

## **A Atuação da Assessoria de Planejamento do TJCE na Revisão e Acompanhamento do Plano Estratégico do Judiciário Cearense.**

**Leonel Gois Lima Oliveira**

Mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Técnico Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE)

E-mail: [leonelgois@gmail.com](mailto:leonelgois@gmail.com)

**Diana Santos Pontes**

Mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Técnico Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE)

E-mail: [dianasantos.ufc@gmail.com](mailto:dianasantos.ufc@gmail.com)

**Maria de Nazaré Moraes Soares**

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará

E-mail: [nazareth.soares@gmail.com](mailto:nazareth.soares@gmail.com)

### **Sumário**

[1 Introdução.](#) [2 Reforma do Poder Judiciário.](#) [3 Planejamento Estratégico.](#) [4 Balanced Scorecard.](#) [4.1 Perspectiva financeira.](#) [4.2 Perspectiva dos clientes.](#) [4.3 Perspectiva dos processos internos.](#) [4.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento.](#) [5 Metodologia.](#) [6 Resultados.](#) [Considerações Finais.](#) [Referências](#)

### **Resumo**

Tem-se por objetivo apresentar como se deu a revisão do Plano Estratégico do Poder Judiciário cearense e como a Assessoria de Planejamento do TJCE se propõe a acompanhar a execução do referido Plano. Realizaram-se pesquisas bibliográficas, documentais e entrevistas semi-estruturadas para o levantamento dos dados. A análise foi de natureza qualitativa e interpretativa, tendo por base a avaliação do conteúdo das respostas das entrevistas realizadas. O Plano permitirá a continuidade administrativa independente das mudanças de gestão e a metodologia adotada para a elaboração e acompanhamento, *Balanced Scorecard*, assegura o cumprimento dos objetivos e execução do plano. Constata-se que a ferramenta do planejamento estratégico é fundamental para a organização identificar o cenário em que se encontra e traçar as estratégias necessárias para alcançar seus objetivos organizacionais.

**Palavras-Chave:** Planejamento Estratégico; *Balanced Scorecard*; Poder Judiciário cearense.

## 1 Introdução

De acordo com Oliveira (2002, p. 34), existe uma “certa dificuldade” de conceituar a função do planejamento nas organizações, que, assim como o conceito de estratégia, pode ser visto sob diferentes dimensões. O autor considera que o planejamento pode ser conceituado “como um processo”, “desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. O planejamento, seja a longo prazo para questões estratégicas, seja a curto prazo para questões táticas e operacionais, é essencial para consecução dos objetivos da empresa.

Alguns autores, entretanto, discordam das vantagens de planejar a longo prazo. Segundo Parker e Stacey (1995, p. 15), controlar o futuro através do planejamento a longo prazo significa que os membros precisam ter a mesma intenção e concordar sobre o que desejam para este futuro, daí, seriam tomadas todas as ações de planejamento. No entanto, o autor frisa que este procedimento só será eficaz “se o futuro desejado puder ser vinculado, de alguma forma, às ações necessárias para atingi-lo”, visto que para um futuro imprevisível não há como previamente definir um planejamento com sucesso.

Nesse contexto pode-se evidenciar a importância de uma estratégia que oriente a organização para que seja possível, por meio do planejamento a curto e longo prazo, alcançar seus objetivos, seja através da produção de bens ou de oferecimento de serviços.

Considerando a importância Poder Judiciário para satisfazer as necessidades dos cidadãos e da ferramenta do Planejamento Estratégico como forma de identificar estas necessidades e permitir que a instituição estabeleça estratégias de como atender melhor a sociedade, o presente artigo tem por objetivo apresentar como se deu a revisão do Plano Estratégico do Poder Judiciário cearense e como a Assessoria de Planejamento do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) se propõe a acompanhar a execução do referido Plano.

## 2 Reforma do Poder Judiciário

O princípio da eficiência, inserido no art. 37 da Constituição Federal revela que, embora não se espere lucro da operação de um órgão público, é

esperado que ele realize suas atividades com a máxima efetividade. Portanto, as organizações públicas devem trabalhar para aplicar seus recursos, de maneira eficiente e eficaz, utilizando os recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos de maneira lógica, racional e econômica.

Chiavenato (2006, p. 120-1) explicita que:

(...) A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A reforma da administração pública no Brasil - e dentro dela a reforma das instituições formadoras do Poder Judiciário – percorreu, e continua percorrendo, um longo caminho para a sua efetiva implementação. A transformação almejada pela sociedade visa obter um sistema judiciário que seja uma real instância de implementação de direitos sociais, individuais e coletivos, primando pela transparência em suas estruturas, instituições e processos. As demandas sociais pressionam as instituições e os órgãos, para que atuem como um sistema articulado, apto a ativar e fazer prevalecer a ideia contida na palavra Justiça, que é dever do Estado e direito de todos.

Segundo o Instituto Brasileiro de Administração Judiciária (IBRAJUS, 2007), o desempenho das instituições responsáveis pela distribuição da justiça recebe severas críticas da sociedade desde o início de suas atuações, inclusive dos próprios magistrados, em relação ao modo de funcionamento da Justiça. A insatisfação com o sistema judiciário permeia-se desde a criação e desenvolvimento destas organizações no país. No período colonial já surgiam questionamentos quanto à inoperância do sistema judiciário e quão distante estava de um modelo realmente satisfatório. De fato, o descontentamento em relação à Justiça não é um fenômeno recente ou restrito ao Brasil, mas um sentimento antigo e amplamente disseminado. No que se refere ao caso brasileiro, é consensual que as deficiências do Judiciário decorrem de causas profundamente arraigadas, isto é, de um perfil institucional e administrativo historicamente sedimentado (PINHEIRO, 2003).

De fato, o sistema judiciário passou a fazer parte do centro das preocupações sociais, acentuando-se as críticas à sua atuação e a diminuição de sua credibilidade. Sadek e Dantas (2004, p. 79) explicitam:

(...) o Judiciário brasileiro, diferentemente do que ocorria no passado, está na berlinda e não apresenta mais condições de impedir mudanças. Reformas virão e mudanças já estão em curso, algumas mais e outras menos visíveis, alterando a identidade e o perfil de uma instituição que sempre teve na tradição uma garantia segura contra as inovações.

A reforma do Poder Judiciário avançou muito com a promulgação da Constituição de 1988, representando um passo importante no sentido de garantir a independência e a autonomia do Judiciário. A independência dos poderes tornou-se efetiva, assegurando autonomia administrativa e financeira ao Judiciário (CF 1988, art. 99). As mudanças contemplaram uma ampla reforma nas atribuições e na estrutura dos vários organismos que compõem o Poder Judiciário (CF 1988, art. 92). Desde 1988 o texto constitucional sofreu grandes mudanças, dentre elas, o Título IV, "Da Organização dos Poderes", em seu Capítulo III, "Do Poder Judiciário", recebeu, em especial, o maior número de emendas, evidenciando-se como alvo preferido das iniciativas de reforma.

A revisão da Constituição de 88 constatou que o desenvolvimento do processo democrático brasileiro exigia a redefinição dos mecanismos de controle do Poder Judiciário. O controle externo seria uma alternativa para suprir as falhas dos instrumentos de controle do Judiciário, que corroboram a morosidade da prestação jurisdicional, a maior crítica que se faz ao desempenho dos juízes.

Outro importante fator que impulsionou a reforma do Judiciário foi o Relatório de 2002 do Banco Mundial, que, abordando os sistemas judiciais no mundo, explicita o quanto o desempenho do judiciário de um país reflete em sua economia. O Relatório aponta três fatores essenciais para o sucesso das iniciativas que visam aprimorar o sistema judiciário: a efetiva prestação de contas dos magistrados, a simplificação dos procedimentos legais e a criação ou ampliação do número de cortes de pequenas causas (BANCO MUNDIAL, 2002).

Outra questão importante quanto à efetividade da reforma no judiciário é apontada pelo Banco Mundial em seu relatório anual de 2004: o diagnóstico da situação atual dos órgãos judiciários. Uma vez que o planejamento no âmbito do

Judiciário deve se fundamentar em dados estatísticos produzidos por um sistema qualificado, é essencial o desenvolvimento de atividades administrativas e estatísticas profissionais neste setor. Nesse contexto, o Banco Mundial (2004, p. 16) enfatiza que a falta de melhores informações e de melhores análises “da oferta e da demanda por serviços vai contra a identificação de uma variedade adequada de soluções viáveis e contra um entendimento melhor de custos e benefícios”.

No âmbito da reforma do Judiciário, a criação de um órgão externo de controle foi, sem dúvida, uma das propostas que mais polêmicas. O debate iniciou-se logo que foi apresentada, encontrando muitos defensores e opositores. Seus adeptos sustentavam que, dos três poderes, o Judiciário era o mais estável e o que tinha menos mecanismos de controle e de fiscalização, seja por parte da sociedade, seja de outros poderes. Os argumentos contrários à criação do conselho alertavam para o perigo de interferência indevida na atividade jurisdicional, atingindo a independência do Judiciário, imprescindível para a correta distribuição da justiça. Contudo, após uma série de modificações, tanto no que se refere à denominação do órgão encarregado de exercer o controle, como quanto às suas competências e à participação de membros externos à instituição, o conselho para exercer o controle externo do Poder Judiciário foi criado com a edição da Emenda Constitucional nº. 45 de 2004 (SADEK; DANTAS, 2004).

A reforma do Judiciário fomentou, entre diversas ações, iniciativas governamentais que visam à reorientação do administrar, propondo processos cooperativos entre as instituições formadores do Poder Judiciário. A criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ é recente, surgiu com a Emenda Constitucional nº. 45 de 2004, no contexto da reforma do judiciário, com o intuito de uniformizar as ações do Poder Judiciário em todos os seus níveis. Trata-se de um processo de modernização institucional visando atender os princípios constitucionais da publicidade, eficiência, transparência e construindo uma base mais articulada para a busca da melhoria de sua atuação. Optou-se, ainda, por não inserir o Conselho na estrutura do Poder Judiciário, pelo fato deste órgão, em sua concepção, não exercer função jurisdicional, nem mesmo a atribuição de revisão de decisões judiciais.

O Tribunal de Contas da União alertou para a importância adoção de um modelo de gestão integrado no Poder Judiciário (TCU, 2008). O TCU sugeriu que o

CNJ promova ações com o objetivo de disseminar a importância do Planejamento Estratégico e induzir, mediante orientação normativa, os órgãos do Poder Judiciário a realizarem ações para implantação e o aperfeiçoamento de planejamento estratégico institucional.

O planejamento no setor público, inicialmente, foi aplicado às organizações militares e para o apoio à formulação de políticas públicas em larga escala. Nos últimos anos, estas práticas de gestão evoluíram para um aspecto mais amplo da administração pública, no contexto da reformas do Estado, conduzidas sob o foco do “modelo gerencial puro”, conforme definido por Abrucio (1997). A administração pública passou a priorizar mais ações que políticas, aliando-se ao princípio da eficiência na gestão.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 124), no início da administração gerencial, foram instituídos como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores, a tentativa de reunir competências e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle.

O planejamento estratégico é uma das tecnologias gerenciais em ascensão na administração pública (MATIAS-PEREIRA, 2007), envolve práticas já legitimadas no setor privado e tem sido aplicado com particular e crescente desenvoltura na esfera local de governo. Apesar de o planejamento possuir, no setor público, longa trajetória e instrumentos consolidados (art. 165 da Constituição Federal), o planejamento estratégico inspirado em conceitos empresariais tem figurado como referência inovadora.

O Conselho Nacional de Justiça, através da Resolução nº. 70, de 18 de março de 2009, estabeleceu que o planejamento estratégico dos tribunais deve estar alinhado com o Plano Estratégico Nacional e seguir a metodologia do *Balanced Scorecard*, a ser abordada posteriormente, devendo, dessa forma, contemplar:

- I - pelo menos um indicador de resultado para cada objetivo estratégico;
- II - metas de curto, médio e longo prazos, associadas aos indicadores de resultado;
- III - projetos e ações julgados suficientes e necessários para a consecução das metas fixadas.

Ademais, com o objetivo de conferir maior continuidade administrativa aos tribunais, o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu que o Plano Estratégico dos tribunais fosse (mínimo de 05 anos) e que contasse com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial.

### **3 Planejamento Estratégico**

De acordo com Maximiano (2006), o planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, definindo a relação entre a organização e o ambiente. Este processo compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização seguirá, produtos e serviços que pretende oferecer, bem como mercados e clientes que pretende atingir.

O planejamento estratégico veio minimizar algumas deficiências do planejamento a longo prazo, quando as organizações atuam em ambientes instáveis. Para Ansoff e McDonnell (1993) a diferença básica entre estes dois tipos de planejamento envolve suas respectivas visões de futuro. Enquanto no planejamento a longo prazo, acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do passado, no planejamento estratégico, diferentemente, não se espera, necessariamente, que o futuro represente uma continuidade do desempenho passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável.

Para Ansoff e McDonnell (1993), em um ambiente instável, a visão de futuro do planejamento estratégico é mais adequada, pois substitui a extrapolação por uma análise detalhada da estratégia, adaptando a organização às turbulências do ambiente. Os autores frisam que atualmente muitas organizações não aplicam o verdadeiro planejamento estratégico, mas continuam praticando o planejamento a longo prazo. Estas organizações extrapolam a visão do passado no futuro, eximindo-se de analisar a estratégia, contudo, a natureza analítica é parte fundamental do planejamento estratégico (MINTZBERG, 2004).

Considerando o planejamento estratégico um instrumento técnico-político que permite definir missão, visão, valores e objetivos da instituição, como um marco inicial do processo de mudança organizacional, o sucesso e desencadeamento deste processo dependem de vários fatores concorrentes.

Segundo Oliveira (2002), através do planejamento estratégico a organização deseja: conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, conhecer e

eliminar seus pontos fracos, conhecer e usufruir as oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho para implementação suas ações.

A análise da situação atual tem como objetivo avaliar os recursos tangíveis e intangíveis disponíveis na organização, além das possibilidades disponíveis no mercado. Divide-se então a análise da situação atual em duas partes, a análise do ambiente externo e a análise do ambiente interno da organização, compreendendo a identificação dos fatores ambientais que influenciam o desempenho da mesma (OLIVEIRA, 2002).

A missão traduz o sistema de valores e filosofia da organização. Trata-se de um medidor de amplitude de atuação, um horizonte dentro do qual a organização atua ou poderá atuar, além de ser o parâmetro principal para todas as ações e projetos. A visão corresponde às aspirações da organização, mostrando a situação futura em que ela se projeta. Tem como propósito servir para esquematizar o planejamento estratégico a ser seguido pela instituição. Os valores correspondem, portanto, aos atributos e virtudes da organização, pois demonstram as características balizadoras do comportamento humano da instituição, a conduta a ser seguida e reconhecida por todos da organização (OLIVEIRA, 2002).

A definição dos objetivos é consequência da análise da situação atual da organização, já que, de acordo com as condições internas e externas, pode-se definir o caminho a ser seguido pela mesma, afetando a viabilidade da organização. Segundo Oliveira (2002, p. 160), objetivo é “o alvo ou ponto que se pretende atingir”. O objetivo pode ser quantificado, com estabelecimento de prazo para sua realização. Os objetivos são os resultados específicos que a organização pretende realizar, daí a eficiência da organização é medida com base nos objetivos atingidos. Um dos aspectos a serem observados na definição dos objetivos é a capacidade de mensuração e a estipulação de objetivos realistas, ou seja, dentro deste processo, não podemos desconsiderar o tempo e os recursos disponíveis para sua realização. A comunicação dos objetivos para toda a organização é outro fator importante que irá auxiliar a sua concretização.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993, p. 161), a estratégia é o meio pelo qual os objetivos são alcançados. Portanto, a estratégia servirá ao escopo do



objetivo estratégico ao qual está relacionada. As estratégias são o enfoque utilizado para atingir os objetivos, delineadas a partir da definição dos mesmos. Oliveira (2002, p. 192) afirma que as estratégias estabelecem os caminhos, direcionam o curso que os programas de ação devem tomar para que sejam alcançados os objetivos estabelecidos. A combinação de estratégias deve aproveitar as oportunidades sempre que elas surgirem.

Para Porter (1986), o planejamento estratégico é um processo explícito de estabelecimento de estratégias, que asseguram as políticas dos diversos departamentos funcionais, de forma coordenada e dirigida, visando um conjunto comum de metas.

Os planos, por mais bem elaborados que sejam, se não forem adequadamente implementados, não obtêm sucesso. Os planos são implementados através das estratégias, que por sua vez, são implementadas através de táticas.

#### **4 *Balanced Scorecard***

O gerenciamento eficaz da informação é um dos grandes desafios atuais das organizações, onde se vive a era da informação. A percepção de que apenas os indicadores contábeis e financeiros utilizados para avaliar o desempenho empresarial tornaram-se obsoletos, diante da exigência cada vez maior do mercado, demonstra uma preocupação que vem ganhando força dentro das empresas, a busca por respostas cada vez mais rápidas às mudanças do ambiente (KAPLAN; NORTON, 1997).

A metodologia Balanced Scorecard (BSC) foi criada por professores de Harvard no início da década de 90, Robert Kaplan e David Norton, e é amplamente difundida e aplicada com sucesso nas organizações, inclusive nas entidades do setor público, em todo o mundo. Segundo estes autores (1997, p. 21), “o que não é medido não é gerenciado”, o BSC veio preencher uma lacuna que havia nas organizações quanto à mensuração dos resultados, que ignoravam os indicadores não financeiros. Este modelo propõe um balanceamento entre quatro perspectivas organizacionais: sociedade, procedimentos internos, aprendizado e crescimento e planejamento e orçamento (KAPLAN; NORTON, 1997).

As quatro perspectivas do BSC têm associados indicadores que auxiliam o acompanhamento da estratégia, pois interagem entre si através das relações de

causa e efeito, que garantem o foco no objetivo organizacional, que tem como base a visão e a missão da organização. Esses indicadores são essenciais, visto que auxiliam o acompanhamento e o monitoramento, baseado na estratégia. Através deste enfoque a empresa pode observar as relações de causa e efeito da estratégia organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 11-15) o principal objetivo deste modelo de gestão é alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, desta forma, a técnica BSC divide as ações da empresa em quatro perspectivas: financeira, clientes, procedimentos internos e aprendizado e crescimento. A seguir são apresentados algumas definições e detalhes de cada perspectiva.

#### **4.1 Perspectiva financeira**

A perspectiva financeira é a primeira a ser abordada na metodologia BSC. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 49), os objetivos financeiros servirão de referência para as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*, seguindo uma relação de causa e efeito, mantendo o foco da organização na melhoria do resultado financeiro, pois, na maioria das organizações, resultados financeiros servem de base para a estruturação de suas estratégias de negócios.

As instituições públicas, diferentemente, têm como objetivo atender à sociedade, diminuindo, se necessário, sua margem de lucro, por exemplo, ou mesmo, não obtendo lucro, caso dos serviços públicos. Em ambos os casos, contudo, os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da organização.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 53), os temas estratégicos tratados na perspectiva financeira são: crescimento e mix de receita, redução de custos/ melhoria da produtividade e utilização dos ativos/ estratégia de investimento. Para cada um destes temas, os autores oferecem como medidas:

- Crescimento e mix de receita: criação de novos produtos ou otimização dos já existentes, busca de novos clientes e mercados, busca de novas relações de negócio, novo mix de produto ou nova estratégia de preços;
- Redução de custos/ melhoria da produtividade: aumento da produtividade da receita, redução dos custos unitários, melhoria do mix de

canais de relacionamento com os clientes e redução das despesas operacionais; e

- Utilização dos ativos/ estratégia de investimento: redução dos níveis de ciclo de caixa e melhoria na utilização de ativos.

#### **4.2 Perspectiva dos clientes**

Os clientes são a razão de ser da empresa, e por esta razão devem ser definidos claramente, no segmento de mercado em que a empresa deseja atuar. Conhecer bem o mercado de atuação é essencial para que as empresas identifiquem as necessidades dos clientes e atendam a demanda do mercado. Dessa forma, Kaplan e Norton (1997, p. 68) afirmam que “a perspectiva dos clientes Scorecard traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser

comunicados a toda a organização”. Os indicadores relacionados à perspectiva dos clientes podem ser apresentados em dois grupos: indicadores essenciais aos clientes e indicadores com proposição de valor, que combinados, determinam a posição estratégica da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores essenciais aos clientes são comuns a todas as organizações, são:

- Participação de mercado: proporção do número de clientes, no mercado;
- Captação de clientes: mede a capacidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes para o negócio; iii) retenção de clientes: mede a capacidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos com seus clientes;
- Satisfação dos clientes: mede o nível de satisfação dos clientes, fornecendo um feedback do desempenho da empresa; e
- Lucratividade dos clientes: mede o resultado financeiro de clientes ou segmentos, deduzidas as despesas próprias para reter ou captar os clientes.

As propostas de valor apresentadas aos clientes são atributos ofertados, através de produtos/serviços, para gerar fidelidade e satisfação em um segmento-alvo. Esses atributos podem ser divididos em três categorias:

- Refere-se dos produtos/serviços: abrangem a funcionalidade do produto/serviço, relacionando preço e qualidade;
- Relacionamento com os clientes: refere-se ao relacionamento com os clientes e suas experiências de compra, em relação à entrega, tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra; e
- Imagem e reputação: reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa.

A combinação específica destes atributos determina a posição estratégica em que a empresa apresentada perante os clientes.

#### **4.3 Perspectiva dos processos internos**

Para satisfazer as necessidades dos clientes e oferecer resultados aos acionistas, a empresa necessita de meios para atingir seus objetivos, moldando processo internos para a consecução dos mesmos (KAPLAN; NORTON, 1997).

As empresas costumam primeiro formular objetivos e metas para as perspectivas financeiras e de clientes e só depois desenvolver os objetivos e metas para as perspectivas dos processos internos. Seguindo essa ordem, elas são capazes de focalizar e ajustar os processos internos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas. Dessa forma, a empresa buscar a melhor maneira de operacionalizar a estratégia, gerando uma cadeia de valor.

A cadeia de valor da empresa é construída seguindo um modelo de três operações:

- Processo de inovação: identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes, desenvolvendo soluções para essas novas necessidades;
- Processo de operações: entrega dos produtos e prestação dos serviços; e
- Serviço pós-venda: oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para obter maior sucesso, as empresas devem criar os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos, a partir das estratégias traçadas anteriormente, de modo a superar a concorrência.

#### 4.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento é a última a ser abordada pelos autores Kaplan e Norton (1997, p. 131). Esta perspectiva visa orientar o aprendizado e crescimento organizacional, oferecendo a infra-estrutura para a implantação da estratégia traçada. Nesse momento, a empresa deve compreender a importância de se investir em áreas que proporcionarão benefícios e aprendizagem organizacional, principalmente nas áreas:

- Capacidade dos colaboradores: investir nos funcionários, revelando que as pessoas são recurso essencial na concretização da estratégia organizacional;
- Capacidade dos sistemas de informação: distribuir as informações importantes de modo eficiente e eficaz a toda a organização; e
- Motivação, *empowerment* e alinhamento: focalizar o clima organizacional e a iniciativa dos funcionários.

Para Porter (1986), o grande desafio da nova era da administração será melhorar os mecanismos de mensuração e acompanhamento dos impactos que os fatores intangíveis exercem sobre a organização, para que isso ocorra é necessário que haja constante interação entre as diversas áreas da instituição. O *Balanced Scorecard* fornece alguns mecanismos que auxiliam os gestores a determinar o valor agregado aos processos, fator determinante na sustentabilidade da organização.

Kaplan e Norton (1997) esclarecem que neste sistema não basta medir a empresa sob uma única perspectiva, mas, por um conjunto adequado de indicadores que reflitam a empresa de forma dinâmica e principalmente integrando suas metas, objetivos e estratégias.

#### 5 Metodologia

O propósito do artigo conduziu à escolha da abordagem qualitativa para realizar a investigação, opção justificada pela assertiva de Richardson (1999, p. 80) de que essa pesquisa é “uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. O autor sugere ainda que uma das situações em que se aplica a

pesquisa qualitativa é a do uso das observações qualitativas, “como indicadores de funcionamento de estruturas sociais”.

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso, que, segundo Yin (2005), é preferido quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido, ou ainda quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos, dentro do contexto de vida real. Godoy (1995, p. 25-26) expõe ainda que, “adotando enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas”.

Os meios de investigação utilizados para o levantamento de dados envolveram a pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas. A pesquisa documental foi feita com base em material obtido junto ao Conselho Nacional de Justiça e ao Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, incluindo relatórios e material institucional, além de informações disponibilizadas nos *websites*. Foram objetos de consulta e análise as seguintes fontes de dados: material de divulgação; *websites*, resoluções, demais normas.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas individuais, com base em um roteiro pré-definido, desenvolvido de forma flexível e adaptado conforme as particularidades percebidas durante o transcorrer de cada entrevista.

O roteiro continha questões que permitiam extrair dos entrevistados informações sobre como se deu a elaboração e como se dará o acompanhamento do Plano Estratégico do tribunal em questão.

Os entrevistados foram comunicados sobre o propósito da investigação empírica e a importância de sua colaboração para o estudo, bem como sobre a garantia de confidencialidade. Por questões de sigilo não estão mencionados os nomes dos entrevistados. As entrevistas ocorreram no período de março a maio de 2009, totalizando 12 entrevistados.

A análise foi de natureza qualitativa e interpretativa, baseada na avaliação do conteúdo das respostas das entrevistas realizadas, e na confrontação dos resultados com os itens do referencial teórico utilizado (não foram utilizados métodos estatísticos).

## 6 Resultados

Em consonância com o disposto na Resolução nº. 49/2007, a qual determinou que os tribunais organizassem em sua estrutura unidade administrativa competente para elaboração de estatística e plano de gestão estratégica do Tribunal, e na Resolução nº. 01/2008, do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, que, por sua vez, relaciona as competências deste setor, a Assessoria de Planejamento iniciou em abril de 2009 a revisão do Plano Estratégico do Poder Judiciário cearense, a partir da realização de entrevistas com os Secretários e Assessores da Presidência do TJCE.

No primeiro momento, foram apresentados aos entrevistados dados colhidos junto a colaboradores e partes interessadas com o TJCE, por ocasião do Planejamento Estratégico de 2007-2009, bem como o Plano Estratégico do Judiciário Brasileiro 2010-2014, elaborado sob a coordenação do Conselho Nacional de Justiça.

Baseando-se nas análises dos documentos citados, a Administração Superior do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará delineou os novos objetivos estratégicos. Estes, por sua vez, estão alinhados ao Plano Estratégico do Poder Judiciário Nacional e à proposta de trabalho da atual gestão. Também, estão balanceados em quatro dimensões relacionadas entre si, seguindo a metodologia *Balanced Scorecard*, comunicando a lógica da estratégia organizacional através de representação gráfica denominada Mapa Estratégico (FIG. 1).



FIG. 1 – Mapa Estratégico do Poder Judiciário cearense.  
Fonte: Plano Estratégico do Poder Judiciário cearense 2010-2014.

A equipe de trabalho da Assessoria de Planejamento informou que após a revisão do mapa estratégico seria o momento de definir quais seriam os indicadores estratégicos, os quais mostrarão o progresso da instituição para o alcance dos objetivos relacionados; as metas de curto (2010), médio (2011 e 2012) e longo prazos (2013 e 2014); e os projetos estratégicos, os quais operacionalizarão os objetivos.

A definição dos indicadores estratégicos levou em consideração a listagem de indicadores fornecida pelo Conselho Nacional de Justiça. A partir desta lista, foram selecionados indicadores relacionados aos objetivos estratégicos do TJCE e como nem todos puderam ser adaptados a alguns objetivos do TJCE, a Assessoria de Planejamento optou pela criação dos demais. Ao todo são 25 indicadores estratégicos, que serão mensurados trimestralmente, de acordo com a Resolução n.º 02, de 21 de janeiro de 2010.

Na sequência, foram estipuladas as metas estratégicas com base no levantamento histórico, que contou com pesquisas dentro da própria instituição e em outras instituições afins, bem como pesquisas divulgadas por instituições renomadas.

Por sua vez, a indicação dos projetos estratégicos contou com a colaboração de magistrados e servidores. A Assessoria de Planejamento disponibilizou na *intranet* formulário de captação de sugestões de projetos e realizou uma oficina para a definição dos projetos da qual puderam participar representantes do diversos órgãos do Poder Judiciário cearense. Constam no Plano 53 projetos que serão desenvolvidos de 2010 a 2014.

Vale ressaltar que o Conselho Nacional de Justiça, como forma de prestar auxílio técnico aos tribunais na elaboração de seus Planos Estratégicos, contratou a Fundação Getúlio Vargas para prestar consultoria aos tribunais. Dessa forma, em meados de novembro, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará recebeu



a visita de um consultor dessa Fundação, o qual revisou o mapa estratégico da instituição, os indicadores, as metas, bem como participou das oficinas para a determinação dos projetos estratégicos.

O Plano Estratégico 2010-2014 do Poder Judiciário cearense foi regulamentado na Resolução Nº 02 / 2010, de 21 de janeiro de 2010, publicada no Diário da Justiça, n.º 018 do dia 27 de janeiro de 2010, a qual teve aprovação unânime de todo o Tribunal Pleno.

Ficou estabelecido na resolução em alusão que a Assessoria de Planejamento é o órgão responsável pelo acompanhamento dos projetos estratégicos e que unidades do Poder Judiciário cearense responsáveis pela execução de projetos vinculados ao Plano Estratégico deverão enviar, até o quinto dia útil do mês subsequente, as atualizações ocorridas no mês anterior e as informações necessárias para o monitoramento dos projetos.

Ademais, ficou determinado que a cada trimestre seriam realizadas reuniões para a análise da estratégia, nas quais serão apresentados à Administração Superior do Poder Judiciário cearense o progresso dos indicadores e a execução dos projetos.

Como se trata de um plano plurianual, o qual compreenderá três gestões do referido tribunal, foi estabelecido que fosse procedida uma revisão no Plano Estratégico ao início de cada gestão, da qual participarão a Administração Superior do Poder Judiciário cearense e demais representantes de unidades e/ou entidades indicadas pela Presidência do Tribunal.

## **7 Considerações Finais**

Como podemos observar, a Assessoria de Planejamento do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará realizou um trabalho integrado para a construção do Plano Estratégico do Poder Judiciário cearense 2010-2014. Esta elaboração contou com a colaboração dos Magistrados, servidores e demais unidades do Tribunal de Justiça, bem como com parâmetros definidos e com o auxílio técnico prestado pelo Conselho Nacional de Justiça.

O Plano plurianual permitirá a continuidade administrativa independente das mudanças de gestão e a escolha da metodologia a ser adotada para a

elaboração e acompanhamento do Plano, *Balanced Scorecard*, assegura o cumprimento dos objetivos ao final da execução do plano.

Dessa forma, constatamos que a ferramenta do planejamento estratégico é fundamental para a organização identificar o cenário em que se encontra e traçar as estratégias necessárias para alcançar seus objetivos organizacionais.

## Referências

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**, Cadernos ENAP, Brasília, Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1997.
- ANSOFF, I. H.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BANCO MUNDIAL. WORLD DEVELOPMENT REPORT 2004. **Building Institutions for Markets, The Judicial System**. Oxford University Press: 2004.
- BANCO MUNDIAL. WORLD DEVELOPMENT REPORT 2002. **Building Institutions for Markets, The Judicial System**. Oxford University Press: 2002.
- BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 37 ed. atualizada e ampliada – São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº. 49/2007**. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br>>. Acesso em: 10 ago. 2009.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº. 70/ 2009**. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br>>. Acesso em: 10 ago. 2009.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. Vol. 35, Nº 4, p. 65-71, jul. /ago. 1995.
- IBRAJUS, Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário. *Revista Online*. A justiça federal e o acesso à jurisdição: 2007. Disponível em <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=16>>. Acesso em: 15 out. 2009.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PARKER, David; STACEY, Ralph. **Caos, a administração e economia: as implicações do pensamento não-linear**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1995.
- PINHEIRO, Armando Castelar (org.). **Reforma do judiciário - problemas, desafios, perspectivas** . Book Link, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SADEK, Maria Tereza e DANTAS, Humberto. **Poder Judiciário: perspectivas de reforma**. São Paulo: Opinião Pública, Maio 2004, vol.10, nº 1.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão 1603/2008 – Plenário. Disponível em**: [http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/12/docs/acordao\\_tcu\\_-\\_13-08-2008.pdf](http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/12/docs/acordao_tcu_-_13-08-2008.pdf). Acesso em 10 ago. 2009.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Resolução nº. 02/2010**. Disponível em <<http://www.tjce.jus.br>>. Acesso em: 28 jan. 2010

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Plano estratégico do Poder Judiciário cearense 2010-2014**.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Resolução nº. 01/2008**. Disponível em <<http://www.tjce.jus.br>>. Acesso em: 10 ago. 2009.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Plano estratégico do Poder Judiciário cearense 2007-2009**.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.