, realmente houve cisões grandes, por causa disso, porque vieram propostas que eram novidade demais. Ou seja, que mexiam nos pilótis

institucionais. E isso era uma coisa que alguns diziam, muito claramente, que eram contra e outros, a favor.

Como eu já tinha falado anteriormente, as mudanças, quando ocorrem, são um pouco traumáticas. Então, nem todos estão preparados para as mudanças; existem pessoas que assumem uma direção dessas e não criam mudança nenhuma, apenas dão continuidade ao processo e fica tudo igual. Porém, eu acredito que, não tão fortemente, mas, discretamente, houve pessoas que não aceitaram bem e que demoraram, para assimilar, para aceitar, para entrar no ritmo.

A opinião dos *stakeholders* está sintetizada no quadro 4.13:

Quadro 4.13 O planejamento estratégico e as relações de poder

Tema	Perspectiva dos <i>Stakeholders</i>
O planejamento estratégico e as relações de poder	As opiniões dos <i>stakeholders</i> sobre esse tema não são homogêneas. Enquanto alguns consideram que o planejamento estratégico afetou as relações internas de poder, criando, inclusive grandes cisões, em função das mudanças que ocorreram, as quais, em certos casos, como o da anexação da Corregedoria Geral da Justiça ao Tribunal de Justiça, por exemplo, foram traumáticas, outros consideram que houve uma relativa manutenção do equilíbrio até então existente. Os que comungam dessa última opinião destacam o papel de liderança exercido pelo Presidente, como fator de agregação e de manutenção do equilíbrio nessas relações.

A análise de um dos *stakeholders* foi no sentido de que as relações internas de poder foram estáveis durante o primeiro ano, só havendo alguns atritos no segundo ano da gestão, mas que os mesmos não foram suficientes para afetar o cumprimento das metas previstas, nem para criar maiores desequilíbrios nas relações de poder:

De um modo geral, foi bom. De um modo geral, durante um ano foi excelente. No segundo ano foi bom, com chuvas e trovoadas, com problemas sérios com alguns dos maiores aí, essa coisa todinha... Mas isso faz parte da vida, faz parte da natureza humana e não vale nada. O que devia ser feito, foi feito, malgrado os desentendimentos pessoais. E esses desentendimentos pessoais, a rigor, são a respeito de coisas de somenos importância, que, a rigor, não vieram a prejudicar o nosso planejamento estratégico, nem as nossas metas.

O aspecto, também, de conduta política clara, de se posicionar como homem político, do próprio desembargador Etério puxava muitos problemas. O estilo pessoal dele, também; agora, isso tudo dentro do processo como um todo ajudava... quer dizer, esses aspectos da personalidade do desembargador Etério ajudavam, no sentido de que ele lançava bons fluidos para dentro do processo.

Não vejo que essa adoção de uma visão estratégica e a sua implementação tenha afetado a questão do poder existente. Na realidade, o então presidente do Tribunal tinha uma liderança muito forte, dentro da categoria, dentro da atividade, de modo que, se de um lado despertou aqui, ali, reação, uma postura mais reativa por conta

de alguns, não chegou a prejudicar a administração do Judiciário e, o comportamento desses principais atores foi muito cooperativo, de uma maneira geral, muito cooperativo.

4.14 Mudanças e inovações realizadas

Um dos *stakeholders* manifestou entender que as mudanças e inovações realizadas no Poder Judiciário, durante a Gestão 1998-2000, haviam ocorrido, principalmente em função da Lei Complementar nº 19, de 9 de dezembro de 1997, uma vez que ela unificou a Corregedoria Geral ao Tribunal de Justiça do Estado. De acordo com a visão desse *stakeholder* essa lei criou as bases para todas as outras mudanças ocorridas no período:

Eu identifico mudanças. Eu identifico inovações dentro do Poder Judiciário, identifico inovações, inclusive que vão, como eu disse antes, porque elas foram feitas baseadas numa lei que é complementar, que tem superposição sobre outras leis.

Outra análise feita pelos *stakeholders* está voltada para a questão das mudanças oriundas da abertura do Judiciário para a sociedade e para a questão da informatização. Nesse sentido, a informatização é vista, inclusive, como uma ferramenta do processo de abertura para a sociedade, uma vez que ela permite ao cidadão um acesso mais rápido e mais barato às informações de seu interesse:

Eu considero inovação, até em dois aspectos: um é esse técnico, mesmo, da coisa da informatização, o outro, foi essa abertura...

A informatização, essa proximidade com o público, foi uma coisa grande e a inovação cartorária, que teve de ter, porque a informatização já pressupõe toda uma democratização de informação para todos...

Primeiro a abertura para a sociedade, essa preocupação com uma gestão transparente, de uma gestão onde se pudesse mostrar ao público o que se estava fazendo, de facilitar o acesso da população ao Poder Judiciário, através da Ouvidoria, através de todos aqueles sistemas que vieram a ser implantados... a questão de você acessar pela internet os seus processos...

No tocante à aproximação com a sociedade, eu destacaria o fato de o cidadão ser ouvido pelo presidente, no seu clamor por justiça...

A mudança proporcionada pela construção do novo Fórum do Recife é destacada

por alguns dos *stakeholders* como sendo de grande relevância, não só no que diz respeito à questão da área física, como no que se refere à qualidade dos serviços prestados e à melhora das condições de trabalho para os juízes, servidores do Judiciário e os advogados. Algumas das principais declarações nesse sentido estão destacadas, a seguir:

A disponibilidade de espaço físico é de suma importância para o funcionamento do Poder Judiciário. O que foi feito em matéria de informatização, também tem uma importância, até difícil de aquilatar o quanto foi. Também o trabalho, em relação ao pessoal, a começar pelos servidores, mas passando, como eu disse, pelos juízes e indo até o próprio Tribunal de Justiça. Isso, também teve importância fundamental...

Nossa mudança mais efetiva, mais visível são as melhores condições de atuação da Justiça na Capital, através do novo Fórum do Recife. Essa talvez tenha sido uma muito visível na questão judiciária, como também reformas do Poder Judiciário no interior.

... Houve uma mudança considerável na estrutura, com a construção do Fórum do Recife, que juntou todas as varas, que funcionavam em prédios separados, uma parte no Fórum Paula Batista, outra no Fórum Cyrillo Wanderley e outra no Prédio da Procuradoria Geral do Estado, e foi uma grande conquista a construção do Fórum do Recife. Então, com isso se melhora a prestação jurisdicional, se melhora o astral dos funcionários, quer dizer, se tem uma mudança significativa, não é?

Uma das mudanças mencionadas por um dos *stakeholders* está relacionada com o comportamento dos servidores, em relação ao atendimento ao cidadão. Essa alteração de comportamento pode ser relacionada com os programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos realizados ao longo da gestão:

Houve, também, uma mudança no comportamento geral das pessoas que trabalham no Poder, sobre como receber as pessoas, como trabalhar, como receber o cidadão.

A mudança da imagem do Poder Judiciário é ressaltada por um *stakeholder*, em função da realização de um trabalho de comunicação social, através do qual se viabilizou uma maior divulgação da instituição, através da mídia e da imprensa:

Além de tudo o que eu acho mais importante também e relevante falar, é sobre a imagem do Poder Judiciário: nós fomos para a mídia. Acho que o Poder Judiciário nunca esteve tanto na mídia como nessa época de 1998-2000; todos os dias nos jornais, nas revistas, enfim, eu acho que mudou a cara do Judiciário, houve uma mudança considerável.

Por fim, foi dada ênfase à mudança comportamental provocada pela adoção do planejamento estratégico, como ferramenta gerencial. Essa mudança, de acordo com esse *stakeholder*, está relacionada com a possibilidade de se realizar um trabalho mais racional e

mais produtivo, uma vez que, com o planejamento estratégico se cria para o setor público a possibilidade de serem estabelecidas meta e resultados a serem alcançados, desde o início de uma gestão. Essa mudança é, na realidade, uma grande mudança cultural, principalmente no caso do setor público, onde normalmente não se planeja e onde muita coisa é feita com base na improvisação.

Acho que, com a implementação do planejamento estratégico, veio suprida a lacuna que existe no serviço público, de um modo geral, que é o estabelecimento de prazos e de prioridades e de objetivos, que, muitas vezes não ficam claros dentro da organização.

Uma síntese das opiniões dos *stakeholders* sobre esse tema está contida no quadro 4.14, a seguir:

Quadro 4.14 Mudanças e inovações realizadas

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
Mudanças e inovações	Todos os <i>stakeholders</i> consideraram que houve mudanças e inovações decorrentes da experiência de planejamento estratégico. As principais mudanças e inovações apontadas por eles foram: a) o fim da autonomia administrativa da Corregedoria Geral de Justiça e a sua absorção pelo Tribunal de Justiça; b) a valorização do cidadão e a abertura do Judiciário para a sociedade; c) a informatização do Poder Judiciário e a democratização da informação; d) a construção do novo Fórum do Recife, com a conseqüente melhoria no atendimento ao cidadão e nas condições de trabalho de juízes, servidores e demais profissionais da Justiça; e) a melhoria da imagem do Judiciário, fruto de um eficiente trabalho de Comunicação Social; f) a criação de uma nova postura do servidor do Judiciário em relação ao atendimento ao cidadão; e g) o início da criação de uma cultura de planejamento estratégico no Judiciário, provocando uma mudança de mentalidade gerencial.

4.15 Ações necessárias para consolidar o processo de planejamento estratégico

Algumas das principais considerações dos *stakeholders* sobre esse tema estão relacionadas abaixo:

Conscientização, fundamentalmente... Então, tem de haver mesmo uma maior conscientização, dos mais baixos, dos médios e dos mais altos, pra que haja essa boa circulação de informação, energia e de tudo o mais que é necessário. Porque planejamento estratégico participativo é dinâmico todo o tempo; ele nunca pára...

A primeira delas é a mentalidade do administrador. É preciso que o administrador identifique no processo de planejamento um recurso extremamente valioso, para que ele possa acompanhar, fiscalizar e executar tudo aquilo que ele pretende fazer durante os dois anos de mandato, que é um período relativamente curto.

Acho que, para que essa experiência se consolide, alguns fatores são realmente necessários: o primeiro, seria a continuidade da vontade, por parte da estrutura de poder, do presidente; o segundo fator seria a criação de uma cultura de planejamento estratégico, ou seja, a difusão dessa cultura nas camadas mais baixas, para que ela não fique apenas no grupo-executivo. Teria de haver, aí, um trabalho mais profundo, que não chegou a haver, naquela gestão, conscientizando os servidores da camada realmente operacional.

Eu acho que a sensibilização dos decisores futuros sobre a importância do processo de planejamento, para o alcance de resultados... se o Presidente não compra essa idéia isso se reflete... não precisa nem falar, basta ele não ir para as reuniões, e aí o diretor e o assessor, eles percebem que o Presidente não está interessado e eles também não vão e por aí vai, vai, vai, até morrer.

O quadro 4.15 apresenta uma visão sintética do que pensam os *stakeholders* sobre os caminhos a serem trilhados, para consolidação e a institucionalização do planejamento estratégico, no Poder Judiciário de Pernambuco. Pode-se verificar que, nessa visão apresentada pelos *stakeholders*, há diversos pontos de convergência com as análises feitas por Eck (1994) e Bryson (1995), no que se refere aos aspectos a serem considerados para a implantação e consolidação do planejamento estratégico no setor público.

Quadro 4.15 Ações para consolidar o processo de planejamento estratégico

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
<p>Ações para consolidar o processo de planejamento estratégico</p>	<p>A visão da maioria dos <i>stakeholders</i> é de que a consolidação da experiência de planejamento estratégico no Poder Judiciário de Pernambuco é necessário que haja um alto grau de conscientização acerca da importância dessa ferramenta gerencial. Nesse sentido, essa conscientização deve começar pelo gestor principal, passando pelos dirigentes intermediários e envolvendo, também os servidores do nível operacional, desenvolvendo-se um esforço dirigido e sistemático, no sentido de se criar uma cultura de planejamento estratégico.</p>

4.16 Desdobramentos do processo de planejamento estratégico

Ao longo da Gestão 1998-2000, foram criadas as condições básicas para a institucionalização do planejamento estratégico, não só pelo processo iniciado, mas por conta da edição da Resolução nº 117/98 (Estado de Pernambuco, 1999), a qual incorporou ao Regimento Interno artigo específico, criando a obrigatoriedade regimental da apresentação, pelo novo presidente, no segundo mês de sua gestão, de um plano de gestão para o biênio relativo à nova administração do Poder Judiciário Estadual. Sobre a forma como o processo vem sendo conduzido, após o término da gestão objeto deste estudo, dois dos *stakeholders* afirmaram não estar acompanhando o seu desenrolar, uma vez que os mesmos não mais estão na instituição, desde fevereiro de 2000.

As principais análises dos *stakeholders*, entrevistados, acerca da forma como vem sendo conduzido o processo de planejamento estratégico no Judiciário pernambucano, a partir de fevereiro de 2002, estão relacionadas, a seguir e sintetizadas no quadro 4.16:

Após 1998-2000, o presidente seguinte participou de todo o processo de planejamento e, embora ele não tivesse o perfil de um planejador, ele deu continuidade e, no início, até com um certo interesse. Depois, ele fez valer o perfil dele e se desinteressou... E, na medida em que ele se desinteressou, a instituição também se desinteressou.

Na administração seguinte houve planejamento estratégico, inclusive até mesmo com Zélia. Só que, no meu modo de ver, lamentavelmente eu sou obrigado a dizer, acho que a liderança maior não tinha o mesmo interesse, nem deu o mesmo apoio e não foi, no meu modo de ver, a mesma coisa. Na administração atual, há um plano. Eu achei bem feito até... Acho que se tentarem implementá-lo, será uma coisa boa.

Até a gestão anterior, ou seja, 2000-2002, foi dada continuidade a pelo menos 90% desse trabalho, até porque havia, praticamente, o mesmo grupo de pessoas na COPLAN. Agora, na atual gestão, 2002-2004, eu acredito que vá continuar, que o planejamento estratégico continuará existindo... Houve uma mudança na COPLAN, mas eu acredito que vá continuar o planejamento, mesmo que de forma diferente, mas acredito que deverá ser dada continuidade, pois já há um novo Plano de Gestão do Judiciário pernambucano, para o período 2002-2004.

Eu não tenho acompanhado mais proximamente os projetos da atual administração, porquê eu não sou gestor de meta nesta administração, mas tenho informações seguras de que o processo está sendo deflagrado e está acontecendo normalmente.

Quadro 4.16 Desdobramento do processo de planejamento estratégico

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
Como tem sido conduzido o processo de planejamento estratégico	De acordo com a ótica da maioria dos <i>stakeholders</i> , foi dada continuidade ao processo de planejamento estratégico, durante a Gestão 2000-2002, tendo o Plano de Gestão, preservado grande parte da estrutura do plano anterior. No entanto, é ressaltado por eles é que o presidente daquele período não manifestou o apoio e o entusiasmo necessários à implementação dos objetivos e metas estratégicas. Desse modo, Plano de Gestão não foi plenamente executado, o seu acompanhamento e avaliação foram prejudicados, e, ao final da gestão houve um período de desinteresse da instituição pelo planejamento. A respeito da nova gestão, iniciada em fevereiro de 2002, os <i>stakeholders</i> afirmaram que o Plano de Gestão 2002-2004 foi elaborado e está em fase de execução.

4.17 Repercussões da experiência do Poder Judiciário pernambucano

A síntese do pensamento dos *stakeholders* acerca das repercussões que a experiência de planejamento estratégico do Judiciário pernambucano teve sobre o Poder Judiciário de outros Estados está contemplada no quadro 4.17:

Quadro 4.17 Repercussões da experiência do Poder Judiciário de Pernambuco

Tema	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
Repercussões da experiência	De acordo com a perspectiva dos <i>stakeholders</i> , a experiência de planejamento estratégico realizada no Poder Judiciário de Pernambuco foi a primeira, em termos dos Judiciários Estaduais. Esse fato fez com que a mesma tivesse servido de referência para outros Estados, os quais teriam manifestado interesse em conhecê-la com mais profundidade, com vistas à implementação de experiências semelhantes. Isso poderá fazer com que ocorra um processo de isoformismo, ao se replicar essa experiência em outros Estados.

Algumas das opiniões emitidas sobre o assunto enfatizam o interesse demonstrado pela experiência pernambucana. Pode-se, inclusive, inferir dessas afirmativas que, levando-se em conta a forma como o processo de planejamento estratégico sta sendo consolidado e

institucionalizado no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, e, considerando-se o interesse que essa experiência vem despertando, parece haver uma tendência de que os Judiciários de outros Estados venham a adotar mecanismos e formas organizacionais assemelhadas, para viabilizar a sua operacionalização. Nesse caso, poderá vir a ocorrer um processo de isomorfismo, por meio de mecanismos miméticos, conforme estacado na abordagem feita por Powell e Di Maggio (1991), onde as estruturas organizacionais e os mecanismos normativos aqui adotados venham a ser replicados em Tribunais de Justiça de outros Estados, como um reconhecimento da importância e da validade da experiência local. Dentre essas opiniões foram destacadas as seguintes:

No tocante ao Poder Judiciário de outros Estados, não conheço nenhuma outra experiência no resto do país. Nós temos sido modelo, para outros Tribunais. Eu estive em 2001, em Santa Catarina, e já tinha havido um contato do Poder Judiciário de lá, querendo que eu fosse lá, dar uma palestra sobre o nosso Plano de Gestão...

... lembro, por exemplo, que a nossa experiência de implantação do planejamento estratégico no Poder Judiciário de Pernambuco, foi objeto, inclusive, de um trabalho apresentado no Tribunal de Justiça de Minas Gerais, como uma experiência válida no território nacional, de administração pública, no Judiciário.

No tocante à repercussão da experiência de Pernambuco, em outros Estados, em função do planejamento estratégico, o que eu sei é que foi muito positiva.

5

Conclusões e recomendações

No Capítulo anterior os dados coletados, após serem submetidos à análise de conteúdo preconizada na metodologia adotada nesta pesquisa (Bardin, 1977), permitiram que se chegasse a formular algumas conclusões sobre a experiência de planejamento estratégico ocorrida no Poder Judiciário de Pernambuco, na gestão 1998-2000. Simultaneamente a essas conclusões, a análise desses dados também permite que sejam apresentadas recomendações para a condução do processo de planejamento estratégico do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, tomando-se por base as características da experiência analisada.

Este trabalho foi realizado visando conhecer o processo que levou à adoção e à implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, na gestão 1998-2000 e os seus impactos sobre o funcionamento da instituição judiciária. Para tanto, foram levantadas e analisadas as perspectivas dos *stakeholders* relevantes para o processo de planejamento estratégico, procurando-se estudar os indicadores relativos à estruturação e operacionalização do Plano de Gestão; à caracterização dos *stakeholders* e sua participação no processo de planejamento estratégico; e às mudanças institucionais ocorridas em decorrência do Plano de Gestão.

O uso da teoria dos *stakeholders* e da teoria institucional, com ênfase nos aspectos relacionados com a mudança institucional, combinado com uma revisão de literatura sobre planejamento, especialmente sobre o planejamento estratégico no setor público, teve uma importância muito grande para o alcance dos objetivos do trabalho. Isso, porque foi possível

levantar aspectos relevantes para a realização de análises e avaliações sobre a importância do planejamento estratégico, não só como ferramenta gerencial, mas, principalmente, como ferramenta de mudança e inovação. A aplicação de entrevistas semi-estruturadas, nas quais o entrevistado pode discorrer sobre os temas levantados com liberdade, permitiu a obtenção de um grande acervo de informações, das quais apenas uma parte está sendo usada neste trabalho, podendo servir de base para o desenvolvimento de outros trabalhos de pesquisa e para artigos sobre o tema abordado, o qual, como já foi dito, anteriormente, tem características inéditas, haja vista que o Poder Judiciário não tem sido alvo de estudos voltados para a análise das suas técnicas e modelos de gestão.

5.1 Conclusões

O setor público brasileiro passou por grandes transformações, ao longo das duas últimas décadas do século XX. Essas mudanças, que reproduziram localmente um movimento mundial de questionamento acerca do papel do Estado, levaram ao surgimento de novas e relevantes experiências de gestão, voltadas para o aumento da eficácia dos órgãos públicos e para a melhoria do atendimento ao cidadão. Nesse contexto, o cidadão surge como o principal referencial para os esforços de mudança dos governos e agências do poder público, com base na idéia de que o serviço público deve priorizar as ações voltadas para “servir ao público”, ou seja, ao cidadão.

Este trabalho foi realizado visando conhecer o processo que levou à adoção e à implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, na gestão 1998-2000 e os seus impactos sobre o funcionamento da instituição judiciária, de acordo com a perspectiva dos seus *stakeholders* relevantes. Desse modo, neste Capítulo,

buscou-se, fundamentalmente, responder à pergunta de pesquisa e atender aos objetivos do trabalho.

Para a interpretação dos dados, foram selecionados temas relacionados com os indicadores contemplados no modelo de análise adotado, que muito auxiliou a consecução da apresentada metodologia adotada para a realização da pesquisa. O primeiro tema abordado, diz respeito a uma avaliação do estágio em que se encontrava o Poder Judiciário, na fase que antecedeu o início da gestão 1998-2000, no tocante ao seu modelo de gestão, à sua estrutura organizacional e à sua visão de futuro.

Quanto ao modelo de gestão, os *stakeholders* consideraram que predominava no Poder Judiciário, no início da Gestão 1998-2000, um modelo antiquado, baseado em processos burocráticos e não-planejados, no qual predominava um certo grau de improvisação e as eventuais mudanças e inovações dependiam de ações específicas e isoladas de determinadas áreas, ou de gestores com uma visão diferenciada do processo de gestão pública, sem que houvesse qualquer definição geral de política, ou de procedimento gerencial, que favorecesse ou estimulasse o desenvolvimento administrativo da instituição judiciária, como um todo. Já em relação à estrutura organizacional, o ponto relevante destacado foi a mudança organizacional promovida pela Emenda Constitucional nº 19, a qual, tendo entrado em vigor no primeiro dia da nova gestão (01/02/1998) promoveu a extinção da autonomia administrativa da Corregedoria Geral da Justiça e a incorporação da sua estrutura organizacional à do Tribunal de Justiça. De acordo com esses *stakeholders*, tal mudança permitiu não só uma maior racionalidade gerencial e administrativa, como também criou as condições para a implantação do planejamento estratégico no Poder Judiciário, permitindo criar as condições para aquilo que Bryson (1995) chama de aumento da capacidade de resposta e do desempenho da organização.

Em relação à visão de futuro do Poder Judiciário, em fins de 1997 e princípio de

1998, a opinião dos *stakeholders* que abordaram o tema, é de que o que predominava então era uma visão de curtíssimo prazo, limitada ao horizonte temporal de dois anos, ou seja, ao horizonte de uma gestão. Esse ponto, inclusive é um dos aspectos relevantes do processo de planejamento estratégico, uma vez que a visão de uma organização está relacionada com as definições estratégicas iniciais de uma organização, como é o caso da missão e dos valores. Assim, de acordo com os *stakeholders*, a instituição passou a adotar uma postura estratégica, que incorporava a visão de médio e longo prazo, assumindo, dessa forma um comportamento que aliou pensamento e ação estratégica, em decorrência do Plano de Gestão e do processo que ele deflagrou.

O tema relativo à adoção e à implementação do planejamento estratégico teve um tratamento bastante homogêneo, por parte dos *stakeholders*, uma vez que a maioria considerou que o fator determinante havia sido a decisão do Presidente do Tribunal de Justiça em fazê-lo. Nesse sentido, é importante ressaltar que o fato de ter implantado o planejamento estratégico na Corregedoria Geral da Justiça, durante a sua Gestão à frente daquele órgão, no período 1992-94, funcionou como um grande elemento facilitador e inspirador para que essa experiência anterior fosse replicada no Tribunal de Justiça. Influuiu, também, de maneira decisiva, o fato de haver uma equipe de assessores de alto nível, que acompanhavam o gestor desde a época em que ele fora Corregedor Geral da Justiça, formando um grupo denominado de Grupo-Executivo. Esse grupo, que havia sido responsável pela introdução das idéias e técnicas de planejamento estratégico na época da Corregedoria Geral serviu, também como ponto de apoio para a implantação do Plano de Gestão 1998-2000.

Nesse ponto, é relevante uma análise mais detida acerca do papel dos membros do chamado Grupo-Executivo, oriundo da época da Corregedoria Geral, uma vez que os mesmos preenchem as condições definidas por Tolbert e Zucker (1998) para se caracterizar como *champions*; ou seja, surgiram e se organizaram como grupo em uma época de mudanças

institucionais (1992-94) e se mantiveram atuando dentro da organização, em sintonia com o líder, ou gestor, até que, em um novo momento de mudança institucional, vieram a realizar as duas tarefas preconizadas por Strang e Meyer (*apud* Tolbert e Zucker, 1998), que são: a) definir um problema organizacional – no caso, carência de estrutura organizacional e de mecanismos gerenciais adequados –; e b) apresentar a solução para o problema identificado, fundamentada em bases lógicas e empíricas – a reforma da estrutura organizacional e a implantação do planejamento estratégico, como ferramenta gerencial voltada para a mudança e a inovação.

Quanto ao tema da construção da missão, visão e valores, os *stakeholders* afirmaram que, em consonância com a metodologia adotada, o processo foi extremamente participativo. Assim, ocorreram diversas reuniões, envolvendo desembargadores, juízes, dirigentes, servidores, ONG's e representantes da sociedade civil, para a realização do diagnóstico estratégico da instituição. Como um dos resultados desse diagnóstico, foi feita a construção da missão, da visão e dos valores do Judiciário. Destaque especial, mereceram os conceitos de cidadão e de cidadania, mais uma vez por influência direta do Presidente, para quem privilegiar o atendimento ao cidadão e abrir o Judiciário para a sociedade eram pontos básicos da sua proposta de gestão, que ele, como o principal *stakeholder* do processo, resumiu usando a seguinte frase: “o Homem é a medida de todas as coisas”.

No que se refere ao tema engajamento e participação, as opiniões dos *stakeholders* são variadas. A maioria das declarações enfatiza o alto nível de compromisso e motivação da equipe dirigente e dos assessores. Essas análises fundamentam-se, principalmente na liderança exercida pelo Presidente, que sempre viu e tratou o Plano de Gestão como o fio-condutor de sua administração, prestigiando todos os eventos relacionados com o planejamento e cobrando, pessoalmente, os resultados; mas também reforçam o caráter participativo da metodologia, que, ao permitir que todos opinassem e apresentassem suas

críticas e sugestões, criava um clima propício ao engajamento e ao comprometimento da equipe. Nesse ponto, pode-se questionar se o nível de participação foi, efetivamente, aquele apontado pelos *stakeholders*, ou seja, se todos os *stakeholders* foram efetivamente ouvidos e levados em consideração no processo decisório. Pode-se, ainda, argumentar que qualquer processo gerencial é, por sua natureza, controlado por quem detém o poder de decisão final, o que tornaria a idéia de participação uma questão relativa e sujeita a questionamentos quanto à sua amplitude e profundidade. No entanto, o que não se pode deixar de destacar, é o fato de que esse procedimento, de abrir a discussão sobre temas tão relevantes para o futuro da instituição – tanto para o público interno, como para o público externo, que foram ouvidos e levados em conta, a partir de diversas reuniões realizadas, conforme demonstrado neste trabalho -, foi, inegavelmente, uma postura inovadora, democrática e participativa, adotada pela Gestão 1998-2000, uma vez que a tradição da instituição judiciária não era essa.

Um ponto negativo, no entanto, foi destacado por diversos *stakeholders*, que é o que se refere à dificuldade que houve para “verticalizar” o processo de planejamento, ou seja, para envolver de forma mais efetiva as equipes do nível operacional. Essa deficiência, admitida pela própria equipe da COPLAN, criou, em certos momentos, dificuldades para a implementação do plano, uma vez que, por não terem maiores informações sobre as metas e objetivos estratégicos, esses servidores deram uma contribuição aquém do seu verdadeiro potencial.

No que diz respeito à implementação do plano de ação, a opinião da maioria dos *stakeholders*, considerando as ferramentas gerenciais necessárias para o cumprimento dessa etapa, especificadas por Thompson e Strickland III (2000), é de que:

a) houve a preocupação em criar uma estrutura organizacional capaz de executar o plano de ação, o que se traduziu, inicialmente, pelas medidas contempladas pelo conteúdo da Lei Complementar nº 19, de 9 de dezembro de 1997, a qual incorporou a estrutura

organizacional e gerencial da Corregedoria Geral da Justiça à do Tribunal de Justiça, dando unicidade à gestão do Poder Judiciário do Estado; e, em segundo lugar, através da Resolução nº95/98, de 27 de abril de 1998 que, ao alterar a estrutura organizacional dos Serviços Auxiliares do TJPE, criou, a Coordenadoria de Planejamento e Organização, ligada ao Gabinete da Presidência, dando à função planejamento status organizacional e papéis adequados à proposta de implementar na instituição uma visão estratégica e voltada para a inovação e a mudança;

b) foi feita a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos em volume suficiente para a execução do Plano de Gestão, mesmo considerando-se as dificuldades vivenciadas com o Poder Executivo, no que se refere ao repasse do duodécimo para os Poderes Legislativo e Judiciário, inclusive, porque, como foi demonstrado, as receitas totais cresceram 40,50% em relação ao biênio anterior, em grande parte, em função do processo de planejamento estratégico;

c) houve a definição de políticas e procedimentos de suporte para a execução do plano, principalmente no que diz respeito ao trabalho desenvolvido pela COPLAN e pela Diretoria de Recursos Humanos;

d) foi dada grande ênfase à implantação de novas tecnologias, principalmente àquelas relacionadas com a tecnologia da informação, que foi destacada como uma das vertentes nas quais o Poder Judiciário mais investiu, contribuindo para a melhoria do processo de implementação do planejamento estratégico;

e) buscar mudar os hábitos arraigados e a cultura conservadora de servidores e magistrados, também foi uma frente em que a gestão investiu fortemente, na tentativa de modelar uma nova cultura e um ambiente de trabalho mais favorável; em diversos momentos, os *stakeholders* mencionaram avanços nessa área, sem, no entanto, deixarem de ressaltar a existência de fortes bolsões de resistência a essas mudanças, devido ao caráter altamente

conservador da instituição;

f) a opinião externada pela maioria foi no sentido de que, a liderança estratégica exercida pelo Presidente foi de fundamental importância no processo de implementação do Plano de Ação, tendo alguns deles ressaltado que alguns dirigentes também exerceram lideranças localizadas que foram importantes para o avanço do trabalho. Houve *stakeholders*, no entanto, que destacaram o fato de, não ter havido um tratamento padronizado para a ação dos dirigentes, no que se refere à condução do processo de planejamento junto às suas equipes, o que fez com que houvesse um grande descompasso entre aqueles com maior capacidade natural de liderar e coordenar equipes e aqueles que tinham uma menor habilidade para tratar essas questões. Nesse caso, essa carência de apoio, foi considerada como um ponto negativo do processo.

Quanto ao tema relativo às facilidades e obstáculos encontrados para o sucesso do planejamento estratégico, os *stakeholders* destacaram que o patrocínio claro e entusiasta da parte do Presidente foi o principal aspecto facilitador, o qual, aliado à existência de uma equipe técnica conhecedora do processo de planejamento, atuando como verdadeiros *champions*, de acordo com a definição de Tolbert e Zucker (1998), permitiu uma grande alavancagem do Plano de Ação. Afirmaram, ainda que as principais dificuldades estiveram relacionadas com a resistência à mudança verificada em certas áreas da instituição e a dificuldade de envolver os servidores do nível operacional, fato já evidenciado, quando são externadas as críticas à dificuldade em “verticalizar” o processo de planejamento estratégico.

No que diz respeito ao alcance de resultados, a opinião da maioria dos *stakeholders* é de que a obtenção de um índice médio de realização de quase 70% foi um excelente resultado, principalmente quando se considera que foi a primeira vez que a instituição promoveu um processo de planejamento estratégico e que o Plano de Gestão foi muito ambicioso, com metas e objetivos difíceis de alcançar em dois anos. Nesse sentido, é

importante destacar que há uma certa base nessas afirmações, inclusive porque se verifica que diversos objetivos estratégicos e metas daquele Plano de Gestão foram mantidos nos Planos de Gestão subseqüentes. No entanto, deve-se dizer que apenas esses elementos são insuficientes para explicar as grandes disparidades verificadas entre os resultados das diferentes metas, ou projetos – que variaram entre 25% e 100% de realização –, diferenças essas que, certamente sofreram influência de outros fatores, como compromisso profissional, condições de trabalho, recursos disponibilizados, resistência às mudanças, disputas internas de poder, dentre outros, os quais não puderam ser analisados com a devida profundidade, por não estarem no foco deste trabalho, mas que poderão ser objeto de linhas de pesquisa posteriores sobre o assunto.

Em relação ao tema da sistematização da mudança e da inovação, todos os *stakeholders* foram unânimes em considerar que houve diversas mudanças e inovações decorrentes da experiência de planejamento estratégico. As principais mudanças e inovações apontadas por eles foram: a) o fim da autonomia administrativa da Corregedoria Geral de Justiça e a sua absorção pelo Tribunal de Justiça; b) a valorização do cidadão e a abertura do Judiciário para a sociedade; c) a informatização do Poder Judiciário e a democratização da informação; d) a construção do novo Fórum do Recife, com a conseqüente melhoria no atendimento ao cidadão e nas condições de trabalho de juízes, servidores e demais profissionais da Justiça; e) a melhoria da imagem do Judiciário, fruto de um eficiente trabalho de Comunicação Social; f) a criação de uma nova postura do servidor do Judiciário em relação ao atendimento ao cidadão; e g) o início da criação de uma cultura de planejamento estratégico no Judiciário, provocando uma mudança de mentalidade técnica e gerencial. Da análise desse tópico, pode-se concluir que o Poder Judiciário iniciou, naquele período, um processo de mudanças institucionais relevantes, as quais, deve-se dizer, foram deixadas em fase de consolidação, ou de pré-institucionalização, inclusive no que diz respeito à criação de uma cultura de planejamento estratégico.

Quando se fala nas características dos *stakeholders* selecionados para esta pesquisa, verifica-se que o uso da metodologia de Mitchell, Agle e Wood (1997), combinado com a sua adequação aos procedimentos adotados por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), propiciou que fossem identificados os *stakeholders* mais relevantes e mais influentes, sobretudo os “definitivos”, no que se refere ao processo de planejamento ocorrido na Gestão 1998-2000. Inicialmente, destaca-se como *stakeholder* principal a figura do Presidente, o desembargador Etério Galvão, o qual exercendo uma firme liderança, realizou o patrocínio do planejamento estratégico, do primeiro ao último dia de sua gestão, dando a essa ferramenta gerencial uma importância que poucos gestores públicos dão, especialmente no Brasil, conforme destaca Eck (1994) no seu artigo sobre planejamento no setor público brasileiro. Em segundo lugar, há a figura do Ouvidor Judiciário, o desembargador Geraldo Og Fernandes, que desde a época em que era Assessor Especial do desembargador Etério Galvão, na Corregedoria Geral da Justiça, defendia o uso de técnicas gerenciais modernas, baseadas no planejamento e na tecnologia da informação. Há, também, a figura da Dra. Zélia Mendonça, funcionária da Empresa de Fomento da Informática do Estado de Pernambuco (FISEPE), à disposição do Tribunal de Justiça, a qual exercera na Corregedoria a função de Coordenadora de Planejamento e que veio a fazê-lo com a mesma disposição de trabalho e o mesmo enfoque de mudança e inovação, no Tribunal de Justiça. Na Diretoria de Recursos Humanos, encontrava-se a Dra. Maria da Paz Brasil, funcionária da Universidade Federal de Pernambuco à disposição do Tribunal de Justiça e que fazia parte do Grupo-Executivo desde 1992. Outro *stakeholder* relevante é a Dra. Olga Cruz, servidora do Poder Judiciário e que à época ocupava o cargo de Secretária de Administração e Interior. Finalmente, há a Dra. Rogéria Magalhães Diretora de Engenharia e Arquitetura, servidora do Tribunal de Justiça, único *stakeholder* relevante que não fazia parte do Grupo-Executivo originário da Corregedoria Geral da Justiça e que esteve à frente do projeto mais importante e mais ambicioso do Plano de Gestão 1998-

2000, que foi a construção do novo Fórum do Recife.

É importante destacar, também, que a utilização do modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), se mostrou de uma grande utilidade para o processo de identificação e categorização dos *stakeholders* relevantes, principalmente por levar em consideração variáveis como poder e legitimidade, que são típicas do contexto institucional do setor público. Isso fica evidenciado, quando se confrontam as informações colhidas ao longo das entrevistas com aquelas apontadas pela aplicação das matrizes, demonstrando-se a alta relevância dos *stakeholders* selecionados para o processo de planejamento estratégico e o momento histórico vivido pela instituição.

Finalmente, no que diz respeito ao conceito de *champions*, tratado por Tolbert e Zucker (1998) verifica-se a sua aplicabilidade ao caso estudado, no qual um grupo de atores relevantes efetuou um diagnóstico estratégico da situação organizacional do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, propôs e implementou uma alternativa de solução viável, tanto do ponto de vista de sua fundamentação teórica, como das condições práticas para a sua execução e continuidade.

5.2 Recomendações

Este tópico está relacionado com um dos pontos básicos que nortearam esta proposta de pesquisa, que é o fato de a mesma estar relacionada com uma organização pública cujas portas sempre estiveram abertas para que se fizessem os levantamentos necessários ao bom termo desta dissertação, além de existir um compromisso prévio de, ao final dos trabalhos ser gerado um relatório que viesse a contemplar, não só as conclusões do pesquisador, como também as suas propostas voltadas para a manutenção e/ou implementação de ações que

possam ser úteis para a instituição, no que diz respeito ao tema objeto do estudo. Nesse sentido, os aspectos que foram considerados compatíveis com a apresentação de recomendações estão contemplados adiante.

Inicialmente, recomenda-se que os novos Planos de Gestão tenham, sempre, um patrocínio forte e inequívoco do gestor principal, ou seja, do Presidente do Tribunal de Justiça. Esse patrocínio - essencial para qualquer processo de planejamento - torna-se ainda mais necessário no caso do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, onde esse processo ainda está em fase de institucionalização e onde há, de acordo com a pesquisa, resistências culturais e pouca familiaridade com as suas técnicas e procedimentos metodológicos. Essas dificuldades, diga-se de passagem, são normais em qualquer organização, devendo, no entanto, ser trabalhadas e superadas, sendo para isso extremamente importante o patrocínio do executivo-chefe, de modo a não restar qualquer dúvida sobre a sua importância para a organização.

É também recomendável a realização de programas de desenvolvimento gerencial, voltados para a disseminação de modernas técnicas de gestão, que enfatizem o planejamento estratégico. A intenção é qualificar melhor a equipe gerencial, o que pode gerar as pré-condições para um desenvolvimento institucional continuado e favorecer a consolidação de uma cultura de planejamento estratégico.

Espera ainda, que seja feito um esforço sistematizado, no sentido de integrar as equipes operacionais ao processo de planejamento, além das equipes do nível diretivo e gerencial, ou seja, que o processo seja “verticalizado”, através do envolvimento e participação de todos os níveis organizacionais e hierárquicos. A correção dessa falha, cuja necessidade já era apontada desde a gestão 1998-2000, certamente irá viabilizar a obtenção de resultados mais consistentes e mais duradouros para a instituição, na medida em que o planejamento estratégico seja incorporado como uma ferramenta de gestão voltada para garantir a eficiência,

a eficácia e a efetividade das ações do Poder Judiciário no Estado de Pernambuco.

Como, em estágios organizacionais de consolidação de novos procedimentos, é comum que haja resistências às mudanças propostas, bem como, que haja disputas internas de poder entre áreas e setores da organização, e, tendo em vista que o processo de planejamento estratégico é muito novo, no âmbito da instituição judiciária pernambucana, é altamente recomendável que seja dada uma atenção especial à consolidação do papel definido para a Coordenadoria de Planejamento e Organização (COPLAN). Isso, porque, como área formalmente responsável pela “... coordenação das ações do Sistema de Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, das ações pertinentes ao processo de elaboração e acompanhamento do orçamento e a modernização administrativa...” (Estado de Pernambuco, 1998c, p.2), é fundamental, que, em nome do compromisso de garantir a contínua evolução organizacional do Poder Judiciário estadual, sejam dadas àquela unidade as condições institucionais, políticas e materiais para realização dessa relevante tarefa.

Uma outra recomendação derivada da pesquisa é a de que a instituição venha a manter e até mesmo a ampliar, uma postura aberta e receptiva, voltada para as mudanças e inovações, ao nível gerencial, tecnológico e organizacional. Essa proposição está baseada nas evidências de que uma postura institucional nesse sentido foi adotada durante a Gestão 1998-2000, com diversos resultados positivos para a organização, os quais se traduziram em melhorias dos seus serviços e em benefícios para o cidadão, o que pode ser continuado e potencializado por outras administrações.

Finalmente, como última, mas não menos importante, coloca-se a recomendação de que a prioridade dada naquela gestão à questão da cidadania seja mantida e cada vez mais valorizada por todas as administrações que venham a se suceder no Poder Judiciário do Estado de Pernambuco. Essa ênfase, com certeza irá coroar o sentido de serviço público que tem o Poder Judiciário, e confirmar a premissa de que a Justiça é o último recurso da cidadania,

onde, por conseguinte, o cidadão deve estar sempre em primeiro lugar.

É importante destacar ainda, que neste estudo não se fez uma análise técnica do conteúdo do Plano de Gestão 1998-2000, nem se procurou fazer um julgamento de valor acerca do mesmo, o que exigiria que se tivesse enveredado pela análise da metodologia de planejamento adotada, bem como dos processos e resultados quantitativos e qualitativos obtidos na implementação de cada objetivo estratégico e de cada uma das metas a eles relacionadas. O que se pretendeu analisar, na realidade, foi o conjunto de variáveis de natureza organizacional e institucional, normalmente presentes no processo de planejamento de organizações públicas, focalizando atores com poder de influenciar e contribuir para os rumos dessas instituições.

Por se tratar de um estudo de caso, não se espera que as conclusões e recomendações aqui apresentadas sejam generalizadas para outras organizações e instituições. Entretanto, o seu conteúdo poderá servir de referencial para a análise de outras organizações e instituições submetidas a processos de mudança institucional, bem como servir de referência para outros estudos sobre planejamento estratégico em organizações públicas em geral e do Poder Judiciário em particular, permitindo a abertura de novas agendas de pesquisa sobre a gestão nas instituições judiciárias, uma vez que, como já foi dito, trata-se de um enfoque inédito no campo da análise das organizações públicas brasileiras.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, Geraldo Sardinha, FONTES FILHO, Joaquim Rubens e MARTINS, Humberto. Identificando *Stakeholders* para Formulação de Estratégias Organizacionais. 24º ENANPAD, Resumo dos Trabalhos, p. 299, 2000.

ANDRIOLO, Leonardo José. Uma análise dos sistemas de gestão pública de acordo com o conceito atribuído ao destinatário das ações públicas. In: Anais do 25º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (CDROM – Gestão Pública e Governança GPG 905). Campinas (SP), 2001.

ANSOFF, H. Igor e McDonnell, Edward J. Implantando a Administração Estratégica. São Paulo, Atlas, 1993.

ARANTES, Nélcio. Sistemas de Gestão Empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. Editora Atlas S.A., São Paulo, 1994.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Edições 70, Lisboa, 1977.

BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. A Construção Social da Realidade-Tratado de Sociologia do Conhecimento. Petrópolis, Editora Vozes, 1976.

BRASIL, CONSTITUIÇÃO: República Federativa do Brasil. Brasília, Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Cadernos MARE de Reforma do Estado (v. 2; 74 p.). Brasília, Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Gestão Pública Empreendedora. Cadernos MARE de Reforma do Estado (40p). Brasília, Ministério da Administração e Reforma do Estado, 2000.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado. Brasília, Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1995.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público. Ano 47, volume 120, número 1. p. 7-39. Jan-abr 1996.

_____. A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. Cadernos MARE da Reforma do Estado, Caderno 1 (57 p.). Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, 1997.

_____. Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional. Brasília, ENAP, São Paulo, Editora 34, 1998.

BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1995.

CARVALHO, Cristina Amélia P., VIEIRA, Marcelo Milano e LOPES, Fernando Dias. Contribuições da Perspectiva Organizacional Para a Análise das Organizações. ENANPAD, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração – Teoria, Processo e Prática. São Paulo, Makron Books, 2000.

CLEMENS, Elizabeth S. e COOK, James M.. Politics and institucionalism: Explaining durability and change. Annual Review of Sociology. Palo Alto, 1999.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. Revista do Serviço Público. Ano 51, número 3, jul-set 2000.

D'ELIA, Mirella. A Reforma do Judiciário: a necessidade de mudança. Revista da Associação dos Magistrados do Rio de Janeiro - AMAERJ, Rio de Janeiro, Edição 50, p.6-9. nov. 2000.

DRUCKER, Peter. Administração: Princípios, Responsabilidades e Práticas. V. II. São Paulo, Pioneira, 1976.

DUQUE, Augusto. 150 Anos Servindo à Ordem e à Liberdade – Perfil Histórico do Tribunal de Justiça de Pernambuco. Edição Especial Comemorativa do Sesquicentenário, TJPE, 1972.

ECK, Johaness. Planejamento e Administração estratégicos: uma abordagem sobre a Administração Pública Federal. In Planejamento e Orçamento. Brasília, ENAP, 1994. (Cadernos ENAP; v. 2. n. 3).

EMERENCIANO, Jordão. O Tribunal da Relação de Pernambuco. Conferência pronunciada em 06.02.1971, Edição Especial Comemorativa do Sesquicentenário, TJPE, 1972.

ESTADO DE PERNAMBUCO, Constituição do Estado de Pernambuco. Recife, Governo do Estado, Companhia Editora de Pernambuco, 1989.

ESTADO DE PERNAMBUCO, PODER JUDICIÁRIO. Resolução nº 84/95, de 06 de dezembro de 1995. Dispõe sobre o Regimento Interno do Tribunal de Justiça de Pernambuco. *Diário Oficial do Estado de Pernambuco - Poder Judiciário*, Recife, ANO XXXIII, nº 17, p. 1-18, 25 de janeiro de 1996 (1996a).

ESTADO DE PERNAMBUCO, PODER JUDICIÁRIO. Resolução nº 86/96, de 11 de janeiro de 1996. Dispõe sobre a estrutura organizacional dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado de Pernambuco – Poder Judiciário*, Recife, ANO XXXIII, nº 08, p. 01, 12 de janeiro de 1996 (1996b).

ESTADO DE PERNAMBUCO, PODER JUDICIÁRIO. Programa de Ação/97. Relatório do *Workshop* – Hotel Atlante Plaza. Recife, 1997a.

ESTADO DE PERNAMBUCO, PODER EXECUTIVO. Lei Complementar nº 19, de 09 de dezembro de 1997. Introduz modificações na organização judiciária do Estado, oficializa as serventias do foro judicial nas comarcas de 1ª e 2ª Entrâncias, cria e extingue cargos e determina providências pertinentes. *Diário Oficial do Estado de Pernambuco – Poder Executivo*, Recife, ANO LXXIV, n.230, p. 6-7, 10 de dezembro de 1997 (1997b).

ESTADO DE PERNAMBUCO, PODER JUDICIÁRIO. Missão da Justiça: ações e intenções. Administração do Desembargador Waldemir Oliveira Lins – Biênio 1996-1997. Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. Recife, Gráfica Olinda, 1998a.

ESTADO DE PERNAMBUCO, PODER JUDICIÁRIO. Plano de Gestão 1998-2000, Recife, 1998b.

ESTADO DE PERNAMBUCO, PODER JUDICIÁRIO. Resolução nº 95/98, de 27 de abril de 1998. Dispõe sobre a estrutura organizacional dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado de Pernambuco - Poder Judiciário*, Recife, ANO LXXV, n.106, p. 2-7, 10 de junho de 1998 (1998c).

ESTADO DE PERNAMBUCO, PODER JUDICIÁRIO. Resolução nº 117/98, de 18 de dezembro de 1998. Altera a Resolução nº 84, de 24 de janeiro de 1996 (Regimento Interno do Tribunal de Justiça). *Diário Oficial do Estado de Pernambuco – Poder Judiciário*, Recife, ANO LXXXVI, nº 22, p. 2, 02 de fevereiro de 1999.

ESTADO DE PERNAMBUCO, PODER JUDICIÁRIO. Relatório de Atividades – Biênio 1998 / 2000, Recife, 2000a.

ESTADO DE PERNAMBUCO, Código de Organização Judiciária do Estado de Pernambuco. Recife, Editora Litoral, 2000b.

ESTADO DE PERNAMBUCO, PODER JUDICIÁRIO. Plano de Gestão 2000-2002, Recife, 2000c.

ESTADO DE PERNAMBUCO, PODER JUDICIÁRIO. Sessão de Posse do Exmo. Sr. Desembargador Nildo Nery da Presidência do Tribunal de Justiça de Pernambuco. Notas Taquigráficas. Recife, 2000d.

ESTADO DE PERNAMBUCO, PODER EXECUTIVO. Lei Complementar nº 40, de 19 de dezembro de 2001. Altera a Organização Judiciária do Estado de Pernambuco, dispondo sobre a composição do Tribunal de Justiça e criação de cargos e funções, e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado de Pernambuco – Poder Executivo*, Recife, n. 238, p.3, 20 de dezembro de 2001.

ESTADO DE PERNAMBUCO, PODER JUDICIÁRIO. Plano de Gestão 2002-2004, Recife, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro, Editora Record, 1999.

GONÇALVES, Fernando Moreira. A Reforma do Judiciário. Disponível: <http://www.teiajuridica.com/a/areforma.html> (Capturado em 27/05/02).

GREENWOOD, Royston e HININGS, C. R.. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institucionalism. The Academy of Management Review. Mississippi State, 1996.

HALL, Richard. Organizations - Structures, Processes and Outcomes. Prentice Hall, 1996.

KISSLER, Geral R., FORE, Karmen N., JACOBSON, Willow S., e WILLIAM, P. Strategic planning: suggestions from the Oregon experience. Public Administration Review. Washington, 1998.

KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. Princípios de Administração – Uma Análise das Funções Administrativas. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1982.

LEMOS FILHO, Murilo de Souza Lemos, RUSSO, Fátima Ferreira e MOREIRA, Normando dos Santos. Modelo de Administração Pública Gerencial para as Agências Executivas. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu, 1999.

MARCELINO, Gileno Fernandes e REBELLO, Nilson da Silva. Planejamento Estratégico no Setor Público: uma Experiência no Palácio do Planalto. ENANPAD, 2001.

MARTINS, Humberto Falcão e FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Em quem se põe o foco? Identificando 'Stakeholders' para a formulação da missão organizacional. II Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, Madri, 1998.

MITCHELL. Ronald K., AGLE, Bradley R. e WOOD, Donna J. Toward. A theory of *stakeholder* identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review. 22:853-836, 1997.

OSTER, Sharon M. Strategic management for nonprofit organizations: theory and cases. New York, Oxford University Press, 1995.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas e FONSECA, João Gabriel Marques. Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo, Makron Books, 1997.

POWELL, Walter W. e DIMAGGIO, Paul J. The New institutionalism in organizational analysis. Chicago, The University of Chicago Press, 1991.

PROCENGE. Planejamento de organizações num enfoque participativo: uma experiência de doze anos. Recife, PROCENGE, 1985.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão de dissertações e estudos de caso. São Paulo, Editora Atlas, 1996.

SELZNICK, Philip. TVA and the grass roots. Berkeley: University of California Press, 1949.

SELZNICK, Philip. *Leadership in Administration*. Evanston, III. Row, Peterson, 1957.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

THOMPSON, Arthur A. e STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo, Pioneira, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1995.

TOLBERT, Pámela S. e ZUCKER, Lynne G. *A institucionalização da teoria institucional*. In: *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo, Atlas, 1998.

VALLE, José Ferraz R. do. *Uma Corte de Justiça do Império*. Recife, Edição do TJPE, 1983.

WEISS, Janet A. e PIDERIT, Sandy Kristin. *The value of mission statements in public agencies*. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Lawrence, April, 1999.

Apêndice 1

Lista de tabelas e quadros

Tabela 3.1 Modelo de análise dos dados coletados	85
Quadro 4.1 Modelo de gestão, estrutura organizacional e visão de futuro	91
Quadro 4.2 Fatores determinantes para a adoção do planejamento estratégico	95
Quadro 4.3 Influência da Reforma do Estado e da Reforma do Judiciário	97
Quadro 4.4 Experiências anteriores de planejamento estratégico	99
Quadro 4.5 Metodologia de planejamento estratégico adotada	105
Quadro 4.6 Construção da missão, visão e valores	106
Quadro 4.7 O planejamento estratégico e a alocação de recursos	111
Quadro 4.8 A aceitação do processo de planejamento estratégico	113
Quadro 4.9.1 Existência de organização capaz de executar a estratégia	115
Quadro 4.9.2 Alocação de recursos para execução da estratégia	119
Quadro 4.9.3 Estabelecimento de políticas e procedimentos de suporte	122
Quadro 4.9.4 Uso de práticas e mecanismos de melhoria contínua	123
Quadro 4.9.5 Recompensas e incentivos para o alcance das metas estratégicas	124
Quadro 4.9.6 Modelação da cultura e do ambiente de trabalho	125
Quadro 4.9.7 Exercício de liderança estratégica	126
Quadro 4.10 Índice de realização dos objetivos e metas	128
Quadro 4.11 Reflexos sobre o nível de atendimento ao cidadão	131
Quadro 4.12 Facilidades e obstáculos encontrados	135
Quadro 4.13 O planejamento estratégico e as relações de poder	136
Quadro 4.14 Mudanças e inovações realizadas	139
Quadro 4.15 Ações para consolidar o processo de planejamento estratégico	140
Quadro 4.16 Desdobramento do processo de planejamento estratégico	142
Quadro 4.17 Repercussões da experiência do Poder Judiciário de Pernambuco	142

Apêndice 2

Lista de figuras

Figura 2.1 O ciclo da mudança estratégica	62
Figura 3.1 Tipologia dos <i>stakeholders</i>	75
Figura 3.2 <i>Stakeholders</i> do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco	80

Apêndice 3

Identificação dos *stakeholders*

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Identificação de *Stakeholders* e Definição de Saliência Aplicação do Modelo de Mitchell, Agle e Wood

TJPE - Relação de *Stakeholders* Potenciais do Processo de Planejamento Estratégico¹

- Ator 1 Desembargador-Presidente (Desembargador Etério Ramos Galvão Filho)
- Ator 2 Ouvidor Judiciário (Desembargador Geraldo Og Fernandes)
- Ator 3 Assessor Especial da Presidência de fev/98 a fev/99 (Dr. Jones Figueiredo, juiz; a partir de fev/99 assumiu o cargo de desembargador)
- Ator 4 Tribunal Pleno (Composto por todos os desembargadores; total: 27, à época)
- Ator 5 Assessor Especial da Presidência (Dr. Rui Patú, juiz)
- Ator 6 Chefe da Divisão de Treinamento/DRH (Dra. Valéria Pragana)
- Ator 7 Corregedor-Geral (Desembargador Mário Melo)
- Ator 8 Secretária de Administração (Dra. Olga Cruz)
- Ator 9 Diretor Financeiro (Dr. Aldo Ribeiro Ramos Filho)
- Ator 10 Secretário-Adjunto de Administração (Dr. Joaquim Castro)
- Ator 11 Secretário Judiciário (Dr. Edson Galvão)
- Ator 12 Secretária-Adjunta Judiciária (Dra. Ana Carolina Avelar Diniz)

¹ A definição desta relação de *stakeholders* potenciais do processo de planejamento estratégico, bem como o trabalho de discussão e preenchimento das Matrizes de Poder, Legitimidade e Urgência, foram tarefas que ficaram a cargo da equipe da Coordenadoria de Planejamento (COPLAN), do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. Dessa equipe, formada por oito pessoas e liderada pela Dra. Zélia Mendonça, foram escolhidas pela própria COPLAN, três pessoas, para formar o grupo responsável por essa avaliação. Esse grupo, composto pela Dra. Zélia Mendonça - Coordenadora de Planejamento -, a Dra. Solange de Mello Cavalcanti - Coordenadora Adjunta de Planejamento -, e Maria de Fátima de Amorim Araújo - Assistente Judiciária -, trabalhou as informações, a partir das visões individuais, efetuando, em seguida, um *brainstorming*, acompanhado de discussões sobre cada ator e os fatores de avaliação. A partir desse trabalho o grupo discutiu os fatores e as avaliações individuais, até chegar a uma posição consensual, que é a expressa nas matrizes de identificação e de avaliação da preponderância dos *stakeholders*.

- Ator 13 Diretora de Recursos Humanos (Dra. Maria da Paz Brasil)
- Ator 14 Diretor de Informática (Dr. Edmundo Mendonça)
- Ator 15 Diretora de Engenharia (Dra. Rogéria Magalhães)
- Ator 16 Diretor de Infra-Estrutura (Dr. Érico Iglesias)
- Ator 17 Coordenadora de Planejamento (Dra. Zélia Mendonça)
- Ator 18 Coordenador-Adjunto de Planejamento (Dr. Acácio Carvalho)
- Ator 19 Diretora de Comunicação Social (Dra. Márcia Guenes)
- Ator 20 Diretor da 2ª Câmara Criminal e futuro Presidente do TJPE, à época (Desembargador Nildo Nery dos Santos)²
- Ator 21 Diretor da Consultoria Jurídica (Dr. João Armando)

² De acordo com o Art. 3º do Regimento Interno do Tribunal de Justiça de Pernambuco, o Presidente, o Vice-Presidente e o Corregedor Geral da Justiça, são escolhidos com base no critério da antiguidade, dentre os desembargadores da Corte Especial que ainda não tenham exercido esses cargos. Desse modo os futuros ocupantes de cada um desses cargos são conhecidos com bastante antecedência.

MATRIZ DE PODER

		RECURSOS DE PODER ⁽¹⁾						Meios Simbólicos Reconhecimento Estima	GRAUS DE PODER
		Meios Coercitivos		Meios Utilitários (recursos)					
		Força Física	Armas	Materiais e Físicos	Financeiros	Logísticos	Tecnológicos e Intelectuais		
Graus de sensibilidade dos recursos		1	1	4	5	4	4	2	
Ator 1	Grau de Disponibilidade	1	1	5	5	5	5	5	97
	Grau de Poder	1	1	20	25	20	20	10	
Ator 2	Grau de Disponibilidade	1	1	3	2	4	5	5	70
	Grau de Poder	1	1	12	10	16	20	10	
Ator 3	Grau de Disponibilidade	1	1	3	2	3	5	5	66
	Grau de Poder	1	1	12	10	12	20	10	
Ator 4	Grau de Disponibilidade	1	1	5	5	5	5	2	91
	Grau de Poder	1	1	20	25	20	20	4	
Ator 5	Grau de Disponibilidade	1	1	1	1	3	5	5	53
	Grau de Poder	1	1	4	5	12	20	10	
Ator 6	Grau de Disponibilidade	1	1	1	1	2	4	4	43
	Grau de Poder	1	1	4	5	8	16	8	
Ator 7	Grau de Disponibilidade	1	1	4	4	3	3	2	66
	Grau de Poder	1	1	16	20	12	12	4	
Ator 8	Grau de Disponibilidade	1	1	4	4	4	4	5	80
	Grau de Poder	1	1	16	20	16	16	10	
Ator 9	Grau de Disponibilidade	1	1	4	4	3	4	4	74
	Grau de Poder	1	1	16	20	12	16	8	
Ator 10	Grau de Disponibilidade	1	1	4	4	3	4	4	74
	Grau de Poder	1	1	16	20	12	16	8	
Ator 11	Grau de Disponibilidade	1	1	3	2	2	3	3	50
	Grau de Poder	1	1	12	10	8	12	6	
Ator 12	Grau de Disponibilidade	1	1	1	1	3	4	2	43
	Grau de Poder	1	1	4	5	12	16	4	
Ator 13	Grau de Disponibilidade	1	1	4	4	4	5	5	84
	Grau de Poder	1	1	16	20	16	20	10	
Ator 14	Grau de Disponibilidade	1	1	4	3	4	4	4	73
	Grau de Poder	1	1	16	15	16	16	8	
Ator 15	Grau de Disponibilidade	1	1	4	3	4	5	5	79
	Grau de Poder	1	1	16	15	16	20	10	
Ator 16	Grau de Disponibilidade	1	1	4	2	3	3	2	56
	Grau de Poder	1	1	16	10	12	12	4	
Ator 17	Grau de Disponibilidade	1	1	3	2	5	5	5	74
	Grau de Poder	1	1	12	10	20	20	10	
Ator 18	Grau de Disponibilidade	1	1	3	2	4	5	4	68
	Grau de Poder	1	1	12	10	16	20	8	
Ator 19	Grau de Disponibilidade	1	1	2	2	4	4	5	62
	Grau de Poder	1	1	8	10	16	16	10	
Ator 20	Grau de Disponibilidade	1	1	3	3	4	4	3	67
	Grau de Poder	1	1	12	15	16	16	6	
Ator 21	Grau de Disponibilidade	1	1	2	1	2	5	5	53
	Grau de Poder	1	1	8	5	8	20	10	

(1) Discriminação dos Recursos de Poder utilizados na Matriz de Poder: **Força Física** - capacidade de gerar, ou atuar com violência, para obrigar, ou reter; **Armas** - capacidade de gerar destruição física; **Meios Materiais e Físicos** - matéria-prima, equipamentos e instalações; **Meios Financeiros** - crédito, valorização de ativos; **Meios Logísticos** - localização, distribuição, fluxo de produtos e insumos; **Meios Tecnológicos e Intelectuais** - conhecimento, marcas e patentes.

MATRIZ DE LEGITIMIDADE

GRAU DE DESEJABILIDADE DOS ATORES	NÍVEIS DE DESEJABILIDADE		GRAU DE LEGITIMIDADE TOTAL
	Para a Organização	Para a Sociedade	
Ator 1	5	5	25
Ator 2	5	5	25
Ator 3	5	4	20
Ator 4	5	5	25
Ator 5	5	4	20
Ator 6	3	3	9
Ator 7	5	5	25
Ator 8	5	4	20
Ator 9	4	3	12
Ator 10	4	4	16
Ator 11	4	4	16
Ator 12	3	5	15
Ator 13	4	5	20
Ator 14	4	4	16
Ator 15	5	4	20
Ator 16	2	2	4
Ator 17	5	5	25
Ator 18	4	4	16
Ator 19	5	5	25
Ator 20	4	4	16
Ator 21	4	3	12
		TOTAL	382
		MÉDIA	18,19

MATRIZ DE URGÊNCIA

GRAU DE URGÊNCIA DOS ATORES	CRITÉRIOS DE URGÊNCIA		GRAU DE URGÊNCIA TOTAL
	Sensibilidade temporal	Criticidade	
Ator 1	5	5	25
Ator 2	5	5	25
Ator 3	3	3	9
Ator 4	2	2	4
Ator 5	4	4	16
Ator 6	3	3	9
Ator 7	2	2	4
Ator 8	5	5	25
Ator 9	4	5	20
Ator 10	4	5	20
Ator 11	3	3	9
Ator 12	3	3	9
Ator 13	5	5	25
Ator 14	5	4	20
Ator 15	5	5	25
Ator 16	5	5	25
Ator 17	5	5	25
Ator 18	4	5	20
Ator 19	4	5	20
Ator 20	3	3	9
Ator 21	4	4	16
		TOTAL	360
		MÉDIA	17,14

MATRIZ DE CONSOLIDAÇÃO - ÍNDICE DE PREPONDERÂNCIA

ATORES	Grau de Poder		Grau de Legitimidade		Grau de Urgência		TOTAL (A) x (B) x (C)	ÍNDICE de Preponde rância
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
Ator 1	97	1,43	25	1,37	25	1,46	2,87	2,68
Ator 2	70	1,03	25	1,37	25	1,46	2,07	1,94
Ator 3	66	0,97	20	1,10	9	0,53	0,56	0,53
Ator 4	91	1,34	25	1,37	4	0,23	0,43	0,40
Ator 5	53	0,78	20	1,10	16	0,93	0,80	0,75
Ator 6	43	0,63	9	0,49	9	0,53	0,16	0,15
Ator 7	66	0,97	25	1,37	4	0,23	0,31	0,29
Ator 8	80	1,18	20	1,10	25	1,46	1,89	1,77
Ator 9	74	1,09	12	0,66	20	1,17	0,84	0,79
Ator 10	74	1,09	16	0,88	20	1,17	1,12	1,05
Ator 11	50	0,74	16	0,88	9	0,53	0,34	0,32
Ator 12	43	0,63	15	0,82	9	0,53	0,27	0,26
Ator 13	84	1,24	20	1,10	25	1,46	1,99	1,86
Ator 14	73	1,08	16	0,88	20	1,17	1,11	1,03
Ator 15	79	1,17	20	1,10	25	1,46	1,87	1,75
Ator 16	56	0,83	4	0,22	25	1,46	0,27	0,25
Ator 17	74	1,09	25	1,37	25	1,46	2,19	2,05
Ator 18	68	1,00	16	0,88	20	1,17	1,03	0,96
Ator 19	62	0,91	25	1,37	20	1,17	1,47	1,37
Ator 20	67	0,99	16	0,88	9	0,53	0,46	0,43
Ator 21	53	0,78	12	0,66	16	0,93	0,48	0,45
TOTAL	1.423		382		360		22,54	
Média	67,76		18,19		17,14		1,07	

MATRIZ DE CONSOLIDAÇÃO II - ÍNDICE DE PREPONDERÂNCIA									
ATORES	Grau de Poder		Grau de Legitimidade		Grau de Urgência		TOTAL (A) x (B) x (C)	ÍNDICE de Preponderância	Classificação dos <i>Stakeholders</i>
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)			
Ator 1	97	1,43	25	1,37	25	1,46	2,87	2,68	Stakeholders Definitivos
Ator 17	74	1,09	25	1,37	25	1,46	2,19	2,05	
Ator 2	70	1,03	25	1,37	25	1,46	2,07	1,94	
Ator 13	84	1,24	20	1,10	25	1,46	1,99	1,86	
Ator 8	80	1,18	20	1,10	25	1,46	1,89	1,77	
Ator 15	79	1,17	20	1,10	25	1,46	1,87	1,75	
Ator 19	62	0,91	25	1,37	20	1,17	1,47	1,37	Stakeholders Latentes
Ator 10	74	1,09	16	0,88	20	1,17	1,12	1,05	
Ator 14	73	1,08	16	0,88	20	1,17	1,11	1,03	
Ator 18	68	1,00	16	0,88	20	1,17	1,03	0,96	
Ator 9	74	1,09	12	0,66	20	1,17	0,84	0,79	
Ator 4	91	1,34	25	1,37	4	0,23	0,43	0,40	
Ator 5	53	0,78	20	1,10	16	0,93	0,80	0,75	Stakeholders Expectantes
Ator 3	66	0,97	20	1,10	9	0,53	0,56	0,53	
Ator 7	66	0,97	25	1,37	4	0,23	0,31	0,29	
Ator 16	56	0,83	4	0,22	25	1,46	0,27	0,25	
Ator 21	53	0,78	12	0,66	16	0,93	0,48	0,45	Não - Stakeholders
Ator 20	67	0,99	16	0,88	9	0,53	0,46	0,43	
Ator 11	50	0,74	16	0,88	9	0,53	0,34	0,32	
Ator 12	43	0,63	15	0,82	9	0,53	0,27	0,26	
Ator 6	43	0,63	9	0,49	9	0,53	0,16	0,15	
TOTAL	1423		382		360		22,54		
Média	67,76		18,19		17,14		1,07		

Apêndice 4

Lista dos entrevistados

BRASIL, Maria da Paz. Diretora de Recursos Humanos do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco. Em 15/05/2002.

FERNANDES, Geraldo Og. Desembargado do Tribunal de Justiça e Ouvidor do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco. Em 20/05/2002.

GALVÃO FILHO, Etério Ramos. Desembargador-Presidente do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. Em 16/05/2002.

MENDONÇA, Zélia Maria Lucena de. Coordenadora de Planejamento e Organização do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco. Em 29/04/2002.

SILVA, Olga Cruz Gomes e. Secretária de Administração e Interior do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco. Em 24/05/2002.

SILVEIRA, Rogéria Magalhães da Mota. Diretora de Arquitetura e Engenharia do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco. Em 21/05/2002.

Apêndice 5

Roteiro das entrevistas

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Aluno: Alexandre José Sobral Baracho
Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira

ROTEIRO DE ENTREVISTA

I Dados do entrevistado

- 1 Nome
- 2 Desde quando atua(ou) no TJPE
- 3 Órgão de origem
- 4 Cargo que ocupou no período 1998-2000
- 5 Até quando atuou no TJPE
- 6 Cargo que ocupa atualmente
- 7 Formação profissional

II Questões

- 1 Na sua opinião, qual a situação do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, em fins de 1997/início de 1998, do ponto de vista da sua gestão, estrutura organizacional e visão de futuro?
- 2 Que fatores foram determinantes para a adoção de um processo de planejamento estratégico na Gestão 1998/2000? Que pessoas, grupos de pessoas, ou órgãos tiveram um papel relevante nesse processo?
- 3 Que influência teve o processo da Reforma do Estado e da Reforma do Judiciário sobre a adoção e a implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário de Pernambuco?
- 4 É do seu conhecimento se já havia ocorrido, anteriormente, no âmbito do Poder Judiciário de Pernambuco, alguma experiência de planejamento estratégico? Se sim, informe, quando e de que forma se deu esse processo.

- 5 Qual foi a metodologia de planejamento adotada pelo Poder Judiciário? Essa metodologia favoreceu a participação, dos diferentes interessados, ou grupos de interessados (*stakeholders*) na ação do Poder Judiciário? Se sim, de forma?
- 6 Como se deu a construção da Missão, Visão e Valores? Por que o conceito de cidadania é destacado nas definições de Missão e Visão do Judiciário pernambucano?
- 7 Que impacto teve o planejamento estratégico, no processo de alocação de recursos, no âmbito do Poder Judiciário? Houve mudanças na participação do Poder Judiciário no Orçamento do Estado, a partir do planejamento estratégico? Especifique.
- 8 Que aceitação teve a metodologia de planejamento estratégico durante a Gestão 1998-2000? Houve conflitos internos devido à sua adoção? Se sim, quais foram e de que forma eles foram tratados?
- 9 Dentre os componentes gerenciais de implementação da estratégia, relacionados a seguir, identifique aqueles que foram adotados pelo Poder Judiciário, na fase de implementação do Plano de Gestão:
 - 9.1 Estabelecimento de organização capaz de executar a estratégia;
 - 9.2 Alocação de recursos amplos para a execução da estratégia;
 - 9.3 Estabelecimento de políticas e procedimentos de suporte;
 - 9.4 Uso de melhores práticas e mecanismos de melhoria contínua;
 - 9.5 Criação de recompensas e incentivos para o alcance de metas estratégicas-chave;
 - 9.6 Modelação de uma cultura e um ambiente de trabalho, favoráveis à estratégia da instituição;
 - 9.7 Exercício de liderança estratégica.
- 10 Na sua opinião, o índice médio de realização dos objetivos e metas contemplados no Plano de Gestão 1998-2000 (69,6%), foi satisfatório, ou não? Justifique sua resposta.
- 11 Que associação o (a) Sr. (a) faz entre a adoção do planejamento estratégico e o nível de atendimento aos anseios dos cidadãos, na Gestão 1998-2000? Justifique sua resposta.
- 12 Na fase de implementação, quais foram os principais fatores de sucesso (aspectos facilitadores) observados? E os principais obstáculos (aspectos dificultadores) encontrados?
- 13 Como a adoção e a implementação de uma visão estratégica afetaram o equilíbrio de poder até então existente? Como se comportaram os principais atores (*stakeholders*) envolvidos no processo decisório da instituição?

- 14 Na sua opinião, ocorreram mudanças e inovações durante a Gestão 1998-2000, em função da adoção do planejamento estratégico? Se sim, cite as mais relevantes e quais os seus impactos sobre o funcionamento do Judiciário pernambucano.
- 15 Que fatores devem ser observados, para a consolidação da experiência de planejamento estratégico no Poder Judiciário de Pernambuco?
- 16 É do seu conhecimento a forma como a questão do planejamento estratégico está sendo tratada pelo Poder Judiciário de Pernambuco, após a Gestão 1998-2000? Se sim, qual é a sua avaliação sobre o assunto?
- 17 É do seu conhecimento se a metodologia do planejamento estratégico era adotada pelo Poder Judiciário de outros Estados, à época? Se sim, cite em quais. Se não, o (a) Sr.(a) tem conhecimento de como a experiência de Pernambuco repercutiu nos demais Estados? Se sim, informe o teor dessa repercussão.



Anexo 1

Carta de saudação (instruções preliminares)



INSTRUÇÕES PRELIMINARES

Seja bem vindo!

Estamos iniciando o Processo de Planejamento Estratégico no Poder Judiciário de Pernambuco.

Neste envelope estão contidas algumas instruções preliminares para sua orientação:

- Cópia do programa do Seminário, contendo os horários previstos para desenvolvimento das atividades. A busca do cumprimento do programa será uma meta de nossa equipe. O I Seminário Estruturado foi compactado de forma a aproveitarmos intensamente cada momento, de acordo com o previsto. Contamos com a sua colaboração.
- Crachá de um participante do Seminário (não houve falha da equipe, propositalmente não é o seu). Procure o dono do crachá e entregue-o. Alguém deve estar lhe procurando para entregar o seu. Esta tarefa deve ser cumprida até o início do Seminário.
- Formulário de Avaliação do Seminário. Por favor, entregue-o à coordenação antes do final dos trabalhos. A medição da satisfação dos usuários servirá para o aprimoramento dos nossos próximos eventos.

Esperamos que o nosso trabalho coletivo possa resultar em um planejamento consistente, adaptado à realidade do Judiciário e respondendo aos anseios da sociedade atual.

Esta metodologia está sintonizada com as mais modernas organizações do mundo contemporâneo e temos a convicção de que, juntos, cumprimos integralmente os nossos objetivos, resultando em um Poder Judiciário cada vez mais forte, prestando melhores serviços jurisdicionais à população, sua razão para existir.

Bom trabalho!

ESTADO DE PERNAMBUCO
PODER JUDICIÁRIO

Processo de Planejamento Estratégico (Gestão 1998 / 2000)

PAUTA DA REUNIÃO

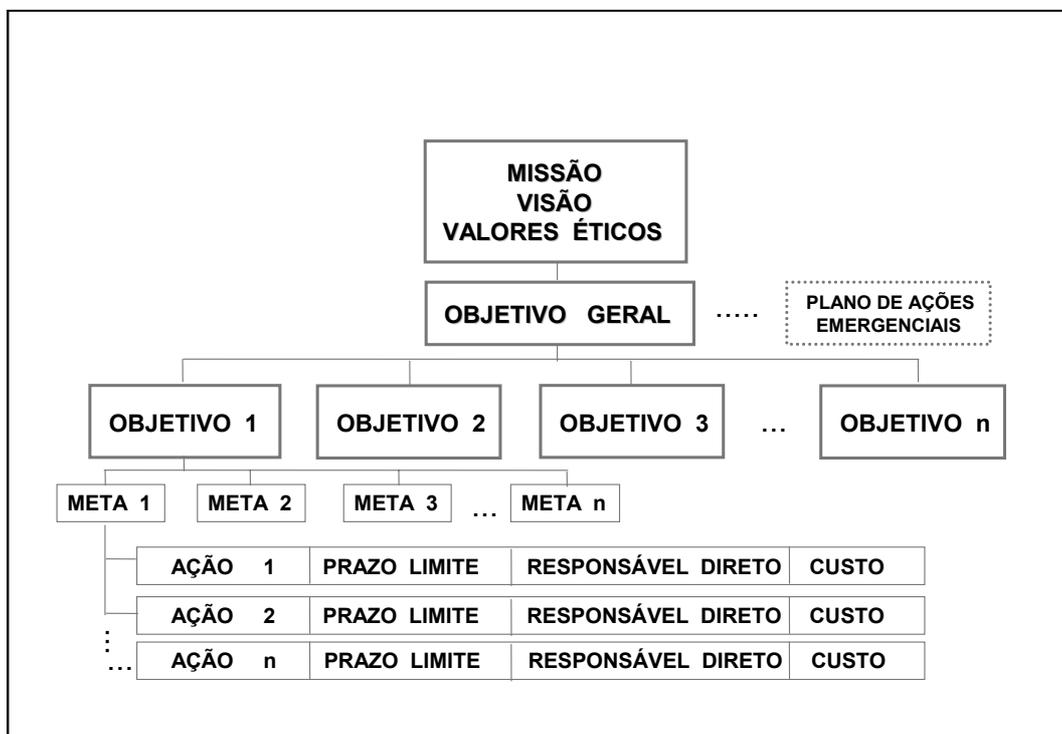
Avaliação do Seminário

Plano de Ações Emergenciais

Apresentação / Discussão das Descrições dos Objetivos

Apresentação / Discussão das Metas por Objetivo
(destacando algumas ações)

Sugestões do Grupo para Missão, Visão
e Valores Éticos





Anexo 2

O que é planejamento estratégico?



O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

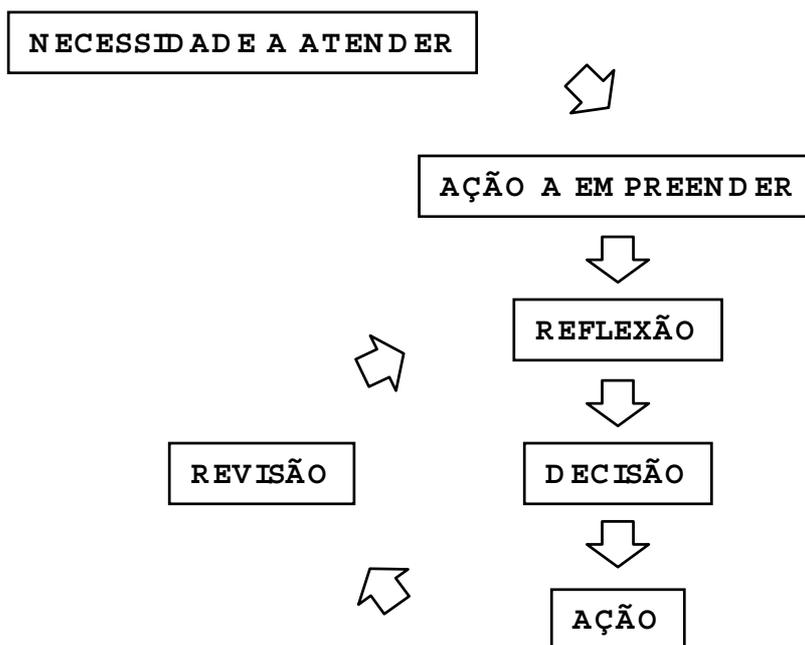
A partir desta semana, estaremos iniciando o Processo de Planejamento Estratégico no Poder Judiciário de Pernambuco. O Grupo Executivo, sob a coordenação do Presidente do Tribunal, Des. Etério Galvão, participará do I Seminário Estruturado de Planejamento. Com isso, estaremos sintonizados com as mais modernas organizações da atualidade, executando o mesmo processo que empresas transnacionais, estatais ou públicas, desde as mais complexas instituições, com filiais no mundo inteiro, até mesmo pequenas empresas, com menos de 10 empregados.

No mundo globalizado dos primórdios do Terceiro Milênio, planejar o futuro, saber aonde ir, definir o seu negócio, cultivar valores éticos e melhorar constantemente o nível de prestação dos serviços, representa um imperativo para as organizações que surgem, como resultado desse novo mundo. O Poder Judiciário de Pernambuco, ciente da demanda social por instituições mais eficazes e eficientes, não está imune a esse clamor: em 12 e 13 de fevereiro, no Hotel Viver Fazenda, em regime integral, discutiremos os pontos fortes e fracos do Judiciário, as mudanças no ambiente externo, analisaremos as idéias do Presidente do Tribunal e de seus assessores mais próximos, compararemos os anseios dos Juízes da Capital com a nossa capacidade de realização, estudaremos os projetos das diversas ONG's e traçaremos juntos, os caminhos a trilhar, os objetivos e metas, os resultados esperados, o cronograma e vislumbraremos um novo amanhã!

*“Planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-lo”
(Ackoff)*

Desde os primórdios da Humanidade, intuitivamente, o homem sempre utilizou planejamento em sua vida, mesmo antes de dominar a linguagem articulada, uma vez que o raciocínio já se constituía seu patrimônio individual. No princípio, seus planos restringiam-se a objetivos de efeitos imediatos, para atendimento às suas necessidades básicas de alimentação, moradia e segurança.

Sempre que há uma necessidade humana a atender é necessário para isto empreender uma ação, implicando em:





Ou seja, para cada ação, o ser humano planeja as suas atividades, na medida em que define o seu objetivo, verifica as alternativas para alcançá-lo - escolhendo a mais viável - e age para garantir o atingimento do alvo desejado.

Um processo de Planejamento Estratégico tem por finalidade orientar o rumo de uma organização, respondendo após a sua formulação, implantação e execução, as seguintes questões básicas:

PERGUNTAS	RESPOSTAS
Onde estamos?	Diagnóstico estratégico
Aonde queremos ir?	Objetivos
Como iremos?	Metas
Como estamos indo?	Sistema de acompanhamento e controle

A partir do conhecimento de sua situação atual, a organização pode direcionar os seus esforços no sentido de explorar pontos fortes existentes e oportunidades externas, eliminando pontos fracos detectados e os efeitos das ameaças externas. Traçar os nossos objetivos, específicos e mensuráveis, com prazos finais realistas e alcançáveis, é importante por, pelo menos quatro motivos:

- Os objetivos proporcionam um senso de direção;
- Os objetivos focalizam os nossos esforços;
- Os objetivos guiam os nossos planos e decisões; e,
- Os objetivos nos ajudam a avaliar o nosso progresso.

Dessa forma, prepare-se para colaborar com a construção do futuro do Poder Judiciário: pense nos pontos fortes e fracos da instituição, reflita sobre o mundo que a cerca, reúna as suas idéias, avalie como você pode contribuir, e vamos sonhar! A nossa força está no trabalho coletivo, aproveitando a experiência de todos aqueles que já passaram pelo Judiciário, dando o máximo de si, pois o Processo de Planejamento Estratégico é contínuo, estamos apenas dando o primeiro passo!

*“O pensamento sem a ação é um sonho,
O sonho sem a ação é um mero passatempo,
Mas o sonho, junto com a ação, representa a construção do futuro”.*
(John Baker)



Anexo 3

Texto de apoio sobre missão, visão e valores



TEXTO DE APOIO SOBRE MISSÃO, VISÃO E VALORES

1. MISSÃO

Missão ou Propósito é a finalidade da existência de um indivíduo, de uma organização, de um País. É aquilo que dá direção e significado a essa existência. O significado embutido em uma afirmação de missão/propósito funciona como **atrator** e como um **ponto de referência**, que tornam coesas todas as ações, criações e iniciativas de uma pessoa ou de uma empresa. A direção a ser seguida surge naturalmente, pois a missão/propósito é o farol que orienta e faz com que escolhas e decisões sejam visualizadas.

O conhecimento de sua missão/propósito leva o indivíduo ou uma organização a reconhecer competência e valores que se combinam e se manifestam na prática, para dar sentido à sua existência. Ao estar consciente da sua missão/propósito uma pessoa ou organização vai estar também consciente de sua identidade e singularidade - os verdadeiros **porquê** e **para quê** de sua existência.

O propósito fornece a motivação básica para que uma pessoa ou empresa possa mudar e se renovar continuamente, sem que o seu sentido de integridade seja ameaçado. Em outras palavras, o propósito é a condição de **ser** que motiva o fazer, para que se possa **ter** o que quer que seja necessário.

A consciência da missão/propósito dá uma nova equação fundamental ao sucesso de todo organismo vivo: o equilíbrio entre **ser, ter e fazer**.

Peter Drucker coloca a dimensão exata à missão estratégica quando observa: "Um negócio não é definido pelo seu nome, estatutos, artigos de incorporação. Ele é definido pela missão do negócio. Somente uma clara definição da missão e propósito da organização tornará claros e realistas os objetivos do negócio." Para Peter Drucker, responder à questão "Qual é o nosso negócio?" corresponde a responder à pergunta "Qual é a nossa missão?".

Talvez a principal dificuldade ao se determinar a missão de uma empresa, consista em se evitar o risco de uma abordagem ampla e comprometedora, sem cair no erro de uma definição restritiva.

2. VISÃO

Visão é o sonho de um indivíduo, de uma organização ou de um País. É aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço. Muitas pessoas consideram a visão como a mesma coisa que a missão, porém cada uma tem seu sentido e identidade. A missão é algo perene, vasto, sustentável como um farol sempre aceso e disponível a guiar pessoas e organizações no curso de suas vidas, enquanto que visão é mutável por natureza.



É um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência. É uma descrição clara e processual de intenções estratégicas da organização em prazos determinados.

A visão se transforma à medida que se relaciona com a realidade corrente, adapta-se, toma novos rumos, a depender de necessidades culturais e ambientais. A visão representa o corpo da empresa em evolução.

A visão, da mesma forma que a missão, precisa ser compartilhada por todos os que fazem a organização. A habilidade de comunicá-la a todos é fator determinante de sucesso. Certas condições são necessárias para que a visão possa ser implantada e compartilhada por todos:

- conhecimento compartilhado da missão da organização;
- conhecimento dos valores, crenças e necessidades pessoais que dão sentido à vida das pessoas da organização;
- a exemplificação de um autêntico compromisso pessoal dos executivos envolvidos;
- comunicação clara, ampla e geral, reforçando constantemente os elementos da visão.

Uma imagem para uma visão é "os muitos passos orquestrados de uma caminhada até o topo de uma montanha. Vê-se o topo ao longe; em alguns momentos da escalada ele pode ser perdido de vista, mas todos sabem onde e como vão chegar lá" .

Para definição da visão é necessário que todos os que a estão definindo imaginem a organização como se esta tivesse chegado ao término do período escolhido (Ex.: se o período determinado é Janeiro de 2000, devemos imaginar-nos transportados para este ano e imaginar com clareza como estará a organização nesta época).

3. VALORES

Os valores de uma organização representam os princípios éticos que norteiam todas as ações dessa mesma organização. Normalmente os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral. É importante destacar que os valores devem realmente fazer parte da cultura organizacional da instituição, isto é, devem ser percebidos por todos. Pior que não ter valores instituídos, é ter falsos valores, como "letra morta", deixando a impressão de hipocrisia. Os valores devem ser vivenciados verdadeiramente por todos, a partir dos exemplos da Alta Administração.



Anexo 4

Diagnóstico estratégico



1. AMBIENTE INTERNO

1.1 PONTOS FORTES

- Integração dos Desembargadores (Ambiente de consenso);
- Reforma física do Tribunal de Justiça;
- Autonomia financeira e administrativa;
- Saldo financeiro significativo;
- Vontade política para melhoria da infra-estrutura e implementação de mudanças;
- Nova etapa da informatização;
- Motivação dos novos serventuários;
- Afirmação do Judiciário perante outros poderes;
- Ampliação do número de desembargadores (oxigenação do TJ);
- Unificação da gestão administrativa e financeira do Judiciário;
- Criação dos Juizados Especiais;
- Carisma do Presidente com capacidade de liderança e eficácia nas decisões;
- Existência da Escola de Magistratura;
- Encontros de juízes e funcionários com caráter periódico;
- Bom nível de informatização da Justiça de 2º grau;
- Projeto arquitetônico do Fórum do Recife já concluído;
- Abertura para a sociedade;
- Reformulação do Código de Organização Judiciária (COJ);
- Adoção de um melhor critério nas promoções e remoções de juízes;
- Descentralização da prestação de serviços jurisdicionais;
- Consciência crítica da necessidade de mudanças;
- Participação da próxima gestão no processo de planejamento;
- Existência do processo de planejamento estratégico.

1.2 PONTOS FRACOS



- Falta de comprometimento de parcela de Juízes e serventuários com a Instituição;
- Insuficiência de informações, falta de confiabilidade nas informações existentes, mau gerenciamento das informações;
- Deficiência da estrutura física (1º e 2º graus);
- Baixa produtividade na prestação jurisdicional;
- Baixa qualificação do pessoal de apoio (falta capacitação, treinamento em serviços, etc.);
- Inexistência de Escola de Administração Judiciária;
- Má distribuição de pessoal;
- Falta racionalização de procedimentos administrativos e judiciários;
- Falta atualização tecnológica;
- Falta consciência do papel político e gerencial dos magistrados;
- Ausência de sanção disciplinar de juízes e funcionários;
- Excesso de processos;
- Ausência de critérios para apreciação de processos;
- Deficiência de sistemas de informática para agilização processual;
- Nepotismo em alguns setores;
- Falta de planejamento a curto, médio e longo prazos;
- Falta consultoria técnico-jurídica para magistrados;
- Faltam critérios de avaliação de produtividade;
- Processo de escolha do decisor não prioriza critérios de liderança;
- Medo de se expressar;
- Pouca transparência das ações;
- Existência de serventuários com necessidade de assistência especial;
- Falta capacidade gerencial (despreparo para a função, omissão com relação a subordinados);
- Deficiência de equipamentos, em especial computadores, causando atrasos nos processos;
- Estacionamento precário;
- Faltam oficiais de justiça;
- Desmotivação e aposentadoria de juízes, em função da reforma constitucional;
- Estrutura organizacional precária nos Juizados Especiais;
- Inexistência de fiscalização dos desembargadores do TJ ;
- Ausência do Fórum da Capital;

- Ineficiência da fiscalização dos Juízes;



ESTADO DE PERNAMBUCO
PODER JUDICIÁRIO

- Deficiência da organização da taquigrafia (ausência de equipamentos, de simplificação de processos e de revisores capacitados);
- Ineficiência na distribuição dos processos no TJ ;
- Complexidade nos processos de julgamento pelo excesso de formalidade;
- Ausência de manual de rotinas cartorárias no 2º grau;
- Deficiência do manual de rotinas cartorárias no 1º grau;
- Funcionamento ineficaz da Escola de Magistratura (falta institucionalização);
- Deficiência na conservação, manutenção e limpeza das instalações físicas;
- Utilização de funcionários das prestadoras de serviços em tarefas essenciais;
- Carência de pessoal;
- Falta material de expediente;
- Deficiência nos processos de seleção e vitaliciamento dos magistrados;
- Ausência de acompanhamento de estágio probatório;
- Inexistência de arquivo no TJ ;
- Método de transporte de processos para as sessões das câmaras cíveis e criminais;
- Funcionamento isolado do Juizado da Infância e Juventude;
- Acúmulo de processos, especialmente fiscais, nas varas e gabinetes;
- Burocratização dos Juizados Especiais;
- Deficiência das instalações físicas das casas oficiais de Juízes (carência em algumas comarcas);
- Acúmulo de processos com possibilidade de serem extintos;
- Falta birô de conciliação;
- Centralização excessiva nos procedimentos administrativos, em especial financeiros;
- Ausência de política de benefícios;
- Corrupção.



2. AMBIENTE EXTERNO

2.1 AMEAÇAS

- Imagem negativa do Judiciário perante a comunidade (descrédito, impunidade, etc.);
- Controle externo;
- Lei de arbitragem;
- Atuação da imprensa (afetando a imagem do Judiciário);
- Legislação processual burocratizada (excesso de formalismo, gerando lentidão);
- Deficiência do sistema penitenciário;
- Aumento da demanda de serviços (em função do aumento da violência urbana, crescimento da cidadania, etc.) diante da ineficiência da estrutura atual do Judiciário;
- Desconhecimento do papel e funcionamento do Judiciário;
- Isolamento do Poder Judiciário em relação à sociedade;
- Cobrança por transparência nas ações;
- Corrupção;
- Desestruturação da sociedade em função do aumento da violência e da criminalidade;
- Legislação desatualizada e inadequada;
- Má formação dos advogados (baixo nível de qualificação);
- Ineficiência da assistência judiciária;
- Falta integração dos componentes do sistema de defesa social;
- Ineficiência do sistema de defesa social.

2.2 OPORTUNIDADES

- Bom relacionamento entre os poderes de Pernambuco;
- Maior exercício da cidadania;
- Possibilidade de tornar o Judiciário mais transparente;
- Espaço na sociedade para divulgação do Poder Judiciário;
- Possibilidade de atuar como promotor de uma ação integrada entre os órgãos do sistema de defesa social;
- Existência de órgãos e meios capazes de qualificar os profissionais que atuam junto ao Judiciário (universidades, OAB, etc.);



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (DADOS BRUTOS)

190

ESTADO DE PERNAMBUCO
PODER JUDICIÁRIO

- Existência de projeto de criação de base de dados nacional para o sistema de defesa social;
- Oferta de tecnologia de informação para agilização de processos;
- Vocação jurídica de Pernambuco (prestação de serviços, pólo jurídico, excelência das escolas de direito, etc.)
- Existência de financiamentos externos para a área jurídica;
- Expectativa positiva da sociedade por mudanças no Judiciário;
- Estabilidade econômica;
- Participação das ONG's no Poder Judiciário;
- Estado de direito pleno;
- Aumento da consciência ética da sociedade.



Anexo 5

Descrição dos objetivos estratégicos



OBJETIVO GERAL

Afirmação do Judiciário como Poder Integrante da Soberania Nacional

“Arrazoadado teórico”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. ABERTURA PARA A SOCIEDADE

Interagir intensamente com a sociedade organizada, através de seus representantes (ONG's, associações, órgãos de classe, entidades, mídia, etc.), garantindo a transparência das ações do Judiciário e a participação dos diversos segmentos da sociedade.

2. MELHORIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Promover a melhoria contínua da prestação de serviços jurisdicionais, ofertando à população excelência em atendimento, agilidade e qualidade.

3. MORALIZAÇÃO

Empreender esforços no sentido de, no desenvolvimento das atividades do Judiciário, coibir ações que firam a ética.

4. MELHORIA DA INFRA-ESTRUTURA DE APOIO LOGÍSTICO

Dotar o Poder Judiciário de Pernambuco de condições físicas e de funcionamento administrativo adequadas a uma prestação de serviços eficiente e eficaz.

5. VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

Qualificar permanentemente os magistrados e servidores do Poder Judiciário, capacitando-os de modo integral, nos aspectos técnico e de relacionamento interpessoal.



Anexo 6
Primeira reunião de acompanhamento e
avaliação do Plano de Gestão



COMUNICAÇÃO INTERNA

COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

NÚMERO: 009/98

DATA: 07/05/98

Participantes: Presidência, Corregedoria, Secretários, Diretores, Coordenadores e Assessores

ASSUNTO: Reunião de Acompanhamento e Avaliação do Plano de Gestão

Na próxima Segunda-feira (11/05/98) a partir das 08:30 h, nas dependências da Escola da Magistratura, estaremos realizando a nossa primeira reunião de acompanhamento dos objetivos e metas traçados no Plano de Gestão 1998-2000, conforme pauta em anexo. Para o sucesso do encontro, é necessário destacar algumas observações:

- A metodologia da reunião consistirá de curtas apresentações (10 minutos) sobre o andamento de cada meta estratégica, feitas pelos coordenadores multifuncionais, explicitando o andamento de cada meta e os desvios porventura existentes.
- Serão enfocadas as atividades previstas para os meses de março, abril e maio/98, e para auxiliar tal acompanhamento, a equipe de planejamento estará registrando a situação de cada meta, suas realizações e possíveis desvios ao planejamento estratégico, para posterior atribuição de percentuais de realização.
- A objetividade nas apresentações e nos debates, com intervenções sucintas, é fundamental para que se atinja os resultados esperados para a reunião.
- Após as apresentações haverá um tempo de 30 minutos para uma análise global da gestão, o andamento integrado das atividades e a monitoração do planejamento estratégico.
- Foi elaborado um banco de dados, com todas as atividades previstas para março, abril e maio/98, compondo o relatório "Acompanhamento do Plano de Gestão – estratificação por meta e coordenador"

A participação e o empenho de toda a equipe gerencial neste processo de melhoria contínua dos serviços jurisdicionais é fator imprescindível para o sucesso da gestão.

Atenciosamente,

Zélia Maria Lucena de Mendonça
Coordenadora

Anexo 7**Evolução da participação do Poder Judiciário no
orçamento do Estado de Pernambuco (1990-2001)**

ESTADO DE PERNAMBUCO - EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO NO ORÇAMENTO DO ESTADO - RECURSOS DO TESOURO + RECURSOS DE OUTRAS FONTES - 1990 -2002

ESPECIFICAÇÃO	1990 (NCZ\$ 1.000,00)		1991 (Cr\$ 1.000,00)		1992 (Cr\$ 1.000,00)		Total
	Correntes	Capital	Correntes	Capital	Correntes	Capital	
DESPA C/REC. DO TESOURO	11.398.188,00	7.874.580,00	211.377.858,00	103.141.752,00	211.377.858,00	856.133.277,00	2.248.493.337,00
Corregedoria Geral da Justiça	41.274,00	4.620,00	1.418.638,00	65.408,00	1.484.046,00	12.165.885,00	12.719.888,00
Justiça Militar	198,00	42,00	1.500,00	3.000,00	4.500,00	9.267,00	21.267,00
Tribunal de Justiça do Estado	257.274,00	13.590,00	5.953.428,00	756.870,00	6.710.298,00	45.329.001,00	50.117.037,00
Sub-total Judiciário	298.746,00	18.252,00	7.373.566,00	825.278,00	8.198.844,00	57.504.153,00	62.858.172,00
DESPA C/REC. OUTRAS FONTES	4.283.310,00	5.019.198,00	27.134.882,00	55.545.662,00	82.680.544,00	377.673.690,00	963.371.523,00
TOTAL GERAL	15.681.498,00	12.893.778,00	238.512.740,00	158.687.414,00	294.058.402,00	1.770.033.750,00	3.211.864.860,00
PART. PERCENTUAL DO JUDICIÁRIO	1,91	0,14	1,11	0,52	2,79	3,25	1,96
Fonte: Extrairdo e adaptado das Leis Orçamentárias Anuais do Estado de Pernambuco (Exercícios de 1990 a 1992)							

ESPECIFICAÇÃO	1993 (Cr\$ 1.000,00)		1994 (Cr\$ 1.000,00)		1995 (R\$ 1,00)		Total
	Correntes	Capital	Correntes	Capital	Correntes	Capital	
DESPA C/REC. DO TESOURO	15.362.754.601,00	12.137.762.101,00	448.234.170,00	208.433.094,00	656.667.264,00	1.894.914.200,00	3.253.304.300,00
Corregedoria Geral da Justiça	127.655.500,00	19.190.500,00	4.670.256,00	825.660,00	5.495.916,00	17.756.400,00	21.588.000,00
Justiça Militar	55.440,00	56.000,00	1.140,00	918,00	2.058,00	18.400,00	100.300,00
Tribunal de Justiça do Estado	240.913.701,00	117.034.029,00	10.551.564,00	534.090,00	11.085.654,00	47.201.000,00	70.903.100,00
Sub-total Judiciário	368.624.641,00	136.280.529,00	15.222.960,00	1.360.668,00	16.583.628,00	64.975.800,00	92.591.400,00
DESPA C/REC. OUTRAS FONTES	5.176.055.277,00	3.299.629.375,00	136.129.608,00	72.258.870,00	208.388.478,00	408.100.900,00	750.379.300,00
TOTAL GERAL	20.538.809.878,00	15.437.391.476,00	584.363.778,00	280.691.964,00	865.055.742,00	2.303.015.100,00	4.003.683.600,00
PART. PERCENTUAL DO JUDICIÁRIO	1,79	0,88	2,61	0,48	1,92	2,82	2,31
Fonte: Extrairdo e adaptado das Leis Orçamentárias Anuais do Estado de Pernambuco (Exercícios de 1993 a 1995)							

ESPECIFICAÇÃO	1996 (R\$ 1,00)		1997 (R\$ 1,00)		1998 (R\$ 1,00)		Total
	Correntes	Capital	Correntes	Capital	Correntes	Capital	
DESPA C/REC. DO TESOURO	2.974.079.000,00	980.240.400,00	2.959.817.900,00	863.456.600,00	3.823.274.500,00	1.302.625.400,00	4.686.250.000,00
Corregedoria Geral da Justiça	40.723.600,00	13.688.700,00	48.581.700,00	10.643.300,00	59.225.000,00	-	-
Justiça Militar	33.200,00	92.100,00	-	-	-	-	-
Tribunal de Justiça do Estado	109.067.200,00	20.072.800,00	113.969.100,00	5.547.500,00	119.516.600,00	49.514.300,00	210.045.600,00
Sub-total Judiciário	149.824.000,00	33.853.600,00	162.550.800,00	16.190.800,00	178.741.600,00	160.531.300,00	210.045.600,00
DESPA C/REC. OUTRAS FONTES	603.368.400,00	176.414.100,00	790.649.400,00	253.161.200,00	1.043.810.600,00	279.767.600,00	1.174.182.000,00
TOTAL GERAL	3.577.447.400,00	1.156.654.500,00	3.750.467.300,00	1.116.617.800,00	4.867.085.100,00	1.582.393.000,00	5.860.432.000,00
PART. PERCENTUAL DO JUDICIÁRIO	4,19	2,93	3,98	1,45	3,67	3,75	3,58
Fonte: Extrairdo e adaptado das Leis Orçamentárias Anuais do Estado de Pernambuco (Exercícios de 1996 a 1998)							

ESPECIFICAÇÃO	1999 (R\$ 1,00)		2000 (R\$ 1,00)		2001 (R\$ 1,00)		Total
	Correntes	Capital	Correntes	Capital	Correntes	Capital	
DESPA C/REC. DO TESOURO	3.373.085.500,00	1.047.145.600,00	3.240.543.200,00	1.282.486.900,00	4.523.030.100,00	3.656.593.100,00	4.898.551.700,00
Corregedoria Geral da Justiça	-	-	-	-	-	-	-
Justiça Militar	-	-	-	-	-	-	-
Tribunal de Justiça do Estado	174.228.100,00	43.709.000,00	181.372.200,00	39.498.000,00	220.870.200,00	201.054.000,00	235.234.000,00
Sub-total Judiciário	174.228.100,00	43.709.000,00	181.372.200,00	39.498.000,00	220.870.200,00	201.054.000,00	235.234.000,00
DESPA C/REC. OUTRAS FONTES	836.012.800,00	187.819.800,00	953.807.900,00	253.743.800,00	1.207.551.700,00	1.342.582.500,00	1.759.473.700,00
RESERVA DE CONTINGÊNCIA	-	-	-	-	-	-	71.334.100,00
TOTAL GERAL	4.209.098.300,00	1.234.965.400,00	4.194.351.100,00	1.536.230.700,00	5.730.581.800,00	4.999.175.600,00	6.729.359.500,00
PART. PERCENTUAL DO JUDICIÁRIO	4,14	3,54	4,00	2,57	3,85	4,02	2,06
Fonte: Extrairdo e adaptado das Leis Orçamentárias Anuais do Estado de Pernambuco (Exercícios de 1999 a 2001)							

Anexo 8

Orçamento Geral do Estado: participação percentual dos Poderes (1995-1999)

ANO	ESPECIFICAÇÃO						
	LEGISLATIVO		JUDICIÁRIO		EXECUTIVO		TOTAL
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$
1995	45.842.000,00	1,14	75.773.000,20	1,89	3.882.068.600,00	96,96	4.003.683.600,20
1996	96.757.600,00	2,04	183.677.600,00	3,88	4.453.666.700,00	94,08	4.734.101.900,00
1997	123.351.600,00	2,53	178.741.600,00	3,67	4.564.991.900,00	93,79	4.867.085.100,00
1998	138.704.400,00	2,37	210.045.600,00	3,58	5.511.682.000,00	94,05	5.860.432.000,00
1999	150.856.700,00	2,77	217.937.100,00	4,00	5.075.269.900,00	93,23	5.444.063.700,00

Fonte: Extraído e adaptado das Prestações de Contas do Tribunal de Justiça de Pernambuco (Exercícios de 1995 a 1999)

Anexo 9
Orçamento do Poder Judiciário do Estado
de Pernambuco por órgão (1990-1998)

Orçamento do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco por órgão (1990-1998)

ANO	ESPECIFICAÇÃO				
	Corregedoria Geral da Justiça	Justiça Militar	Tribunal de Justiça do Estado	TOTAL	
1990 (NCz\$ 1.000,00)	Corrente	41.274,00	198,00	257.274,00	298.746,00
	Capital	4.620,00	42,00	13.590,00	18.252,00
	Total	45.894,00	240,00	270.864,00	316.998,00
	%	14,48	0,08	85,45	100,00
1991 (Cr\$ 1.000,00)	Corrente	1.418.638,00	1.500,00	5.953.428,00	7.373.566,00
	Capital	65.408,00	3.000,00	756.870,00	825.278,00
	Total	1.484.046,00	4.500,00	6.710.298,00	8.198.844,00
	%	18,10	0,05	81,84	100,00
1992 (Cr\$ 1.000,00)	Corrente	12.165.885,00	9.267,00	45.329.001,00	57.504.153,00
	Capital	553.983,00	12.000,00	4.788.036,00	5.354.019,00
	Total	12.719.868,00	21.267,00	50.117.037,00	62.858.172,00
	%	20,24	0,03	79,73	100,00
1993 (Cr\$ 1.000,00)	Corrente	127.655.500,00	55.440,00	240.913.701,00	368.624.641,00
	Capital	19.190.500,00	56.000,00	117.034.029,00	136.280.529,00
	Total	146.846.000,00	111.440,00	357.947.730,00	504.905.170,00
	%	29,08	0,02	70,89	100,00
1994 (Cr\$ 1.000,00)	Corrente	4.670.256,00	1.140,00	10.551.564,00	15.222.960,00
	Capital	825.660,00	918,00	534.090,00	1.360.668,00
	Total	5.495.916,00	2.058,00	11.085.654,00	16.583.628,00
	%	33,14	0,01	66,85	100,00
1995 (R\$ 1,00)	Corrente	17.756.400,00	18.400,00	47.201.000,00	64.975.800,00
	Capital	3.831.600,00	81.900,00	23.702.100,00	27.615.600,00
	Total	21.588.000,00	100.300,00	70.903.100,00	92.591.400,00
	%	23,32	0,11	76,58	100,00
1996 (R\$ 1,00)	Corrente	40.723.600,00	33.200,00	109.067.200,00	149.824.000,00
	Capital	13.688.700,00	92.100,00	20.072.800,00	33.853.600,00
	Total	54.412.300,00	125.300,00	129.140.000,00	183.677.600,00
	%	29,62	0,07	70,31	100,00
1997 (R\$ 1,00)	Corrente	48.581.700,00	-	113.969.100,00	162.550.800,00
	Capital	10.643.300,00	-	5.547.500,00	16.190.800,00
	Total	59.225.000,00	-	119.516.600,00	178.741.600,00
	%	33,13	-	66,87	100,00
1998 (R\$ 1,00)	Corrente	-	-	160.531.300,00	160.531.300,00
	Capital	-	-	49.514.300,00	49.514.300,00
	Total	-	-	210.045.600,00	210.045.600,00
	%	-	-	100,00	100,00

Fonte: Extraído e adaptado das Leis Orçamentárias Anuais do Estado de Pernambuco (Exercícios 1990 a 1998)

Anexo 10
Balanço financeiro anual do Poder Judiciário -
Receitas (1996-1999)

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE PERNAMBUCO - BALANÇO FINANCEIRO ANUAL (RECEITAS)

RECEITAS (R\$ 1,00)	1996	%	1997	%	TOTAL (1996-97)	1998	%	VAR. %	1999	%	VAR. %	VAR. % 99-96	TOTAL (1998-99)	Var. % dos Biênios
1. ORÇAMENTÁRIA	96.890.064,46	62,31%	125.714.323,38	63,22%	222.604.387,84	175.479.387,52	70,20%	39,59%	171.601.833,98	69,22%	-2,21%	77,11%	347.081.221,50	55,92%
1.1 Receitas Correntes	96.890.064,46	62,31%	121.612.801,38	61,15%	218.502.865,84	174.971.987,52	70,00%	43,88%	171.341.108,98	69,11%	-2,08%	76,84%	346.313.096,50	58,49%
1.1.1 Transferências Correntes	92.355.171,52	59,40%	98.997.040,86	49,78%	191.352.212,38	123.839.627,08	49,54%	25,09%	141.400.000,00	57,04%	14,18%	53,10%	265.239.627,08	38,61%
1.1.2 Transferências de G.G.J.	-	0,00%	-	0,00%	-	23.622.725,62	9,45%	-	-	0,00%	-100,00%	-	23.622.725,62	0,00%
1.1.3 Receitas Diversas	1.490.845,55	0,96%	392.900,71	0,20%	1.883.746,26	315.284,26	0,13%	-19,75%	1.045.856,19	0,42%	231,72%	-29,85%	1.361.140,45	-27,74%
1.1.4 Rec. Aplic. Financeiras	1.838.094,37	1,18%	3.103.616,51	1,56%	4.941.710,88	8.433.738,07	3,37%	171,74%	4.841.320,18	1,95%	-42,60%	163,39%	13.275.056,25	168,63%
1.1.5 Receitas de Convênios	-	0,00%	103.505,05	0,05%	103.505,05	535.030,00	0,21%	416,91%	(15.916,02)	-0,01%	-102,97%	-	519.113,98	401,53%
1.1.6 Receitas de Taxa Judiciária	1.205.953,02	0,78%	19.015.738,25	9,56%	20.221.691,27	18.225.582,49	7,29%	-4,16%	21.069.848,63	8,50%	15,61%	1647,15%	39.295.431,12	94,32%
1.1.7 Outras Receitas	-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	-	3.000.000,00	1,21%	-	-	3.000.000,00	0,00%
1.2 Receitas de Capital	-	0,00%	4.101.522,00	2,06%	4.101.522,00	507.400,00	0,20%	-87,63%	260.725,00	0,11%	-48,62%	-	768.125,00	-81,27%
1.2.1 Alienação de Bens	-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	-	260.725,00	0,11%	-	-	260.725,00	0,00%
1.2.2 Transferências de Capital	-	0,00%	4.101.522,00	2,06%	4.101.522,00	507.400,00	0,20%	-87,63%	-	0,00%	-100,00%	-	507.400,00	-87,63%
2. EXTRA-ORÇAMENTÁRIA	48.394.209,61	31,12%	60.045.827,51	30,19%	108.440.037,12	50.882.159,05	20,36%	-15,26%	39.367.984,26	15,88%	-22,63%	-18,65%	90.250.143,31	-16,77%
2.1 Restos a Pagar	459.781,71	0,30%	1.962.201,37	0,99%	2.421.983,08	14.315.654,49	5,73%	629,57%	7.110.035,69	2,87%	-50,33%	1446,39%	21.425.690,18	784,63%
2.2 Credores Div.Liquidar	9.628,03	0,01%	-	0,00%	9.628,03	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-100,00%	-	-100,00%
2.3 Transfer. Fundo Gratuidade	-	0,00%	-	0,00%	-	286.067,98	0,11%	-	349.522,47	0,14%	31,37%	-	615.590,45	0,00%
2.4 Consignações	6.856.214,78	4,41%	10.854.736,08	5,46%	17.710.950,86	9.278.757,15	3,71%	-14,52%	9.888.492,30	3,99%	6,57%	44,23%	19.167.249,45	8,22%
2.5 Contribuições	20.074.428,30	12,91%	23.821.183,66	11,98%	43.895.611,96	25.071.400,67	10,03%	5,25%	21.447.594,51	8,65%	-14,45%	6,84%	46.518.995,18	5,98%
2.6 Depósitos Diversos	-	0,00%	257.171,34	0,13%	257.171,34	90.135,92	0,04%	-64,95%	475.775,28	0,19%	427,84%	-	565.911,20	120,05%
2.7 Receitas de Outros Órgãos	20.994.156,79	13,50%	23.150.535,06	11,64%	44.144.691,85	1.770.062,93	0,71%	-92,35%	-	0,00%	-100,00%	-100,00%	1.770.062,93	-95,99%
2.8 Fundo de Assist. Judiciária	-	0,00%	-	0,00%	-	90.079,91	0,04%	-	96.564,01	0,04%	7,20%	-	186.643,92	0,00%
3. SALDO ANTERIOR	10.207.048,47	6,56%	13.100.704,66	6,59%	23.307.753,13	23.597.734,74	9,44%	80,13%	36.945.752,80	14,90%	56,56%	261,96%	60.543.487,54	159,76%
3.1 Bandeje	2.493.221,66	1,60%	8.872.519,78	4,46%	11.365.741,44	7.023.590,60	2,81%	-20,84%	15.888.638,16	6,41%	126,22%	537,27%	22.912.228,76	101,59%
3.2 Banco do Brasil	5.495.864,19	3,53%	2.619.093,88	1,32%	8.114.958,07	13.218.895,98	5,29%	404,71%	13.459.562,63	5,43%	1,82%	144,90%	26.678.458,61	228,76%
3.3 Caixa Econômica Federal	2.217.962,55	1,43%	1.609.091,00	0,81%	3.827.053,55	3.355.248,16	1,34%	108,52%	7.597.552,01	3,06%	126,44%	242,55%	10.952.800,17	186,19%
TOTAL	155.491.322,54	100,00%	198.860.855,55	100,00%	354.352.178,09	249.959.281,31	100,00%	25,70%	247.915.571,04	100,00%	-0,82%	59,44%	497.874.852,35	40,50%

Fonte: Extraído e adaptado das Prestações de Contas do Tribunal de Justiça de Pernambuco (Exercícios de 1996 a 1999)

Anexo 11
Balanço financeiro anual do Poder Judiciário -
Despesas (1996-1999)

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE PERNAMBUCO - BALANÇO FINANCEIRO ANUAL (DESPESAS)

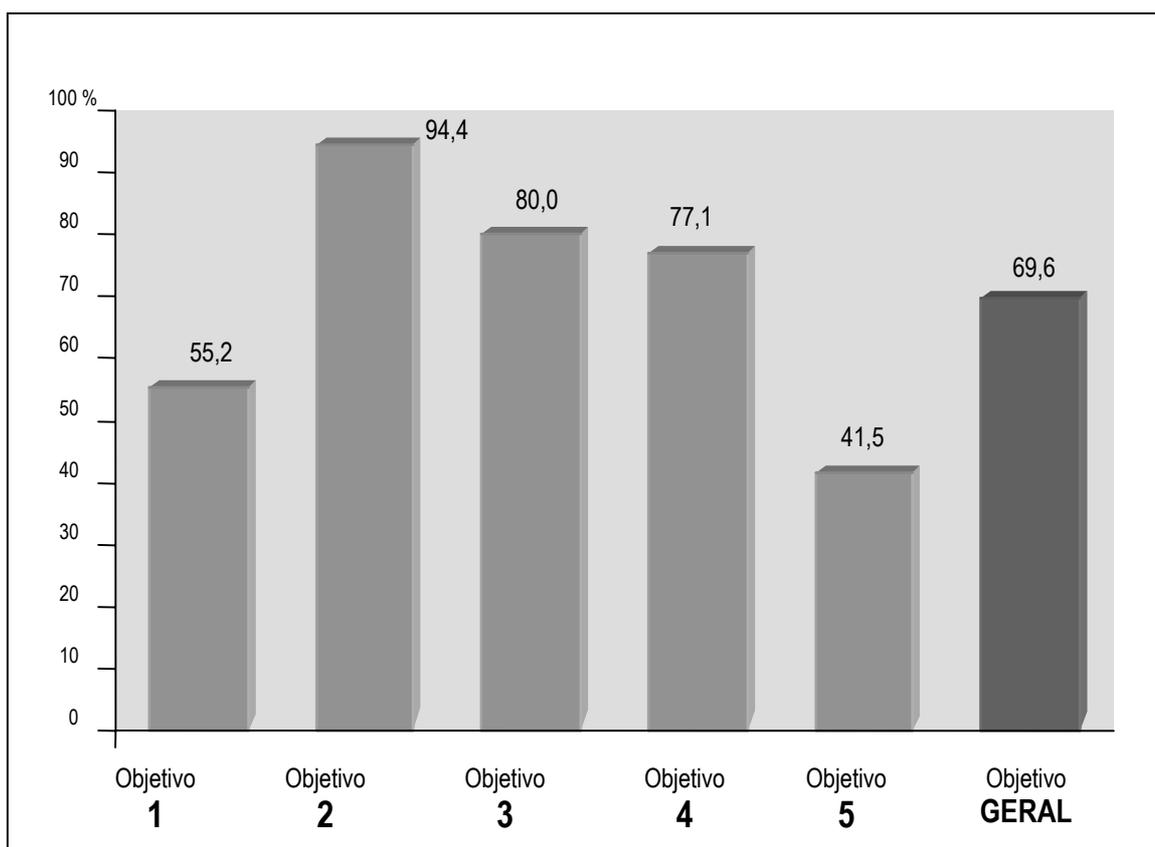
DESPESAS (R\$ 1,00)	1996	%	1997	%	TOT. (1996-97)	1998	%	Var. %	1999	%	Var. %	VAR.% 99-96	TOT. (1998-99)	Var. % dos Bônus
1. ORÇAMENTÁRIA	93.124.388,21	59,89%	116.719.512,96	58,69%	209.843.901,17	174.527.222,58	69,82%	49,53%	186.907.875,57	75,39%	7,09%	100,71%	361.435.098,15	72,24%
1.1 Construção de Próprios	1.281.332,45	0,82%	4.292.173,15	2,16%	5.573.505,60	15.918.564,84	6,37%	270,87%	35.688.505,73	14,39%	124,07%	2683,70%	51.587.070,57	825,58%
1.2 Processos e Julg. Causas	-	0,00%	9.049,23	0,00%	9.049,23	2.144,70	0,00%	-76,30%	-	-	-100,00%	0,00%	2.144,70	-76,30%
1.3 Atividades Forenses	-	0,00%	-	0,00%	-	17.882.617,65	7,15%	0,00%	-	-	0,00%	0,00%	17.882.617,65	0,00%
1.4 Atividades Judiciárias	53.963.281,15	34,71%	61.986.628,22	31,17%	115.949.909,37	69.425.114,77	27,77%	12,00%	93.690.338,99	37,79%	34,95%	73,62%	163.115.453,76	40,68%
1.5 Conservação de Fóruns	236.707,54	0,15%	475.329,15	0,24%	712.036,69	819.879,40	0,33%	72,49%	959.232,26	0,39%	17,00%	305,24%	1.779.111,66	149,86%
1.6 Gestão	10.269.586,00	6,60%	14.175.907,55	7,13%	24.445.493,55	25.078.707,34	10,03%	76,91%	11.787.825,82	4,75%	-53,00%	14,78%	36.866.533,16	50,81%
1.7 Informática	170.412,58	0,11%	1.526.573,15	0,77%	1.696.985,73	3.553.138,70	1,42%	132,75%	2.279.371,91	0,92%	-35,85%	1237,56%	5.832.510,61	243,70%
1.8 Planejamento	147.580,47	0,09%	86.985,88	0,04%	234.566,35	-	0,00%	-100,00%	-	-	0,00%	-100,00%	-	-100,00%
1.9 Desenvolvimento e Capac. RH	-	0,00%	-	0,00%	-	153.803,05	0,06%	0,00%	148.619,17	0,06%	0,00%	0,00%	302.422,22	0,00%
1.10 Aux. Refeição	120.000,09	0,08%	181.156,83	0,09%	301.156,92	112.500,10	0,05%	-37,90%	-	-	-100,00%	-100,00%	112.500,10	-62,64%
1.11 Vale Transporte	175.687,74	0,11%	181.067,94	0,09%	356.755,68	283.157,63	0,11%	56,38%	352.870,50	0,14%	24,62%	100,85%	636.028,13	78,28%
1.12 Pagto. Obrigações IPSEP	-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	0,00%	5.331.857,10	2,15%	0,00%	0,00%	5.331.857,10	0,00%
1.13 Inativos	26.759.800,19	17,21%	33.804.641,86	17,00%	60.564.442,05	41.297.594,40	16,52%	22,17%	36.689.254,09	14,80%	-11,16%	37,11%	77.986.848,49	28,77%
2. EXTRA-ORÇAMENTÁRIA	49.266.229,60	31,68%	58.543.607,85	29,44%	107.809.837,45	38.486.305,93	15,40%	-34,26%	46.524.522,58	18,77%	20,89%	-5,57%	85.010.828,51	-21,15%
2.1 Restos a Pagar	1.319.074,26	0,85%	459.781,71	0,23%	1.778.855,97	1.962.201,37	0,79%	326,77%	14.315.654,49	5,77%	629,57%	985,28%	16.277.855,86	815,07%
2.2 Cedores Div. Liquidar	22.355,47	0,01%	-	0,00%	22.355,47	-	0,00%	0,00%	-	-	0,00%	-100,00%	-	-100,00%
2.3 Transf. P/Fundo de Gratuidade	-	0,00%	-	0,00%	-	266.067,98	0,11%	0,00%	349.522,47	0,14%	0,00%	0,00%	615.590,45	0,00%
2.4 Consignações	6.856.214,78	4,41%	10.854.736,08	5,46%	17.710.950,86	9.278.757,15	3,71%	-14,52%	9.888.492,30	3,99%	6,57%	44,23%	19.167.249,45	8,22%
2.5 Contribuições	20.074.428,30	12,91%	23.821.383,86	11,98%	43.895.811,96	25.071.400,67	10,03%	5,25%	21.447.594,51	8,65%	-14,45%	6,84%	46.518.995,18	5,98%
2.6 Depósitos Diversos	-	0,00%	257.171,34	0,13%	257.171,34	47.735,92	0,02%	-81,44%	426.694,80	0,17%	793,87%	0,00%	474.430,72	84,48%
2.7 Despesas de outros órgãos	20.994.156,79	13,50%	23.150.535,06	11,64%	44.144.691,85	1.770.062,93	0,71%	-92,35%	-	-	-100,00%	-100,00%	1.770.062,93	-95,99%
2.8 Fundo de Assist. Judiciária	-	0,00%	-	0,00%	-	90.079,91	0,04%	0,00%	96.564,01	0,04%	0,00%	0,00%	186.643,92	0,00%
3. SALDO SEGUINTE	13.100.704,66	8,43%	23.597.734,74	11,87%	36.698.439,40	36.945.752,80	14,78%	56,56%	14.483.172,79	5,84%	-60,80%	10,55%	51.428.925,59	40,14%
3.1 Bandope	8.872.519,78	5,71%	7.023.590,60	3,53%	15.896.110,38	15.888.638,16	6,36%	126,22%	8.495.669,76	3,43%	-46,53%	-4,25%	24.384.307,92	53,40%
3.2 Banco do Brasil	2.619.093,88	1,68%	13.218.895,98	6,65%	15.837.989,86	13.459.562,63	5,38%	1,82%	2.834.109,53	1,18%	-78,20%	12,03%	16.393.672,16	3,51%
3.3 Caixa Econômica Federal	1.609.091,00	1,03%	3.355.248,16	1,69%	4.964.339,16	7.597.552,01	3,04%	126,44%	3.053.393,50	1,23%	-59,81%	89,76%	10.650.945,51	114,55%
TOTAL	155.491.322,47	100,00%	198.860.855,55	100,00%	354.352.178,02	249.959.281,31	100,00%	25,70%	247.915.570,94	100,00%	-0,82%	59,44%	497.874.852,25	40,50%

Fonte: Extrato e adaptado das Prestações de Contas do Tribunal de Justiça de Pernambuco (Exercícios de 1996 a 1999)

Anexo 12

Percentual de realização dos objetivos da Gestão

Percentual de realização dos objetivos da Gestão



Fonte: Adaptado do Relatório de Atividades – Biênio 1998/2000 (p.42)

Anexo 13
Quadro demonstrativo da realização dos objetivos
e metas

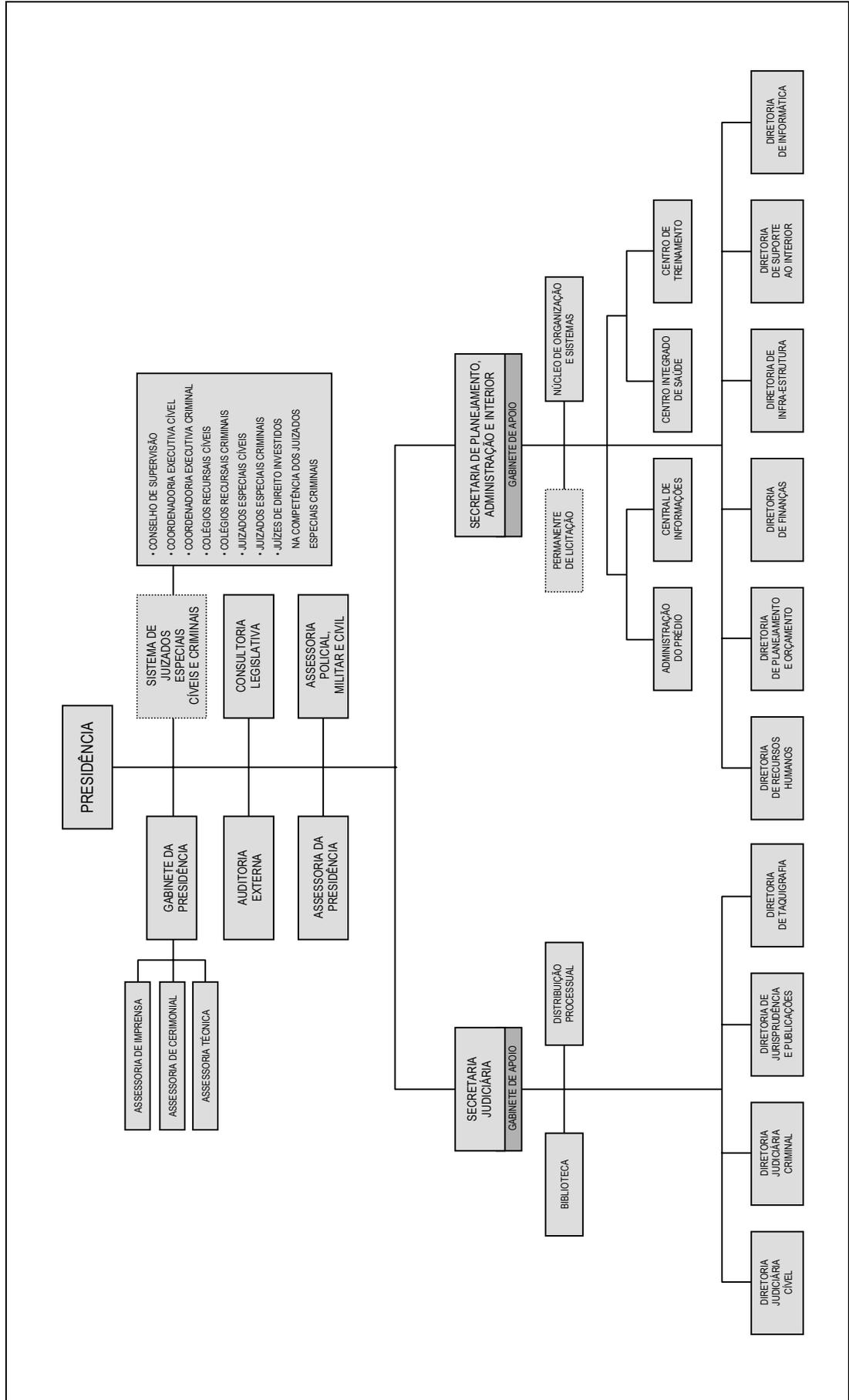
Quadro demonstrativo da realização dos objetivos e metas

Meta	% conclusão	Peso da atividade	Principais realizações	Principais pendências
OBJETIVO 1. MELHORIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS				
1.1 Modernização do 2º Grau	67%	2	Infra-estrutura, racionalização de procedimentos	Certificação ISO 9000, capacitação de recursos humanos
1.2 Modernização do 1º Grau	55%	2	Infra-estrutura, implantação do Judwin em Olinda e Recife	Implantação do Judwin em todo o Estado, Kit Comarca, recadastramento dados processuais, baixa acervo
1.3 Modernização dos Juizados Especiais	69%	2	Infra-estrutura, expansão, redução de custos, racionalização, conciliação	Implantação novo aplicativo, desenvolvimento manuais procedimentos
1.4 Funcionamento do Fórum do Recife	40%	1	Plano de mudança, estruturação da central de atendimento	Transferência das atividades
1.5 Modernização da Gestão do Judiciário	25%	1	Nova estrutura organizacional	Concepção e implantação do novo modelo de gestão
1.6 Outros instrumentos de melhoria da prestação de serviços	50%	1	Editais dos serviços públicos delegados, projetos do centro de conciliação e arbitragem, do COJ e do sistema de produtividade	Suporte técnico-jurídico, Juizes de Paz, implantação de projetos
OBJETIVO 2. ABERTURA PARA A SOCIEDADE				
2.1 Imagem institucional	86%	2	Pesquisa, campanha, aumento da participação na mídia	Atualização da pesquisa, nova campanha
2.2 Mecanismos de aproximação com a sociedade	100%	3	Ouvidoria, Agenda Livre, Justiça nas ruas, Conheça o Judiciário, Viver Legal	
OBJETIVO 3. MORALIZAÇÃO				
3.1 Ações de fiscalização no Poder Judiciário	80%	2	Correios, corregedoria extra-judicial, relatórios de produtividade	Análise crítica dos processos mais antigos
OBJETIVO 4. MELHORIA DA INFRA-ESTRUTURA DE APOIO LOGÍSTICO				
4.1 Construção do Fórum Recife	97%	3	Construção da obra	Paisagismo, estacionamento, cabeamento de rede
4.2 Imóveis de interior	32%	1	Inspeção dos imóveis, projeto de licitação, intervenção em várias obras	Implantação de programa de reforma dos imóveis
4.3 Móveis e equipamentos	51%	1	Aquisição de móveis do novo fórum, compra e recuperação de vários itens	Informatização do inventário, implantação do plano de adequação dos móveis e equipamentos
4.4 Prestação dos serviços de apoio	100%	1	Reestudo dos contratos, sistematização dos serviços de apoio	
4.5 Modernização do Apoio à Gestão	66%	1	Projetos para as áreas de compras e contratos, SIAFEM, projeto selo de autenticação, aplicativo de recursos humanos, nova metodologia de orçamento	Implantação dos sistemas de compras, contratos, protocolo e central de atendimento
OBJETIVO 5. VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS				
5.1 Plano de cargos, salários e benefícios	43%	1	Elaboração do plano de cargos, regulamentação do vale-refeição	Implantação do plano de cargos e sistema de produtividade
5.2 Capacitação de magistrados e servidores	40%	1	Projeto Georgia, treinamento nas comarcas de Olinda e Recife	Implantação do Programa de desenvolvimento pessoal

Fonte: Adaptado do Relatório de Atividades – Biênio 1998/2000 (p. 43-44)

Anexo 14
Organograma dos serviços auxiliares do
TJPE (janeiro 1996)

Organograma dos serviços auxiliares do TJPE (janeiro 1996)



Anexo 15

Organograma dos serviços auxiliares do TJPE (abril 1998)

