

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTU SENSU  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRAÇÃO**

**SIMONE LINS OLIVEIRA FREITAS**

**OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO  
PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS**

**Goiânia  
2018**

**SIMONE LINS OLIVEIRA FREITAS**

**OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO  
PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

**Goiânia – GO  
PPMA - UNIALFA  
Dezembro / 2018**

Catálogo na fonte: Biblioteca FADISP

F866d Freitas, Simone Lins Oliveira

Os desafios da implementação do planejamento estratégico no poder judiciário do Estado de Goiás / Simone Lins Oliveira Freitas – 2018.  
131 fls; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria – (UNIALFA) - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração – Goiânia, 2018.

Orientador (a): Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo

Inclui bibliografia

1. Planejamento estratégico. 2. Implementação. 3. Poder judiciário 4. Execução - estratégia. I. Freitas, Simone Lins oliveira. II. UNIALFA. III. Título.

**CDU:658**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRACÃO**

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Aprovada em 30 de Novembro de 2018.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Paulo César Bontempo – **UNIALFA** – Orientador (a)

---

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho – Avaliador **UNIALFA**

---

Prof. Dr. Rubson Marques Rodrigues – Avaliador **EXTERNO**

**GOIÂNIA**

**2018**

## DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia e meu socorro frente às dificuldades.

Aos meus pais Adriana e José Arnaldo, que além de me trazer ao mundo, contribuiriam incansavelmente de todas as formas para me proporcionar uma educação diferenciada, além do incentivo, amor e direcionamento com valiosos princípios morais.

À minha irmã Nara Lídia, minha companheira de vida e que sempre se fez presente em todos os momentos da minha jornada até então, sempre auxiliando nas minhas escolhas de vida.

Ao meu amado esposo Leandro, que com sua paciência, dedicação e amor me fez chegar até aqui. Agradeço a você minha alma gêmea, que incansavelmente sempre depositou sua confiança em mim, me incentivando na busca de metas e objetivos pessoais e profissionais, me fortalecendo e tornando ainda mais feliz a minha vida.

Aos meus sogros, Maria Antônia e Assis pelo carinho, acolhimento e incessante apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, professor Dr. Paulo César Bontempo pelas importantes revisões, sugestões e pelo profissionalismo e disposição com que me direcionou e me incentivou a prosseguir este estudo.

A todos os amigos e colegas do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, participantes da pesquisa e que interromperam as suas atividades, apoiaram, doaram tempo e acima de tudo contribuíram com informações acerca de suas experiências e de seus conhecimentos práticos, imprescindíveis para a concretização deste trabalho.

Ao professor Dr. Marcelo Ladvoat Rocha Campos, coordenador do programa de pós-graduação em Administração, do Centro Universitário Alves Faria, pela oportunidade de ter sido discente deste mestrado e pelo apoio conferido a toda nossa turma.

Aos professores Dr. Bento Alves da Costa Filho e Dr. Edson José de Souza Júnior que participaram da banca de qualificação e me honraram em apreciar o trabalho, concedendo pertinentes apontamentos que engrandeceram este estudo.

A minha colega de mestrado Luanna Portilho, que ao longo desses dois anos se revelou uma amiga sincera e uma grande companheira de vida.

A todos os meus familiares pelo carinho, incentivo e apoio.

Ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás pelo importante suporte, essencial para a concretização deste trabalho.

## RESUMO

Esta dissertação, integrada à linha de pesquisa Gestão Integrada de Mercados do PPMA-UNIALFA, objetiva conhecer os desafios enfrentados na fase de implementação do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário do Estado de Goiás, o qual foi formulado e é gerenciado com base na metodologia do *Balanced Scorecard*. O Conselho Nacional de Justiça, buscando realizar uma administração estratégica eficiente e com celeridade na prestação jurisdicional, determinou a todos os tribunais que elaborassem e colocassem em prática os seus planejamentos estratégicos. Por este motivo, este estudo buscou verificar o grau de aderência e empenho dos servidores na execução das metas estabelecidas e também fazer um comparativo das visões dos chefes e dos colaboradores no que se refere às dificuldades encontradas para o alcance dos resultados planejados. Para a construção do referencial teórico, tomou-se por base autores que estudaram a disciplina da execução da estratégia e identificaram dificuldades e desafios existentes nesta etapa. A metodologia aplicada para a evolução do trabalho foi uma pesquisa descritiva qualitativa e quantitativa, operacionalizada por um estudo de caso no âmbito do Poder Judiciário goiano. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com diretores de departamentos administrativos e questionários fechados com servidores das varas judiciais. Como resultado da análise, foram identificados nove desafios existentes durante a implementação do planejamento estratégico no TJGO, sendo possível constatar que os chefes e os colaboradores possuem os mesmos anseios e visões a respeito das dificuldades a serem superadas pela instituição. No que tange aos gestores administrativos, observou-se que esses são os mais empenhados em alcançar as metas e objetivos estabelecidos. Também restou demonstrada a necessidade de realização de ajustes na forma como as metas da instituição são implementadas, devendo-se aprimorar o processo de execução e superar os desafios identificados na pesquisa.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Implementação. Poder Judiciário. Execução da estratégia.

## ABSTRACT

This dissertation, integrated to the line of Integrated Market Management of the PPMA-UNIALFA, aims to know the challenges faced in the implementation phase of the Strategic Planning in the Judicial Branch of the State of Goiás, which was formulated and is managed based on the Balanced methodology Scorecard. The National Council of Justice, seeking to carry out an efficient and expeditious strategic administration in the jurisdictional provision, determined that all courts should elaborate and put into practice their strategic planning. For this reason, this study sought to verify the degree of adherence and commitment of the servers in the execution of the established goals and also to make a comparative of the visions of the bosses and the collaborators with regard to the difficulties found to reach the planned results. For the construction of the theoretical reference, authors based on the discipline of strategy execution were identified and identified difficulties and challenges that existed at this stage. The applied methodology for the evolution of the work was a descriptive qualitative and quantitative research, operationalized by a case study within the scope of the Judicial Branch of Goiás. Data were collected through interviews with directors of administrative departments and closed questionnaires with servers of judicial courts. As a result of the analysis, nine challenges were identified during the implementation of the strategic planning in the TJGO, and it is possible to see that the bosses and the employees have the same yearnings and visions about the difficulties to be overcome by the organization. With regard to administrative managers, it was observed that these are the ones most committed to achieving the established goals and objectives. The need for adjustments in the way the institution's goals are implemented has also been demonstrated, and the implementation process must be improved and the challenges identified in the research should be overcome.

**Keywords:** Strategic planning. Implementation. Judicial power. Execution of the strategy.



## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 – Fases do planejamento estratégico. ....                                      | 26  |
| Figura 2 – Tarefas de implementação de estratégias. ....                                | 31  |
| Figura 3 – Principais ações e decisões para executar a estratégia. ....                 | 40  |
| Figura 4 – Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> . ....                                | 44  |
| Figura 5 – Princípios das organizações orientadas para a estratégia. ....               | 46  |
| Figura 6 – Mapa das regiões judiciárias do Poder Judiciário do Estado de Goiás ..... 61 | 61  |
| Figura 7 – Regiões judiciárias do Poder Judiciário do Estado de Goiás. ....             | 62  |
| Figura 8 – Resultado do IPC-Jus por Tribunal na Justiça Estadual em 2017.....           | 64  |
| Figura 9 – Mapa estratégico do TJGO. ....   | 66  |
| Figura 10 – Agrupamento dos desafios identificados na pesquisa de campo. ....           | 112 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Os sete comportamentos essenciais para executar bem..... | 49 |
| Quadro 2 – Desafios e barreiras à execução estratégica.....         | 52 |
| Quadro 3 – Comarcas selecionadas para coleta de dados. ....         | 56 |
| Quadro 4 – Unidades entrevistadas. ....                             | 58 |
| Quadro 5 – Metas de curto prazo biênio 2017/2019 .....              | 67 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Metas específicas e mais urgentes são conhecidas por todos os chefes e coordenadores.....                                   | 69 |
| Tabela 2 – Objetivos de longo prazo conhecidos por todos os servidores colaboradores das varas judiciais .....                         | 70 |
| Tabela 3 – Comunicação adequada da estratégia .....  | 71 |
| Tabela 4 – Compreensão das metas da instituição .....  | 72 |
| Tabela 5 – Comprometimento dos servidores .....  | 73 |
| Tabela 6 – Empenho da instituição para o alcance das metas .....   | 74 |
| Tabela 7 – Os chefes tomam conhecimento da estratégia antes de sua implementação .....   | 75 |
| Tabela 8 – Estratégia pouco eficiente ou insatisfatória .....  | 77 |
| Tabela 9 – Falta de modelo ou diretriz para orientar a execução da estratégia.....   | 78 |
| Tabela 10 – Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia .....  | 79 |
| Tabela 11 – Estratégia em conflito com a hierarquia .....  | 80 |
| Tabela 12 – Falta de capacidade em se conseguir autorização para atividades de execução...   | 81 |
| Tabela 13 – Falta de suporte da administração superior .....   | 81 |
| Tabela 14 – Falta de identificação com as metas estratégicas.....  | 82 |
| Tabela 15 – Falta de incentivos para apoiar os objetivos da execução .....   | 83 |
| Tabela 16 – Compartilhamento inadequado de informações .....   | 84 |
| Tabela 17 – Falta de clareza na comunicação da responsabilidade para as decisões.....  | 85 |
| Tabela 18 – Pouca compreensão do funcionamento da instituição .....  | 86 |
| Tabela 19 – Incapacidade de gerenciar a mudança ou superar a resistência interna à mudança .....                                       | 87 |
| Tabela 20 – Usar equipes ou grupos multifuncionais.....  | 89 |
| Tabela 21– Usar comunicação informal.....  | 90 |
| Tabela 22 – Usar integradores formais.....   | 91 |
| Tabela 23 – Existe relutância no compartilhamento de informações e conhecimento.....   | 92 |
| Tabela 24 – Algumas fontes de informações não são confiáveis .....   | 93 |
| Tabela 25 – Existe relutância dos diretores em confiar em informações geradas de fontes externas aos seus próprios departamentos ..... | 94 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 26 – As informações não conseguem chegar nas pessoas que precisam delas.....   | 94  |
| Tabela 27 – Compreensão das informações disponíveis .....   | 95  |
| Tabela 28– Decisões referentes à execução. ....   | 97  |
| Tabela 29 – Os funcionários não entendem como o trabalho que fazem contribui para resultados importantes .....                                  | 98  |
| Tabela 30 – As respostas aos problemas ou às reclamações dos usuários da justiça demoram muito.....   | 98  |
| Tabela 31– Desperdício de recursos devido a burocracia do processo de execução.....   | 99  |
| Tabela 32 – Obtenção do reconhecimento individual. ....   | 100 |
| Tabela 33 – Informações relevantes se perdem durante a execução. ....   | 101 |
| Tabela 34 – Apesar do tempo gasto em reorganizações e reestruturações, não se reconhece a importância disso para a execução da estratégia ..... | 102 |
| Tabela 35 – Há incerteza sobre a real utilidade e efetividade da estratégia em execução .....   | 103 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DEA – *Data Envelopment Analysis*

IPC-Jus – Índice de Produtividade Comparada da Justiça

PE – Planejamento Estratégico

RAC – Revista de Administração Contemporânea

RAP – Revista de Administração Pública

SciElo – Scientific Electronic Library Online

SIESPJ – Sistema de Estatística do Poder Judiciário

TJGO – Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>16</b> |
| 1.1      | PROBLEMA DE PESQUISA .....  | 18        |
| 1.2      | OBJETIVOS DO ESTUDO .....   | 19        |
| 1.2.1    | Objetivo geral .....  | 19        |
| 1.2.1    | Objetivos específicos.....  | 19        |
| 1.3      | RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO .....  | 20        |
| 1.4      | ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO .....  | 21        |
| <b>2</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>   | <b>22</b> |
| 2.1      | DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA.....  | 22        |
| 2.1.1    | Planejamento estratégico: conceitos e características .....                       | 23        |
| 2.1.2    | Fases da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico .. | 25        |
| 2.1.3    | Principais críticas ao planejamento estratégico.....                              | 28        |
| 2.2      | O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....                                    | 30        |
| 2.2.1    | Execução da estratégia .....  | 33        |
| 2.2.2    | Desafios e técnicas para a execução da estratégia.....                            | 35        |
| 2.2.3    | Abordagem de Hrebiniak .....  | 35        |
| 2.2.4    | Abordagem de Kaplan e Norton e o <i>balanced scorecard</i> .....                  | 41        |
| 2.2.5    | Abordagem de Bossidy e Charan .....   | 47        |
| 2.2.6    | Considerações sobre os desafios abordados pelos autores .....                     | 51        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA .....</b>  | <b>53</b> |
| 3.1      | DELINEAMENTO DA PESQUISA.....   | 53        |
| 3.2      | SELEÇÃO DA AMOSTRA.....   | 55        |
| 3.3      | LEVANTAMENTO DE COLETA DE DADOS.....  | 56        |
| 3.3.1    | Aplicação do questionário .....   | 57        |
| 3.3.2    | Realização das entrevistas .....  | 57        |
| 3.4      | PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS.....   | 59        |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>                                   | <b>60</b> |
| 4.1      | DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....  | 60        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 4.1.1    | Histórico .....   | 60         |
| 4.1.2    | Estrutura organizacional .....  | 61         |
| 4.2      | <b>ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS</b> .....   |            |
| 4.2.1    | Análise das respostas ao questionário .....   | 68         |
| 4.2.1.1  | Resultados obtidos com os colaboradores e gestores acerca da percepção do atual Planejamento Estratégico do TJGO..... | 68         |
| 4.2.1.2  | Resultados obtidos com os colaboradores e gestores acerca da implementação do planejamento estratégico no TJGO.....   | 76         |
| 4.2.2    | Análise das entrevistas.....  | 104        |
| 4.2.3    | Síntese dos desafios identificados na pesquisa de campo .....   | 110        |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | <b>113</b> |
| 5.1      | LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....  | 115        |
| 5.2      | PESQUISAS FUTURAS.....  | 116        |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>117</b> |
|          | <b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....  | <b>124</b> |
|          | <b>APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA ESTRUTURADO</b> .....   | <b>125</b> |
|          | <b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</b> .....   | <b>128</b> |
|          | <b>APÊNDICE D – MATRIZ DE AMARRAÇÃO</b> .....   | <b>129</b> |
|          | <b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO</b> .....   | <b>131</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Em busca da eficiência na prestação dos serviços, as organizações têm procurado desenvolver estratégias para se manterem de forma competitiva no mercado, aproveitando as oportunidades e minimizando os efeitos das ameaças, num cenário em que a exigência do usuário é bastante acentuada. A obtenção de vantagens competitivas, por meio do aperfeiçoamento das habilidades técnicas e aproveitamento de recursos, é uma alternativa para que as organizações consigam se preservar no mercado. Na busca por essas vantagens, o planejamento estratégico é uma técnica gerencial de fundamental importância, por trazer ferramentas que possibilitam às organizações conhecer o ambiente em que estão inseridas, proporcionando um senso de direção e evitando riscos em suas ações (PORTER, 2001).

Quando o planejamento estratégico surgiu, em meados de 1950, foi gradativamente disseminado e aplicado pela maioria das grandes corporações privadas, em função da sua aplicabilidade em diversos setores da economia. Assim, foi rapidamente considerado pelos líderes corporativos como uma boa prática para implementar a estratégia, uma vez que tem como característica o fortalecimento da competitividade de cada unidade organizacional (OTA, 2014).

No setor público, o planejamento estratégico começou a ser difundido na década de 1970, sendo a administração pública brasileira marcada por processos de reformas, entendidos aqui como transformações das estruturas administrativas e institucionais do aparelho do Estado, que visam à superação de dificuldades organizacionais e gerenciais no setor público, bem como o desenvolvimento no campo das relações políticas e sociais (FADUL e SOUZA, 2005).

No Poder Judiciário, a morosidade nos julgamentos acarretou o descontentamento do usuário da justiça, que passou a exigir e reivindicar uma resolução mais célere dos conflitos. O estudo “A Imagem do Judiciário junto à População Brasileira”, do Centro de Pesquisas de Opinião Pública da Universidade de Brasília *apud* Vieira e Pinheiro (2008), concluiu que a Justiça no Brasil não atendia as necessidades do povo brasileiro, tinha problemas de gestão e de planejamento, era muito lenta e não oferecia tratamento igualitário aos seus demandantes. Precisava, portanto, de reformulações.

Após intensas críticas, o Poder Judiciário deu início a uma reformulação estrutural, com vistas a se tornar mais eficiente, célere e eficaz. O início dessas mudanças se deu com a promulgação da Emenda Constitucional n. 45/2004, conhecida como “Reforma do



Judiciário”, que criou um órgão competente pelo controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ (BRASIL, 2004).

Desde que o Conselho Nacional de Justiça foi criado, vem se observando, na gestão da justiça brasileira, esforços voltados para a profissionalização e modernização de todos os tribunais do País, sob as diretivas desse Conselho (BRANCO, 2014). Prova disso é que no ano de 2009, o CNJ publicou a resolução n. 70, que instituiu o planejamento e a gestão estratégica no Poder Judiciário. Referida resolução estabeleceu objetivos, traçou diretrizes e determinou a todos os tribunais que elaborassem seus planejamentos estratégicos, alinhados ao planejamento nacional do judiciário (BRASIL, 2009).

Após algumas melhorias com a sua aplicação, a Resolução n. 70 foi revisada em 2014, sendo publicada nesse mesmo ano a Resolução n. 198, que estabeleceu a estratégia judiciária 2015-2020 (BRASIL, 2014). Referida resolução estipulou alguns desafios para os tribunais, dentre eles: garantir os direitos da cidadania; promover a celeridade e produtividade na prestação jurisdicional; adotar soluções alternativas de conflito; aprimorar a gestão da justiça criminal; melhorar a gestão de pessoas; aperfeiçoar a gestão de custos e melhorar a infraestrutura e governança da tecnologia da informação e comunicação.

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, em uma ação precursora, foi o primeiro órgão do Poder Judiciário nacional a elaborar e implementar um Planejamento Estratégico. O primeiro Planejamento Estratégico implementado no TJGO foi elaborado no ano de 2006, referente ao biênio 2007/2009. Com algumas melhorias iniciais e atendendo as exigências constantes do CNJ, foram elaborados os planejamentos posteriores, referente aos biênios 2009/2011, 2011/2013 e 2013/2015. O atual planejamento estratégico de longo prazo do TJGO foi elaborado para um período de seis anos, referente ao intervalo de 2015/2020 e tem como objetivo precípuo tornar mais efetiva a prestação jurisdicional e garantir os direitos da cidadania (TJGO, 2018b).

Apesar de o Poder Judiciário goiano já ter implementado vários planejamentos estratégicos, inexistem no meio acadêmico estudos direcionados a investigar e descobrir eventuais desafios existentes na fase de execução da estratégia. Por isso, a presente pesquisa busca por meio de uma análise quali-quantitativa, levantar os desafios existentes na fase de implementação e execução do planejamento estratégico no Poder Judiciário goiano.

Parece não restar dúvidas que, atualmente, o planejamento e a gestão estratégica são as áreas relacionadas à gestão que merecem maior destaque e relevância. A gestão estratégica constitui um conjunto de ações gerenciais que permitem aos gestores de uma empresa mantê-

la integrada ao seu meio envolvente e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão. (DESS, LUMPKIN e EISNER, 2007).

Planejar estrategicamente, racionalizar procedimentos, sistematizar rotinas, fazer gestão de processos e de pessoas, elaborar orçamento com participação colaborativa dos atores da instituição, identificar objetivos estratégicos a serem operacionalizados pela via de programas e projetos, compõem a ordem do dia da gestão (OLIVEIRA, 2011). Contudo, para que as atribuições citadas acima sejam colocadas em prática, deve haver empenho de todos os agentes envolvidos no processo de implementação e uma efetiva execução estratégica, o que não é uma tarefa fácil.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão muito utilizada no meio empresarial, pois sua característica principal é fazer com que a empresa/organização se mobilize para atingir o sucesso na prestação dos seus serviços e garantir a qualidade de seus produtos. Trata-se de um processo ininterrupto em que são definidos e revisados a missão da organização, a visão de futuro, os objetivos e os projetos de intervenção que visam a mudança desejada.

Uma pesquisa realizada desde 1993 pela Bain & Company constatou que o planejamento estratégico desde 1996, quando foi incorporado na pesquisa, sempre figurou entre o mais utilizado pelas empresas, estando frequentemente nas primeiras posições do *ranking* de um total de 25 ferramentas de gestão pesquisadas. Essa mesma pesquisa mostrou, ainda, que o planejamento estratégico figura também entre as ferramentas que geram maior satisfação. Desta forma, não é surpresa que cerca de 80% das empresas responderam que desejam utilizar a ferramenta no ano seguinte (RIGBY e BILODEAU, 2013).

Tendo em vista os excelentes resultados obtidos com o uso do planejamento estratégico no setor privado, o setor público, que enfrenta uma crescente escassez de recursos, sendo obrigado a racionalizar e otimizar a utilização de recursos financeiros e humanos e ainda tendo que prestar serviços de qualidade, também está adotando o uso do planejamento estratégico. Entretanto, como o planejamento estratégico foi inicialmente desenvolvido para o ambiente privado, sua fase de implementação pode possuir certas dificuldades, tendo em vista as características peculiares inerentes ao setor público.

No Poder Judiciário, o planejamento estratégico é o principal instrumento utilizado para alcançar a eficiência operacional na prestação dos serviços à sociedade, com a facilitação do acesso à justiça, a promoção da cidadania e uma prestação jurisdicional mais célere e

eficiente. Contudo, uma das medidas mais importantes e desafiadoras para o enfrentamento da morosidade da justiça está na instituição de modelos gerenciais com vistas a aperfeiçoar a gestão administrativa da estrutura judicial, de forma a se produzir mais e melhor com os recursos disponíveis (BRANCO, 2015).

Conforme alerta Bryson (2004), as ferramentas de gestão importadas do ambiente privado, entre as quais o planejamento estratégico, podem possuir limitações para seu uso em instituições públicas, tais como a necessidade de engajamento das pessoas envolvidas e dificuldades de decisão em função de fatores políticos, financeiros e legais.

O grande desafio da gestão pública é transformar as estruturas administrativo-burocráticas em estruturas mais flexíveis e empreendedoras. Para tal, é necessário que os gestores estejam capacitados, adotem padrões e instrumentos de gestão mais desenvolvidos, tais como o planejamento estratégico. Isso significa uma busca por eficiência e melhoria na qualidade do serviço público prestado (SILVA et al., 2013)

Para extrair as potencialidades dessa ferramenta de gestão, é necessário verificar quais são os fatores que condicionam a execução do planejamento estratégico no Poder Judiciário de Goiás. Por essa razão, o presente estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: **Quais os desafios enfrentados pelo Poder Judiciário do Estado de Goiás para a implementação das metas definidas em seu planejamento estratégico?**

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar os desafios encontrados pelo Poder Judiciário de Goiás para a implementação do seu planejamento estratégico.

### 1.2.1 Objetivos específicos

- Aprofundar o conhecimento a respeito de planejamento estratégico e da ferramenta de gestão *balanced scorecard*.
- Verificar o grau de empenho dos diretores de departamentos administrativos na execução das metas estabelecidas no plano estratégico.
- Comparar as visões dos chefes com as visões dos demais colaboradores no que se refere às dificuldades encontradas para o alcance dos resultados planejados.
- Aferir as percepções dos colaboradores e dos chefes quanto à necessidade de ajustes nas metas traçadas.

### 1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

O Poder Judiciário existe como meio de garantir o direito de todos os cidadãos, sem distinção, sendo imprescindíveis que estejam expostos na atuação de cada servidor e magistrado, os valores que permeiam a prática jurisdicional instituídos na Constituição Federal Brasileira: credibilidade, acessibilidade, celeridade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade socioambiental e transparência (DIOGO NETO, 2013). Desse modo, torna-se essencial o desenvolvimento de ações estratégicas para um bom desempenho das atividades judicantes.

Na ausência de um estudo mais aprofundado sobre o planejamento estratégico do Poder Judiciário de Goiás, buscou-se identificar os desafios enfrentados pela referida instituição durante a implementação de seu planejamento estratégico. Visando conhecer e comparar as visões dos gestores e dos colaboradores, bem como aferir se as metas traçadas necessitam de ajustes, o objetivo desta pesquisa é colaborar com a instituição, verificando o engajamento de seus membros na execução da estratégia. Ao obter sucesso nas metas pretendidas, o Judiciário goiano terá a possibilidade de promover não só julgamentos justos, mas também que sejam feitos de forma eficiente célere e eficaz.

Nunca, como nos dias de hoje, o Poder Judiciário assumiu tão forte protagonismo, haja vista que a sociedade atual é integrada por pessoas que têm mais consciência de seus direitos e cobram uma solução rápida quando estes direitos não lhe são resguardados. O cidadão, ao se deparar com causas políticas e sociais ou de desenvolvimento do Estado, recorrem aos tribunais para se protegerem ou exigirem a sua efetiva execução, o que repercute na multiplicação das demandas a reclamar uma intervenção eficiente e eficaz do Poder Judiciário, no sentido de cumprir seus misteres (OLIVEIRA, 2011).

A missão do Judiciário goiano está em realizar justiça, assegurando à sociedade um serviço acessível, ágil, eficaz e efetivo, que resguarde a todos o direito, a dignidade e a cidadania. Por isso, este poder criou e adaptou seu próprio mapa estratégico com indicadores mensuráveis que orientam a definição dos macrodesafios, objetivos e metas da instituição.

Acredita-se que os resultados desta pesquisa serão relevantes para o próprio Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, pois com a participação de seus gestores e colaboradores, os quais poderão se manifestar a respeito da implementação do Planejamento Estratégico, serão verificadas quais as dificuldades encontradas e os desafios a serem superados. Isso possibilitará a adoção de possíveis mudanças e realização de ajustes em busca da melhoria dos serviços prestados à população.

O estudo também poderá ser interessante para os demais órgãos do Poder Judiciário, que também estão em fase de implementação do Planejamento Estratégico, e poderá servir de base para novos estudos acadêmicos a respeito desse tema, subsidiando futuras pesquisas.

#### 1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

A presente pesquisa está organizada com uma introdução cuja análise se baseia na importância do planejamento estratégico no Poder Judiciário, onde se apresenta a questão de pesquisa e os objetivos do estudo.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, com o escopo de compreender o que é estratégia e planejamento estratégico, suas características e etapas, bem como explorar a fase de implementação da estratégia. Serão apresentados os desafios e as técnicas para a execução da estratégia segundo diversos autores, abordando-se ainda, o *Balanced Scorecard*, ferramenta de gestão utilizada pelo Poder Judiciário goiano.

O capítulo 3 aborda o método de pesquisa. O capítulo 4 apresenta a análise dos resultados do estudo e o capítulo 5 traz as considerações finais, em que se descreve os resultados alcançados, além das contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras. No final, encontram-se as referências bibliográficas utilizadas no estudo e os apêndices com o questionário e as perguntas das entrevistas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O eixo teórico do presente estudo está pautado nos desafios da execução da estratégia, sendo esta composta por um conjunto de ações inseridas em todo o contexto da implementação da estratégia organizacional. Como o foco dessa pesquisa é identificar os desafios e conseqüentes dificuldades encontradas na fase de implementação do planejamento estratégico do Poder Judiciário goiano, necessário se faz tratar primeiramente sobre o conceito, características e etapas do processo de planejamento estratégico, para que seja traçado o caminho orgânico do planejamento até a execução da estratégia. Feito isto, serão abordadas as técnicas para a execução da estratégia, dentre elas, o *balanced scorecard*, ferramenta de gestão utilizada pelo Poder Judiciário de Goiás. Ao fim, será feita uma abordagem teórica baseada em autores que desenvolveram estudos sobre os desafios, técnicas e dificuldades relacionadas à implementação e execução do planejamento estratégico.

### 2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia tem origem do grego *strategos*, que era o general das falanges gregas (mais precisamente um general militar). No início da evolução do pensamento estratégico, o conceito de estratégia era focado nas organizações militares, o estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Entretanto, mesmo sem usar o termo estratégia, Sun Tsu, em seus escritos sobre a arte da guerra, datados de 500 a.C., adiantou muitas das suas ideias. Maquiavel, por seu turno, tratou da estratégia nos seus diversos significados contemporâneos para prever acontecimentos e estabelecer regras de ação para o domínio político (MOTTA, 2012).

Existem diversos conceitos para o termo estratégia, mas Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem cinco situações nas quais a palavra estratégia é empregada, denominadas de 5P: *plan*, *ploy*, *pattern*, *position* e *perspective*. O primeiro P, de *plan*, define a estratégia como um plano de ação, ou seja, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. O P, de *ploy*, é a visão da estratégia como um truque para enganar o seu oponente ou concorrente, induzindo-o a uma conclusão equivocada para provocar uma situação favorável. O terceiro P, de *pattern*, é a constatação do fluxo de ações realizadas até o presente momento, independentemente de ter sido previamente planejada ou não, um olhar para o comportamento ao longo de período passado. O P, de *position*, é a localização de determinados produtos em determinados mercados, isto é, está relacionado à coordenação do ambiente interno e externo. O último P, de *perspective*, se refere ao domínio da mente coletiva

(pensamentos e comportamentos comuns dos indivíduos), correspondendo a um conjunto de valores compartilhado entre os membros da organização.

De acordo com Oliveira (2013, p. 191), a estratégia é “definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.”

Na visão de Porter (1987), a estratégia é um processo de escolha racional e análise de ameaças externas para a formatação de uma posição singular e diferenciada da organização no mercado, fornecendo à empresa um diferencial competitivo em relação às demais organizações. Ao formalizar essa perspectiva, tem-se o planejamento estratégico, que vê a formulação da estratégia como um processo de planejamento formal separado e sistemático (BRAGA, 2003).

A formulação da estratégia é de extrema importância para a elaboração de um planejamento estratégico, pois é ela que traça as diretrizes, impõe desafios e indica o caminho correto para a resolução de questões.

### 2.1.1 Planejamento estratégico: conceitos e características

Considerando que o planejamento estratégico é um processo de controle gerencial, que envolve o ciclo iniciado com a formulação, passa pela implementação, vai até o controle e análise de resultados e objetiva assegurar que as atividades sejam desempenhadas de acordo com o planejado (SILVA e MÁRIO, 2015), necessário se faz expor seus conceitos, características e particularidades.

Conforme Oliveira (2013, p. 17), planejamento estratégico “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.”

Para Drucker (1998), o planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisão, realizado a partir da sistematização das atividades necessárias à execução das decisões e com a maior quantidade de informação possível. O autor afirma que o planejamento estratégico esquematiza o agir agora com a finalidade de produzir um futuro desejado, na qual cada decisão tomada tem um risco envolvido.

Bryson (2004) afirma que o planejamento estratégico é um esforço disciplinado para a produção de decisões e ações que modelam e guiam o que uma organização é, faz e por que o faz. Neste sentido, para o autor, o objetivo principal do planejamento estratégico é o

desenvolvimento de um pensamento estratégico que crie valor para o cliente ou consumidor final.

Já para Mintzberg (1994) o planejamento estratégico é um processo no qual a organização realiza a programação de quais recursos deve possuir e como serão empregados. Ainda segundo o autor, o planejamento estratégico é um processo formalizador da estratégia criada pelos planejadores.

A esse respeito, Rasmussen (1990, p. 12) declara:

Planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando-se as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

Nessa definição, pode-se perceber uma forte preocupação com ambiente interno e externo da empresa (economia, política, tecnologia etc) e, além disso, devem-se levar em conta as limitações físicas e psicológicas dos agentes colaboradores da empresa (executores do planejamento estratégico).

O próprio Oliveira (2013) descreve o ambiente como um conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo influência sobre a operação do sistema, ou seja, existe o ambiente interno de uma empresa e existe o ambiente onde a empresa atua, que é o ambiente externo. Observa-se que as definições de planejamento mencionam a importância da interação com o ambiente externo, pois é lá que estão os clientes, a concorrência, os fornecedores e o governo, que diretamente afetam a atuação da empresa.

Vale ressaltar que as mudanças ocorridas devido a inconstâncias do meio externo geram dificuldades e incertezas sobre o futuro da empresa, e pode prejudicar o seu desenvolvimento e progresso. O planejamento estratégico não pode se dissociar do meio em que está inserido, devendo considerar também o ambiente externo em sua formulação.

A principal característica do planejamento estratégico é o desenvolvimento para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O planejamento estratégico pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa (OLIVEIRA, 2013)

Bryson (2004) sintetiza que o planejamento estratégico é um esforço disciplinado para a produção de decisões e ações que modelam e guiam o que uma organização é, faz e por que o faz. Neste sentido, para o autor, o objetivo e característica principal do planejamento



estratégico é o desenvolvimento de um pensamento estratégico que crie valor para o cliente ou consumidor final.

Segundo Mintzberg (2004), há várias formas de planejamento estratégico, entretanto, as variações foram originadas dos modelos básicos da escola de *Design*, modelo de Ansoff e Steiner. A escola de *Design* considera como premissas que a formação da estratégia deve ser um processo de pensamento controlado e consciente; deve ter um estrategista no comando; o modelo de formulação de estratégia deve ser simples e informal e as estratégias devem ser únicas, articuladas e explícitas para só depois serem implementadas. O modelo de Ansoff consiste em uma metodologia complexa ao considerar as diversas etapas em um fluxo de decisões, além da realização de análise de disparidade que avalia a situação atual, objetivos e propostas de ações e a análise de sinergia, que considera o conceito de cooperação na execução da ação (SANTOS et al., 2015b).

Já o modelo de Steiner, apresentado também por Mintzberg (2004), demonstra o planejamento de longo prazo por meio da missão, objetivos, políticas e estratégias da empresa, programas de médio prazo que detalham as diretrizes do longo prazo e, por último, o planejamento de curto prazo que apresenta metas e planos táticos.

Nesse diapasão, podem-se traçar algumas ideias conclusivas de acordo com os vários entendimentos e características aqui abordadas sobre planejamento estratégico, tais como:

- Objetiva assegurar que as atividades sejam desempenhadas de acordo com o planejado;
- Produz decisões que modelam e guiam a organização;
- Considera os recursos e a capacidade real da empresa/organização;
- Envolve esforços de todos os funcionários da empresa;
- Deve adequar-se às mudanças, já que lida com variáveis externas incontroláveis;
- Inclui objetivos específicos, buscando alcançá-los por meio de estratégias e ações concretas;
- Compromete-se com o futuro da organização, visando obter resultados positivos e satisfatórios.

### 2.1.2 Fases da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico

As metodologias de elaboração e implementação do planejamento estratégico encontradas na literatura são inúmeras, distintas e se complementam, além de trazer grandes perspectivas para a administração estratégica no que tange a formulação, execução e controle

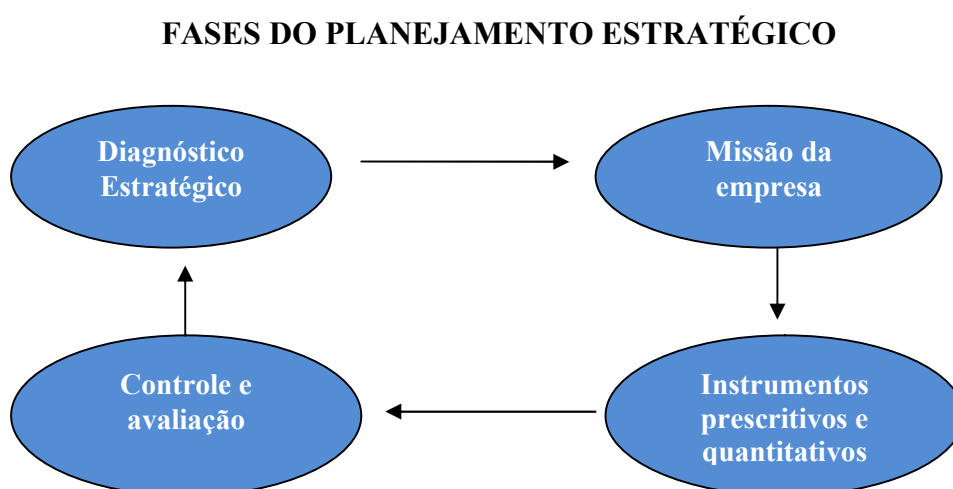
(ANSOFF, 1969; BETHLEM, 2009; CERTO E PETER, 2010; FISCHMANN, 1987; MINTZBERG, 1973; PORTER, 1986; THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2004). Todos esses modelos definem as etapas de elaboração e implementação do planejamento estratégico e, de acordo com Coral (2002, p. 51-52):

Os modelos de planejamento estratégico formais foram adaptados e melhorados ao longo dos anos pelos pesquisadores da Administração Estratégica, que inserindo novas variáveis e abordagens, adequaram os modelos de planejamento aos ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis que se apresentam ao mundo empresarial. [...] podem variar segundo a sequência de passos para cada macro-etapa, a opção de ferramentas de análise utilizadas em diferentes situações, a abordagem de implementação, liderança do processo e a complexidade dos métodos analíticos, mas assemelham-se quanto aos passos a serem seguidos para a elaboração das estratégias.

Em virtude do foco deste trabalho não estar atrelado às metodologias de planejamento estratégico em si, mas sim na implementação da estratégia, acredita-se que não é relevante apresentar e nem esgotar o estudo de todas as metodologias dos autores mencionados anteriormente. Para tanto, optou-se utilizar o modelo apresentado por Oliveira (2013), tendo em vista que ele foi desenvolvido a partir de trabalhos e contatos junto a empresas no Brasil e no exterior e também porque esta metodologia possui vantagens relacionadas à clareza com que o modelo se expressa em cada etapa a ser realizada. Desse modo, a abordagem clara e sucinta trazida por Oliveira (2013) será suficiente para o entendimento de como se desenvolve todo o processo de planejamento estratégico.

Referido modelo é representado na figura 1, que traz uma sequência de 4 etapas, as quais devem ser adaptadas às condições e realidades internas e externas da empresa a ser considerada.

**Figura 1: Fases do planejamento estratégico.**



Fonte: Oliveira (2013).

A seguir serão apresentadas de maneira mais detalhada as fases do planejamento estratégico descritas na figura 1 conforme descrição de Oliveira (2013).

### **Fase I – Diagnóstico estratégico**

Nesta fase, a empresa procura definir “como se está”. Ela é desempenhada por meio de pessoas representativas das várias informações, que analisam e conferem todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da organização. O diagnóstico estratégico também se subdivide em cinco fases, apresentadas a seguir, resumidamente:

A - Identificação da visão: nesta, identificam-se as necessidades e expectativas dos acionistas, conselheiros e executivos da alta administração da empresa. Para Oliveira (2013), a visão é considerada como os limites que os responsáveis pela organização conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e em uma abordagem mais ampla. Representa o que a organização quer ser num futuro próximo ou distante.

B - Identificação dos valores: para o autor, valores representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma organização, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Os valores dão suporte para o modelo de gestão da organização.

C - Análise externa: esta fase examina as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores formas de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças.

D - Análise interna: esta etapa verifica os pontos fortes (diferenciação conseguida pela empresa), fracos (geram desvantagem para a empresa) e neutros da organização.

E - Análise dos concorrentes: esta fase se examina a partir da análise externa, pois seu tratamento deve ser detalhado, porque seu produto final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria organização.

### **FASE II - Missão da empresa**

Conforme Oliveira (2013, p. 50), missão é a “determinação do motivo central da existência da empresa” Nesta etapa, define-se a razão de ser da empresa e os propósitos de sua existência que corresponde aos setores que a empresa irá atuar, aos cenários que serão encontrados e a uma visão futura de mercado. Estabelece-se também a “postura estratégica”, ou seja, a maneira como a empresa posiciona-se diante de seu ambiente.

### **FASE III - Instrumentos prescritivos e quantitativos**

Nesta fase, responde-se às perguntas de “onde se quer chegar” e “como chegar na situação desejada”. O modelo divide estes instrumentos em prescritivos e quantitativos, sendo o primeiro realizado por intermédio do estabelecimento de desafios, metas, estratégias, políticas e projetos que irão determinar os esforços que a instituição irá seguir e o segundo consistindo nas projeções econômicos-financeiras que serão necessárias, bem como as expectativas de retorno.

### **FASE IV – Controle e avaliação**

De acordo com Oliveira (2013), é nesta fase que se verifica “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos. Esta fase abrange ainda processos de tomada de ações corretivas provocadas pelas análises efetuadas e comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos.

#### **2.1.3 Principais críticas ao planejamento estratégico**

Existem na literatura diversas críticas à utilização do planejamento estratégico, haja vista que na década de 1980 houve uma grande rejeição por parte dos gestores em relação ao emprego do planejamento estratégico nas organizações. De forma geral, essas críticas referem-se à dificuldade na previsão do futuro, ao excesso de burocratização provocado pelo processo, à dificuldade de implementação dos planos e ao fato de não representar um pensamento estratégico para a organização (TERENCE, 2002).

De acordo com Mintzberg (2004, p. 139) a armadilha mais conhecida do planejamento diz respeito ao comprometimento, afirmando:

Aqui, o que precisa mesmo ser questionado e elaborado são as suposições ingênuas da literatura sobre a relação entre o planejamento e o comprometimento: primeiro, a de que o comprometimento da alta administração promove automaticamente a aceitação do planejamento e, segundo, a de que o planejamento em si automaticamente gera comprometimento dentro da organização [...]

Outra dificuldade apresentada por Mintzberg (2004) refere-se à inflexibilidade do planejamento. O autor afirma que o planejamento cria uma resistência a mudanças, uma vez que alimenta uma inflexibilidade básica nas organizações, ou seja, o planejamento desenvolvido para as categorias existentes desencoraja a reordenação das coisas, que geralmente é um pré-requisito para uma mudança importante. Mintzberg (2004, p. 159) afirma:

Por fim, constatamos que as pessoas podem resistir ao planejamento, não por causa de seu “medo de mudança”, mas exatamente pela razão oposta: algumas pessoas podem resistir ao planejamento devido a seu medo da *estabilidade*, ao passo que outras podem *abraçá-lo* devido a seu medo da mudança.

Bethlem (2009) assevera que a implantação da estratégia representa mudanças na organização que serão refletidas em seus agentes. Os administradores envolvidos devem estar atentos à possibilidade de resistência dos funcionários nesta etapa do processo estratégico, devendo estar preparados para eventuais conflitos que poderão implicar em dificuldades na implantação da estratégia e no conseqüente alcance do objetivo.

Outra armadilha do planejamento observada por Mintzberg (2004) é a obsessão pelo controle que é criada na sua formulação. A obsessão leva a alguns tipos de comportamentos como a aversão ao risco, ou seja, a relutância em considerar ideias criativas; leva ao conflito com os objetos do planejamento, que podem não gostar da própria perda do controle. Essa obsessão pelo controle se caracteriza pela aversão à espontaneidade tanto no trabalho rotineiro quanto nos processos econômicos, daí surgindo a necessidade de planejar.

Para Fischmann (1987), o principal problema do planejamento estratégico é o desbalanceamento existente entre a excessiva atenção dada à formulação de estratégias e a precariedade que cerca a implementação, quando geralmente ocorrem falhas no processo. Ou seja, destina-se um tempo imenso elaborando-se o plano estratégico e deixa-se de lado o plano de execução. Sobanski (1995 *apud* Terence, 2002, p.25) afirma que “a implementação de mudanças estratégicas não tem recebido a atenção necessária dos pesquisadores e continua sendo razão de críticas e até mesmo do fracasso de muitos planos estratégicos.”

Mintzberg (2004) aponta que o planejamento estratégico parte de três suposições, as quais se mostram falaciosas e que explicam o declínio da ferramenta na década de 1980. A primeira falácia é a da predeterminação. A predeterminação funciona bem quando o mundo do planejamento é estável, ou no mínimo existem tendências favoráveis. De acordo com essa falácia, o mundo tem de ficar parado durante o desenrolar do processo de planejamento. Para o autor, embora certos padrões repetitivos sejam previsíveis, a previsão de discontinuidades é o mais certo a acontecer, sendo as previsões de longo prazo notoriamente imprecisas.

Outra falácia citada por Mintzberg (2004) é a do desligamento. O planejamento tradicional pressupõe a divisão entre o pensar e o agir, entre a formulação e a execução do plano. Para o autor, o processo de criação de estratégias deve ser interativo, em que a criação de estratégias eficazes liga a ação ao pensamento, que por sua vez, liga a implementação à formulação.

A última falácia é a da formalização. O planejamento pressupõe que o processo estratégico pode ser formalizado, isto é, o planejamento considera o processo de formação estratégica como um processo racional. Para Mintzberg (2004), o fracasso do planejamento estratégico é o da formalização, é a criação de sistemas para executarem as tarefas melhor que os seres humanos de carne e osso. Para ele, os planejadores precisam ser muito mais sensíveis e evitem que a organização crie rigidez e engessamento.

De acordo com os autores citados anteriormente, as críticas ao planejamento estratégico referem-se na sua maioria ao comprometimento da organização (nela incluída a alta administração e todos os funcionários colaboradores), a inflexibilidade do planejamento, a resistência a mudanças e a precariedade da implementação. Vê-se que praticamente todas as falhas informadas anteriormente estão inseridas na fase de implementação e execução da estratégia, assunto central da presente pesquisa e que será estudado no capítulo seguinte.

## 2.2 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A implementação da estratégia é a etapa de transição entre o planejamento e a operacionalização. Nesta fase, devem ser identificados e providenciados os ajustes da estrutura organizacional de forma geral, com o intuito de se atingir êxito das estratégias selecionadas na fase de formulação (FISCHAMNN, 1987).

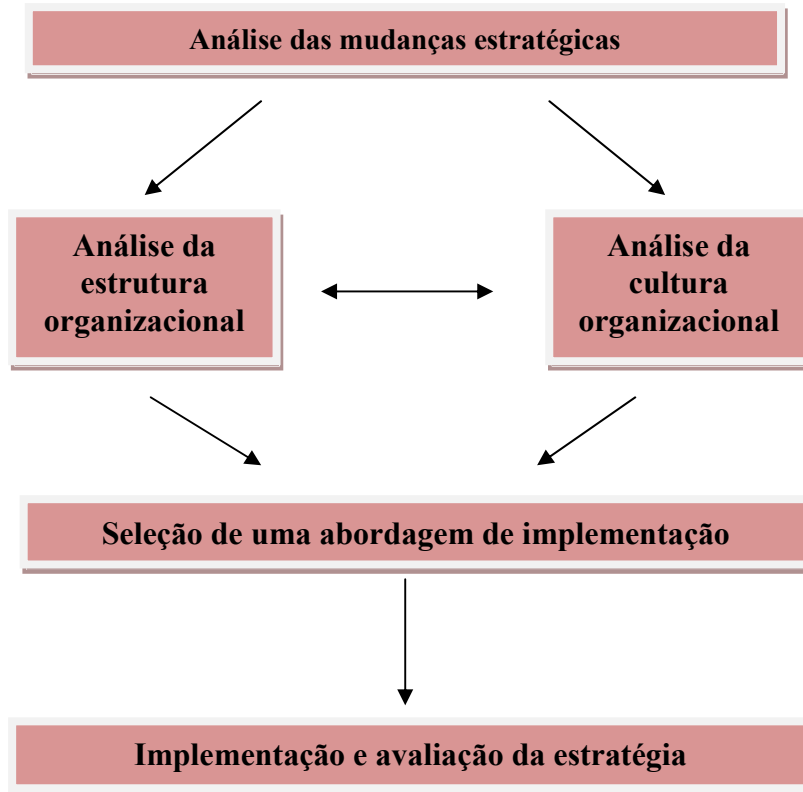
Fischmann (1987) afirma que no contexto da implementação, a execução é o cumprimento do que se foi formulado e que para o bom andamento da operação, as ações de avaliação e controle, são ações que devem perpassar esta etapa com um todo, pois auxiliará no acompanhamento e na correção do que não está de acordo com o plano.

Durante a primeira etapa da implementação de uma estratégia, é importante que se tenha uma ideia clara de quanto a organização terá de mudar para que a implementação seja bem sucedida. Algumas estratégias exigem somente alterações mínimas no modo como a organização conduz os negócios no presente; outras exigem mudanças mais radicais (CERTO e PETER, 2010). Quando uma organização vai implementar suas estratégias, ela não deve esperar que as mesmas saiam de acordo como foi formulada e planejada, visto que várias modificações podem precisar ocorrer durante a trajetória da efetivação da estratégia (SOUSA et al., 2013).

Certo e Peter (2010) afirmam que para a organização atingir seus objetivos deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Para os autores, se uma dessas tarefas for deficiente ou incompleta, é provável que o resultado ocasione uma

redução de eficiência na estratégia global. Os autores definem cinco tarefas a serem observadas na fase de implementação de estratégia, as quais podem ser vistas na figura 2:

**Figura 2: Tarefas de implementação de estratégias.**



Fonte: Certo e Peter (2010).

Passa-se a detalhar cada uma das tarefas descritas na figura 2, conforme explanado por Certo e Peter (2010).

A primeira tarefa é a análise das mudanças estratégicas. Nesta primeira etapa, deve-se ter uma ideia clara do quanto a organização terá de mudar para que a implementação seja bem-sucedida. Algumas estratégias exigem mínimas alterações, mas outras exigem mudanças radicais na forma de conduzir o negócio pelo gerente/administrador.

A segunda tarefa é a análise da estrutura organizacional, pois, ao implementar a estratégia, os administradores devem levar em consideração tanto a estrutura formal quanto a informal da organização. A estrutura formal diz respeito ao relacionamento hierárquico entre os diversos níveis de cargos e funções existentes na organização. Já a estrutura informal, representa o relacionamento social baseado nas amizades e interesses entre os diversos membros da organização.

Os autores ressaltam que a segunda tarefa é primordial para uma implementação de sucesso, pois caso a estrutura organizacional apresente muitos níveis hierárquicos, a estratégia pode não ser implementada com rapidez, devendo a estrutura formal da organização ser

totalmente alterada. Ademais, a organização informal pode ser usada para facilitar o sucesso da implementação, pois se os agentes consultam uns aos outros para discutir as questões relacionadas a implementação, essa rede informal pode ser usada para encorajar uma rápida execução das estratégias.

A terceira tarefa refere-se à análise da cultura organizacional, que, segundo Certo e Peter (2010), vêm a ser um conjunto de valores e crenças compartilhados que influenciam a efetividade da formulação e da implementação da estratégia. Para os autores, “a cultura organizacional influencia o comportamento dos funcionários e motiva-os ou não, a atingir ou ultrapassar os objetivos organizacionais.” O presidente e outros líderes anteriores e atuais de uma organização são os agentes-chave que influenciam a cultura organizacional.

A quarta tarefa refere-se à seleção de uma abordagem de implementação. Nesta etapa, a tarefa dos administradores é determinar uma abordagem que seja produtiva para a implementação da estratégia. Essas abordagens variam: vão desde solicitar aos funcionários que implementem uma estratégia já formulada até oferecer condições profissionais para que o funcionário se desenvolva e tenha base para elaborar e implementar estratégias de autoria própria. Em cada abordagem, o gerente tem um papel muito particular no processo e usa métodos diferentes de administração estratégica. São elas:

- Abordagem do comandante: Nessa abordagem, o gerente/administrador se concentra na formulação da estratégia, havendo três condições para que essa abordagem seja bem sucedida: o administrador deve ter poder suficiente para comandar a implementação, o ambiente deve ser razoavelmente estável e o administrador que formula a estratégia deve ficar isolado de tendências pessoais e de influências políticas que possam afetar o conteúdo da estratégia.

- Abordagem da mudança organizacional: Enquanto o administrador que adota a abordagem do comandante evita lidar diretamente com a implementação, esta abordagem verifica a melhor maneira de implementar uma estratégia na organização. Os administradores que aplicam essa abordagem se sentem responsáveis por fazer a organização avançar em direção a novos objetivos.

- Abordagem colaborativa: Nesta abordagem, o administrador responsável pela estratégia reúne a equipe de administradores a fim de explorar ideias e tentar formular e implementar a estratégia. O administrador usa todo o seu conhecimento de dinâmica de grupo para garantir que todas as boas ideias sejam discutidas e investigadas.

- Abordagem cultural: Esta abordagem acrescenta à colaborativa os níveis inferiores da organização. O administrador comunica e propõe os seus pontos de vista sobre a missão



global da organização, além de permitir que os funcionários desenvolvam suas atividades de acordo com a missão. A abordagem cultural quebra parcialmente as barreiras entre os pensadores e os realizadores, porque cada membro da organização pode se envolver de algum modo tanto na formulação como na implementação da estratégia.

- Abordagem da base ao topo: O administrador, nesta abordagem, trata, ao mesmo tempo, a formulação e a implementação da estratégia. Sua função é encorajar os subordinados a defender e implementar suas próprias estratégias. Esse tipo de abordagem encoraja os administradores de nível médio a formular estratégias efetivas e lhes dá a oportunidade de implementar os próprios planos. Essa autonomia aumenta a motivação individual para tornar a estratégia eficaz.

A quinta e última tarefa é a implementação e avaliação da estratégia. Neste estágio, o administrador tem uma ideia clara do nível de mudança da estratégia que deve ser implementado. Além disso, com base em uma análise da estrutura e da cultura organizacionais, ele já pode saber quais fatores dentro de uma organização facilitarão ou impedirão a implementação. Nesta fase, a tarefa consiste em executar efetivamente as estratégias e avaliar os resultados.

Vê-se, portanto, que a fase de implementação da estratégia é composta por ações que antecedem o momento de a organização colocar em prática o documento de planejamento estratégico, lançando-o oficialmente entre os membros da organização pelos canais de comunicação (e-mail, internet, ofícios, jornais internos, dentre outros), de modo que as referidas informações alcancem todos os membros. Nesta fase também são promovidas as mudanças necessárias na estrutura da organização para o fiel cumprimento do plano estratégico.

### 2.2.1 Execução da estratégia

Primeiramente, insta salientar que o termo execução designa a ação, mais precisamente atividades e tarefas que a compõem. O termo implementação da estratégia consiste na fase de convergência (ou não) do planejamento em ações concretas por meio da execução, que transformará os objetivos traçados pela empresa em resultados (PADILHA, 2016).

Bossidy e Charan (2005) afirmam que a execução da estratégia não consiste em um conjunto de simples táticas, mas de um sistema capaz de fazer com que as ações sejam realizadas por meio de questionamentos, análises e acompanhamento, e ainda, uma disciplina para integrar estratégia e realidade, de modo a alinhar pessoas com metas e atingindo objetivos prometidos.

Hrebiniak (2006) assevera que a execução é essencial para o sucesso, representando “um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar.” O autor afirma ainda que fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que criar a estratégia, mas infelizmente, muitos administradores são treinados para planejar, não para executar.

A execução da estratégia tem um papel fundamental e extremamente relevante dentro das organizações, como afirmam Esteves e Carneiro (2014, p. 3-4):

A execução da estratégia exige das empresas uma abordagem sistemática para direcionar os esforços e recursos da forma correta a ser feito, considerando como correto o caminho traçado na formulação da estratégia, sendo assim, as empresas conseguem identificar, mapear e priorizar os seus projetos; iniciativas e investimentos, de forma a permitir que as pessoas não somente identifiquem a relevância destes, mas também percebam como todo este conjunto de atividades desempenha em conjunto um papel fundamental para a execução da estratégia.

Um aspecto a ser observado é que o efetivo sucesso ou fracasso de uma organização não pode ser atribuído apenas aos modelos, teorias ou às técnicas em si de elaboração do planejamento estratégico, mas sim no uso que são feitos deles, no modo em que são implementados na prática. Por esta razão, fica fácil entender porque um mesmo modelo de estratégia, nas suas tentativas de implementação, pode atingir os objetivos de uma organização e não ter funcionalidade em outra. O contexto em que a organização está inserida, as interpretações que os atores organizacionais possuem dos modelos ou bem como as interações pessoais, relações de poder e limitações de recursos serão determinantes no sucesso do plano estratégico formulado (CANHADA e RESE, 2011).

O sucesso da estratégia é assegurado se a formulação e a execução forem adequadas. Enquanto se dá ênfase à formulação de estratégias compatíveis com o ambiente empresarial, e com os objetivos e as metas da organização, pouca atenção tem sido dirigida à implementação das mudanças estratégicas. Esse desequilíbrio pode contribuir para o insucesso de muitos planos, pois, muitas vezes, a organização não está preparada para as conseqüências que surgem, na prática, de adotar um plano que não funciona exatamente como seus autores pretendiam (FISCHMANN, 1987).

Santos et al. (2015a) afirmam que o desafio enfrentado pelas organizações está intimamente ligado em como colocar em prática a estratégia, ou seja, a implementação e execução. Embora possa parecer simples, nem sempre quem está na linha final, o *front line*, tem informações suficientes sobre o propósito e os objetivos que se pretendem alcançar com a estratégia formulada pela alta administração da empresa.

A execução não é uma tarefa fácil, e por isso, merece atenção da administração em todos os níveis de uma organização, de modo que todos os gestores são responsáveis pela realização uma execução bem-sucedida, não se tratando de uma tarefa de nível inferior. Por esta razão, necessário se faz estudar detalhadamente quais são os desafios e barreiras que impedem uma execução bem sucedida.

### 2.2.2 Desafios e técnicas para a execução da estratégia

Grande parte da literatura que estuda os processos de execução da estratégia empenha esforços em identificar as barreiras e desafios existentes nesse processo de execução. De forma geral, as principais discussões sobre implementação e execução estratégica concentram-se sobre questões de estrutura, gestão de pessoas, liderança e mecanismos de monitoramento e controle. Alguns autores focam no detalhamento de apenas algum desses aspectos, enquanto outros se dedicam à articulação e interdependência entre eles, propondo modelos que visam um resultado mais eficiente ao processo de execução (FISCHMANN, MASCENA e SACRAMENTO, 2015)

Desse modo, com base na literatura, em pesquisas já realizadas sobre o tema e no conhecimento da pesquisadora e do orientador, foram selecionados alguns autores que se dedicaram em apresentar os desafios existentes durante a execução estratégica e as técnicas para uma execução bem sucedida. São eles: Hrebiniak (2006), Kaplan e Norton (1997; 2000; 2004) e Bossidy e Charan (2002).

Os próximos itens destinam-se a detalhar as abordagens desses autores, para que seja possível identificar quais os principais desafios enfrentados pelas organizações durante a execução do planejamento estratégico, bem como o que deve ser aproveitado e utilizado para obter o sucesso na implementação, assunto central da presente pesquisa.

### 2.2.3 Abordagem de Hrebiniak

Hrebiniak (2006) traz abordagens sobre os obstáculos ou desafios para a execução da estratégia, bem como apresenta áreas de oportunidades que, se manuseadas corretamente, garantem o sucesso da execução. O autor define que a execução é um amplo desafio, sendo a chave para a glória.

Mais difícil do que formular a estratégia é executá-la por toda a organização. Uma série de fatores habituais, incluindo políticas, inércia e resistência às mudanças podem dificultar o processo de execução. Hrebiniak (2006, p. 24) afirma que muitas organizações “relegam a execução ao segundo plano, existindo incontáveis casos de bons planos que fracassaram

devido a esforços insatisfatórios de execução.” Isso acontece porque a execução é difícil, e possui obstáculos que comprometem seriamente a implementação da estratégia.

Logo de início, Hrebiniak (2006 p. 25-32) traz as razões pelas quais o processo de execução da estratégia é administrado pelos gerentes de forma falha e deficiente. São elas:

- Os administradores são treinados para planejar, não para executar: as escolas de administração, de forma geral, focam em ensinar o desenvolvimento de habilidades na formulação da estratégia e no planejamento funcional. A execução não é abordada de forma dedicada, elaborada e focalizada. Mesmo que as coisas estejam começando a mudar, a ênfase ainda se encontra no planejamento e não na execução. A falta de atenção formal para a execução da estratégia na sala de aula leva a uma falta de atenção e a um desempenho deficiente na área de execução no mundo real.

- Os gerentes de nível superior deixam a execução para os funcionários hierarquicamente inferiores: outro problema relacionado à má execução pelos administradores é que alguns gerentes de nível executivo e outros de nível superior realmente acreditam que a execução ou a implementação da estratégia encontra-se “abaixo deles”, algo que seria melhor deixar para os funcionários que estão embaixo na hierarquia da empresa. Acontece que a execução exige um sentimento de pertença em todos os níveis da gerência. Dos gerentes de nível executivo para baixo, as pessoas devem se comprometer e ser protagonistas dos processos e ações que são centrais para uma execução efetiva.

- O planejamento e a execução são interdependentes: embora possa haver, na realidade, uma separação entre as tarefas de planejamento e execução, as duas apresentam grande interdependência. O planejamento afeta a execução. A execução da estratégia, por sua vez, afeta as mudanças na estratégia e no planejamento ao longo do tempo. O sucesso estratégico exige uma visão “simultânea” do planejamento e da realização. Os gerentes devem pensar na execução inclusive quando estão formulando planos. Claro que não é possível tomar todas as decisões e ações de execução de uma só vez, contudo, os problemas da execução devem ser antecipados como parte do “grande quadro” que trata do planejamento e da realização.

- A execução leva mais tempo do que a formulação: enquanto o planejamento pode levar semanas ou meses, a implementação da estratégia é geralmente aplicada em um período de tempo muito maior. Um cronograma mais longo pode fazer com que fique mais difícil que os gerentes foquem no processo de execução e o controlem, uma vez que muitas coisas, algumas delas imprevisíveis, podem desafiar a atenção dos gerentes. Os resultados das

mudanças nos métodos de estratégia e execução nem sempre podem ser determinados com facilidade, em virtude de acontecimentos não-controlados e isso, obviamente, aumenta a dificuldade dos esforços de execução.

- A execução é um processo, e não uma ação ou etapa: a execução é um processo que exige muita atenção para funcionar, não sendo uma decisão ou ações únicas. Os gerentes que buscam uma solução rápida para os problemas de execução irão fracassar nas suas tentativas de fazer a estratégia funcionar. A execução resulta de uma série de decisões ou ações integradas ao longo do tempo.

Outro aspecto importante no processo de execução refere-se à capacidade dos gerentes de nível superior em superar a resistência à mudança por partes dos funcionários. De acordo com Freires et al. (2014), o processo de mudança causa incertezas que afetam os indivíduos psicologicamente, provocando medo e, conseqüentemente, gerando resistência, sendo esta uma das principais barreiras à execução bem sucedida nas organizações de trabalho. Geralmente, tudo que foge da comodidade e do conhecido traz uma tendência natural de resistência. Neste sentido, a questão primordial da implementação é como fazer e o que fazer para diminuir a resistência dos funcionários, qualquer que seja a forma que ela tome.

Hrebiniak afirma que além destes, há outros desafios e obstáculos que impedem uma implementação bem-sucedida, os quais precisam ser controlados caso se deseje que a execução funcione. Para descobrir quais são esses problemas, o autor desenvolveu duas pesquisas aplicadas na Wharton-Gartner e na Educação Executiva Wharton, cujo objetivo era “alcançar uma compreensão clara dos desafios com os quais os gerentes se defrontam ao tomar decisões e realizar ações para executar a estratégia das suas empresas e obter vantagem competitiva” (HREBINIAK, 2006, p. 33). Nesta pesquisa, foram abordados 12 (doze) itens que tratavam de obstáculos e desafios ao processo de execução estratégica, conforme descrito adiante.

1. Incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar a resistência interna à mudança;
2. Tentar executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura existente de poder;
3. Compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia;
4. Comunicação confusa de responsabilidade e/ou obrigação para decisões ou ações de execução;
5. Estratégia vaga ou deficiente;

6. Falta de sentimentos de “pertença” de uma estratégia ou de planos de execução entre os principais funcionários;
7. Não ter orientações ou um modelo para orientar os esforços de execução da estratégia;
8. Falta de entendimento da função da estrutura e do projeto organizacional no processo de execução;
9. Incapacidade de gerar “convicção” ou acordos sobre as etapas ou ações de execução;
10. Falta de incentivos ou incentivos inadequados para dar suporte aos objetivos de execução;
11. Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia;
12. Falta de suporte para a execução da estratégia por parte da administração;

Hrebiniak (2006) destaca a importância de gerenciar bem a mudança, ao informar que a mudança cultural foi o ponto crucial para uma execução bem sucedida, de acordo com os resultados da pesquisa, pois embora a cultura não tenha sido mencionada expressamente no item, as respostas espontâneas colocaram a cultura no centro dos problemas de mudança. Outro aspecto de grande relevância, que foi mencionado nos resultados da pesquisa, foi o compartilhamento deficiente de informações ou uma transparência fraca de conhecimento, levando a entender que a cooperação e coordenação efetiva do compartilhamento de informações eram relativamente falhas. Além disso, os gerentes classificaram nas pesquisas alguns resultados adicionais dos métodos de execução. Esses resultados incluem:

- Os funcionários não entendem que o trabalho que fazem pode contribuir para resultados importantes da execução.
- São desperdiçados tempo e dinheiro devido à ineficiência ou burocracia no processo de execução.
- As decisões de execução levam muito tempo para serem tomadas.
- A empresa reage de forma lenta ou inapropriada às pressões competitivas.

Por fim, os gerentes também enfatizaram sobre a relevância dos controles ou do *feedback* na fase de execução. Eles falaram acerca a importância das revisões de estratégia que fornecem *feedback* sobre o desempenho e permitem alterações nos métodos de execução. Ou seja, gerenciar as mudanças e a adaptação organizacional merece primordial atenção por parte dos gerentes.

Após examinar os dados, o professor Hrebiniak (2006, p. 40-44) classificou em oito as áreas relacionadas ao sucesso da execução da estratégia, ao afirmar que manuseá-las com correção garantirá o sucesso da execução, que são as seguintes:

a) desenvolver um modelo para orientar as decisões ou ações da execução: sem diretrizes, a execução torna-se uma questão confusa e atropelada. Ou seja, sem uma orientação clara, as pessoas fazem as coisas que acreditam ser importantes, o que, em geral, resulta em decisões e ações descoordenadas, divergentes e até conflitantes. Desse modo, os gerentes precisam de um modelo lógico para orientar as ações de execução.

b) entender como a criação da estratégia afeta a execução: a estratégia é essencial. Ela conduz o desenvolvimento dos recursos e determina quais pessoas com quais habilidades devem ocupar cada lugar e cada departamento da organização. Ou seja, tudo começa com a estratégia. A execução não pode ocorrer até que alguém tenha algo para executar. Uma estratégia ruim produz execuções deficientes e resultados insatisfatórios, por isso é importante se focar primeiro em uma estratégia vigorosa.

c) gerenciar as mudanças de forma efetiva, incluindo as mudanças culturais: gerenciar as mudanças significa muito mais do que manter pessoas felizes e reduzir a resistência a novas ideias, é necessário implementar as mudanças pouco a pouco, para não prejudicar os esforços de execução.

d) entender o poder ou a influência e usá-los para o sucesso da execução: se os programas de execução entram em contradição com a estrutura de poder ou com a influência de uma organização estão condenados ao fracasso;

e) desenvolver estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara responsabilidade: é importante saber como alcançar uma coordenação e garantir o compartilhamento das informações em organizações complexas e geograficamente dispersas, bem como saber quem está fazendo o quê, quando e por que, e quem é responsável pelas principais etapas no processo de execução. Os programas de execução não se sustentam sem uma responsabilidade clara e definida.

f) desenvolver controles efetivos e mecanismos de *feedback*: fazer a estratégia funcionar exige *feedback* sobre o desempenho organizacional, para que depois seja possível usar estas informações para ajustar a estratégia, os objetivos e o processo de execução em si; Muitas vezes os mecanismos de controle e os *feedbacks* falham, pois não identificam os fatos reais que estão por trás de um desempenho deficiente. É necessário entender como gerenciar esse *feedback*, as revisões de estratégia e as mudanças é algo essencial para o sucesso da execução da estratégia.

g) saber como criar uma cultura de suporte à execução: a execução exige uma cultura de realização, disciplina e pertença desse modo, saber o que realmente afeta a mudança da cultura é essencial para o sucesso da execução.

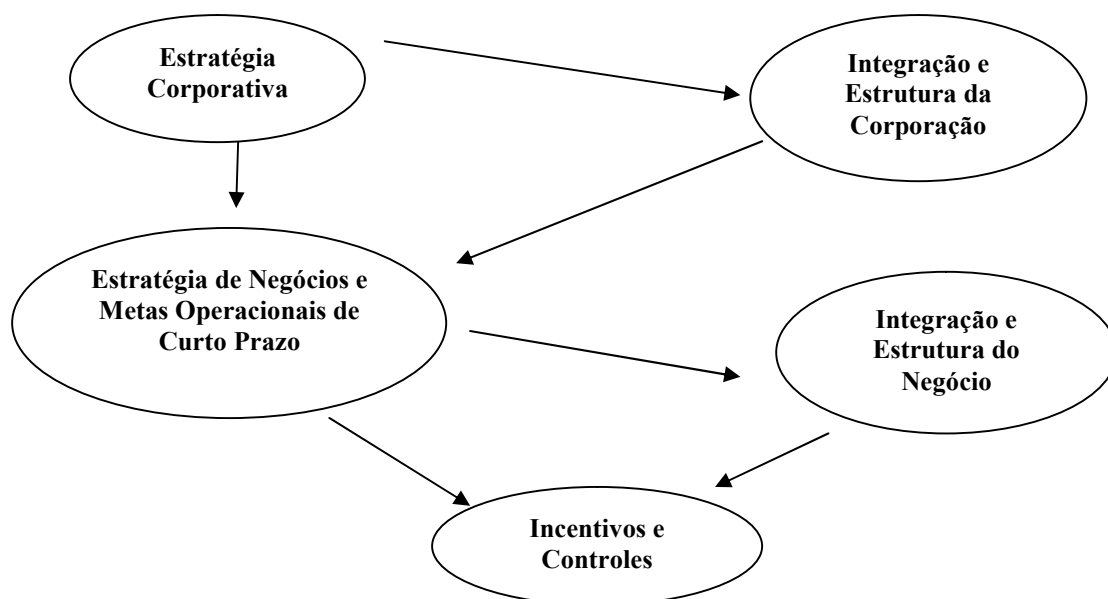
h) aplicar a liderança com viés para execução: a liderança deve motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução e firmar um compromisso com ele. Ela fica implícita na hora de discutir quais ações ou decisões são necessárias para fazer a estratégia funcionar.

Ainda sobre liderança, afirma Bouer (2008, p. 57):

A execução da estratégia envolve um número muito maior de pessoas do que o planejamento. De forma geral, a liderança é responsável pela concepção e validação da estratégia, porém, a execução exige o compromisso e a dedicação de todos na organização. Dessa forma, comunicação, mobilização e coordenação adequadas convertem-se em fatores-chave de sucesso.

Hrebiniak (2006) assevera também que existe um conjunto de decisões e ações que as organizações devem seguir para que conseguir executar de forma eficiente suas estratégias. A figura 3 demonstra quais são esses passos (decisões e ações):

**Figura 3: Principais ações e decisões para executar a estratégia.**



**Fonte: Hrebiniak (2006).**

O primeiro passo é ter uma boa estratégia, que deve ser clara e focada para uma execução eficaz. Há uma grande interdependência entre o planejamento e a execução, por isso a estratégia deve ser formulada de maneira consistente, coerente e clara.

O segundo passo consiste na integração da estratégia corporativa com as estratégias de negócios e unidades de apoio, de forma que fique claro o papel de cada um no processo de



execução dos planos e ações que constituem a estratégia. As setas na figura anterior mostram que deve haver um fluxo e uma ordem lógica para as decisões de execução, haja vista que a execução envolve a participação e a comunicação tanto vertical quanto horizontal em termos de coordenação entre as unidades operacionais.

Sobre participação e comunicação, afirmam Ribeiro e Tavares (2016, p.8-9):

O principal benefício que se busca em um processo de comunicação adequada é o fortalecimento e construção de relacionamentos, permitindo abrir os canais de comunicação entre a organização e seu pessoal, para que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação. Só assim é possível compreender e melhor atender os clientes externos, diminuindo custos, tempo e proporcionando um clima interno mais harmônico no qual todos compartilhem do mesmo senso de direção e de prioridades.

Como terceiro passo deve-se estabelecer um mecanismo de revisão e análise do progresso da estratégia, compreendendo os *feedbacks* e alterações. A execução é um processo dinâmico e adaptativo, sendo necessário obter um *feedback* sobre o desempenho obtido com relação aos objetivos estratégicos e de curto, médio e longo prazo, para que se proceda as alterações necessárias. Feito isto, é preciso compreender as demandas e as exigências, para assegurar que a competência organizacional para a execução esteja coerente em termos de habilidades, conhecimento, recursos e capacidades.

Por fim, insta salientar que até aqueles que conhecem bem a execução cometem falhas. Muitos administradores tratam a execução da estratégia com certo desleixo, não dando a atenção devida, deixando de avaliar a capacidade de executar e não acompanhando a execução. Isso deixa a estratégia e os planos prejudicados e, conseqüentemente, as metas não são alcançadas (PAES, 2016).

#### 2.2.4 Abordagem de Kaplan e Norton e o *balanced scorecard*

Segundo Maciel e Teixeira (2012), os processos de avaliação do desempenho organizacional, tradicionalmente, se baseavam em relatórios financeiros, a expressar os resultados de uma organização a partir de medidas como lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio. Esses indicadores isolados não dão suporte ao planejamento, à melhoria contínua e à geração de valor futuro, vez que surge barreiras à implementação da estratégia. Sobre esse assunto, Kaplan e Norton (1997), por acreditarem que existiam falhas nos sistemas de gestão empresarial, realizaram um estudo empírico em mais 100 empresas no Reino Unido, ocasião em que identificaram quatro barreiras que dificultam a implementação da estratégia. São elas:

##### **A) Visões e estratégias que não podem ser executadas**

Para Silva (2001), esta primeira barreira pode ser entendida como a falta de consenso, compreensão e transparência do significado da missão e visão da organização. Isso ocorre quando a organização não consegue traduzir sua missão, visão e ações estratégicas de forma compreensível e viável. Quando as declarações de visão e missão não são eficazmente traduzidas em ações concretas, a consequência é a fragmentação das iniciativas. Na falta de consenso sobre o que a missão, a visão e os objetivos realmente significam, os diferentes grupos e departamentos seguem diferentes agendas - qualidade, melhoria contínua, reengenharia, capacitação - de acordo com suas próprias interpretações de missão, visão e objetivos. Suas iniciativas não são integradas ou cumulativas, uma vez que não estão associadas a uma estratégia global. Kaplan e Norton (1997) constataram que apesar de sua pesquisa revelar que 59% das equipes de alta gerência acreditam que conhecem como implementar a visão, apenas 7% dos gerentes de nível médio e funcionários sabem disso. Mesmo que os líderes tenham uma visão clara, faltam mecanismos para que suas visões sejam compartilhadas por todos os funcionários. Isso se deve à falta de comunicação adequada e eficiente (KAPLAN e NORTON, 1997).

#### **B) Falta de relacionamento entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico**

Para os autores, a segunda barreira surge quando as demandas de longo prazo da estratégia da organização não se traduzem em metas para departamentos, equipes e indivíduos. Neste caso, a preocupação dos departamentos continua a ser o cumprimento dos orçamentos financeiros estabelecidos como parte do processo tradicional de controle gerencial. E as equipes e os membros individuais dos departamentos têm suas metas vinculadas à conquista de objetivos táticos departamentais de curto prazo, em detrimento da criação de capacidades que permitam a realização de objetivos estratégicos com prazos mais longos (SILVA, 2001). Na pesquisa de Kaplan e Norton (1997), os entrevistados relataram que a remuneração de 74% de seus gerentes seniores estava vinculada às metas anuais da empresa. Menos de um terço, no entanto, afirmou que a remuneração variável estava de alguma forma vinculada a metas estratégicas de longo prazo. Nos níveis mais baixos, a falta de coerência entre as metas e a remuneração variável foi ainda mais significativa. Menos de 10% dos gerentes e funcionários de nível médio tinham uma remuneração variável vinculada a uma ação estratégica de longo prazo. Para Silva (2001), essa barreira é interpretada como a falta de inter-relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico. A posição estratégica da organização (conteúdo estratégico) definida por meio dos objetivos de longo prazo, após uma análise do ambiente macro e microeconômico da empresa, não está sendo

traduzida em metas para os departamentos, equipes e indivíduos, que é o âmbito do processo estratégico.

### **C) Falta de coerência no planejamento estratégico**

De acordo com Kaplan e Norton (1997), outra barreira que obsta a implementação da estratégia é a incompatibilidade entre programas de ação e a alocação de recursos para as prioridades estratégicas de longo prazo. Muitas vezes, a falta de adequação entre os cronogramas de desembolso financeiro e de implementação do projeto leva a falta de recursos físicos necessários ao cumprimento dos objetivos estratégicos. Para Silva (2001), essa barreira é interpretada como a falta de coerência do planejamento estratégico. Neste caso, há um plano, mas não um plano estratégico.

### **D) Falta de *feedback* estratégico**

A última barreira para a implementação da estratégia para Kaplan e Norton (1997), pode ser a falta de *feedback* sobre como a estratégia está sendo implementada e seus resultados. A pesquisa desenvolvida pelos autores mostrou que pouco ou nenhum tempo era gasto com o exame de indicadores de implementação e sucesso de ações estratégicas. Ou seja, as empresas não aplicavam os meios apropriados para obter *feedback* a respeito de sua estratégia. E sem *feedback* eles não sabem como testar e aprender com a estratégia na prática. Essa barreira é interpretada como a falta de interação entre os níveis da organização. Essa interação é necessária para que seja possível verificar se as ações intencionais propostas ou impostas pelos planos estratégicos estão sendo executadas ou não (SILVA, 2001).

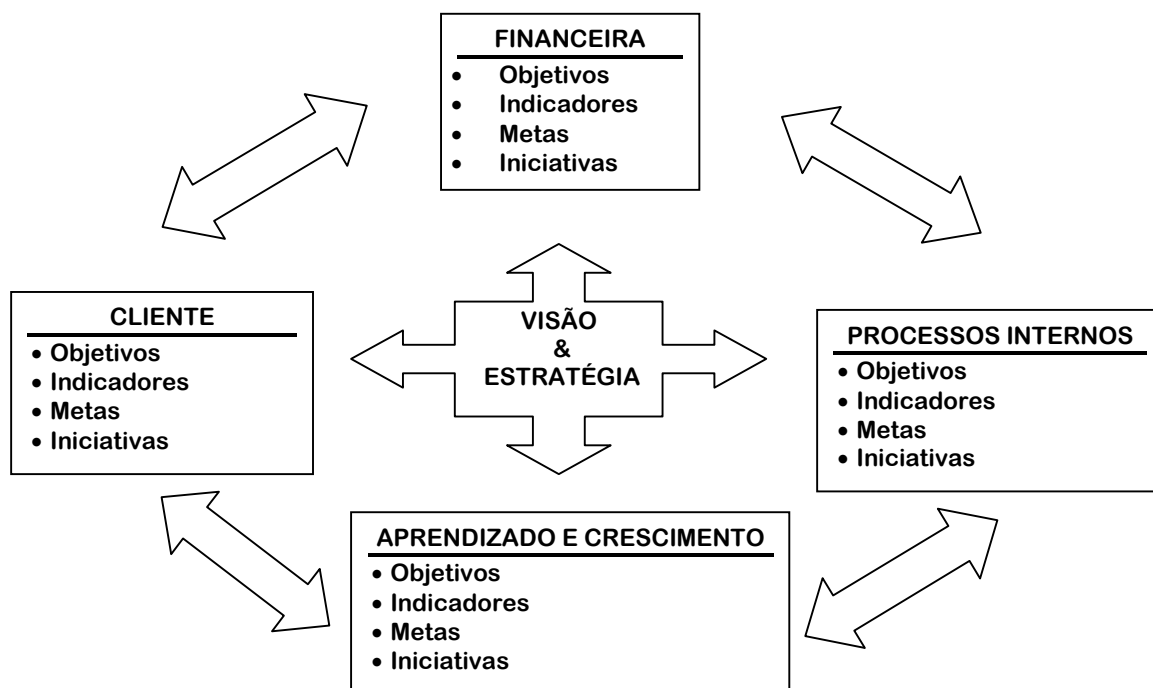
Com o objetivo de eliminar as barreiras que obstam a implementação das estratégias, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta de gestão que propõe uma avaliação de resultados baseada em métricas que incluem, além dos indicadores financeiros, componentes menos tangíveis como a satisfação do cliente, qualidade de produtos, capacidade dos funcionários e eficiência dos processos. Este modelo reforça a articulação entre as estratégias de longo prazo e as ações de curto prazo, contemplando aspectos financeiros e não financeiros e contribuem para a atuação gerencial proativa (MACIEL e TEIXEIRA, 2012).

O BSC ultrapassa a ideia de mensuração de desempenho empresarial, vez que se estende a conceitos de esclarecimento, comunicação e integração de planos e metas estratégicas, englobando toda a organização. Ele também é considerado uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos como: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos,

planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico (LOPES, SILVA e VICENTE, 2015). Assim, vê-se que o BSC é aplicável tanto ao setor privado quanto ao setor público.

O BSC organiza a estratégia organizacional em quatro diferentes perspectivas de desempenho: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento, como detalhadas na figura 4.

**Figura 4: Estrutura do *Balanced Scorecard*.**



**Fonte: Kaplan e Norton (1997).**

A perspectiva financeira objetiva evidenciar os resultados financeiros, cujas medidas indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para melhorar os resultados, ou seja, analisa a lucratividade da estratégia adotada. As medidas e os objetivos neste segmento devem indicar a situação financeira que se espera alcançar com o planejamento estratégico, bem como servir de meta principal para as demais perspectivas (FERNANDES, FURTADO e FERREIRA, 2016). No setor privado, as métricas financeiras indicam o reflexo da estratégia na lucratividade do negócio, enquanto que, no setor público e das organizações sem fins lucrativos, permitem avaliar se os resultados foram alcançados com eficiência, minimizando custos.

A perspectiva do cliente auxilia a alta gestão a identificar os mercados alvo a serem explorados pela organização, haja vista que os clientes são a razão de ser da empresa. Conhecer bem o mercado de atuação é essencial para que as empresas identifiquem as necessidades dos clientes e atendam a demanda do mercado (OLIVEIRA, PONTES e

SOARES, 2014). Vale ressaltar que nesta perspectiva é que são definidas questões como quem é o público-alvo e o que os clientes esperam da organização.

A perspectiva dos processos internos busca identificar os fatores que atraem, mantêm e valorizam os clientes e, ao mesmo tempo, criar valor aos acionistas. A partir de indicadores como qualidade do serviço, produtividade, quantidade de reclamações, devoluções de produto, entre outros, há a identificação dos processos que geram maior impacto na satisfação dos clientes e nos resultados financeiros da empresa. Com base nessas medidas, a empresa pode tanto identificar quais de seus processos devem ser aperfeiçoados como também identificar a necessidade de criar novos processos para atingir seus objetivos (MACIEL e TEIXEIRA, 2012).

A perspectiva do aprendizado e crescimento visa a sua orientação organizacional. Nesse momento, a empresa deve avaliar se há a necessidade de investir em áreas que proporcionarão benefícios e aprendizagem organizacional, tais como: capacitação dos colaboradores, fortalecimento do clima organizacional, motivação e melhoria dos sistemas de informação.

Quanto ao uso do *balanced scorecard* no setor público (como no caso do Tribunal de Justiça de Goiás que utiliza essa ferramenta), é importante ressaltar que como o BSC foi originalmente concebido para aplicação em organizações privadas, onde o maior objetivo é o retorno financeiro, esta ferramenta de gestão precisou de ajustes para poder ser utilizada no setor público. Isso se justifica pelas características particulares das instituições públicas, como o fato de não visarem o lucro, a hierarquia rígida e a burocracia por vezes excessiva. Niven (2003 apud Maciel e Teixeira, 2012 p. 5) propôs uma aplicação do BSC em instituições governamentais ou sem fins lucrativos. Embora semelhante ao modelo original, essa adaptação se diferencia por colocar a missão no topo do modelo, logo acima da perspectiva do cliente que ganha mais destaque ao trocar de lugar com a perspectiva financeira. Isso se deve ao fato de que as administrações privadas e públicas têm finalidades diferentes. Enquanto para a primeira o mais importante é o retorno financeiro aos acionistas, para a segunda o foco principal é o cliente, no caso, a sociedade (MACIEL e TEIXEIRA, 2012).

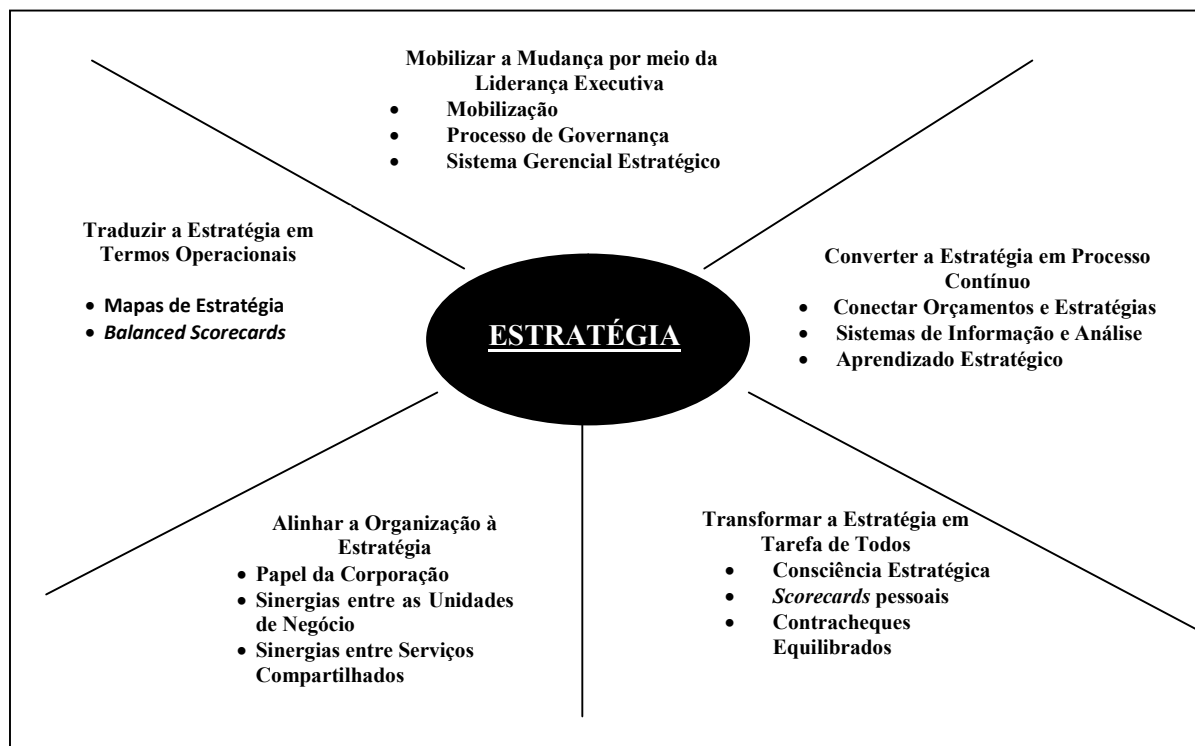
Um aspecto relevante do BSC é a construção do mapa estratégico, o qual é composto por objetivos, metas, medidas e ações, servindo como uma poderosa ferramenta de comunicação para transmitir a estratégia dos colaboradores. Além disso, o mapa estratégico permite à alta administração monitorar o cumprimento da estratégia (MACIEL e TEIXEIRA, 2012).

Como já dito anteriormente, embora criado originalmente como um sistema de medição de desempenho, atualmente o BSC é utilizado como um sistema de gestão estratégica,

conduzindo a implementação, a comunicação e o acompanhamento de toda a estratégia corporativa por meio da gestão de seus objetivos e indicadores e do mapa estratégico. O BSC permite o enfoque sob várias perspectivas e avalia as relações de causa e efeito e tem se revelado como uma ferramenta de gestão estratégica que atende as atuais necessidades das organizações neste momento de mudanças e competitividade acirrada (CARVALHO, 2014; MACEDO, 2010).

Kaplan e Norton (2000, 2004) a partir da análise dos casos de sucesso na aplicação do *Balanced Scorecard*, identificaram um conjunto de princípios que norteiam as organizações bem-sucedidas no processo de gestão e implementação da estratégia. A figura 5 demonstra tais princípios, os quais devem ser seguidos pelas organizações focadas em alcançar excelência na implementação da estratégia.

**Figura 5: Princípios das organizações orientadas para a estratégia.**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000).

### **1º Princípio: A mobilização para a mudança estratégica por meio da liderança executiva**

O líder deve mobilizar a organização e comunicar porque a mudança é necessária, visto que a estratégia exige trabalho em equipe. O líder deve também atuar ativamente e se envolver no processo de mudança, para que toda a organização se dedique a executar o plano estratégico.

### **2º Princípio: A tradução da estratégia em termos operacionais**

A descrição e compreensão da estratégia são vitais para que as pessoas possam compreender qual o seu papel de contribuição na transformação dos planos em realidade. A descrição e comunicação da estratégia são itens que permitem desdobrar e disseminar a proposta estratégica em ações e projetos tangíveis (BOUER, 2008).

### **3º Princípio: Alinhamento da organização à estratégia**

Devem ser criadas e gerenciadas as sinergias entre a estratégia corporativa, as unidades de negócio e as unidades de serviços compartilhados, definindo a estratégia e a função corporativa.

### **4º Princípio: Transformação da estratégia em tarefa de todos**

Deve-se criar uma consciência estratégica em cada um dos colaboradores e fazer com que estes sejam capazes de compreender o impacto das suas atividades no resultado final da estratégia corporativa. Deve-se estabelecer um amplo processo de comunicação para informar o progresso na consecução dos objetivos estratégicos e fixar mecanismos de reconhecimento e recompensa que estabeleçam os vínculos entre as metas individuais, metas departamentais, metas corporativas e os principais resultados estratégicos (BOUER, 2008).

### **5º Princípio: Gestão estratégica como um processo contínuo**

É preciso vivenciar a estratégia no dia a dia, materializar um processo de aprendizado estratégico e celebrar as conquistas que ajudam a pavimentar a trajetória em busca do sucesso da execução estratégica (KAPLAN e NORTON, 2004). Deve-se promover uma contínua reflexão da estratégia formulada, fomentando o aprendizado estratégico.

Não se pretende esgotar neste item todos os estudos realizados por Kaplan e Norton sobre o processo de gestão estratégica, haja vista que os estudos desenvolvidos vão desde a formulação até a execução da estratégia, existindo diversas obras que tratam do assunto. Porém, com o que foi explanado, constatou-se que o BSC é uma metodologia dinâmica e adaptável a todos os tipos de organizações, sejam privadas ou públicas, o que viabiliza seu processo de implantação. As organizações utilizam o BSC de maneiras distintas e com finalidades diversas, desde um simples sistema de medição de desempenho que aborde medidas financeiras e não financeiras, até como parte de um complexo sistema de gestão, com foco no alinhamento da organização para a efetiva execução da estratégia.

#### 2.2.5 Abordagem de Bossidy e Charan

Na visão de Bossidy e Charan (2002), a execução é fundamental para a estratégia, posto que assegura o desdobramento e a realização das escolhas feitas para a organização. Para os autores, o processo de execução da estratégia está alicerçado em três processos-chave:

o processo de pessoal, o processo de estratégia e o processo de operação. Cada empresa utiliza esses processos de uma forma ou de outra, mas é muito comum que eles fiquem separados por áreas. As pessoas os executam mecanicamente e o mais rápido possível, de modo que possam voltar ao seu trabalho normal, e não debatem e nem dialogam para chegar a um resultado útil.

A estratégia não pode ser planejada sem que se leve em conta a habilidade da organização em executá-la. Execução é um processo sistemático de discussão exaustiva dos “comos e quês”, questionando e levando adiante o que foi decidido. Nenhuma empresa pode cumprir seus objetivos estabelecidos no plano estratégico sem que todos os líderes pratiquem a disciplina da execução. O líder é quem está encarregado de fazer acontecer, ao gerenciar os três processos chave (pessoas, estratégia e operações) para implementar as estratégias, funções estas que não podem e não devem ser delegadas, não importando o tamanho da organização (BOSSIDY e CHARAN, 2002).

Embora pareça uma tarefa simples, a execução da estratégia é difícil e complexa, porquanto é ela que leva a empresa até o alcance de seus objetivos. Por isso, a presença de um líder dedicado, eficiente e diligente na execução do planejamento estratégico aumenta a probabilidade de sucesso da metodologia, haja vista que o gestor principal motiva e influencia toda a organização.

Além disso, o líder precisa conhecer todos os procedimentos existentes dentro da organização para definir as ações de implementação da estratégia, de modo a aproveitar de maneira eficiente os recursos que serão utilizados, as pessoas que participarão do desenvolvimento do projeto e os caminhos para alcançar os objetivos com sucesso. Assim, será possível evitar contratemplos durante a execução, como por exemplo, gastos excessivos ou não previstos, além das situações de conflitos que possam vir a surgir. Ele também é o responsável por criar um ambiente propício para que sejam realizados os objetivos da empresa, cabendo a ele enxergar e projetar as ações juntamente com seus colaboradores (MARTINS, CARVALHO e CARVALHO, 2017).

O desafio do líder na implantação do planejamento estratégico é a sua própria execução. Ao mesmo tempo em que ele é fundamental na elaboração dos objetivos da organização, também precisa converter estas aspirações em ações, realizá-las e acompanhá-las. Por isso, neste processo de implantação do planejamento estratégico, o líder é um elemento crucial (SALDANHA, NODARI e SALVAGNI, 2017).

De acordo com Bossidy e Charan (2002), existem três elementos necessários e essenciais para uma boa execução. O primeiro deles, diz respeito ao líder, que deve ter sete



comportamentos essenciais durante sua tarefa de execução. Referidos comportamentos estão descritos no quadro 1.

**Quadro 1: Os sete comportamentos essenciais para executar bem.**

| <b>OS SETE COMPORTAMENTOS ESSENCIAS PARA EXECUTAR BEM</b> |   |
|---|---|
| <b>1. CONHEÇA SEU PESSOAL E SUA EMPRESA</b>               | O líder deve ter contato com a realidade do dia a dia, conhecendo o perfil das pessoas e colocando-as para trabalhar em seus pontos fortes. Não deve ficar apartado, isolado e ausente, deve estar em campo para superar a resistência passiva e acompanhar de perto, além de compartilhar sua visão e informações com todos os agentes envolvidos. |
| <b>2. INSISTA NO REALISMO</b>                             | Ter um ponto de vista realista da empresa, comparando-a com outras. Não se deve ignorar seus erros e fraquezas, é necessário questionar, buscar a verdade, encarar a realidade da empresa e ajudar na resolução dos problemas.  |
| <b>3. ESTABELEÇA METAS E PRIORIDADES CLARAS</b>           | O líder deve se concentrar em poucas prioridades claras para que todos possam entender. Estabelecer três ou quatro prioridades produzirá melhores resultados a partir dos recursos disponíveis. As metas devem ser simples e diretas, para que todos possam agir sobre elas.  |
| <b>4. CONCLUA O QUE FOI PLANEJADO</b>                     | A principal causa de má execução é a falha em dar continuidade às ações. Planos não concluídos reduzem a motivação da equipe e fazem com que as iniciativas futuras não sejam levadas a sério. O líder não deve se acostumar com pendências, deve criar mecanismos de acompanhamento, verificando se todos estão conseguindo cumprir o planejado.   |
| <b>5. RECOMPENSE QUEM FAZ</b>                             | O líder deve reconhecer o esforço da equipe bem como o esforço individual. Se ele quer que as pessoas produzam resultados específicos, precisa recompensar de acordo. Nas empresas que não executam, muitas vezes as recompensas não possuem relação nenhuma com os resultados alcançados.  |
| <b>6 . AMPLIE AS HABILIDADES DAS PESSOAS</b>              | Uma das partes mais importantes do trabalho de um líder é repassar o seu conhecimento e experiência para as próximas gerações de líder.   |
| <b>7. CONHEÇA A SI PRÓPRIO</b>                            | O líder deve ter firmeza emocional, lidar honestamente com a realidade do negócio e da organização. Deve fazer avaliações francas de si mesmo, reconhecendo suas deficiências, além de ser autêntico e humilde.   |

**Fonte: Elaborado pela autora com base em Bossidy e Charan (2002).**

O segundo elemento visa estabelecer um modelo de mudança cultural que altere, gradativamente, as crenças e o comportamento das pessoas de forma a torná-las mais envolvidas na execução e diretamente ligadas aos resultados finais.

O terceiro elemento prevê as pessoas certas nos lugares certos, cujo líder deve avaliar diretamente e dedicar de 30% a 40% de seu tempo à seleção de pessoas, além de proporcionar experiências corretas e incentivar o desenvolvimento de novas lideranças. As pessoas numa organização são os recursos mais confiáveis e essenciais para gerar resultados excelentes ano após ano. Suas opiniões, experiências e habilidades são o que ditam a diferença entre sucesso e fracasso.

Esses três elementos são a base dos três processos-chave da execução. Se o líder possui o comportamento certo, uma cultura que recompensa a execução e um sistema coerente para colocar as pessoas certas nos cargos certos, já existe a base necessária para operar e gerenciar cada um dos processos de forma eficiente (ARRUDA, 2017).

No que se refere aos três processos-chave de execução, passa-se a analisar cada um deles.

O primeiro é o processo de pessoal que, segundo Bossidy e Charan (2002), é mais importante do que os processos de estratégia e de operações, haja vista que são as pessoas de uma organização que fazem julgamentos sobre como o mercado está mudando, criam estratégias com base nesses julgamentos e traduzem as estratégias em realidade operacional. Ou seja, se o processo de pessoal não funcionar perfeitamente, nunca será possível obter uma execução bem sucedida.

Bossidy e Charan (2002, p. 137) afirmam:

Um processo pessoal sólido faz três coisas. Avalia as pessoas de forma precisa e profunda. Fornece um modelo para identificar e desenvolver os talentos em termos de liderança – em todos os níveis e de todos os tipos – que a organização irá precisar para executar suas estratégias no futuro. E preenche um *pipeline* de liderança que é a base de um plano de sucessão sólido.

Um processo pessoal sólido fornece um modelo consistente para determinar as necessidades da organização em termos de talento ao longo do tempo e para planejar ações que atenderão a essas necessidades. Esse processo é baseado nos elementos a seguir (BOSSIDY e CHARAN, 2002):

a) Deve-se ligar o processo de pessoal aos marcos estratégicos de curto, médio e longo prazos e às metas do plano operacional. Isso é necessário para que os líderes certifiquem-se que tem o tipo e o número certo de pessoas para executar a estratégia.

b) Faz-se necessário desenvolver um *pool* de liderança por intermédio da melhoria contínua nos programas de desenvolvimento, realizar avaliação de talentos e intensificar processos sucessórios internos, para que se possa manter as pessoas certas nos lugares certos.

c) A capacidade de lidar com os que têm mau desempenho também é um elemento no processo de pessoal. Aqueles que não atingem as metas preestabelecidas geralmente são

incapazes de realizar aquilo pelo qual são responsáveis. Não se deve tomar decisões rápidas e impulsivas sobre as consequências do mau desempenho. As regras para o tratamento dessas situações devem estar claramente definidas.

d) Ligar os recursos humanos aos resultados do negócio. A função dos recursos humanos precisa estar integrada aos processos de negócio; precisa estar conectada à estratégia e às operações para determinar claramente as principais competências que precisarão ser desenvolvidas para que a organização possa perseguir seus desafios futuros.

No que se refere ao processo da estratégia, é importante destacar que para um bom processo de planejamento estratégico se deve ter um enfoque nos “comos” da execução estratégica. Um plano estratégico moderno deve ser um plano de ação no qual os líderes da empresa podem basear-se para atingir seus objetivos. Seu cerne e detalhes devem originar na mente das pessoas que estão mais próximas da ação e que entendem seus mercados, suas realidades, seus recursos e seus pontos fortes e fracos (BOSSIDY e CHARAN, 2002).

Por fim, o processo de operações deve unir estratégias e pessoas. Na medida que o processo de estratégia define onde um negócio quer ir e o processo de pessoal define quem vai fazer o negócio chegar lá, o processo operacional indica o caminho para essas pessoas. Ele decompõe o resultado de longo prazo em metas de curto prazo, incluindo por exemplo, programas que a organização vai completar em um ano para atingir gradativamente os níveis desejados de metas previstas para daqui cinco anos (BOSSIDY e CHARAN, 2002).

#### 2.2.6 Considerações sobre os desafios abordados pelos autores

Os autores que pesquisam e escrevem sobre a implementação da estratégia se dedicam principalmente em levantar e identificar os principais desafios e obstáculos encontrados durante a fase de execução estratégica. Isto se justifica porque a execução demanda mais tempo e envolve todos os funcionários da organização, sendo conseqüentemente mais difícil do que a formulação. Apesar disso, muitas organizações deixam a execução em segundo plano, ao passo que não estabelecem diretrizes para alocação de recursos, de pessoal e mecanismos de ação para as prioridades estratégicas de longo prazo.

Por esse motivo, a estratégia corporativa deve ser clara e eficiente, no sentido de transmitir um senso de direção que norteie as principais decisões e ações de uma organização. É de extrema importância que todos na organização compreendam o seu papel e assumam a responsabilidade pela sua contribuição na execução da estratégia (HREBINIAK, 2006). Desse modo, a partir da análise cruzada, combinação e interpretação das idéias oriundas da análise

bibliográfica, identificaram-se os principais desafios relacionados com a disciplina da execução estratégica, conforme se vê no Quadro 2.

**Quadro 2: Desafios e barreiras à execução estratégica.**

| DESAFIOS E BARREIRAS À EXECUÇÃO ESTRATÉGICA  |
|--|
| - Formulação inadequada da estratégia (estratégia vaga ou deficiente);   |
| - Estratégia incompatível e conflitante com a estrutura de poder;  |
| - Inexistência de diretrizes ou modelo para orientar os esforços de execução da estratégia;  |
| - Incompatibilidade entre os programas de ação e alocação de recursos para executar a estratégia;  |
| - Ausência de <i>feedback</i> estratégico, inexistindo sistemas adequados para o acompanhamento e a avaliação da implementação e dos resultados da estratégia; |
| - Falta de alinhamento entre a estratégia e a estrutura organizacional;  |
| - Comunicação ineficaz da estratégia;  |
| - Grande resistência a mudanças, com pouco engajamento dos funcionários nos planos de execução;  |
| - Incapacidade de gerenciar e superar a resistência interna à mudança;   |
| - As demandas de longo prazo da organização não são transformadas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos;  |
| - Falta de motivação e incentivo por parte dos líderes com relação ao processo de execução;  |
| - Morosidade na tomada de decisões referente à execução, relegando-a segundo plano;  |
| - Falta de suporte da administração superior à execução da estratégia;   |
| - Falta de compreensão e entendimento da função da estrutura organizacional e do projeto no processo de execução;  |

**Fonte: Elaborado pela autora (2018).**

A identificação dos desafios e barreiras à execução estratégica é um importante ponto de partida na tarefa de melhorar a disciplina da execução. Por isso, diversos autores sugerem técnicas e medidas que devem ser adotadas durante este processo, a fim de minimizar as falhas e erros cometidos pelas organizações durante esta fase, com vistas a evitar e superar os obstáculos descritos anteriormente. Contudo, cada organização possui suas próprias limitações e somente uma análise individual e minuciosa efetuada no âmbito interno e externo da organização poderá identificar os desafios a serem superados em cada cenário organizacional.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, que garantem a legitimidade científica do saber obtido. Por meio da metodologia se determina a concepção e o tipo de pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a forma de análise dos dados obtidos (BARROS e LEHFELD, 2007).

Portanto, a definição da metodologia da pesquisa é importante no processo de desenvolvimento da pesquisa, porque é ela que estabelece o processo investigativo, a sequência lógica da execução de todo o trabalho e o controle sistemático para manter-se fiel aos objetivos almejados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento trata-se da descrição do método que leva à concepção de pesquisa, ou seja, é a explicação dos procedimentos necessários para a obtenção de informações para estruturar ou resolver o problema (MALHOTRA, 2012).

A pesquisa científica pode ser caracterizada quanto à finalidade (básica ou aplicada); aos objetivos (pesquisa exploratória, pesquisa descritiva, pesquisa explicativa); procedimentos técnicos (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, ensaio clínico, estudo de caso, levantamento de campo (*survey*), pesquisa etnográfica, pesquisa-ação); forma de abordagem (qualitativa, quantitativa e qualitativa-quantitativa), quanto aos métodos de abordagem (dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo e dialético) e quanto aos métodos de procedimentos (histórico, monográfico, comparativo, etnográfico, estatístico) (ANDRADE, 1999; GIL, 2010; MARCONI e LAKATOS, 2003; SEVERINO, 2013).

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, que é levantar os desafios existentes na fase de implementação do planejamento estratégico formulado no Poder Judiciário de Goiás, adotou-se um padrão metodológico com a seguinte tipologia: descritiva, qualitativa-quantitativa, bibliográfica e estudo de caso.

Esta pesquisa é definida como descritiva porque objetiva retratar situações confusas inerentes à forma como são implementadas e executadas as estratégias na organização em estudo. De acordo com Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população e podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Segundo o autor, a maioria das pesquisas realizadas com objetivos profissionais se enquadram nesta categoria, tendo em vista que visam identificar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

No que concerne à forma de abordagem, esta pesquisa deve ser classificada como uma pesquisa qualitativa, pois pretende dissertar acerca de pressuposições empregando o método de indução, investigando a temática relacionada à estratégia corporativa. Marconi e Lakatos (2011) afirmam que o estudo qualitativo se alinha em medir e aclarar particularidades significativas, explanando o quanto é multifacetada a conduta das pessoas, contribuindo com estudos particularizados com relação a perscrutações, práticas, procedimentos, propensão idiossincrática e outros. Para as autoras, a amostragem deve ser modesta e as informações são exploradas em sua interação quanto aos aspectos psicológicos e sociais.

A pesquisa qualitativa também se caracteriza como um processo de interpretação e compreensão, não se contentando com a simples explicação das realidades, buscando considerar as concepções implícitas do entrevistado e as complexas relações constituintes da realidade social (ARAÚJO, OLIVEIRA e ROSSATO, 2017).

Este trabalho também é quantitativo, pois utiliza procedimentos numéricos com o propósito de otimizar a interpretação dos dados coletados e viabilizar de forma mais adequada a consciência organizacional. Segundo Richardson (2011, p. 70), este método caracteriza-se “pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.” Ainda para o autor, o método quantitativo possui como diferencial a intenção de garantir a precisão dos trabalhos realizados, de modo a conduzir a um resultando com poucas chances de distorções.

A necessidade de utilizar duas abordagens na presente pesquisa (qualitativa-quantitativa) emergiu quando a pesquisadora identificou a ausência de estudos específicos no que se refere aos obstáculos e desafios da implementação da estratégia na instituição analisada. A associação das duas abordagens, as quais possuem diferentes orientações epistemológicas, proporcionará uma visão mais geral e ampla dos fenômenos em estudo, além de aumentar a confiança nos resultados que serão obtidos. A pesquisa quantitativa pode preencher algumas lacunas deixadas pela pesquisa qualitativa e, de outro modo, a pesquisa qualitativa pode proporcionar uma melhor compreensão dos resultados encontrados na pesquisa quantitativa (BRYMAN, 2004).

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa se classifica como bibliográfica e estudo de caso. É bibliográfica porque está sendo desenvolvida a partir de material já publicado, incluindo material impresso (livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos) e também material disponibilizado na internet.

A presente investigação se encaixa como um estudo de caso, haja vista que será realizado um exame concreto a respeito da percepção de funcionários e gestores do Poder Judiciário goiano, quanto ao procedimento pelo qual a estratégia é efetivada na instituição. Para isso, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os diretores de áreas administrativas e também serão aplicados questionários estruturados com servidores das unidades judiciais (escrivânias) da instituição.

No entendimento de Yin (2015), o estudo de caso objetiva entender fenômenos sociais mais complexos, permitindo que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real. Para o autor, essa forma de análise representa a tática predileta nas quais se utilizam indagações com as expressões “como” e “por que”, especialmente se o investigador não tem domínio com relação às ocorrências e o núcleo está em episódios recentes entremeados a conjunturas efetivas do dia a dia. Nesse sentido, Gil (2010) expõe que o estudo de caso explora situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, preserva o caráter unitário do objeto estudado e descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada situação.

### 3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

A realização de uma pesquisa envolve a definição da população e, se for o caso, a segmentação da amostra, da qual se busca informações sobre suas características ou parâmetros (MALHOTRA, 2012).

Esta pesquisa tem como população os servidores ocupantes do 1º grau de jurisdição (1ª instância) do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Isto se justifica porque de acordo com os indicadores do relatório Justiça em Números do CNJ, o primeiro grau de jurisdição é a instância mais sobrecarregada do Poder Judiciário sendo considerada a jurisdição que mais precisa investir em melhorias da sua prestação jurisdicional (BRASIL, 2017).

Utilizou-se na presente pesquisa amostras não probabilísticas por conveniência, que permite ao pesquisador aplicar sua experiência para escolher os participantes respondentes do questionário, além de ser mais acessível, consumir menos tempo e ser menos dispendiosa financeiramente (MALHOTRA, 2012). Por isso, para este estudo, pretendeu-se atingir 1.121 servidores ocupantes de 13 (treze) comarcas do estado de Goiás, onde cada comarca representa uma região judiciária, haja vista que o judiciário goiano está subdividido em 13 (treze) regiões judiciárias. As comarcas selecionadas estão descritas no Quadro 3.

**Quadro 3: Comarcas selecionadas para coleta de dados.**

| <b>Região</b>           | <b>Comarca selecionada</b> | <b>Quantidade de servidores na comarca</b> |
|-------------------------|----------------------------|--|
| 1ª Região judiciária    | Goiânia                    | 779  |
| 2ª Região judiciária    | Aparecida de Goiânia       | 130  |
| 3ª Região judiciária    | Petrolina de Goiás         | 11   |
| 4ª Região judiciária    | Itumbiara                  | 59   |
| 5ª Região judiciária    | Mineiros                   | 27   |
| 6ª Região judiciária    | Cavalcante                 | 8  |
| 7ª Região judiciária    | Luziânia                   | 46   |
| 8ª Região judiciária    | Aruanã                     | 8  |
| 9ª Região judiciária    | Urutaí                     | 7  |
| 10ª Região judiciária   | Paraúna                    | 11   |
| 11ª Região judiciária   | Crixás                     | 7  |
| 12ª Região judiciária   | São Miguel do Araguaia     | 19   |
| 13ª Região judiciária   | Mara Rosa                  | 9  |
| <b>Total da Amostra</b> |                            | <b>1.121</b>                               |

**Fonte: Elaborado pela autora com base em TJGO (2018a).**

Como já afirmado, a seleção das unidades/comarcas foi realizada de forma não aleatória e por conveniência, de modo que as elas fossem representativas dentro da instituição (VERGARA, 2009).

Já no que se refere à abordagem qualitativa, realizou-se entrevistas semiestruturadas e focalizadas com 08 (oito) diretores de unidades administrativas da instituição em estudo. Como na referida instituição alguns servidores desempenham atividades administrativas (atividade meio) e outros desempenham atividades eminentemente jurídicas (atividade fim), sendo estas atividades interdependentes, foi importante entrevistar os diretores administrativos, os quais foram selecionados por conveniência e de acordo com sua experiência na área de gestão.

### 3.3 LEVANTAMENTO DE COLETA DE DADOS

Neste trabalho, a coleta dos dados foi realizada por meio de estudo bibliográfico e pesquisa de campo, na qual foram aplicados questionários e realizadas entrevistas com servidores do Poder Judiciário do Estado de Goiás. A realização de estudo bibliográfico possibilitou aprofundar o conhecimento sobre as características do planejamento estratégico,



suas etapas, críticas e falhas, além de identificar os desafios enfrentados na fase de execução do plano estratégico. Também foi possível conhecer e estudar a metodologia utilizada para a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico da Justiça Estadual de Goiás, o *balanced scorecard*. Já a pesquisa de campo possibilitou compreender a concepção dos chefes e colaboradores no que concerne à execução do plano estratégico formulado.

### 3.3.1 Aplicação do questionário

Ao buscar conhecer a opinião dos chefes e colaboradores lotados nas varas judiciais de primeiro grau, observou-se que a aplicação de questionário fechado seria a metodologia mais adequada para este fim. Os questionários utilizados foram iguais para todos os servidores e as questões buscavam verificar o nível de concordância do participante com as questões relacionadas.

Quanto à criação do questionário, explicita-se que foi adaptado de Hrebiniak (2006), exceto a primeira questão, elaborada com base nos apontamentos de Bossidy e Charan (2002) e Kaplan e Norton (1997). O modelo de questionário encontra-se no apêndice B.

Para que fosse possível realizar a coleta de dados, foi solicitada autorização da Secretaria de Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça de Goiás e, para embasar a solicitação de participação dos servidores por intermédio da resposta dos questionários, a autorização foi encaminhada juntamente com o questionário. Para reforçar a importância na participação da pesquisa, foi realizado contato telefônico com servidores de todas as comarcas selecionadas, expondo-se do que se tratava a pesquisa e sua importância para todos os membros da instituição.

O questionário foi encaminhado via *e-mail* institucional aos servidores, todos mediante um termo de consentimento de livre escolha do servidor em participar. O recebimento das respostas ocorreu da mesma forma de envio.

O questionário foi encaminhado nos dias 11 e 12 de julho de 2018 e, de todos os questionários encaminhados, foram obtidas respostas de 387 servidores, o que totalizou 34,52% de servidores participantes das comarcas selecionadas. O recebimento das respostas se deu entre os dias 12 de julho e 06 de agosto de 2018, o que totalizou vinte e seis dias concedidos para que os servidores participassem da pesquisa.

### 3.3.2 Realização das entrevistas

Outra forma de coleta de dados foi a realização de entrevistas semiestruturadas e focalizadas com diretores de unidades administrativas do Poder Judiciário do Estado de Goiás, com objetivo de analisar o grau de engajamento e empenho dos referidos servidores na

execução do planejamento estratégico, verificar a necessidade de ajustes nas metas traçadas e identificar os principais desafios existentes no processo de implementação da estratégia.

As entrevistas foram realizadas individualmente em locais e horários determinados, mas sempre dentro do ambiente de trabalho do servidor. O agendamento das entrevistas se deu por meio de contato telefônico com o diretor entrevistado.

Quanto à elaboração do roteiro de entrevista, as perguntas foram formuladas de acordo com os objetivos geral e específicos do presente trabalho, relacionando-os com o arcabouço teórico apresentado, conforme ilustrado no apêndice D. O modelo do roteiro de entrevista semiestruturada encontra-se no apêndice C.

A realização da entrevista contou com uma introdução sobre a pesquisa realizada, informando ao entrevistado quais os objetivos a serem alcançados com a pesquisa e qual a contribuição alcançada com a coleta de dados por meio das entrevistas, além de informar que, assim como na coleta por meio de questionário, os dados são sigilosos.

Ao todo foram realizadas 08 entrevistas no período compreendido entre os dias 09 de julho e 03 de agosto de 2018 na própria unidade de trabalho do servidor entrevistado, sempre em local com condições propícias a sua realização, conforme observado no Quadro 4.

**Quadro 4: Unidades entrevistadas.**

| <b>Unidade do servidor entrevistado</b>                          | <b>Sexo</b> | <b>Formação Acadêmica</b> | <b>Tempo na instituição</b> | <b>Data da entrevista</b> |
|--|-------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Presidência do Tribunal de Justiça de Goiás                      | F           | Especialização            | Entre 30 e 40 anos          | 12/07/2018                |
| Corregedoria Geral do Tribunal de Justiça de Goiás               | F           | Mestrado                  | Até 10 anos                 | 09/07/2018                |
| Diretoria do Foro de Comarca de Entrância Intermediária          | F           | Especialização            | Até 10 anos                 | 19/07/2018                |
| Diretoria Financeira do Tribunal de Justiça de Goiás             | F           | Mestrado                  | Entre 20 e 30 anos          | 24/07/2018                |
| Coordenadoria Judiciária de Entrância Intermediária              | F           | Especialização            | Até 10 anos                 | 25/07/2018                |
| Secretaria Geral da Corregedoria do Tribunal de Justiça de Goiás | F           | Graduação                 | Entre 20 e 30 anos          | 13/07/2018                |
| Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania            | F           | Especialização            | Até 10 anos                 | 30/07/2018                |
| Corregedoria Geral do Tribunal de Justiça de Goiás               | M           | Especialização            | Entre 30 e 40 anos          | 03/08/2018                |

**Fonte: Elaborado pela autora (2018).**

Dentre os diretores entrevistados, sete foram do sexo feminino e um do sexo masculino. A extensão de cada entrevista foi determinada basicamente pelo tempo concedido

e pelo grau de interesse do diretor sobre o tema. Devido ao compromisso de confidencialidade assumido pela pesquisadora, os nomes dos diretores e os respectivos cargos não são identificados no trabalho.

#### 3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento dos dados quantitativos, o primeiro passo foi a seleção dos questionários válidos, e o segundo, a preparação desses para a edição, codificação e ajustes estatísticos (MALHOTRA, 2012).

A análise da informação recolhida com as entrevistas semiestruturadas foi efetuada pela técnica de análise de conteúdo, por se tratar de um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo “é um dos procedimentos para análise sistemática e objetiva do conteúdo manifesto na comunicação, ou seja, compreender o pensamento do entrevistado por meio do conteúdo expresso no texto.” É aconselhável que o entrevistador tenha domínio do assunto e promova uma entrevista livre de pressões e de vícios, e que seja totalmente imparcial, elevando a entrevista para um alto nível de qualidade.

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo compreende três etapas: (1) pré-análise, (2) exploração do material, (3) tratamento e interpretação dos dados. Ainda de acordo com o autor, o método de análise de conteúdos deve apresentar estrutura sequenciada e organizada, e neste trabalho a ordem é a seguinte:

- a) Transcrição detalhada e integral das entrevistas;
- b) Leitura geral do conteúdo das entrevistas;
- c) Separação das ideias principais de cada item abordado;
- d) Construção de apontamentos sobre os pontos que apresentaram convergência e divergência com o referencial teórico apresentado;
- e) Considerações e respostas aos objetivos do presente trabalho .

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são expostos os resultados das análises dos dados levantados por esta investigação e a descrição da instituição selecionada para o trabalho de campo. Para complementar e possibilitar a triangulação dos dados, além das informações obtidas por meio da aplicação de questionários e das entrevistas, foram utilizadas como fontes de informações secundárias os sites institucionais do CNJ e do TJGO. A autorização da instituição para a realização da pesquisa encontra-se no anexo A.

### 4.1 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO

#### 4.1.1 Histórico

O primeiro Tribunal Estadual de Goiás foi instalado em 1874 (na época denominado de Tribunal de Relação), na então Vila Boa, atualmente cidade de Goiás, em cumprimento ao decreto imperial, de agosto de 1873, expedido por Dom Pedro II. Até então, os recursos eram decididos no Rio de Janeiro, para onde eram transportados em lombos de cavalos e levavam meses para voltar à província (FRANÇA e ROCHA, 2017).

O Tribunal realizou sua primeira sessão ordinária no dia 5 de maio de 1874, quando foi deliberada a convocação dos juízes de direito da capital e da comarca do Rio das Almas. O primeiro julgamento foi realizado na sessão de 19 de maio de 1874, tratando do Habeas-Corpus nº 1, da Vila de Santa Cruz. A sua primeira sede foi no edifício nº 1, do Largo do Rosário, e, posteriormente, com a transferência da antiga capital para Goiânia, instalou-se na Praça Cívica, região central. O primeiro presidente eleito foi o desembargador Francisco Manoel Paraíso Cavalcante, empossado em maio de 1890 (FRANÇA e ROCHA, 2017).

Com a transferência da capital para Goiânia em 1937, o Tribunal de Justiça de Goiás foi instalado no prédio ao lado do Palácio das Esmeraldas (hoje Secretaria Estadual do Planejamento), pelo Desembargador Antonio Perillo. Em 1953, o número de desembargadores passou para nove, quando também o novo Código Judiciário determinou os critérios de inelegibilidade do desembargador na função de presidente para o mandato seguinte e o critério descendente, na ordem de antiguidade, para a escolha anual do presidente, como forma de garantir oportunidade para todos eles chegarem à presidência. O início dos anos 1980 foi marcado pela modernização dos procedimentos forenses, com o início da informatização e a construção dos dois edifícios da Avenida Assis Chateaubriand, sediando o Tribunal de Justiça e o Fórum. A inauguração se deu no dia 27 de junho de 1986, sob a presidência do desembargador Geraldo Crispim Borges (JUNGMANN, 2006).

Atualmente, o TJGO, com sede em Goiânia, é o órgão máximo do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Integram o TJGO: o Plenário; a Corte Especial; a Presidência; a Vice-Presidência; o Conselho Superior da Magistratura; a Corregedoria-Geral da Justiça; as Seções Cíveis e a Criminal; as Câmaras Cíveis e as Criminais; a Comissão de Informatização; a Comissão de Distribuição e Coordenação; a Comissão de Seleção e Treinamento; a Comissão de Jurisprudência e Documentação; a Comissão de Regimento e Organização Judiciária; a Diretoria da Revista Goiana de Jurisprudência e a Escola Judicial (GOIÁS, 1981; 2000).

#### 4.1.2 Estrutura organizacional

Para uma melhor administração, o território do Estado de Goiás foi subdividido em Comarcas e Distritos, sendo que o Juiz de Direito é a autoridade judicial da Comarca. Estas comarcas podem ser compostas por varas, dependendo do número de processos existentes. Ao todo são 127 Comarcas que estão localizadas em 127 municípios do estado, distribuídas em 13 regiões judiciárias. O mapa da distribuição das Comarcas no Estado de Goiás é apresentado na Figura 6 (GOIÁS, 2000).

**Figura 6- Mapa das regiões judiciárias do Poder Judiciário do Estado de Goiás**



Fonte: TJGO (2018b)

O agrupamento em regiões judiciárias tem a finalidade de aprimorar a prestação jurisdicional e promover uma melhor administração da justiça. O detalhamento das 13 regiões com as respectivas cidades podem ser vistos na Figura 7.

**Figura 7- Regiões judiciárias do Poder Judiciário do Estado de Goiás.**

|                   |   |  |   |
|-------------------|---|--|---|
| <b>1ª REGIÃO</b>  | Goiânia   |  |   |
| <b>2ª REGIÃO</b>  | Aparecida de Goiânia<br>Anicurus<br>Araçu<br>Bela Vista de Goiás<br>Cromínia<br>Edéia<br>Firminópolis | Golanira<br>Guapó<br>Hidrolândia<br>Inhumas<br>Jandaia<br>Nazário<br>Nerópolis | Palmeiras de Goiás<br>Piracanjuba<br>Senador Canedo<br>Trindade<br>Turvânia<br>Varjão |
| <b>3ª REGIÃO</b>  | Abadiânia<br>Anápolis<br>Corumbá de Goiás<br>Cocalzinho de Goiás                                      | Goiandópolis<br>Jaraguá<br>Pirenópolis<br>Petrobrás de Goiás                   | Silvânia<br>Leopoldo de Bulhões<br>Vianópolis   |
| <b>4ª REGIÃO</b>  | Bom Jesus<br>Buriti Alegre<br>Cachoeira Dourada   | Goiatuba<br>Itumbiara<br>Joviânia  | Morrinhos<br>Panamá<br>Pontalina  |
| <b>5ª REGIÃO</b>  | Acreúna<br>Cachoeira Alta<br>Caçu<br>Itajá<br>Jataí   | Maurilândia<br>Mineiros<br>Montevídiu<br>Paranaiguara<br>Quirinópolis          | Rio Verde<br>Santa Helena de Goiás<br>Serranópolis<br>São Simão                       |
| <b>6ª REGIÃO</b>  | Alto Paraíso de Goiás<br>Alvorada do Norte<br>Campos Belos<br>Cavalcante                              | Formosa<br>Flores de Goiás<br>Iaciara<br>Padre Bernardo                        | Planaltina<br>Posse<br>São Domingos   |
| <b>7ª REGIÃO</b>  | Águas Lindas de Goiás<br>Alexânia<br>Cidade Ocidental   | Cristalina<br>Luziânia<br>Novo Gama  | Sto Antônio do Descoberto<br>Valparaíso de Goiás                                      |
| <b>8ª REGIÃO</b>  | Aruanã<br>Goiás<br>Itaberal<br>Itapirapuã<br>Itapuranga   | Itaguaru<br>Itaçu<br>Jussara<br>Mossamedes<br>Mozartândia                      | Nova Crixás<br>Sanclerlândia<br>Taquaral de Goiás<br>Uruana                           |
| <b>9ª REGIÃO</b>  | Caldas Novas<br>Corumbáiba<br>Catalão<br>Cumari   | Goiandira<br>Ipameri<br>Orizona<br>Pires do Rio                                | Santa Cruz de Goiás<br>Urutaí   |
| <b>10ª REGIÃO</b> | Aragarças<br>Aurilândia<br>Caiapônia<br>Fazenda Nova  | Iporá<br>Israelândia<br>Ivolândia<br>Paraúna                                   | Piranhas<br>Montes Claros de Goiás<br>São Luís de Montes Belos                        |
| <b>11ª REGIÃO</b> | Barro Alto<br>Carmo do Rio Verde<br>Crixás  | Ceres<br>Goiandésia<br>Itapaci   | Rialma<br>Rubiataba<br>Santa Terezinha de Goiás                                       |
| <b>12ª REGIÃO</b> | Estreia do Norte<br>Formoso   | Mináçu<br>Porangatu  | São Miguel do Araguaia  |
| <b>13ª REGIÃO</b> | Campinorte<br>Mara Rosa   | Niquelândia  | Uruaçu  |

Fonte: Fonte: TJGO (2018b)

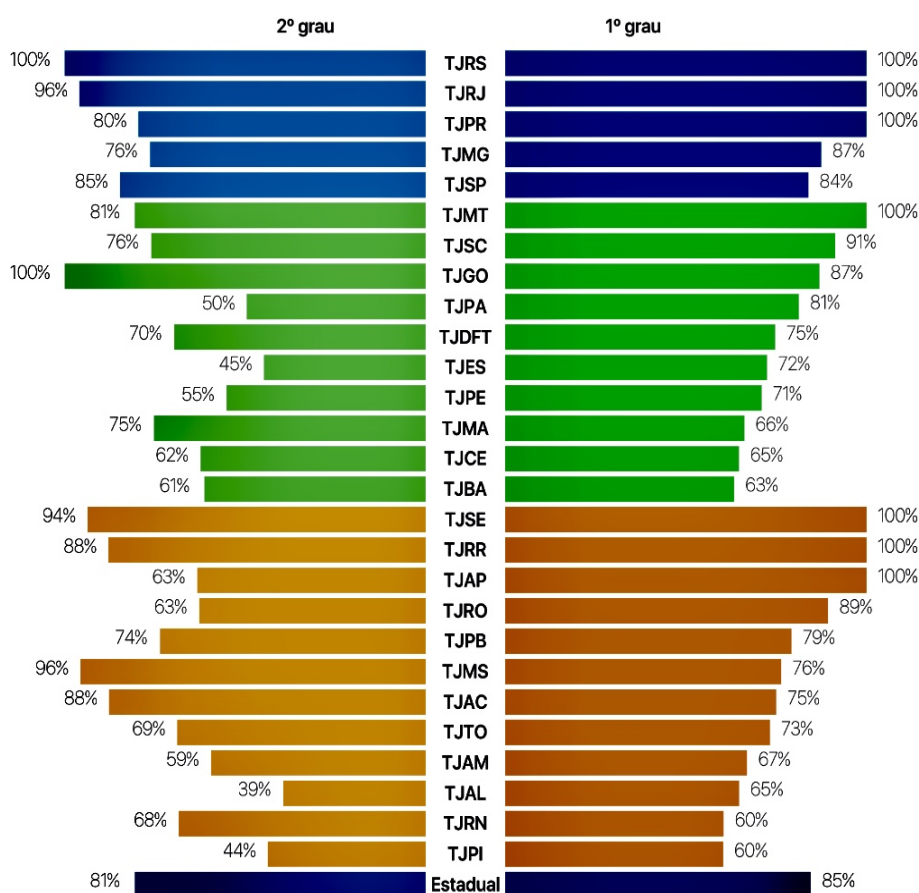
A força de trabalho do Poder Judiciário de Goiás é formada por aproximadamente 10 mil servidores incluindo magistrados, efetivos, comissionados, cedidos, terceirizados e estagiários. Deste total, 439 servidores são magistrados, 4.958 são servidores efetivos, requisitados e comissionados (neste grupo estão incluídos os assistentes de juízes, conciliadores, escrivães, escreventes, oficiais de justiça, porteiros judiciários, depositários judiciários, técnicos judiciários e analistas judiciários área judiciária e área administrativa) e 5.454 servidores compõem a força de trabalho auxiliar, integrando este grupo os estagiários, terceirizados e servidores cedidos de outros órgãos. No que se refere ao 1º grau de jurisdição (1ª instância), estão em exercício 3.155 servidores efetivos, requisitados e comissionados (BRASIL, 2017).

Em 2017, segundo o Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus), o judiciário goiano foi considerado uma das cortes estaduais mais eficientes do Brasil, o que confirma o índice alcançado de 100% de eficiência no segundo grau de jurisdição e 87% no 1º grau, conforme a Figura 8. O Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus) é um indicador criado pelo CNJ que resume os dados recebidos pelo SIESPJ em uma única medida, de modo a refletir a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais. Trata-se de metodologia que compara a eficiência otimizada com a aferida em cada unidade judiciária, a partir da técnica de Análise Envoltória de Dados ou DEA, do inglês Data Envelopment Analysis (BRASIL, 2017).

O IPC-Jus demonstra a proporção do que o Tribunal conseguiu produzir, em relação ao que deveria ter produzido para atingir 100% de eficiência. Vale ressaltar que a obtenção de eficiência de 100% não significa que um tribunal não precisa melhorar, mas apenas que tal tribunal foi capaz de baixar mais processos quando comparado com os demais, que possuem recursos semelhantes (BRASIL, 2017).

O princípio da eficiência, muito enfatizado no serviço público, exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, com resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. A eficiência é relacionada com a utilização racional dos recursos disponíveis nos meios, métodos e procedimentos, tendo a ver com o fazer corretamente as coisas e com a melhor utilização dos recursos disponíveis, otimizando a relação meio-fim (MEIRELLES, 2018).

**Figura 8 - Resultado do IPC-Jus por Tribunal na Justiça Estadual em 2017.**



Fonte: BRASIL (2017).

Atualmente, o plano estratégico estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça a ser seguido por todos os tribunais do País foi implementado pela resolução nº 198/2014. Essa resolução elenca premissas importantes para o processo estratégico de todo o Poder Judiciário e estabelece como missão do Judiciário realizar a justiça, fortalecendo o Estado Democrático e fomentando a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.

A Construção do planejamento estratégico para o Poder Judiciário proporciona a continuidade de ações nas mudanças de gestão. A gestão estratégica proporciona a otimização da gestão nos tribunais, porquanto permite que o CNJ possa coordenar ações que auxiliem e alavanquem a gestão administrativa dos tribunais.

Além disso, outros benefícios da implantação da gestão estratégica são: alinhar o Judiciário em torno da estratégia visando obter sinergias e buscar a efetividade dos processos operacionais para alinhar todo Poder Judiciário no sentido da superação dos desafios descritos na estratégia; fazer da estratégia tarefa de todos porque qualquer estratégia, seja de uma empresa privada ou de uma instituição do setor público, é executada pelo pessoal de linha de



frente; aprimorar a alocação de recursos, pois sem um direcionador claro, as organizações tendem a alocar recursos financeiros e humanos de forma ineficaz e com uma estratégia clara, as prioridades ficam explícitas, o que permite maior assertividade na gestão de recursos limitados; e tornar a estratégia um processo contínuo pois não basta traduzir e comunicar a estratégia, é preciso, para se obter os resultados reais, colocá-la em prática, gerenciá-la. Somente assim o Judiciário desenvolverá uma cultura colaborativa, orientada a resultados. (CHAER, AZEVEDO E BONIFÁCIO, 2009).

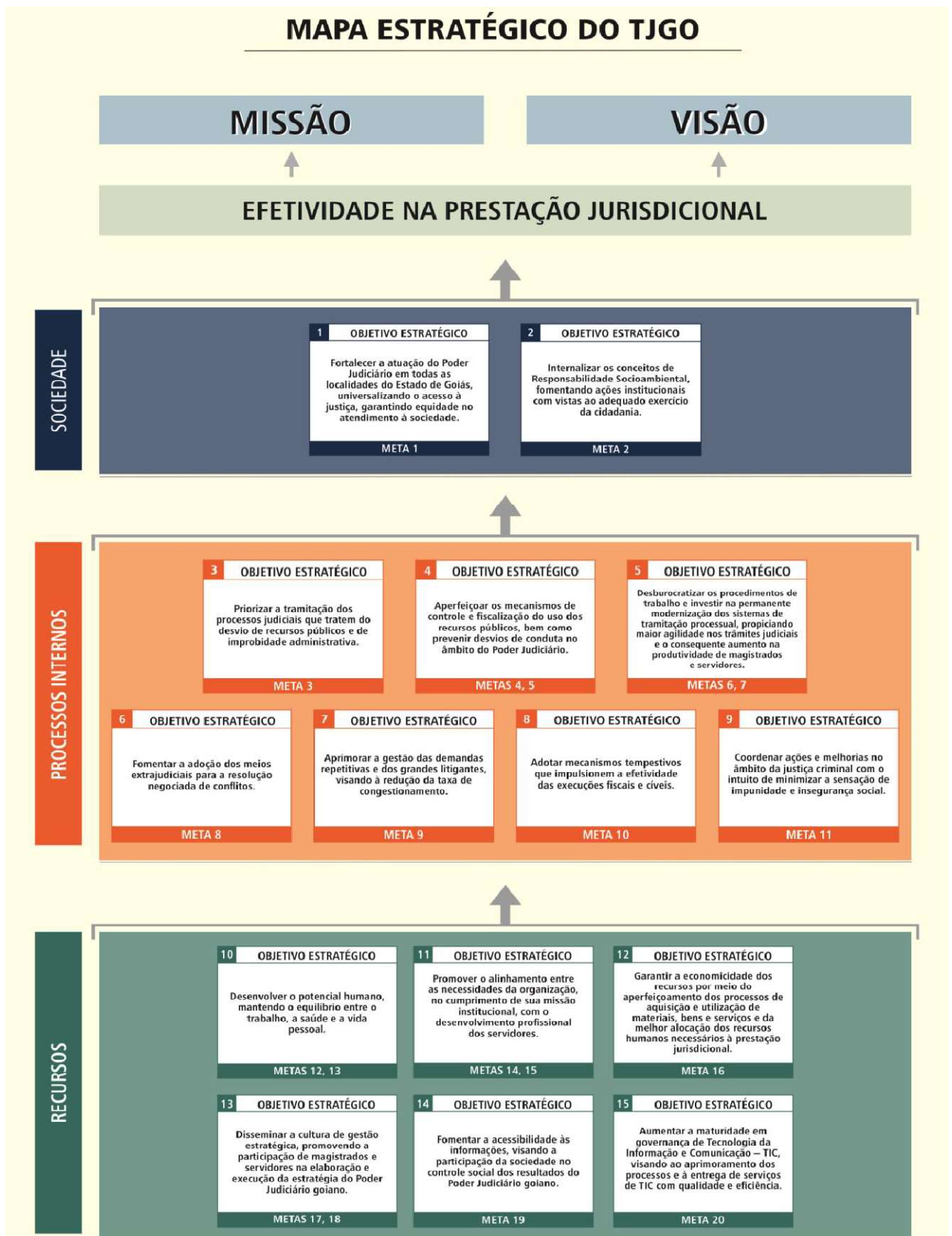
De acordo com o boletim estratégico nº 01, publicado em março de 2015 pela Secretaria de Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça de Goiás, em conjunto com as diretorias de área, o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) traz como prioridades o aperfeiçoamento e ampliação do processo judicial eletrônico, a priorização do primeiro grau, a continuidade no investimento em soluções alternativas de conflito e o combate à corrupção e à improbidade administrativa (TJGO, 2015).

Nesse boletim, estão compilados os 12 macrodesafios instituídos pela organização e os 15 objetivos estratégicos estabelecidos para o sexênio 2015-2020. O Planejamento Estratégico de longo prazo abarca três gestões que fazem também seus próprios planos de curto prazo, ao focar essas diretrizes estratégicas. O intuito é garantir a continuidade do que está sendo proposto pela Estratégia Nacional do Poder Judiciário e assegurar, com isso, a efetividade na prestação jurisdicional, tornando cada vez mais ágil a missão do Poder Judiciário de realizar a justiça.

Realizado desde 2007 no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, o Planejamento Estratégico foi determinado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) pela Resolução 70, que determinava que todos os tribunais do País adotassem ferramentas de gestão estratégica. Em 2014, o CNJ promoveu a revisão da Estratégia de longo prazo, ao editar a Resolução 198, que estabeleceu as diretrizes para os próximos seis anos do Judiciário.

É justamente esse planejamento direcionado para o sexênio 2015-2020, o qual foi elaborado e é implementado utilizando-se a metodologia *balanced scorecard* que se pretende explorar neste estudo, pois diante das inúmeras demandas da sociedade, que anseiam por uma administração pública mais eficaz e desburocratizada, a gestão feita de forma estratégica e eficiente pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás exercerá um papel transformador. O mapa estratégico do Poder Judiciário goiano pode ser visto na Figura 9.

Figura 9 - Mapa estratégico do TJGO.



Fonte: TJGO (2018b).

O plano atual de gestão de curto prazo do Poder Judiciário do Estado de Goiás, biênio 2017/2019, foi elaborado em consonância com os objetivos estratégicos do Plano Estratégico de longo prazo (2015/2020) e com os macrodesafios estabelecidos para a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para esse sexênio. Este plano, estruturado em metas e indicadores de desempenho de curto prazo, é uma ferramenta cuja finalidade é convergir os esforços de todas as áreas envolvidas na consecução das metas, de suas respectivas iniciativas estratégicas e das ações propostas para este biênio. Para este Plano de Gestão 2017/2019 foram definidas dezoito metas, conforme apresentado no Quadro 5:

**Quadro 5- Metas de curto prazo biênio 2017/2019**

|                |  |
|----------------|--|
| <b>META 1</b>  | Realizar 5 ações que visem a contribuir para a efetividade da prestação jurisdicional em todo o Estado.  |
| <b>META 2</b>  | Implantar no mínimo 90% das ações relativas a aquisições sustentáveis e descarte de resíduos e bens inservíveis estabelecidas no Plano de Logística Sustentável - PLS 2017/2019.                   |
| <b>META 3</b>  | Estruturar um grupo de trabalho com a finalidade de impulsionar o julgamento dos processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa e dar publicidade às ações por ele realizadas.     |
| <b>META 4</b>  | Implantar 90% dos Processos Administrativos do Poder Judiciário no PROAD.  |
| <b>META 5</b>  | Tornar a entrada de processos judiciais, em 100% das Comarcas do Estado de Goiás, exclusivamente em formato digital, nas varas cíveis, ambientais, família, fazendas públicas e juizados especiais |
| <b>META 6</b>  | Digitalizar 25% do acervo total de processos físicos de naturezas cíveis, ambientais, fazendas públicas e família das Comarcas Estado de Goiás   |
| <b>META 7</b>  | Realizar 10 ações que visem à redução da taxa de congestionamento.   |
| <b>META 8</b>  | Instalar 20 CEJUSCS no Poder Judiciário do Estado de Goiás.  |
| <b>META 9</b>  | Desenvolver e implantar Sistema de Gestão da Informação que vise ao monitoramento sistemático dos assuntos repetitivos e grandes litigantes.   |
| <b>META 10</b> | Reduzir em 10% o acervo dos processos de Execução Fiscal da Comarca de Goiânia.  |
| <b>META 11</b> | Aprimorar a gestão da Justiça Criminal por meio do desenvolvimento e implantação de 5 iniciativas estratégicas.  |
| <b>META 12</b> | Realizar 5 Iniciativas estratégicas que visem a beneficiar a saúde e a qualidade de vida no trabalho para magistrados e servidores.  |
| <b>META 13</b> | Reestruturar as Unidades Administrativas da Secretaria-Geral do TJGO.  |
| <b>META 14</b> | Elaborar e aprovar a proposta de reestruturação do Plano de Cargos, Salários e de Carreira do Poder Judiciário goiano.   |
| <b>META 15</b> | Implantar sistema de gestão de custos globais de forma a garantir o controle e a economicidade de recursos.  |
| <b>META 16</b> | Realizar 5 ações com a finalidade de promover a participação de magistrados e servidores na execução da estratégia do Poder Judiciário goiano.   |
| <b>META 17</b> | Promover 10 iniciativas estratégicas com a finalidade de dar transparência e acesso às informações do Poder Judiciário goiano.   |
| <b>META 18</b> | Ampliar o índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, em 10% em relação ao ano de 2016.   |

**Fonte: Adaptado de TJGO (2017)**

Este plano de curto prazo, estruturado em metas e indicadores de desempenho, é uma ferramenta cuja finalidade é convergir os esforços de todas as áreas envolvidas na consecução das metas, de suas respectivas iniciativas estratégicas e das ações propostas para o biênio 2017/2019, sendo importante o compromisso e envolvimento de todos servidores do judiciário goiano para o sucesso da estratégia traçada (TJGO, 2017)

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS

### 4.2.1 Análise das respostas ao questionário

No que se refere à aplicação dos questionários, a primeira questão refere-se à percepção e conhecimento dos servidores a respeito do planejamento estratégico do TJGO e as outras quatro questões são relativas à execução da estratégia. Convém ressaltar que os questionários dos gestores e dos colaboradores eram idênticos, contendo questões fechadas com respostas pré-determinadas.

O questionário foi encaminhado para treze comarcas do estado de Goiás, sendo que o total de servidores destas comarcas é de 1.121 servidores; destes responderam o questionário 387 servidores, totalizando 34,52%. Dos 387 respondentes, 69 são gestores e 318 são colaboradores. Para efeito de análise, considerou-se como colaborador o servidor que não ocupa cargo de chefia e, como gestor, o servidor que ocupa cargo de chefia e/ou direção das escrivânias de 1º grau.

Dentre os 387 servidores que participaram da pesquisa, 288 foram mulheres e 99 homens, sendo que o tempo de serviço prestado no Poder Judiciário goiano variou de 3 a 25 anos.

#### 4.2.1.1 Resultados obtidos com os colaboradores e gestores acerca da percepção do atual Planejamento Estratégico do TJGO

A questão 1 procurou identificar a percepção dos servidores a respeito do atual Planejamento Estratégico do judiciário goiano. Ela é composta por sete itens, os quais são analisados a seguir.

O item 1 buscou verificar se os servidores concordam que as metas específicas e mais urgentes estabelecidas no plano estratégico da instituição são conhecidas por todos os chefes e coordenadores. No que concerne a esse aspecto, as respostas dos colaboradores não ficaram concentradas em um só item, sendo bem dispersas, sendo que 33,96% responderam que “concordam parcialmente” e 6,60% responderam que “concordam totalmente” com a afirmação. Houve um índice alto de servidores que ficaram neutros, totalizando 20,75% de

servidores que responderam “nem concordo nem discordo” e outros já discordaram, sendo que 21,70 % discordaram parcialmente e 16,98% discordaram totalmente da afirmação contida no item 1. Depreende-se das respostas obtidas que, para os colaboradores, as metas específicas e mais urgentes estabelecidas no planejamento estratégico do TJGO são conhecidas pelos chefes e coordenadores, mas percebeu-se que muitos não têm certeza se os chefes realmente conhecem ou não tais metas, pois muitos respondentes se dividiram em discordar e concordar parcialmente da afirmação.

No que tange aos gestores, as respostas foram em sentido contrário, ao passo que 34,78% responderam que “discordam parcialmente” e 17,39% responderam que “discordam totalmente” da afirmativa. Os que ficaram neutros e discordaram totalmente foi minoria, totalizando 8,70%. Os que responderam “concordo parcialmente” perfazem um total de 30,43%. A tabela 1 apresenta as respostas obtidas no item 1 da questão 1.

Tabela 1: Metas específicas e mais urgentes são conhecidas por todos os chefes e coordenadores

|                           | <b>Colaborador</b> |                   | <b>Gestor (chefe de cartório)</b> |                   |
|---------------------------|--------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------|
|                           | <b>Respostas</b>   | <b>Percentual</b> | <b>Respostas</b>                  | <b>Percentual</b> |
| Discordo totalmente       | 54                 | 16,98%            | 12                                | 17,39%            |
| Discordo parcialmente     | 69                 | 21,70%            | 24                                | 34,78%            |
| Nem concordo nem discordo | 66                 | 20,75%            | 6                                 | 8,70%             |
| Concordo parcialmente     | 108                | 33,96%            | 21                                | 30,43%            |
| Concordo totalmente       | 21                 | 6,60%             | 6                                 | 8,70%             |
| <b>Total</b>              | <b>318</b>         | <b>100,00%</b>    | <b>69</b>                         | <b>100,00%</b>    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Depreende-se dos dados obtidos, que a maioria dos gestores não conhece as metas mais urgentes estabelecidas no plano estratégico do TJGO e os colaboradores não sabem ao certo se seus chefes têm conhecimento de tais metas. Esse resultado é entendido por Kaplan e Norton (1997) como a falta de relacionamento entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico, onde há um desconhecimento se as metas são formalizadas e conhecidas por todos os gestores. Para Silva (2001), essa é uma barreira que obsta a implementação da estratégia da organização, pois nesse caso, as demandas não se traduzem em metas para departamentos, equipes e indivíduos.

No item 2 da questão 1, foi perguntado se os objetivos para os próximos anos, (objetivos de longo prazo) são conhecidos por todos os servidores colaboradores das varas judiciais.

As respostas dos colaboradores concentraram-se nos itens “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”, sendo que 33,96% responderam que discordam totalmente da

afirmação e 25,47% responderam que discordam parcialmente. Os servidores colaboradores que ficaram neutros perfazem um total de 14,15% e os que concordaram parcialmente da afirmação perfazem um total de 23,58%. Um número muito pequeno de servidores colaboradores (2,83%) concordou totalmente com este item.

Ao analisar as respostas obtidas, constata-se que os colaboradores, em sua maioria, não conhecem os objetivos de longo prazo estabelecidos no plano estratégico do Tribunal de Justiça de Goiás, haja vista que as respostas se concentraram nos itens “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”.

No que concerne às respostas dos gestores, estas foram no mesmo sentido das respostas dos colaboradores, sendo que 43,48% responderam que “discordam parcialmente” e 21,74% responderam que “discordam totalmente” da afirmação. Os gestores que concordaram parcialmente da afirmação perfazem um total de 30,43% e os que concordaram totalmente 4,35%. A tabela 2 apresenta as respostas obtidas no item 2 da questão 1.

Tabela 2: Objetivos de longo prazo conhecidos por todos os servidores colaboradores das varas judiciais

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 108         | 33,96%     | 15                         | 21,74%     |
| Discordo parcialmente     | 81          | 25,47%     | 30                         | 43,48%     |
| Nem concordo nem discordo | 45          | 14,15%     | 0                          | 0,00%      |
| Concordo parcialmente     | 75          | 23,58%     | 21                         | 30,43%     |
| Concordo totalmente       | 9           | 2,83%      | 3                          | 4,35%      |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao confrontar as respostas dos dois grupos por intermédio da tabela 2, verifica-se que a maioria dos gestores entende que os colaboradores não conhecem os objetivos de longo prazo da instituição e a maioria dos colaboradores também respondeu da mesma forma, pois discordaram totalmente ou parcialmente da afirmação. Isto se leva a presumir que existe uma falta de consenso, compreensão e transparência do significado da missão, visão e ações estratégicas da instituição. Na visão de Kaplan e Norton (1997), isto é entendido como uma barreira à implementação de estratégias e, quando existe a falta de entendimento e consenso sobre as ações e metas estabelecidas entre os membros da instituição, os departamentos seguem diferentes agendas de acordo com suas próprias interpretações de missão, visão e objetivos da instituição (SILVA, 2001).

Tal fato demonstra fragilidade na comunicação dos objetivos pela direção, tanto aos chefes quanto aos demais colaboradores. Ribeiro e Tavares (2016) afirmam que havendo um

processo de comunicação adequada, o principal benefício é o fortalecimento e construção de relacionamentos, pois permite abrir os canais de comunicação entre a instituição e seu pessoal, para que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação. Só assim será possível compreender e atender melhor os clientes externos (usuários), diminuindo custos, tempo e proporcionando um clima interno mais harmônico no qual todos compartilhem do mesmo sendo de direção e prioridades.

No item 3 foi questionado se há comunicação adequada e clara da estratégia a todos os servidores do Judiciário.

Verifica-se na tabela 3 que as respostas dos colaboradores foram bem dispersas, em que 33,02% responderam que discordam totalmente e 29,25% responderam que discordam parcialmente da afirmação. Os que ficaram neutros perfazem o total de 10,38% e os que concordaram parcialmente 21,70%. Já os que concordaram totalmente foram em número menor, somando-se 5,66%. Estes resultados demonstram que a comunicação da estratégia da instituição não está adequada, haja vista não haver um consenso entre os colaboradores sobre esse aspecto.

O grupo de gestores se concentrou nos itens “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”, posto que 17,39% discordaram totalmente e 52,17% discordaram parcialmente. Os gestores que ficaram neutros somaram-se 8,70%. Um número menor concordou totalmente (4,35%) e os que concordaram parcialmente foram o quantitativo de 17,39% de gestores. Conforme se verifica, os gestores, em sua maioria, concordaram que não há uma comunicação adequada e clara da estratégia na instituição.

Tabela 3: Comunicação adequada da estratégia

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 105         | 33,02%     | 12                         | 17,39%     |
| Discordo parcialmente     | 93          | 29,25%     | 36                         | 52,17%     |
| Nem concordo nem discordo | 33          | 10,38%     | 6                          | 8,70%      |
| Concordo parcialmente     | 69          | 21,70%     | 12                         | 17,39%     |
| Concordo totalmente       | 18          | 5,66%      | 3                          | 4,35%      |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A análise da questão 3 e respectivas respostas dos respondentes dos dois grupos evidencia que tanto os gestores quanto os colaboradores discordaram que a comunicação da instituição é adequada e clara. Hrebiniak (2006) afirma que o compartilhamento inadequado de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da

estratégia é um obstáculo para a execução do planejamento estratégico, haja vista que a estratégia deve ser um caminho formulado com clareza para que todos os envolvidos estejam em sintonia durante o processo de execução. Santos et al. (2015a) afirmam que o desafio enfrentado pelas organizações está intimamente ligado em como colocar em prática a estratégia. Embora possa parecer simples, nem sempre quem está na linha final tem informações suficientes a respeito do propósito e dos objetivos que se pretendem alcançar com a estratégia formulada pela alta administração da instituição.

O item 4 da questão 1 indaga se as metas da instituição são compreendidas (entendidas) por todos os seus membros.

As respostas dos colaboradores concentraram-se na alternativa “discordo parcialmente” atingindo 45,28% de respostas. As demais alternativas foram bem dispersas, vez que 11,32% discordaram totalmente da afirmação, 17,92% ficaram neutros, pois não concordaram, nem discordaram, 19,82% responderam “concordo parcialmente” e 5,66% concordaram totalmente com afirmativa. Depreende-se das respostas dos colaboradores que grande parte deles não concorda que as metas da instituição são compreendidas por todos os seus membros.

Atinente às respostas dos gestores, restou demonstrada a convergência de opiniões, pois 13,04% responderam “discordo totalmente” e 39,13% “discordo parcialmente”. Os que ficaram neutros representam 21,74% e os que responderam “concordo parcialmente” perfaz um total de 26,09%. Nenhum gestor concordou totalmente com a afirmação.

Tabela 4: Compreensão das metas da instituição

|                           | <b>Colaborador</b> |                   | <b>Gestor (chefe de cartório)</b> |                   |
|---------------------------|--------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------|
|                           | <b>Respostas</b>   | <b>Percentual</b> | <b>Respostas</b>                  | <b>Percentual</b> |
| Discordo totalmente       | 36                 | 11,32%            | 9                                 | 13,04%            |
| Discordo parcialmente     | 144                | 45,28%            | 27                                | 39,13%            |
| Nem concordo nem discordo | 57                 | 17,92%            | 15                                | 21,74%            |
| Concordo parcialmente     | 63                 | 19,81%            | 18                                | 26,09%            |
| Concordo totalmente       | 18                 | 5,66%             | 0                                 | 0,00%             |
| <b>Total</b>              | <b>318</b>         | <b>100,00%</b>    | <b>69</b>                         | <b>100,00%</b>    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao comparar as respostas dos dois grupos, conclui-se que os colaboradores e os gestores discordaram que as metas da instituição são compreendidas por todos os membros. Kaplan e Norton (2004), identificaram um conjunto de princípios que norteiam as organizações bem-sucedidas no processo de implementação da estratégia e, um deles, é a tradução da estratégia em termos operacionais. De acordo com este princípio, a descrição e compreensão da estratégia são vitais para que as pessoas possam compreender qual o seu



papel de contribuição na transformação dos planos em realidade. A descrição e comunicação da estratégia são itens que permitem desdobrar e disseminar a proposta estratégica em ações e projetos tangíveis (BOUER, 2008).

No item 5 foi questionado se os servidores são comprometidos e tem grande responsabilidade para com a instituição.

Conforme a tabela 5, a maioria dos colaboradores concordou com a afirmação, sendo que 39,62% responderam “concordo parcialmente” e 25,47% responderam “concordo totalmente”. As demais respostas foram bastante diversificadas, sendo que 5,66% discordaram totalmente e 16,98% discordaram parcialmente. Os que não quiseram se manifestar perfaz um total de 12,26%. Esse resultado demonstra que, na visão dos colaboradores, os servidores do Poder Judiciário são comprometidos e tem grande responsabilidade para com a instituição.

No que tange aos gestores, as respostas foram na mesma sintonia, porque 47,83% deles concordaram parcialmente com este item. Os gestores que concordaram totalmente foram o percentual de 21,74% e os que ficaram neutros 13,04%. Não houve nenhum gestor que discordou totalmente da afirmação e os que discordaram parcialmente soma-se 17,39%.

Tabela 5: Comprometimento dos servidores

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 18          | 5,66%      | 0                          | 0,00%      |
| Discordo parcialmente     | 54          | 16,98%     | 12                         | 17,39%     |
| Nem concordo nem discordo | 39          | 12,26%     | 9                          | 13,04%     |
| Concordo parcialmente     | 126         | 39,62%     | 33                         | 47,83%     |
| Concordo totalmente       | 81          | 25,47%     | 15                         | 21,74%     |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao confrontar as respostas dos dois grupos, foi possível constatar que a maioria dos servidores concorda que os membros do judiciário são comprometidos e tem grande responsabilidade com a instituição. Isso demonstra um alinhamento positivo da cultura organizacional da organização, onde os funcionários se empenham em executar os objetivos estratégicos estabelecidos. Para Certo e Peter (2010), cultura organizacional vem a ser um conjunto de valores e crenças compartilhados que influenciam a efetividade da formulação e da implementação da estratégia. Ainda para esses autores, a cultura organizacional influencia o comportamento dos funcionários e motiva-os ou não, a atingir ou ultrapassar os objetivos organizacionais.

Já no item 6, foi perguntado se a instituição como um todo se esforça para alcançar as metas. Essa questão difere do item anterior, sendo mais abrangente ao perguntar sobre a instituição como um todo. Neste item estão incluídos os magistrados, servidores efetivos, comissionados, estagiários e terceirizados.

Conforme se verifica na tabela 6, a maioria dos colaboradores concordou parcialmente com a afirmação (49,06%). Os que responderam “concordam totalmente” foram 17,92% e os que ficaram neutros ou não quiseram opinar perfaz o total de 15,09%. Uma minoria de colaboradores discordou da afirmação, sendo que 7,55% discordaram totalmente e 10,38% discordaram parcialmente.

Atinente aos gestores, a maioria deles concordou parcialmente com este item, somando-se 56,52%. Os que concordaram totalmente, que ficaram neutros e que discordaram totalmente foram o total de 4,35%. Os gestores que discordaram parcialmente somam-se 30,43%.

Tabela 6: Empenho da instituição para o alcance das metas

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 24          | 7,55%      | 3                          | 4,35%      |
| Discordo parcialmente     | 33          | 10,38%     | 21                         | 30,43%     |
| Nem concordo nem discordo | 48          | 15,09%     | 3                          | 4,35%      |
| Concordo parcialmente     | 156         | 49,06%     | 39                         | 56,52%     |
| Concordo totalmente       | 57          | 17,92%     | 3                          | 4,35%      |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao observar a tabela 6, é possível constatar que tanto os gestores quanto os colaboradores em sua maioria concordaram parcialmente que a instituição, como um todo, se esforça para alcançar as metas. Esse resultado pode ser considerado como um aspecto positivo dentro da instituição, pois mesmo não concordando totalmente com a afirmativa, os servidores do judiciário têm ciência de que os seus membros se empenham em alcançar as metas. Hrebiniak (2006) afirma que mais difícil do que formular a estratégia é executá-la por toda a instituição. Uma série de fatores habituais, incluindo políticas, inércia e resistência a mudanças, podem dificultar o processo de execução e, por isso, o engajamento dos servidores para o alcance das metas é primordial.

No item 7 foi questionado se os chefes tomam conhecimento da estratégia antes de serem chamados para colocá-la em prática.

De acordo com a tabela 7, houve uma grande dispersão nas respostas dos colaboradores, sendo que a variável “discordo totalmente” recebeu 16,04% e a “discordo parcialmente” 20,75%. Os que responderam “nem concordo nem discordo” foram maioria, atingindo o índice de 31,13%. Já os colaboradores que concordaram parcialmente perfazem um total de 19,81% e os que concordaram totalmente, 12,26%. Com esse resultado, é possível perceber que os colaboradores não têm conhecimento se seus superiores (chefes) tomam conhecimento da estratégia antes de serem chamados para executá-la. Sobre este assunto, Certo e Peter (2010) afirmam que para a instituição atingir seus objetivos, ela deve não somente formular, mas também implementar eficazmente suas estratégias escolhendo uma abordagem de implementação. Em cada abordagem, o administrador tem um papel essencial no processo execução e deve reunir a equipe de gerentes a fim de explorar ideias e usar todo o seu conhecimento de dinâmica de grupo para garantir que todas as boas intenções sejam discutidas e investigadas.

No grupo de gestores, houve uma grande concentração de respostas nos itens “discordo totalmente” (30,43%), “discordo parcialmente” (30,43%) e concordo parcialmente (30,43%). Os que ficaram neutros e responderam “nem concordo nem discordo” foram 4,35% e igualmente, os que concordaram totalmente perfazem o total de 4,35%.

Tabela 7: Os chefes tomam conhecimento da estratégia antes de sua implementação

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 51          | 16,04%     | 21                         | 30,43%     |
| Discordo parcialmente     | 66          | 20,75%     | 21                         | 30,43%     |
| Nem concordo nem discordo | 99          | 31,13%     | 3                          | 4,35%      |
| Concordo parcialmente     | 63          | 19,81%     | 21                         | 30,43%     |
| Concordo totalmente       | 39          | 12,26%     | 3                          | 4,35%      |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao fazer um comparativo das respostas obtidas, constata-se que tanto os gestores, quanto os colaboradores não sabem ao certo se os gestores tomam conhecimento da estratégia antes de colocá-la em prática, presumindo-se que os servidores não estão envolvidos no processo de formulação da estratégia da instituição.

Com relação a questão 1, pode-se concluir que a percepção dos servidores a respeito do atual planejamento estratégico do TJGO é bastante diversificada, pois no que se refere as metas específicas e mais urgentes estabelecidas no plano estratégico, a maioria dos gestores afirmaram não conhecer tais metas e os colaboradores nem sabem ao certo se seus chefes tem

conhecimento ou não dessas metas. Quanto aos objetivos estratégicos de longo prazo da instituição, a maioria dos gestores entende que os colaboradores não conhecem os objetivos estratégicos de longo prazo, ao passo que os colaboradores concordaram parcialmente em afirmar que conhecem os objetivos estratégicos de longo prazo do TJGO. Isso se leva a presumir que existe uma falta de consenso, compreensão e transparência do significado da missão, visão e ações estratégicas da instituição.

No que concerne à comunicação da estratégia, tanto os gestores quanto os colaboradores afirmaram que a comunicação da estratégia na instituição não é adequada e clara. E, quanto à compreensão e entendimento das metas pelos servidores do Poder Judiciário, os colaboradores e gestores discordaram que as metas da instituição são compreendidas por todos os membros.

Sobre o comprometimento e responsabilidade dos servidores, foi possível constatar que a maioria destes concorda que os membros do judiciário são comprometidos e responsáveis. Isso demonstra um alinhamento positivo da cultura organizacional da empresa, visto que os funcionários se empenham em executar as determinações e objetivos estabelecidos. Também ficou demonstrado que tanto os gestores quanto os colaboradores concordam que a instituição como um todo se esforça para alcançar as metas.

Por fim, a questão 1 demonstrou que tanto os gestores, quanto os colaboradores, não sabem ao certo se os chefes tomam conhecimento da estratégia antes de colocá-la em prática, presumindo-se que os servidores de 1º grau de jurisdição não estão diretamente envolvidos no processo de formulação da estratégia da instituição.

#### 4.2.1.2 Resultados obtidos com os colaboradores e gestores acerca da implementação do planejamento estratégico no TJGO

Na questão 2, foram aludidos doze obstáculos para uma execução bem-sucedida da estratégia e, para medir a compreensão sobre a dimensão de cada um desses obstáculos por parte dos servidores, foram abordados 12 itens, sendo que cada item abordou um obstáculo ou dificuldade. Segue abaixo a análise e descrição dos resultados obtidos.

##### Item 1: Estratégia pouco eficiente ou insatisfatória

De acordo com a tabela 8, a maioria dos colaboradores acredita que uma estratégia pouco eficiente ou insatisfatória é um grande problema para a instituição (38,68%) e outros acreditam que algumas vezes é problema (33,96%). Os que responderam “nunca é problema” foram minoria (2,83%) e os que afirmaram que “poucas vezes é problema” perfazem o total de 14,15%. O que entendem que “não tem influência” somam-se 1,38%.

No grupo de gestores, a maioria entende que uma estratégia pouca eficiente ou insatisfatória algumas vezes é problema para a instituição (47,83%) e outra maioria entende que é um grande problema (30,43%). Poucos gestores acreditam que nunca é um problema (4,35%) e alguns acreditam que poucas vezes é problema (17,39%). Nenhum gestor concordou que isso não tem influência na instituição (0,00%).

Tabela 8: Estratégia pouco eficiente ou insatisfatória

|                          | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|--------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                          | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Nunca é problema         | 9           | 2,83%      | 3                          | 4,35%      |
| Poucas vezes é problema  | 45          | 14,15%     | 12                         | 17,39%     |
| Não tem influência       | 33          | 10,38%     | 0                          | 0,00%      |
| Algumas vezes é problema | 108         | 33,96%     | 33                         | 47,83%     |
| Um grande problema       | 123         | 38,68%     | 21                         | 30,43%     |
| Total                    | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao analisar as respostas dos gestores e dos colaboradores, é possível concluir que tanto os gerentes quanto os demais servidores acreditam que a estratégia pouco eficiente ou insatisfatória é um problema e têm plena consciência da importância da estratégia para a uma execução eficaz. Sobre a importância da estratégia, Hrebiniak (2006) afirma que estratégias mal-concebidas praticamente garantem resultados deficientes na execução, razão pela qual uma estratégia vaga ou deficiente constitui uma barreira à execução bem-sucedida. A formulação de uma estratégia sólida é de extrema importância, pois é ela que indica o caminho correto para a resolução de questões.

Item 2: Não possuir um modelo para orientar os esforços para se alcançar as metas e objetivos estabelecidos no Plano Estratégico do TJGO.

Sobre este item, é possível constatar que, para os colaboradores, não possuir um modelo para orientá-los a alcançar as metas e objetivos estabelecidos no plano estratégico configura um problema para a execução. Conforme se verifica na tabela 9, as respostas dos colaboradores se concentraram nas opções “um grande problema” (46,23%) e “algumas vezes é problema” (33,96%). O que responderam nunca é problema foram somente 2,83% e os que afirmaram que “poucas vezes é problema soma-se 6,60%. Os que ficaram neutros e afirmaram que não tem influência foram 10,38%.

Quanto aos gestores, estes também entendem que um grande obstáculo para uma execução bem-sucedida é a instituição não possuir um modelo ou diretriz para guiar a execução das metas e objetivos estratégicos. As respostas da maioria dos gestores foram nos

itens “um grande problema” (43,48%) e algumas vezes é problema (30,43%). Os que afirmaram que não possuir uma diretriz para guiar a execução nunca é problema foram o total de 4,35% e os que afirmaram que poucas vezes é problema foram 17,39%. Os gestores que não quiseram opinar afirmando que “não tem influência” perfaz o total de 4,35%.

Conforme afirma Hrebiniak (2006), sem uma diretriz e uma orientação clara, as pessoas fazem as coisas que acreditam ser importantes, o que, em geral, resulta em decisões e ações descoordenadas, divergentes e até conflitantes. Desse modo, os gerentes precisam de um modelo lógico para orientar as ações de execução.

Tabela 9: Falta de modelo ou diretriz para orientar a execução da estratégia

|                          | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|--------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                          | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Nunca é problema         | 9           | 2,83%      | 3                          | 4,35%      |
| Poucas vezes é problema  | 21          | 6,60%      | 12                         | 17,39%     |
| Não tem influência       | 33          | 10,38%     | 3                          | 4,35%      |
| Algumas vezes é problema | 108         | 33,96%     | 21                         | 30,43%     |
| Um grande problema       | 147         | 46,23%     | 30                         | 43,48%     |
| Total                    | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O resultado da pesquisa demonstrou que, tanto na percepção dos funcionários, quanto na dos gestores, a ausência de um modelo ou diretriz para orientar a execução da estratégia constitui um problema para a implementação.

Item 3: Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia.

Ao verificar a tabela 10, vê-se que entre os colaboradores predomina a ideia de que a insuficiência de recursos financeiros configura um grande problema para executar a estratégia da instituição (54,72%). Outro grupo significativo de funcionários assinalou “algumas vezes é problema” (25,47%) e um número pequeno, respondeu que “nunca é problema” (2,83%). Os que responderam “não tem influência” foram o total de 6,60% e os que assinalaram “poucas vezes é problema,” 10,38%.

Entre os gerentes, também existe um grupo significativo destes que considera relevante ter recursos para a efetivação da estratégia, pois estes, em sua maioria, assinalaram “algumas vezes é problema” (43,48%) e “um grande problema” (30,43%). Nenhum gestor respondeu que recursos financeiros insuficientes nunca é problema para executar a estratégia e uma minoria assinalou que não tem influência (4,35%). Os gerentes que marcaram a opção “poucas vezes é problema” perfaz o total de 21,74%.

Tabela 10: Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia

|                          | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|--------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                          | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Nunca é problema         | 9           | 2,83%      | 0                          | 0,00%      |
| Poucas vezes é problema  | 33          | 10,38%     | 15                         | 21,74%     |
| Não tem influência       | 21          | 6,60%      | 3                          | 4,35%      |
| Algumas vezes é problema | 81          | 25,47%     | 30                         | 43,48%     |
| Um grande problema       | 174         | 54,72%     | 21                         | 30,43%     |
| Total                    | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao efetuar uma comparação da opinião dos colaboradores e dos chefes das escrivânias de 1º grau, fica claro o posicionamento convergente dos dois grupos. Ambos concentraram suas respostas nos itens “algumas vezes é problema” e “um grande problema”, podendo-se concluir que para os servidores do Poder Judiciário, a instituição deve destinar um orçamento suficiente para a implementação da estratégia. Para Silva (2001), a incompatibilidade entre os programas de ação e a alocação de recursos financeiros configura falta de coerência do planejamento estratégico. Kaplan e Norton (1997) afirmam que muitas vezes, a falta de adequação entre os cronogramas de desembolso financeiro e de implementação do projeto leva a falta de recursos físicos necessários ao cumprimento dos objetivos estratégicos, o que configura uma barreira à implementação da estratégia.

Item 4: Tentar executar uma estratégia que entra em conflito com a atual hierarquia.

Conforme a tabela 11, a maioria dos colaboradores concorda que tentar executar uma estratégia que entra em conflito com a atual estrutura de poder é um problema, o que pôde ser visto nas respostas “algumas vezes é problema” (34,91%) e “um grande problema” (33,96%). Os colaboradores que entendem que nunca é problema tentar executar uma estratégia que entre em conflito com a hierarquia foram minoria, 3,77% e, os que acreditam que poucas vezes é problema, perfazem o total de 13,21%. Os que ficaram neutros e marcaram o item “não tem influência” foram 14,15%.

Os gestores seguiram o mesmo entendimento, porque a maioria deles assinalou “algumas vezes é problema” (39,13%) e “um grande problema” 30,43%. Os gestores que acreditam que poucas vezes é problema executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura de poder foram minoria, somando-se 4,35%. Sobre esse assunto, Hrebiniak (2006) afirma que se os programas de execução entram em contradição com a estrutura de hierarquia e poder, estão condenados ao fracasso. A falta de apoio dos principais dirigentes certamente levará a estratégia ao naufrágio, pois eles são os principais estimuladores da execução.

Tabela 11: Estratégia em conflito com a hierarquia

|                          | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|--------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                          | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Nunca é problema         | 12          | 3,77%      | 0                          | 0,00%      |
| Poucas vezes é problema  | 42          | 13,21%     | 3                          | 4,35%      |
| Não tem influência       | 45          | 14,15%     | 18                         | 26,09%     |
| Algumas vezes é problema | 111         | 34,91%     | 27                         | 39,13%     |
| Um grande problema       | 108         | 33,96%     | 21                         | 30,43%     |
| Total                    | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O resultado da pesquisa demonstrou que, tanto na percepção dos funcionários, quanto na dos gestores, existe um entendimento, com exceções especialmente de alguns colaboradores, de que a estratégia não pode ser executada confrontando com a estrutura de hierarquia da instituição.

Item 5: Falta de capacidade em conseguir autorização a respeito das fases ou atividades importantes para alcançar metas e objetivos da empresa.

Ao considerar a tabela 12, foi possível verificar que a maioria das respostas dos colaboradores (43,40%) foi de que “algumas vezes é problema” a falta de capacidade em conseguir autorização a respeito das fases ou atividades importantes para alcançar as metas e objetivos da empresa. Outro número considerável de colaboradores, 28,30% entende que essa situação vem a ser um grande problema. Uma minoria, 4,72% respondeu que isso “nunca é problema” e 12,26% de colaboradores entendem que poucas vezes é problema. Com os resultados obtidos, é possível dizer que as respostas dos colaboradores foram no sentido de que algumas vezes é um problema a dificuldade de obtenção de autorização para as ações de execução.

No que concerne aos gestores, as respostas foram no mesmo sentido dos colaboradores, em que a maioria deles marcaram o item “algumas vezes é problema” (43,48%). Outros respondentes assinalaram a opção “um grande problema” somando-se 26,09%. Muitos gestores ficaram neutros e 17,39% marcaram a opção “não tem influência”.

Certo e Peter (2010) afirmam que durante a fase de implementação da estratégia, a instituição deve promover uma análise da sua estrutura organizacional, pois caso essa estrutura apresente muitos níveis hierárquicos, a estratégia pode não ser implementada com rapidez. Kaplan e Norton (2000) afirmam, nesse sentido, que devem ser criadas sinergias entre a estratégia corporativa, as unidades de negócio e as unidades de serviços compartilhados, desburocratizando o processo de execução.



Tabela 12: Falta de capacidade em se conseguir autorização para atividades de execução

|                          | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|--------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                          | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Nunca é problema         | 15          | 4,72%      | 3                          | 4,35%      |
| Poucas vezes é problema  | 39          | 12,26%     | 6                          | 8,70%      |
| Não tem influência       | 36          | 11,32%     | 12                         | 17,39%     |
| Algumas vezes é problema | 138         | 43,40%     | 30                         | 43,48%     |
| Um grande problema       | 90          | 28,30%     | 18                         | 26,09%     |
| Total                    | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O resultado da pesquisa demonstrou que neste item os colaboradores e os gestores têm o mesmo entendimento, em razão de que para ambos os grupos, a falta de capacidade em conseguir autorização a respeito das fases ou atividades importantes para alcançar as metas e objetivos da empresa algumas vezes é um problema.

Item 6: Falta de suporte da administração superior para colocar em prática os objetivos estratégicos do TJGO.

Ao verificar a tabela 13, constata-se que a metade dos colaboradores (50,00%) entende que a falta de suporte da administração superior para executar a estratégia vem a ser um grande problema. Outro número considerável de colaboradores (29,25%) entende que isso algumas vezes é um problema. Os colaboradores que assinalaram “nunca é problema” foram minoria, 2,83% e os que marcaram “poucas vezes é problema” somam-se 14,15%.

Com os gestores não foi diferente, onde 52,17% deles assinalaram a opção “um grande problema” e 43,48% marcaram “algumas vezes é problema”. Nenhum gestor marcou a opção “nunca é problema” e um número ínfimo, 4,35% assinalou o item “poucas vezes é problema.

Tabela 13: Falta de suporte da administração superior

|                          | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|--------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                          | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Nunca é problema         | 9           | 2,83%      | 0                          | 0,00%      |
| Poucas vezes é problema  | 45          | 14,15%     | 3                          | 4,35%      |
| Não tem influência       | 12          | 3,77%      | 0                          | 0,00%      |
| Algumas vezes é problema | 93          | 29,25%     | 30                         | 43,48%     |
| Um grande problema       | 159         | 50,00%     | 36                         | 52,17%     |
| Total                    | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao comparar as respostas dos dois grupos, constatou-se que tanto para os colaboradores quanto para os gestores, a falta de suporte pela gestão é um grande problema

para a execução da estratégia. Hrebiniak (2006) afirma que um dos problemas relacionados à má execução pelos administradores é justamente o fato de alguns gerentes de nível superior acreditarem que a execução da estratégia se encontra “abaixo deles”, algo que seria melhor deixar para os funcionários que estão embaixo da hierarquia da empresa. Para o autor, a execução exige um sentimento de pertença em todos os níveis da gerência e, dos gerentes de nível executivo para baixo, deve haver o comprometimento das ações que são centrais para uma execução efetiva.

Item 7: Falta de identificação com as metas estratégicas ou dos planos de execução entre os principais servidores.

Conforme a tabela 14, as respostas dos colaboradores concentraram-se nos itens “algumas vezes é problema” (40,57%) e um grande problema (32,08%). Os que responderam “nunca é problema” foram minoria, 2,83%. E os que marcaram “poucas vezes é problema” corresponde ao total de 11,32%.

Os gestores por sua vez, também coadunam com o mesmo entendimento, em que 47,83% deles marcaram a opção “algumas vezes é problema” e 26,09% responderam “um grande problema”. Houve um índice relativamente alto de gestores que não quiseram se manifestar, marcando a opção “não tem influência”. Hrebiniak (2006) afirma que a execução exige uma cultura de realização, disciplina e pertença, e o líder deve saber o que realmente afeta a mudança cultural dos funcionários. Bouer (2008), nesse sentido, assevera que a execução da estratégia envolve um número maior de pessoas do que o planejamento. A comunicação, mobilização e coordenação adequadas convertem-se em fatores-chave de sucesso.

Tabela 14: Falta de identificação com as metas estratégicas

|                          | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|--------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                          | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Nunca é problema         | 9           | 2,83%      | 0                          | 0,00%      |
| Poucas vezes é problema  | 36          | 11,32%     | 3                          | 4,35%      |
| Não tem influência       | 42          | 13,21%     | 15                         | 21,74%     |
| Algumas vezes é problema | 129         | 40,57%     | 33                         | 47,83%     |
| Um grande problema       | 102         | 32,08%     | 18                         | 26,09%     |
| Total                    | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Depreende-se do resultado obtido, que a maioria dos colaboradores entendem que a falta de identificação com as metas estratégicas por parte dos servidores pode ser um problema para a execução estratégica e os gestores também têm consciência da importância

do sentimento de “pertença” e identificação com as metas estratégicas por parte dos servidores.

Item 8: Falta de incentivos ou incentivos inapropriados para apoiar os objetivos da execução.

Ao analisar a tabela 15, verifica-se que os colaboradores marcaram majoritariamente as opções “um grande problema” (43,40%) e “algumas vezes é problema” (37,74%). As demais opções receberam minoria de votos, 0,94% marcaram “nunca é problema” e 7,55% escolheram “poucas vezes é problema”. Os que preferiram não opinar somaram-se 10,38%.

Os gestores, em sua maioria, marcaram o item “algumas vezes é problema” (60,87%). E muitos também marcaram a opção “um grande problema” (30,43%). Nenhum gestor marcou as opções “nunca é problema” e “poucas vezes é problema”. Os que ficaram neutros somaram-se 8,70%.

Tabela 15: Falta de incentivos para apoiar os objetivos da execução

|                          | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|--------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                          | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Nunca é problema         | 3           | 0,94%      | 0                          | 0,00%      |
| Poucas vezes é problema  | 24          | 7,55%      | 0                          | 0,00%      |
| Não tem influência       | 33          | 10,38%     | 6                          | 8,70%      |
| Algumas vezes é problema | 120         | 37,74%     | 42                         | 60,87%     |
| Um grande problema       | 138         | 43,40%     | 21                         | 30,43%     |
| Total                    | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao comparar as respostas dos dois grupos, verifica-se que para os gestores a falta de incentivos para apoiar os objetivos da execução configura um grande problema, enquanto que, para os colaboradores, esta situação algumas vezes vem a ser um problema. Sobre o assunto, Bossidy e Charan (2002) afirmam que o líder deve reconhecer o esforço da equipe bem como o esforço individual. Se ele quer que as pessoas produzam resultados específicos, precisa recompensar de acordo.

Item 9: Compartilhamento insatisfatório ou ruim das informações entre as pessoas responsáveis pela execução dos objetivos da empresa.

De acordo com a tabela 16, a maioria dos colaboradores entende que o compartilhamento insatisfatório de informações entre as pessoas responsáveis pela execução dos objetivos da empresa vem a ser um grande problema para a instituição (44,34%). Os que assinalaram “algumas vezes é problema” perfazem o total de 31,13% e os que entendem que “poucas vezes é problema”, 12,26%. Portanto, para os colaboradores, o compartilhamento

inadequado de informações, é um grande problema ou algumas vezes um problema para a instituição.

No que tange aos gestores, estes concentraram suas respostas na alternativa “algumas vezes é problema” (52,17%). Muitos também entenderam ser um grande problema o compartilhamento inadequado de informações. Somente uma minoria, 8,70% entendeu que isso poucas vezes é um problema. Acerca do compartilhamento de informações, Hrebiniak (2006) assevera que devem ser desenvolvidas estruturas organizacionais na instituição que estimulem o compartilhamento das informações, bem como saber quem está fazendo o quê, quando e por que, e quem é responsável pelas principais etapas no processo de execução. Os programas e execução não irão a lugar nenhum sem uma responsabilidade clara e definida.

Tabela 16: Compartilhamento inadequado de informações

|                          | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|--------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                          | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Nunca é problema         | 18          | 5,66%      | 0                          | 0,00%      |
| Poucas vezes é problema  | 39          | 12,26%     | 6                          | 8,70%      |
| Não tem influência       | 21          | 6,60%      | 9                          | 13,04%     |
| Algumas vezes é problema | 99          | 31,13%     | 36                         | 52,17%     |
| Um grande problema       | 141         | 44,34%     | 18                         | 26,09%     |
| Total                    | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao analisar as respostas da tabela 16, verifica-se que enquanto para os colaboradores o compartilhamento inadequado de informações vem a ser um grande problema, para os gestores, esse fato algumas vezes vem a ser um problema.

Item 10: Comunicação pouco clara da responsabilidade para as decisões ou ações da execução.

Verifica-se na tabela 17 que a falta de clareza na comunicação da responsabilidade para decisões vem a ser um grande problema na visão dos colaboradores, os quais assinalaram majoritariamente esta opção (41,51%). Muitos também marcaram a opção “algumas vezes é problema” 35,85% e a minoria escolheu o item “nunca é problema”. Os que entendem que poucas vezes é problema somaram-se 10,38%.

Os gestores tiveram o mesmo entendimento dos colaboradores, 43,48% assinalaram “um grande problema” e 26,09% marcaram “algumas vezes é problema”. Nenhum gestor entendeu que isso nunca vem a ser um problema e, 21,74% entendem que “poucas vezes é problema”. Ribeiro e Tavares (2016) sustentam que o principal benefício que se busca em um processo de comunicação adequada e clara é o fortalecimento e construção de

relacionamentos, permitindo abrir os canais de comunicação entre a instituição e seu pessoal, para que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação. Bossidy e Charan (2002) afirmam ainda, que o líder deve se concentrar em poucas prioridades claras para que todos possam entender. Estabelecer três ou quatro prioridades produzirá melhores resultados a partir dos recursos disponíveis. As metas devem ser simples e diretas, para que todos possam agir sobre elas.

Tabela 17: Falta de clareza na comunicação da responsabilidade para as decisões

|                          | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|--------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                          | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Nunca é problema         | 21          | 6,60%      | 0                          | 0,00%      |
| Poucas vezes é problema  | 33          | 10,38%     | 15                         | 21,74%     |
| Não tem influência       | 18          | 5,66%      | 6                          | 8,70%      |
| Algumas vezes é problema | 114         | 35,85%     | 18                         | 26,09%     |
| Um grande problema       | 132         | 41,51%     | 30                         | 43,48%     |
| Total                    | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao confrontar os dados apresentados na tabela 17, visualiza-se uma confluência de pensamentos entre o grupo de gestores e o de colaboradores, uma vez que ambos afirmam, em sua maioria, que a falta de clareza na comunicação da responsabilidade para as decisões vem a ser um grande problema para uma execução bem sucedida.

Item 11: Pouco entendimento de como a instituição funciona e de como ocorre a execução das metas e objetivos.

A tabela 18 demonstra as repostas obtidas no item 11. Os colaboradores que marcaram a opção “algumas vezes é problema” foram maioria, e somam-se 41,51% e também um número significativo marcou a opção “um grande problema” (36,79%). Os que assinalaram o item “nunca é problema” foi minoria (3,77%), bem como os que escolheram “poucas vezes é problema” (7,55%).

Os gestores tiveram o mesmo posicionamento, e escolheram as opções “algumas vezes é problema” (47,83%) e “um grande problema” (34,78%). Os que marcaram os itens “nunca é problema” e “poucas vezes é problema” somaram-se 4,35%. Já os que não quiseram opinar, assinalando o item “não tem influência” foi o total de 8,70%.

Na visão de Kaplan e Norton (2008), a execução exige uma estrutura que integre as estratégias e as operações da instituição. Quando não há uma percepção dessa função de integralização pelos colaboradores e gestores, dificilmente a estratégia terá êxito. Bossidy e Charan (2002) afirmam que o processo de operações deve unir estratégias e pessoas. À

medida que o processo de estratégia define onde um negócio quer ir e o processo de pessoal define quem vai fazer o negócio chegar lá, o processo operacional indica o caminho para estas pessoas. Desse modo, deve-se conceber uma estrutura organizacional condizente com estratégia e propagar isso por toda a instituição.

Tabela 18: Pouca compreensão do funcionamento da instituição.

|                          | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|--------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                          | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Nunca é problema         | 12          | 3,77%      | 3                          | 4,35%      |
| Poucas vezes é problema  | 24          | 7,55%      | 3                          | 4,35%      |
| Não tem influência       | 33          | 10,38%     | 6                          | 8,70%      |
| Algumas vezes é problema | 132         | 41,51%     | 33                         | 47,83%     |
| Um grande problema       | 117         | 36,79%     | 24                         | 34,78%     |
| Total                    | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O resultado da pesquisa demonstrou que os gestores e os colaboradores se alinham ao mesmo entendimento, entendendo que a falta de compreensão do funcionamento da instituição vem a ser um problema para a implementação da estratégia.

Sobre o assunto, Hrebiniak (2006) afirma que é importante que a organização saiba como alcançar uma coordenação e garantir o compartilhamento das informações em organizações complexas e geograficamente dispersas, bem como tenha controle de quem está fazendo o quê, quando e por que, e quem é responsável pelas principais etapas no processo de execução. Os programas de execução não se sustentarão sem uma responsabilidade clara e definida entre os membros da instituição.

Item 12: Falta de capacidade do TJGO de gerenciar mudanças de maneira eficiente ou superar resistência interna à mudança.

De acordo com a tabela 19, a maioria dos colaboradores respondeu “algumas vezes é problema” (50,94%), revelando que consideram uma enorme complicação a incapacidade de gerenciar a mudança ou superar a resistência interna à mudança por parte da administração. Os que entendem que este fato vem a ser “um grande problema” somam-se 29,25%. Um número minoritário de gestores assinalou os itens “nunca é problema” (4,72%) e “poucas vezes é problema” (7,55%).

A maioria dos gestores também escolheu as opções “algumas vezes é problema” (47,83%) e “um grande problema” (39,13%), demonstrando que os chefes têm plena consciência da importância do desenvolvimento de capacidades para gerenciar a resistência interna à mudança por parte dos servidores. De acordo com Freires et al. (2014), o processo

de mudança causa incertezas que afetam os indivíduos psicologicamente, provocando medo e, conseqüentemente, gera resistência, sendo esta uma das principais barreiras a execução bem sucedida nas organizações de trabalho.

Tabela 19: Incapacidade de gerenciar a mudança ou superar a resistência interna à mudança

|                          | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|--------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                          | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Nunca é problema         | 15          | 4,72%      | 3                          | 4,35%      |
| Poucas vezes é problema  | 24          | 7,55%      | 0                          | 0,00%      |
| Não tem influência       | 24          | 7,55%      | 6                          | 8,70%      |
| Algumas vezes é problema | 162         | 50,94%     | 33                         | 47,83%     |
| Um grande problema       | 93          | 29,25%     | 27                         | 39,13%     |
| Total                    | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Portanto, mais uma vez, a percepção dos colaboradores foi a mesma dos gestores, e os dois grupos compreenderam que a incapacidade de gerenciar a mudança ou superar a resistência interna à mudança algumas vezes pode ser um óbice à execução estratégica.

Na questão 2, pode-se concluir que boa parte dos gestores e colaboradores compreendem que os doze desafios apresentados configuram barreiras à execução estratégica.

Sobre o questionamento a respeito de estratégia vaga ou insatisfatória, tanto os gestores quanto os colaboradores perceberam que uma estratégia mal concebida prejudica os resultados da execução. Quando perguntados sobre a ausência de um modelo para orientá-los a alcançar as metas e objetivos estabelecidos no plano estratégico os dois grupos consideraram que isto também configura um problema para a execução. Quanto aos recursos financeiros insuficientes para a execução, os colaboradores e gestores entenderam que a instituição deve destinar um orçamento suficiente para a implementação da estratégia. Outro desafio importante que também apresentou harmonia de entendimentos entre os dois grupos foi que uma estratégia não pode ser executada confrontando com a estrutura de hierarquia da instituição.

Quando questionados sobre a falta de capacidade em conseguir autorização a respeito das fases ou atividades importantes para alcançar metas e objetivos da instituição, os gestores e os colaboradores entenderam que isso pode, algumas vezes, ser um problema para a execução. Quanto à falta de suporte da administração superior, ocorreu equivalência de entendimentos entre os dois grupos (colaboradores e gestores), pois ambos concordaram que a falta de suporte da gestão é um grande problema para a execução da estratégia. No que concerne à falta de identificação com as metas estratégicas, os colaboradores e gestores

entenderam que a ausência de um sentimento de “pertença” de uma estratégia, algumas vezes, é um problema para a implementação. No que tange à falta de incentivos ou incentivos inapropriados, verificou-se que, para os gestores, a falta de incentivos configura um grande problema, enquanto que, para os colaboradores, esta situação algumas vezes vem a ser um problema.

Quando perguntados acerca do compartilhamento insatisfatório ou ruim das informações entre as pessoas responsáveis pela execução, verificou-se que enquanto para os colaboradores o compartilhamento inadequado de informações vem a ser um grande problema, para os gestores, esse fato algumas vezes vem a ser um problema. Quanto à falta de clareza da responsabilidade para as decisões ou ações da execução, ambos os grupos afirmaram que este obstáculo é um grande problema para uma execução bem-sucedida. Quanto ao pouco entendimento de como a instituição funciona e de como ocorre a execução das metas e objetivos, os gestores e colaboradores tiveram o mesmo entendimento, vez que concordaram que a falta de compreensão do funcionamento da instituição é um problema para a implementação da estratégia. No que se refere à incapacidade de gerenciar mudanças ou superar resistência interna à mudança, os dois grupos (colaboradores e gestores) apresentaram posicionamento idêntico, e concordaram que isso é uma barreira para a execução.

A questão 3 procurou classificar a eficiência dos métodos de coordenação para a execução da estratégia entre as funções, as unidades de negócios e a equipe principal dentro da instituição estudada (TJGO).

Item 1: Usar as equipes ou grupos multifuncionais.

Ao analisar a tabela 20 constata-se que os colaboradores, em sua maioria, entendem que a utilização de equipes ou grupos multifuncionais pode ser altamente eficaz para a execução da estratégia, e 49,06% dos colaboradores assinalaram a opção “altamente eficaz”. Houve um número significativo de colaboradores que marcaram o item “algumas vezes é eficaz” (35,85%) e a minoria escolheu os itens “totalmente ineficaz” (7,55%) e “parcialmente ineficaz” (3,77%).

No que tange aos gestores, também houve predominância de respostas nos itens “altamente eficaz” (47,83%) e “algumas vezes é eficaz” (39,13%). Apenas 13,04% de gestores entenderam que a utilização de equipes ou grupos multifuncionais seria parcialmente ineficaz (13,04%). Kaplan e Norton (2004) afirmam que o líder deve mobilizar a instituição e comunicar porque a mudança é necessária, visto que a estratégia exige trabalho em equipe. O líder deve também atuar ativamente e se envolver no processo de mudança, para que toda a instituição se dedique a executar o plano estratégico. Os autores afirmam ainda, que devem



ser criadas e gerenciadas as sinergias entre a estratégia corporativa, as unidades de negócio e as unidades de serviços compartilhados, além de definir claramente a estratégia e a função corporativa.

Tabela 20: Usar equipes ou grupos multifuncionais

|                        | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                        | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Totalmente ineficaz    | 24          | 7,55%      | 0                          | 0,00%      |
| Parcialmente ineficaz  | 12          | 3,77%      | 9                          | 13,04%     |
| Não tem influência     | 12          | 3,77%      | 0                          | 0,00%      |
| Algumas vezes é eficaz | 114         | 35,85%     | 27                         | 39,13%     |
| Altamente eficaz       | 156         | 49,06%     | 33                         | 47,83%     |
| Total                  | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao analisar as respostas dos dois grupos (colaboradores e gestores) constatou-se que ambos são de opinião que a utilização de equipes ou grupos multifuncionais é eficaz para uma melhor execução da estratégia.

Item 2: Usar comunicação informal (por exemplo, contato de pessoa para pessoa).

Verifica-se na tabela 21, que metade dos colaboradores (50,94%) compreende que a utilização de comunicação informal no processo de implementação algumas vezes é eficaz para a melhor execução da estratégia. Alguns colaboradores marcaram o item “altamente eficaz” (22,64%) e outros assinalaram as opções “parcialmente ineficaz” (9,43%) e “totalmente ineficaz” (13,21%).

Já o grupo de gestores, em sua maioria, assinalou o item “altamente eficaz” (43,48%), pois para estes a utilização de comunicação informal seria bastante positivo para uma execução bem sucedida. Um número significativo de gestores, 39,13% concluiu que o uso da comunicação informal algumas vezes é eficaz.

Sobre esse assunto, Ribeiro e Tavares (2016) afirmam que em um processo de execução deve haver uma comunicação adequada, pois fortalece a construção de relacionamentos e permite abrir os canais de comunicação entre a instituição e seu pessoal, para que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação. Os autores afirmam que só assim será possível compreender e melhor atender os clientes externos, o que ocasionará a diminuição de custos, tempo e proporcionará um clima interno mais harmônico no qual todos compartilhem do mesmo senso de direção e de prioridades. Hrebiniak (2006) enfatiza que é importante que todos na instituição tomem conhecimento do seu papel e assumam a responsabilidade pela sua contribuição na execução da estratégia.

Tabela 21: Usar comunicação informal

|                        | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                        | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Totalmente ineficaz    | 42          | 13,21%     | 0                          | 0,00%      |
| Parcialmente ineficaz  | 30          | 9,43%      | 12                         | 17,39%     |
| Não tem influência     | 12          | 3,77%      | 0                          | 0,00%      |
| Algumas vezes é eficaz | 162         | 50,94%     | 27                         | 39,13%     |
| Altamente eficaz       | 72          | 22,64%     | 30                         | 43,48%     |
| Total                  | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao comparar a visão dos dois grupos, verifica-se que para os gestores a utilização de comunicação informal, como por exemplo, o contato de pessoa para pessoa, pode ser altamente eficaz para uma execução bem sucedida, enquanto que, para os colaboradores, essa ferramenta pode ser algumas vezes eficaz.

Item 3: Uso de integradores formais, como gerenciamento de projetos ou de garantia da qualidade.

De acordo com a tabela 22, 43,40% dos colaboradores entenderam que “algumas vezes é eficaz” o uso de integradores formais para a execução estratégia. Ainda teve um grupo significativo de colaboradores que escolheu a opção “altamente eficaz” (24,53%). Já uma minoria escolheu os itens “totalmente ineficaz” (9,43%) e parcialmente ineficaz (9,43%).

No que tange aos gestores, as respostas se concentram no item “altamente eficaz” (34,78%). Outros já entenderam que o uso de integradores formais “algumas vezes é eficaz” (26,09%) e, embora tenha havido marcação em “parcialmente ineficaz” (17,39%) e “totalmente ineficaz” (4,35%), a maioria dos gestores entendeu que a utilização de integradores formais contribui para a efetivação da estratégia. Uma ferramenta muito utilizada pelas organizações para realizar a integração e articulação entre as estratégias de longo prazo é o *Balanced Scorecard*. O BSC, como é conhecido, foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), e é uma ferramenta de gestão que propõe uma avaliação de resultados baseada em métricas que incluem, além dos indicadores financeiros, componentes menos tangíveis como a satisfação do cliente, qualidade de produtos, capacidade dos funcionários e eficiência dos processos. Lopes, Silva e Vicente (2015) afirmam que o BSC ultrapassa a ideia de mensuração de desempenho empresarial, pois estende a conceitos de esclarecimento, comunicação e integração de planos e metas estratégicas, englobando toda a instituição. Ele também é considerado um ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar

importantes processos como: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico.

Tabela 22: Usar integradores formais

|                        | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                        | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Totalmente ineficaz    | 30          | 9,43%      | 3                          | 4,35%      |
| Parcialmente ineficaz  | 30          | 9,43%      | 12                         | 17,39%     |
| Não tem influência     | 42          | 13,21%     | 12                         | 17,39%     |
| Algumas vezes é eficaz | 138         | 43,40%     | 18                         | 26,09%     |
| Altamente eficaz       | 78          | 24,53%     | 24                         | 34,78%     |
| Total                  | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A tabela 22 demonstrou que para o grupo de gestores, a utilização de integradores formais, como garantia de projetos ou garantia da qualidade, pode ser altamente eficaz para a efetivação da estratégia. Os colaboradores por sua vez, tiveram um entendimento relativizado. Para eles a utilização dessas ferramentas algumas vezes pode ser eficaz.

Pode-se concluir, com os resultados da questão 3, que tanto para os gestores, quanto para os colaboradores, a utilização de equipes ou grupos multifuncionais, o emprego da comunicação informal e o uso de integradores formais podem ser eficazes para uma melhor execução da estratégia.

A questão 4 procurou avaliar a concordância dos servidores do judiciário sobre o compartilhamento de informações dentro da instituição durante a execução da estratégia.

O item 1 indaga se os servidores estão relutantes em compartilhar informações importantes ou conhecimento com outras pessoas.

A tabela 23 demonstra a opinião dos colaboradores e gestores. As respostas dos colaboradores foram dispersas, pois que 25,47% de servidores escolheram o item “discordo totalmente”, 27,36% marcaram o item “discordo parcialmente”, 22,64% responderam “concordo parcialmente” e 7,55% “concordo totalmente”. Os que preferiram não se manifestar e marcaram o item “não concordo nem discordo” perfazem o total de 16,98%. Com esse resultado, pode-se concluir que a maioria dos colaboradores entende que há bom compartilhamento das informações, e um grupo menor compreende que existem barreiras que impedem um fluxo das informações e conhecimentos.

Os gestores, por sua vez, dividiram-se entre os itens “discordo totalmente” (34,78%), “concordo parcialmente” (30,43%) e “discordo parcialmente” (21,74%). Este resultado demonstra que a maioria dos gestores discorda que os servidores estão relutantes em

compartilhar informações importantes e, assim como no grupo dos colaboradores, existe uma minoria que acredita que existem barreiras no compartilhamento de informações.

Hrebiniak (2006) afirma que o compartilhamento de informações e a transferência de conhecimento é absolutamente essencial para uma execução bem sucedida, sendo necessário que a estratégia seja clara, focalizada e que se transforme logicamente em objetivos ou métricas de curto prazo. Bossidy e Charan (2002) afirmam ainda, que uma das partes mais importantes do trabalho de um líder é repassar o seu conhecimento e experiência para as próximas gerações de líder.

Tabela 23: Existe relutância no compartilhamento de informações e conhecimento

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 81          | 25,47%     | 24                         | 34,78%     |
| Discordo parcialmente     | 87          | 27,36%     | 15                         | 21,74%     |
| Nem concordo nem discordo | 54          | 16,98%     | 9                          | 13,04%     |
| Concordo parcialmente     | 72          | 22,64%     | 21                         | 30,43%     |
| Concordo totalmente       | 24          | 7,55%      | 0                          | 0,00%      |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O resultado da pesquisa demonstrou que, na percepção da maioria dos colaboradores e gestores, não existe relutância na transmissão das informações e conhecimento. Entretanto, outro grupo menor de colaboradores e gestores discordam desse entendimento.

O item 2 questiona se algumas fontes de informações não são confiáveis.

De acordo com a tabela 24, os colaboradores tiveram uma visão bem esparsa, e 29,25% assinalaram a opção “concordo parcialmente”, 11,32% “concordo totalmente”, 25,47% “discordo parcialmente” e 10,38% “discordo totalmente”. Isso demonstra a falta de credibilidade dos colaboradores sobre as informações recebidas, tendo em vista a divisão de opiniões apresentada na tabela 24.

Com os gestores, as respostas concentraram-se nos itens “concordo totalmente” (39,13%), “discordo parcialmente” (21,74%) e “concordo parcialmente” (17,39%), também demonstrando divergência de opiniões. Bouer (2008) afirma que a descrição e a compreensão da estratégia são vitais para que as pessoas possam compreender qual o seu papel de contribuição na transformação dos planos em realidade. A descrição e comunicação da estratégia são itens que permitem desdobrar e disseminar a proposta estratégica em ações e projetos tangíveis, evitando informações desencontradas. Deve-se aprimorar o diálogo na instituição, lapidar as informações e torná-las mais confiáveis e proveitosas. Kaplan e Norton

(2004) afirmam que se deve promover uma contínua reflexão da estratégia formulada, fomentando o aprendizado estratégico por meio do aperfeiçoamento no repasse de informações.

Tabela 24: Algumas fontes de informações não são confiáveis

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 33          | 10,38%     | 6                          | 8,70%      |
| Discordo parcialmente     | 81          | 25,47%     | 15                         | 21,74%     |
| Nem concordo nem discordo | 75          | 23,58%     | 9                          | 13,04%     |
| Concordo parcialmente     | 93          | 29,25%     | 12                         | 17,39%     |
| Concordo totalmente       | 36          | 11,32%     | 27                         | 39,13%     |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Depreende-se dos resultados obtidos que para um grande número de gestores algumas fontes de informações não são confiáveis. Há apenas um pequeno grupo de gestores que discorda desse entendimento. No que tange aos colaboradores, houve uma divisão de opiniões, sendo que uma parte considerável entende que não há confiabilidade nas fontes de informações e, outra parte significativa, compreende que as informações são confiáveis.

O item 3 procura descobrir se os diretores estão relutantes em confiar em informações geradas de fontes externas aos seus próprios departamentos.

De acordo com a tabela 25, os colaboradores tiveram uma percepção bipartida. Muitos preferiram não se manifestar, e marcaram a opção “nem concordo nem discordo” (38,68%). Porém, outros discordaram, e escolheram os itens “discordo totalmente” (14,15%) e discordo parcialmente (10,38%). Os que concordaram parcialmente com a afirmação foram o total de 30,19%.

No que tange aos gestores, os que não opinaram (nem concordo nem discordo) representam um número significativo de servidores (39,13%). Porém, outra maioria também concordou parcialmente com a assertiva (34,78%), restando demonstrado que, para os chefes, muitos diretores estão relutantes em confiar em informações geradas de fontes externas aos seus próprios departamentos.

Bossidy e Charan (2002) afirmam que o líder deve ter um ponto de vista realista da empresa, comparando-as com outras. Isso inclui a busca de informações externas e ampliação do conhecimento. Não se deve ignorar seus erros e fraquezas. É necessário questionar, buscar a verdade, encarar a realidade da empresa e ajudar na resolução dos problemas.

Tabela 25: Existe relutância dos diretores em confiar em informações geradas de fontes externas aos seus próprios departamentos

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 45          | 14,15%     | 3                          | 4,35%      |
| Discordo parcialmente     | 33          | 10,38%     | 9                          | 13,04%     |
| Nem concordo nem discordo | 123         | 38,68%     | 27                         | 39,13%     |
| Concordo parcialmente     | 96          | 30,19%     | 24                         | 34,78%     |
| Concordo totalmente       | 21          | 6,60%      | 6                          | 8,70%      |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao analisar os resultados obtidos, conclui-se que uma parte significativa de colaboradores e gestores concordam que existe relutância dos diretores em confiar em informações geradas de fontes externas aos seus próprios departamentos.

O item 4 questiona se as informações não conseguem chegar nas pessoas que precisam delas.

De acordo com a tabela 26, a maioria dos colaboradores respondeu “concordo parcialmente” (45,28%), podendo-se concluir que as informações não chegam de maneira uniforme a todos os servidores do judiciário. Alguns outros respondentes escolheram as opções “discordo parcialmente” (17,92%) e concordo totalmente (17,92%).

Os gestores, por sua vez, dividiram-se entre os itens “concordo totalmente” (26,09%), “concordo parcialmente” (30,43%) e “discordo parcialmente” (26,09%).

Tabela 26: As informações não conseguem chegar nas pessoas que precisam delas

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 18          | 5,66%      | 3                          | 4,35%      |
| Discordo parcialmente     | 57          | 17,92%     | 18                         | 26,09%     |
| Nem concordo nem discordo | 42          | 13,21%     | 9                          | 13,04%     |
| Concordo parcialmente     | 144         | 45,28%     | 21                         | 30,43%     |
| Concordo totalmente       | 57          | 17,92%     | 18                         | 26,09%     |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os resultados obtidos no item 4 apontam que para a maioria dos gestores e colaboradores há uma transmissão deficiente das informações dentro da instituição. Hrebiniak (2006) afirma que devem ser desenvolvidas estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara responsabilidade: é muito importante saber como alcançar uma coordenação e garantir o compartilhamento das

informações em organizações complexas e geograficamente dispersas, bem como saber quem está fazendo o quê, quando e por que, e quem é responsável pelas principais etapas no processo de execução. Os programas de execução não irão a lugar nenhum sem uma responsabilidade clara e definida.

O item 5 pergunta se os funcionários não conseguem entender ou avaliar a utilidade das informações disponíveis.

A tabela 27 demonstra que as respostas dos servidores colaboradores foram bastante dispersas neste item, pois 27,36% concordaram parcialmente, 18,87% concordaram totalmente, 19,81% discordaram parcialmente e 13,21 % discordaram totalmente. Também houve um número significativo de colaboradores que demonstraram não possuir conhecimento pleno sobre a compreensão das informações disponíveis, e assinalaram a opção “nem concordo nem discordo” (20,75%).

O grupo de gestores em sua maioria assinalou o item “concordo parcialmente” (52,17%) restando demonstrado que, para os chefes, os funcionários não conseguem entender ou avaliar a utilidade das informações disponíveis.

Tabela 27: Compreensão das informações disponíveis

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 42          | 13,21%     | 9                          | 13,04%     |
| Discordo parcialmente     | 63          | 19,81%     | 12                         | 17,39%     |
| Nem concordo nem discordo | 66          | 20,75%     | 12                         | 17,39%     |
| Concordo parcialmente     | 87          | 27,36%     | 36                         | 52,17%     |
| Concordo totalmente       | 60          | 18,87%     | 0                          | 0,00%      |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O resultado da pesquisa evidenciou um contraste de opiniões entre os colaboradores, pois enquanto alguns concordam que não há uma compreensão adequada das informações disponíveis, outros entendem que há, sim, compreensão e há ainda, aqueles que nem possuem conhecimento a respeito desse assunto. Já entre os gestores, houve um consenso de que os colaboradores não conseguem entender ou avaliar a utilidade das informações disponíveis. Ribeiro e Tavares (2016) afirmam que em um processo de execução deve haver uma comunicação adequada com transparência de informações, pois isso fortalece a construção de relacionamentos e permite abrir os canais de comunicação entre a instituição e seu pessoal, para que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação.

Hrebiniak (2006) ressalta que é de extrema importância que todos na instituição compreendam o seu papel e assumam a responsabilidade pela sua contribuição na execução da estratégia.

Na questão 4, pode-se concluir que, na percepção da maioria dos colaboradores e gestores, não existe relutância na transmissão das informações e do conhecimento entre os membros da instituição. Quando perguntados se algumas fontes de informações não são confiáveis, houve uma dicotomia de opiniões. Uma parte considerável de colaboradores entende que não há confiabilidade nas fontes de informações e outra já presume que as fontes de informações são confiáveis. Entre os gestores, o entendimento foi de que algumas fontes de informações não são confiáveis.

No que se refere à resistência dos diretores em confiar em informações geradas de fontes externas aos seus próprios departamentos, a maioria dos gestores e colaboradores entende que há sim uma resistência e desconfiança por parte dos diretores. Já sobre o questionamento a respeito da transmissão de informações, para a maioria dos colaboradores e gestores há sim uma transmissão deficiente das informações dentro da instituição. No que se refere ao entendimento das informações disponíveis, houve um consenso entre os gestores de que os funcionários não conseguem entender ou avaliar a utilidade das informações disponíveis. Já os colaboradores dividiram-se entre discordar e concordar dessa assertiva, o que demonstra que eles não têm certeza ou convicção se realmente entendem as informações disponibilizadas acerca da execução da estratégia.

A questão 5 buscou identificar a percepção dos servidores sobre a existência de problemas com a execução da estratégia. Esta questão é composta por 8 itens, conforme se vê a seguir.

Item 1: As decisões referentes à execução demoram muito tempo para serem tomadas.

De acordo com a tabela 28, as respostas dos colaboradores concentraram-se nos itens “concordo totalmente” (25,47%) e “concordo parcialmente” (39,62%). Os que responderam “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” foram minoria, totalizando 8,49% e 10,38% respectivamente. Desse modo, o entendimento dos colaboradores foi de que as decisões referente à execução da estratégia demoram muito tempo para serem tomadas na Justiça Estadual de Goiás.

O grupo de gestores tiveram o mesmo entendimento, e as respostas destes também concentraram-se nos itens “concordo totalmente” (43,48%) e “concordo parcialmente” (30,43%), restando evidenciado que, para os servidores do Poder Judiciário, as decisões referentes à implementação demoram a serem tomadas. Sobre o assunto, Padilha (2016) afirma que o termo implementação da estratégia consiste na fase de convergência (ou não) do



planejamento em ações concretas por meio da execução, que transformará os objetivos traçados pela empresa em resultados. Bossidy e Charan (2005) ressaltam que a execução da estratégia não consiste em um conjunto de simples táticas, mas de um sistema capaz de fazer com que as ações sejam realizadas por meio de questionamentos, análises e acompanhamento, razão pela qual as decisões iminentes à execução devem ser tomadas no momento oportuno.

Tabela 28: Decisões referentes à execução.

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 27          | 8,49%      | 6                          | 8,70%      |
| Discordo parcialmente     | 33          | 10,38%     | 6                          | 8,70%      |
| Nem concordo nem discordo | 51          | 16,04%     | 6                          | 8,70%      |
| Concordo parcialmente     | 126         | 39,62%     | 21                         | 30,43%     |
| Concordo totalmente       | 81          | 25,47%     | 30                         | 43,48%     |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O resultado da pesquisa demonstrou que tanto os colaboradores quanto os gestores acreditam que as decisões referentes à execução demoram muito tempo para serem tomadas.

Item 2: Os funcionários não entendem como o trabalho que fazem contribui para resultados importantes da execução.

Ao analisar a tabela 29, verifica-se que os colaboradores concordam que não entendem de que modo o trabalho desempenhado por eles contribui para resultados importantes da execução, e 34,91% responderam “concordo parcialmente” e 21,70% “concordo totalmente”. Um grupo menor de colaboradores assinalou os itens “discordo totalmente” (16,98%) e “discordo parcialmente” (10,38%).

No que se refere aos gestores, eles tiveram o mesmo entendimento da maioria dos colaboradores, haja vista que eles assinalaram majoritariamente as opções “concordo totalmente” (47,83%) e “concordo parcialmente” (26,09%). Isto demonstra que os gestores compreendem que os colaboradores não possuem clareza da importância dos trabalhos realizados por eles. Kaplan e Norton (1997) afirmam que a execução da estratégia é uma tarefa de todos, e se deve criar uma consciência estratégica em cada um dos colaboradores, para que cada um seja capaz de compreender o impacto das suas atividades e processos no resultado final da estratégia corporativa. Sobre este assunto, Bossidy e Charan (2002) recomendam que deve ser estabelecido um modelo de mudança cultural que altere, gradativamente, as crenças e o comportamento das pessoas dentro da instituição, de forma a torná-las mais envolvidas na execução e diretamente ligadas aos resultados finais.

Tabela 29: Os funcionários não entendem como o trabalho que fazem contribui para resultados importantes.

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 54          | 16,98%     | 6                          | 8,70%      |
| Discordo parcialmente     | 33          | 10,38%     | 6                          | 8,70%      |
| Nem concordo nem discordo | 51          | 16,04%     | 6                          | 8,70%      |
| Concordo parcialmente     | 111         | 34,91%     | 18                         | 26,09%     |
| Concordo totalmente       | 69          | 21,70%     | 33                         | 47,83%     |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os resultados da pesquisa demonstraram que a maioria dos colaboradores acredita que realmente não há compreensão por todos da relevância de seu trabalho, embora alguns discordem. No caso dos gestores, ficou notória a percepção semelhante à maioria dos servidores colaboradores.

Item 3: As respostas aos problemas ou às reclamações dos usuários da justiça demoram muito para serem executadas.

De acordo com a tabela 30, a maioria dos colaboradores concordou parcialmente (42,45%) e totalmente (31,13%) com a afirmativa. Os que discordaram totalmente (6,60%) e parcialmente (13,21%) foi minoria. Isso demonstra que um grupo predominante entende que há morosidade na resposta aos usuários, e há um percentual significativo, ainda que inferior, que percebe o contrário.

No que tange aos gestores, houve uma predominância de respostas no item “concordo totalmente” (43,48%), embora um número considerável, 26,09%, tenha discordado parcialmente da afirmação. Segundo Bossidy e Charan (2005), quando a estratégia falha é porque ocorreu erro na efetivação e/ou controle. O plano de ação da instituição precisa prever como o usuário será atendido e por isso é essencial o bom atendimento e solução das demandas da população, haja vista ser essa a razão da existência do Poder Judiciário.

Tabela 30: As respostas aos problemas ou às reclamações dos usuários da justiça demoram muito.

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 21          | 6,60%      | 9                          | 13,04%     |
| Discordo parcialmente     | 42          | 13,21%     | 18                         | 26,09%     |
| Nem concordo nem discordo | 21          | 6,60%      | 6                          | 8,70%      |
| Concordo parcialmente     | 135         | 42,45%     | 6                          | 8,70%      |
| Concordo totalmente       | 99          | 31,13%     | 30                         | 43,48%     |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Constata-se com os resultados obtidos que para a maioria dos colaboradores e gestores há uma demora nas soluções das demandas e reclamações dos usuários, embora haja uma minoria de ambos os grupos que discorda desse entendimento.

Item 4: Gasta-se tempo ou dinheiro devido à ineficiência ou burocracia no processo de execução.

Considerando a tabela 31, verifica-se a prevalência dos itens “concordo totalmente” (48,11%) e “concordo parcialmente” (33,02%) nas respostas dos colaboradores, demonstrando que para eles, há um desperdício de recursos devido à ineficiência ou burocracia no processo de execução.

Os gestores compactuaram o mesmo posicionamento dos colaboradores, onde 30,43% assinalaram a opção “concordo totalmente” e 39,13% “concordo parcialmente”.

Tabela 31: Desperdício de recursos devido a burocracia do processo de execução.

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 3           | 0,94%      | 0                          | 0,00%      |
| Discordo parcialmente     | 24          | 7,55%      | 9                          | 13,04%     |
| Nem concordo nem discordo | 33          | 10,38%     | 12                         | 17,39%     |
| Concordo parcialmente     | 105         | 33,02%     | 27                         | 39,13%     |
| Concordo totalmente       | 153         | 48,11%     | 21                         | 30,43%     |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O resultado da pesquisa demonstrou que para os gestores e colaboradores há um desperdício de tempo e dinheiro no desenvolvimento da estratégia. Conforme assevera Oliveira (2013), após a implementação deve ser promovido o controle e a avaliação da estratégia, para verificar “como a empresa está indo” em termos da situação desejada. Esta fase abrange processos de tomada de ações corretivas provocadas pelas análises efetuadas e comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e planos de ação. Todas estas ações, se efetivadas no momento oportuno, aperfeiçoarão o processo de execução e evitarão o desperdício de recursos.

Item 5: “Ter bom relacionamento com os superiores” é mais importante do que o desempenho em relação às metas e objetivos da instituição para obter o reconhecimento individual.

Ao verificar a tabela 32, percebe-se que houve pelos colaboradores uma prevalência de respostas em “discordo totalmente” (33,02%) e “discordo parcialmente” (23,58%). Houve também um pequeno grupo de colaboradores que concordou com a afirmativa, vez que

escolheram as opções “concordo parcialmente” (12,26%) e “concordo totalmente” (16,04%). Isto demonstra que, para a maioria dos colaboradores, fazer “política” não é mais importante do que rendimento profissional, porém existe um grupo de colaboradores que discorda desse entendimento.

Quanto aos gestores, houve uma divisão de opiniões, sendo que a maioria marcou as opções “discordo parcialmente” (39,13%) e “discordo totalmente” (17,39%) e outros já marcaram os itens “concordo parcialmente” (17,39%) e “concordo totalmente” (13,04%). Bossidy e Charan (2002) afirmam que o líder deve reconhecer o esforço de sua equipe bem como o esforço individual. Se ele quer que as pessoas produzam resultados específicos, precisa recompensar de acordo. Nas organizações que não executam, muitas vezes, as recompensas, não possuem relação nenhuma com os resultados alcançados. Deste modo, o rendimento profissional deve ser priorizado para o alcance das metas e objetivos, pois apenas o “bom relacionamento com superiores” não trará bons resultados.

Tabela 32: Obtenção do reconhecimento individual.

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 105         | 33,02%     | 12                         | 17,39%     |
| Discordo parcialmente     | 75          | 23,58%     | 27                         | 39,13%     |
| Nem concordo nem discordo | 48          | 15,09%     | 9                          | 13,04%     |
| Concordo parcialmente     | 39          | 12,26%     | 12                         | 17,39%     |
| Concordo totalmente       | 51          | 16,04%     | 9                          | 13,04%     |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os resultados apontam que tanto no grupo de gestores, quanto no grupo de colaboradores, uma parcela maior de respondentes não concorda que “fazer política” é mais importante do que o rendimento profissional. Porém, há uma minoria nos dois grupos que concorda com a afirmativa, e, para estes, o bom relacionamento com superiores é mais importante do que um bom desempenho profissional.

Item 6: Informações importantes “desaparecem” durante a execução e não recebem a reação apropriada.

De acordo com a tabela 33, a maioria dos colaboradores não tem conhecimento sobre o que acontece com as informações relevantes, haja vista que 35,85% de colaboradores assinalaram o item “nem concordo nem discordo”. Outra parte assinalou os itens “concordo totalmente” (16,98%) e “concordo parcialmente” (27,36%), concluindo-se que, para alguns, as informações importantes desaparecem durante a execução da estratégia.

No que se refere aos gestores, a predominância esteve nos itens “concordo totalmente” (30,43%) e “concordo parcialmente” (39,13%), o que evidencia que, para os chefes, as informações não são protegidas nem diligenciadas no devido tempo.

Hrebiniak (2006) afirma que deve haver orientação clara por parte da organização, de modo a desenvolver um modelo para orientar as decisões ou ações da execução. O compartilhamento deficiente de informações ou uma transparência fraca de conhecimento impendem o alcance das metas e objetivos estabelecidos. Informações importantes durante a implementação não podem desaparecer, sob pena de insucesso e falhas na execução.

Tabela 33: Informações relevantes se perdem durante a execução.

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 27          | 8,49%      | 3                          | 4,35%      |
| Discordo parcialmente     | 36          | 11,32%     | 12                         | 17,39%     |
| Nem concordo nem discordo | 114         | 35,85%     | 6                          | 8,70%      |
| Concordo parcialmente     | 87          | 27,36%     | 27                         | 39,13%     |
| Concordo totalmente       | 54          | 16,98%     | 21                         | 30,43%     |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O resultado da pesquisa demonstrou que muitos colaboradores não sabem ao certo o que acontece com as informações relevantes, mas outros entendem que dados importantes são perdidos durante a execução da estratégia. Os gestores também entendem dessa maneira, e para eles as informações não são protegidas nem diligenciadas no devido tempo.

Item 7: Gastamos muito tempo reorganizando ou reestruturando, mas parecemos desconhecer por que isso é importante para a execução da estratégia

Ao analisar a tabela 34, vê-se que as respostas dos colaboradores se concentraram nos itens “concordo parcialmente” (45,28%) e “concordo totalmente” (16,98%), demonstrando que para eles, a instituição despense muito tempo com reorganização e reestruturação e desconhece o seu reflexo na execução.

Os gestores entenderam de igual maneira, e escolheram majoritariamente os itens “concordo totalmente” (39,13%) e “concordo parcialmente (26,09%). Porém, houve um número significativo de gestores que não se manifestaram e assinalaram o item “nem concordo nem discordo” (17,39%), o que comprova que muitos gestores não possuem conhecimento se a empresa investe tempo excessivo em reorganização.

Bossidy e Charan (2002) afirmam que é necessário ligar os recursos humanos aos resultados do negócio. A função dos recursos humanos precisa estar integrada aos processos

de negócio; precisa estar conectada à estratégia e às operações para determinar claramente as principais competências que precisarão ser desenvolvidas para que a instituição possa perseguir seus desafios futuros. Tal atitude possibilitará definir quais competências deverão ser aperfeiçoadas para alcançar o sucesso na execução.

Tabela 34: Apesar do tempo gasto em reorganizações e reestruturações, não se reconhece a importância disso para a execução da estratégia.

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 12          | 3,77%      | 3                          | 4,35%      |
| Discordo parcialmente     | 48          | 15,09%     | 9                          | 13,04%     |
| Nem concordo nem discordo | 60          | 18,87%     | 12                         | 17,39%     |
| Concordo parcialmente     | 144         | 45,28%     | 18                         | 26,09%     |
| Concordo totalmente       | 54          | 16,98%     | 27                         | 39,13%     |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O resultado da pesquisa demonstrou que os gestores e os colaboradores têm o mesmo entendimento, visto que ambos concordam que a instituição aplica tempo excessivo reestruturando ou reorganizando, mas os servidores não entendem ao certo como isso contribuirá para uma melhor execução da estratégia.

Item 8: Não temos certeza se a estratégia que estamos executando vale a pena, é ineficaz ou lógica, dadas as forças competitivas que encaramos no nosso setor.

A tabela 35 demonstra que os colaboradores, em sua maioria, não têm certeza se a estratégia que estão executando vale a pena, é ineficaz ou lógica, dada as forças competitivas enfrentadas, pois 32,08% assinalaram o item “concordo parcialmente” e 24,53% marcaram “concordo totalmente”. Os que discordaram parcialmente somam-se 16,98% e os que discordaram totalmente 10,38%.

Os gestores, em sua maioria, concordaram que os servidores não têm certeza sobre a real utilidade e efetividade da estratégia, onde 34,78% escolheram a opção “concordo totalmente” e 39,13% marcou “concordo parcialmente”.

Para Hrebiniak (2006), a organização precisa revisar sua estratégia, de modo a integralizar o planejamento, a efetivação e o controle. Para descobrir se a estratégia executada vale a pena e tem auferido resultados positivos é importante a utilização de ferramentas de controle, como por exemplo, o *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). Essa ferramenta ultrapassa a idéia de mensuração de desempenho empresarial, pois se estende a conceitos de esclarecimento, comunicação e integração de planos e metas estratégicas,

englobando toda a instituição. Ele também é considerado como uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos como: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizado estratégico.

Tabela 35: Há incerteza sobre a real utilidade e efetividade da estratégia em execução

|                           | Colaborador |            | Gestor (chefe de cartório) |            |
|---------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|
|                           | Respostas   | Percentual | Respostas                  | Percentual |
| Discordo totalmente       | 33          | 10,38%     | 6                          | 8,70%      |
| Discordo parcialmente     | 54          | 16,98%     | 6                          | 8,70%      |
| Nem concordo nem discordo | 51          | 16,04%     | 6                          | 8,70%      |
| Concordo parcialmente     | 102         | 32,08%     | 27                         | 39,13%     |
| Concordo totalmente       | 78          | 24,53%     | 24                         | 34,78%     |
| Total                     | 318         | 100,00%    | 69                         | 100,00%    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao comparar a visão dos gestores e dos colaboradores com as respostas obtidas neste item, é possível afirmar que os dois grupos não têm certeza se a estratégia que estão executando vale a pena ou está sendo eficaz.

Na questão 5, pode-se concluir que sob a ótica dos servidores (colaboradores e gestores), existem problemas com a execução da estratégia. Isto porque os dois grupos acreditam que as decisões referentes à execução demoram muito tempo a serem tomadas. Os gestores e colaboradores também não entendem de que modo o trabalho desempenhado por eles contribui para resultados importantes da execução. Quando perguntados se as respostas aos problemas ou às reclamações dos usuários da justiça demoram muito para serem executadas, os gestores e colaboradores concordaram que há demora nas soluções das demandas dos reclamantes.

Quanto ao desperdício de tempo ou dinheiro devido à ineficiência ou burocracia, a maioria dos dois grupos concorda que existe sim desperdício de tempo e dinheiro. Quando questionados se “ter bom relacionamento com os superiores” é mais importante do que um bom desempenho para obter o reconhecimento individual, os servidores colaboradores e também os gestores entendem que o desempenho profissional satisfatório é mais importante. Porém, há uma minoria nos dois grupos que concorda com a afirmativa e, para estes o bom relacionamento com superiores é mais importante do que um bom desempenho profissional. Sobre as informações importantes desaparecerem durante a execução, muitos colaboradores não sabem ao certo o que acontece com as informações relevantes e outros já entendem que dados importantes são perdidos durante a execução da estratégia. Os gestores acreditam que

as informações não são protegidas nem diligenciadas no devido tempo. Sobre o tempo gasto na reorganização ou reestruturação, os gestores e os colaboradores têm o mesmo entendimento, já que ambos concordam que a instituição aplica tempo excessivo para reestruturar ou reorganizar. Quando perguntados sobre não se ter certeza se estratégia em ação é profícua e eficaz, os dois grupos não têm certeza se a estratégia que estão executando é satisfatória ou apresenta resultados consideráveis.

#### 4.2.2 Análise das entrevistas

O objetivo desta seção é analisar as questões do roteiro de entrevistas, cujo propósito é entender o que os diretores de departamentos administrativos pensam com relação à implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Goiás. Serão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa, que fez uso da análise de conteúdo na exploração das entrevistas semiestruturadas. As entrevistas não foram reproduzidas devido a não autorização por parte da instituição.

Como já afirmado anteriormente, os servidores da Justiça Estadual de Goiás estão divididos em dois grupos, os que desempenham atividade-fim e estão lotados nas escritanias judiciais e os que desempenham atividades administrativas (atividades meio) e estão lotados em departamentos administrativos. Como o questionário estruturado obteve as opiniões dos servidores que desempenham atividade-fim (atividades judiciais), as entrevistas tiveram o objetivo de conhecer as opiniões dos servidores lotados em áreas administrativas. A seguir serão apresentadas as perguntas das entrevistas e as discussões acerca dos resultados obtidos, sempre procurando relacioná-las com os objetivos geral e específicos do presente trabalho.

**Pergunta 1:** Você conhece as metas e objetivos estabelecidos atualmente no plano estratégico do Poder Judiciário goiano? Caso positivo, como esse plano estratégico é difundido por toda a instituição?

Essa questão buscou responder o objetivo geral *“Identificar os desafios encontrados pelo Poder Judiciário de Goiás para a implementação do seu planejamento estratégico e também esclarecer o objetivo específico de “Verificar o grau de empenho dos diretores de departamentos administrativos na execução das metas estabelecidas no plano estratégico”*.

Todos os diretores responderam que sim, que conhecem as metas e objetivos estabelecidos no plano estratégico do Poder Judiciário de Goiás. Eles afirmaram que o plano estratégico é difundido por meio do site do próprio Tribunal de Justiça, no link “Portal da Estratégia” e também por meio de ações de divulgação que a Secretaria de Gestão Estratégica realiza durante a gestão. Além disso, alguns diretores afirmaram receber e-mails e ofícios



circulares referentes às metas ligadas às suas respectivas áreas de trabalho. Um dos entrevistados afirmou que entende ser necessária uma maior divulgação do planejamento estratégico para os servidores das comarcas do interior do estado.

Todos os gestores, quando perguntados acerca do planejamento estratégico que vem sendo executado, demonstraram conhecimento e intimidade em falar sobre a estratégia da instituição. Eles informaram que acessam constantemente o “Portal da Estratégia” no site do Tribunal de Justiça e estão familiarizados com as metas estabelecidas. A única queixa foi de que servidores de comarcas mais distantes não têm o devido conhecimento e envolvimento com a estratégia como os servidores da capital e região metropolitana. Sobre o assunto, Hrebiniak (2006) afirma que a instituição deve procurar desenvolver estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara responsabilidade. É importante saber como alcançar uma coordenação e garantir o compartilhamento das informações em organizações complexas e geograficamente dispersas, bem como saber quem está fazendo o quê, quando e por que, e quem é responsável pelas principais etapas no processo de execução. Os programas de execução não irão a lugar nenhum sem uma responsabilidade clara e definida. Bouer (2008) também reforça que a execução da estratégia envolve um número muito maior de pessoas do que o planejamento, por isso, a liderança é responsável pela concepção e validação da estratégia, exigindo o compromisso e dedicação de todos na instituição.

Ao comparar as repostas dos diretores com os autores citados anteriormente, percebe-se que há um grande engajamento e empenho da alta gerência com a execução da estratégia, mas devido à ineficiência no compartilhamento das informações, o envolvimento com a execução não atinge de maneira uniforme todos os servidores de todas as comarcas do estado, o que prejudica a execução.

**Pergunta 2:** Você acredita que executar a estratégia é mais difícil do que formular uma estratégia? Por quê?

Essa pergunta buscou responder o objetivo geral *“Identificar os desafios encontrados pelo Poder Judiciário de Goiás para a implementação do seu planejamento estratégico.”*

Todos os diretores, sem exceção, afirmaram que executar é mais difícil do que formular. Eles afirmaram que muitos servidores não se interessam por determinadas metas e objetivos, por não se sentirem reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem dentro da instituição. Muitos cruzam os braços e resistem às tarefas propostas. Os diretores afirmaram ainda, que para uma

execução eficaz é necessário a mudança na mente dos servidores, no sentido de colaborarem na efetivação das metas propostas.

Também foi ressaltado por um entrevistado, que vários riscos que não foram previstos acabam ocorrendo durante a execução e a instituição nem sempre possui meios de repará-los com rapidez. Um fato negativo citado pelos diretores é a falta de mão de obra e ausência de suporte por parte do TJGO. Outro aspecto mais uma vez observado pelos entrevistados foi a falta de divulgação da estratégia atual, especialmente para as comarcas do interior.

Mintzberg (2004) afirma que o planejamento cria uma resistência a mudanças, uma vez que alimenta uma inflexibilidade básica nas organizações, ou seja, o planejamento desenvolvido para as categorias existentes desencoraja a reordenação das coisas, que geralmente é um pré-requisito para uma mudança importante. O autor afirma que as pessoas podem resistir ao planejamento, o que leva a execução à falência. Bethlem (2009) ressaltava que os administradores envolvidos devem estar atentos à possibilidade de resistência dos funcionários nesta etapa do processo estratégico, devendo estar preparados para eventuais conflitos que poderão implicar em dificuldades na implementação da estratégia e no conseqüente alcance do objetivo.

Sobre os riscos ocorridos durante a trajetória da execução, Sousa et al. (2013) afirmam que quando a instituição vai implementar suas estratégias, ela não deve esperar que os resultados saiam de acordo como foram formulados e planejados, visto que várias modificações podem precisar ocorrer durante a trajetória da efetivação da estratégia. Bossidy e Charan (2002) afirmam que o líder deve ter contato com a realidade do dia a dia, conhecer o perfil das pessoas e as colocar para trabalhar em seus pontos fortes. Não deve ficar apartado, isolado e ausente, deve estar em campo para superar a resistência passiva e acompanhar de perto, além de compartilhar sua visão e informações com todos os agentes envolvidos.

Desse modo, conclui-se que na visão dos diretores, a execução da estratégia é mais difícil do que sua formulação, em razão da resistência às mudanças por partes dos servidores, ausência de gestão de risco, escassez de mão de obra, falta de suporte da administração superior e ausência de sentimento de “pertença” da estratégia por parte dos envolvidos.

**Pergunta 3:** Você vê comprometimento e empenho dos servidores para o alcance das metas? Por quê?

Essa questão procurou responder os seguintes objetivos específicos: *“Comparar as visões dos chefes com as visões dos demais colaboradores no que se refere às dificuldades encontradas para o alcance dos resultados planejados”* e *“Verificar o grau de empenho dos*

*diretores de departamentos administrativos na execução das metas estabelecidas no plano estratégico.”*

Os diretores responderam que no ambiente em que estão inseridos (administração do TJGO) vêem bastante comprometimento e empenho dos servidores para o alcance das metas. Porém, eles ressaltaram que no 1º grau de jurisdição a realidade é diferente. Muitos servidores sequer conhecem as metas estabelecidas. Além disso, um entrevistado afirmou que um dos motivos responsáveis pela desmotivação e insatisfação dos servidores é a distribuição dos melhores cargos e gratificações. Para ele, muitas vezes as gratificações e cargos de chefia são concedidas a servidores comissionados, o que gera um descontentamento do servidor efetivo. Ao final, afirma que a instituição não possui uma efetiva gestão por competência, e os melhores cargos são distribuídos utilizando critério íntimo de cada gestor, o que desanima e desmotiva servidores efetivos.

Outro entrevistado destacou que apesar do descontentamento de alguns, existem muitos servidores comprometidos em fazer a diferença e colaborar para o fortalecimento da instituição. Foi afirmado que muitos colaboradores desenvolvem projetos e encaminham ideias inovadoras para a administração superior, a fim de melhorar a qualidade do serviço.

Sobre o assunto, Bossidy e Charan (2002) afirmam que o líder deve reconhecer o esforço da equipe bem como o esforço individual. Se ele quer que as pessoas produzam resultados específicos, precisa recompensar de acordo. Nas empresas que não executam, muitas vezes as recompensas não possuem relação nenhuma com os resultados alcançados. Hrebiniak (2006) assevera que as organizações devem recompensar as ações certas praticadas pelos funcionários. Recompensar as coisas erradas, mesmo que seja algo feito de forma não-intencional, prejudicará o processo de execução. Os incentivos nutrem os funcionários a realizar um bom trabalho e facilita a execução da estratégia.

Vê-se, portanto, que na visão dos diretores, muitos servidores estão desmotivados com a instituição em razão de não possuírem incentivos, mas outros já adotam postura diferente e se dedicam em alcançar as metas estabelecidas. Ou seja, há uma dicotomia de comportamentos entre os servidores do judiciário no que concerne ao envolvimento com a execução.

**Pergunta 4:** Você acha que a execução das suas atividades diárias está alinhada com os objetivos estratégicos do Poder Judiciário? Poderia descrever quais são essas atividades?

Essa pergunta procurou responder os seguintes objetivos específicos: *“Aferir as percepções dos colaboradores e dos chefes quanto à necessidade de ajustes nas metas*

*traçadas” e também “Verificar o grau de empenho dos diretores de departamentos administrativos na execução das metas estabelecidas no plano estratégico”.*

Sobre essa pergunta, todos os diretores responderam que suas atividades diárias estão alinhadas com os objetivos estratégicos do Poder Judiciário. Eles descreveram as atividades desempenhadas e mencionaram que estas atividades estão descritas e relacionam-se com algum objetivo estratégico do TJGO. Alguns acrescentaram ainda que os objetivos e metas traçadas no plano estratégico são importantes e buscam melhorar a prestação jurisdicional.

Silva (2001) afirma que deve haver uma inter-relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico. A posição estratégica da empresa (conteúdo estratégico) definida por meio dos objetivos de longo prazo deve ser traduzida em metas para os departamentos, equipes e indivíduos, que é o âmbito do processo estratégico. Kaplan e Norton (1997) relatam que se houver a falta de relacionamento entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico surge uma barreira à execução, quando as demandas de longo prazo da estratégia da empresa não se traduzem em metas para os departamentos.

Percebeu-se nas entrevistas realizadas que os diretores de departamentos administrativos entendem bem quais são os objetivos estratégicos estabelecidos no plano estratégico da instituição e executam suas atividades diárias em harmonia com esses objetivos, buscando ainda, o cumprimento fiel das metas.

**Pergunta 5:** Poderia descrever alguma barreira ou dificuldade relacionada à execução da estratégia vivenciada em sua rotina? Se sim, qual?

Essa indagação buscou responder o objetivo geral *“Identificar os desafios encontrados pelo Poder Judiciário de Goiás para a implementação do seu planejamento estratégico”* e também esclarecer os objetivos específicos de *“Aferir as percepções dos colaboradores e dos chefes quanto à necessidade de ajustes nas metas traçadas”* e *“Verificar o grau de empenho dos diretores de departamentos administrativos na execução das metas estabelecidas no plano estratégico”*.

Foram descritas algumas barreiras pelos diretores e, a primeira delas, foi em relação ao orçamento. Os diretores acreditam que o orçamento disponibilizado anualmente não é suficiente para cumprir as metas estabelecidas no plano estratégico. As metas são ótimas e interessantes, mas sem orçamento não há como colocá-las em prática. Também foi mencionada a falta de mão de obra, pois a maioria dos diretores alegou que determinados departamentos se encontram carentes de servidores e não conseguem realizar suas tarefas de acordo com o que foi estabelecido.

Os diretores também observaram a falta de estrutura física e equipamentos de informática nas comarcas do interior, segundo eles, algumas comarcas não têm um ambiente adequado para a prestação de um serviço de qualidade e faltam equipamentos de informática, como scanner e impressora.

Outro obstáculo informado foi que muitos servidores não recebem a capacitação necessária para colocar a estratégia em prática, pois são nomeados por meio de concurso público e não são treinados, e com isso, acabam executando suas funções sem conhecimento e praticando atos que comprometem a eficácia das metas propostas.

Foi informado pelos diretores que a instituição não incentiva os colaboradores na execução da estratégia, pois muitos resistem e não querem mudar a forma de desempenhar seus trabalhos, e não há nenhuma recompensa àqueles que se engajam e cumprem o que foi estabelecido. Os diretores observaram que isso prejudica a instituição como um todo, porque como não há nenhuma recompensa aos servidores produtivos, eles se desanimam e são “contaminados” pelos ideais daqueles que não querem executar.

Foi observado pelos diretores que a instituição deve promover uma integração e participação ativa dos servidores de 1º grau na elaboração do planejamento estratégico. Segundo alguns diretores, os servidores da “linha de frente” (que são aqueles que estão em contato direto com a população e prestando os serviços judiciais), não são chamados para colaborar no processo de elaboração e implementação das metas, e por isso, as dificuldades enfrentadas por eles no dia a dia não chegam ao conhecimento da alta gerência com antecedência. Portanto, quando iniciada a execução da estratégia, surgem inúmeras barreiras que poderiam ser evitadas se houvesse ocorrido uma consulta àqueles que irão executá-la e sabem das dificuldades reais de cada localidade/comarca.

Sobre a incompatibilidade entre o plano estratégico e a alocação de recursos, Kaplan e Norton (1997) afirmam que esta barreira é interpretada como a falta de coerência no planejamento estratégico. Para os autores, a falta de adequação entre os cronogramas de desembolso financeiro e de implementação do projeto, leva a falta de recursos físicos necessários ao cumprimento dos objetivos estratégicos. Desse modo, para evitar esse obstáculo, as organizações devem estabelecer um orçamento que seja compatível com as metas e objetivos estabelecidos.

No que tange à escassez de mão de obra e à falta de equipamentos para desempenhar os trabalhos, Certo e Peter (2010) observam que durante a primeira etapa de implementação de uma estratégia, é importante que se tenha uma ideia clara de quanto a instituição terá de mudar para que a implementação seja bem sucedida. Algumas estratégias exigem somente

alterações mínimas no modo como a empresa conduz os negócios no presente; outras exigem mudanças mais radicais. Por isso, é essencial que a instituição adote as providências necessárias ao cumprimento do que foi estabelecido no plano estratégico.

Outro ponto importante observado por Bossidy e Charan (2002) é que o líder deve reconhecer o esforço da equipe bem como o esforço individual. Se ele quer que as pessoas produzam resultados específicos, precisa recompensar de acordo. Nas empresas que não executam, muitas vezes as recompensas não possuem relação nenhuma com os resultados alcançados. Herbiniak (2006) assevera que o planejamento e a execução são interdependentes. Embora possa haver, na realidade, uma separação entre as tarefas de planejamento e execução, as duas apresentam grande interdependência, vez que o planejamento afeta a execução. A execução da estratégia, por sua vez, afeta as mudanças na estratégia e no planejamento ao longo do tempo. O sucesso estratégico exige uma visão “simultânea” do planejamento e da realização. Os gerentes devem pensar na execução inclusive quando estão formulando planos. Claro que não é possível tomar todas as decisões e ações de execução de uma só vez, contudo, os eventuais problemas da execução devem ser antecipados como parte do “grande quadro” que trata do planejamento e da realização.

Conclui-se, portanto, que para os diretores da instituição, as principais barreiras e desafios enfrentados são: incompatibilidade entre os programas de ação e alocação de recursos para executar a estratégia; falta de alinhamento entre a estratégia e a estrutura organizacional; falta de motivação e incentivo por parte dos líderes com relação ao processo de execução; incapacidade de gerenciar e superar a resistência interna à mudança e falta de suporte da administração superior à execução da estratégia.

#### 4.2.3 Síntese dos desafios identificados na pesquisa de campo

Esta seção tem como objetivo sintetizar os resultados obtidos com a aplicação do questionário e a realização das entrevistas. Assim como os autores estudados na revisão bibliográfica frisaram, os resultados demonstraram que cada instituição tem o seu próprio conjunto de particularidades, o que pode determinar a incidência em maior ou menor força dos desafios listados no item 2.2.6.

A partir das análises realizadas com os dados colhidos na pesquisa de campo, concluiu-se que a percepção dos servidores lotados no 1º grau de jurisdição é bastante diversificada quando o assunto é compreensão a respeito das metas definidas no planejamento estratégico. Enquanto os chefes das escrivânias de 1º grau acreditam que os seus colaboradores não conhecem os objetivos de longo prazo da instituição, os colaboradores discordam, e afirmam

que conhecem sim, ainda que parcialmente, os referidos objetivos. Já entre os diretores de departamentos administrativos, a percepção é outra, e eles estão totalmente engajados e envolvidos na execução da estratégia, com uma visão aclarada e focados em cumprir o que foi estabelecido.

Um fato positivo é que tanto os chefes quanto os demais servidores concordam que os membros do Poder Judiciário são comprometidos e responsáveis com o trabalho desenvolvido, o que demonstra um grande senso de responsabilidade dos servidores. Porém, tanto o questionário quanto as entrevistas confirmaram que os servidores de 1º grau não se sentem envolvidos com a execução, porque não são ouvidos e nem chamados para expressarem suas opiniões quanto às dificuldades práticas em executar certas metas dia após dia.

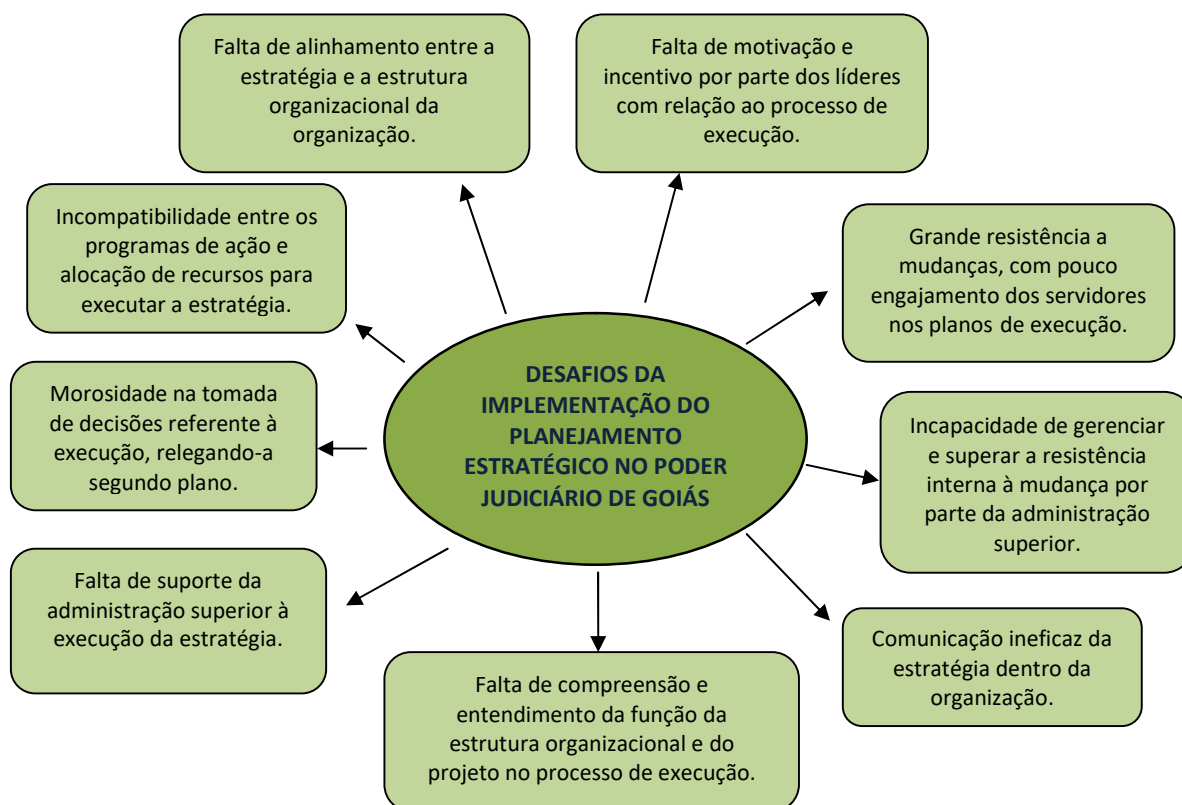
Foi possível constatar que os servidores acreditam que há desperdício de tempo e dinheiro no desenvolvimento da execução da estratégia e que não há a disponibilidade suficiente de orçamento para a execução das metas mais urgentes, faltando inclusive materiais e ferramentas para o bom desenvolvimento dos trabalhos. Além disso, tanto os gestores quanto os colaboradores acreditam que devido à burocracia existente dentro da instituição, muitas decisões referentes à execução demoram muito tempo para serem tomadas, o que prejudica todo o processo de implementação e obtenção de resultados satisfatórios.

Quanto ao entendimento dos servidores a respeito dos obstáculos existentes na fase de execução da estratégia, os resultados demonstraram que todos têm plena consciência que esses obstáculos impedem uma execução eficaz e prejudica a instituição. Percebeu-se que não existe resistência na transmissão das informações e do conhecimento entre os membros do judiciário, porém os chefes acreditam que os colaboradores não conseguem entender ou avaliar a utilidade das informações disponíveis e acabam por não utilizá-las de maneira proveitosa.

Foi constatado que os servidores lotados na área fim (escrivâneas judiciais) não têm o mesmo entendimento e envolvimento na execução das metas quanto os servidores lotados em departamento administrativos. Outro fato agravante é o desconhecimento da estratégia nas comarcas mais distantes da capital, onde há servidores que nem sabem ao certo quais são as metas e objetivos definidos e se suas atividades estão em consonância com o que foi estabelecido.

Por esses motivos, foi possível constatar que atualmente 09 desafios impedem uma execução bem-sucedida no judiciário goiano. Referidos desafios estão descritos na figura 10.

**Figura 10: Agrupamento dos desafios identificados na pesquisa de campo.**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Percebe-se portanto, que a implementação do planejamento estratégico nas organizações é uma tarefa difícil, complexa e demorada (BRYSON, 2004). Um dos principais fatores para o sucesso do planejamento estratégico são o comprometimento e o engajamento de todos os níveis da instituição. Deve haver envolvimento tanto da alta administração, que é responsável por conduzir e liderar o processo de planejamento estratégico, quanto dos colaboradores, que são os encarregados pela execução do que foi planejado. Contudo, conseguir o comprometimento e engajamento não é simples. A alta administração deve legitimar o papel de líder do processo. Porém, para que a alta administração exerça o seu papel de liderança é obrigatório que haja conscientização quanto à utilidade e vantagens dessa valiosa ferramenta de gestão (planejamento estratégico).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito identificar os desafios a serem superados pelo Poder Judiciário do Estado de Goiás durante a implementação de seu Planejamento estratégico, que foi formulado para o sexênio 2015/2020. Para tanto, esta pesquisa teve um caráter qualitativo-quantitativo utilizando questionários fechados e entrevistas semiestruturadas como técnica para a coleta de dados. O contexto explorado foram os servidores do 1º grau de jurisdição e diretores de departamentos administrativos de 1º e 2º graus. Foram realizadas, no total, 08 entrevistas com gestores administrativos e aplicados questionários com 387 servidores. A análise dos dados foi realizada de maneira descritiva, resultando na identificação de 09 desafios existentes durante a implementação do planejamento estratégico do TJGO, o que demonstra o alcance do objetivo geral proposto na pesquisa. É importante ressaltar que os desafios não são excludentes entre si, ou seja, podem ocorrer de forma concomitante.

O desenvolvimento da presente pesquisa permitiu compreender que a fase de execução da estratégia é a parte mais complexa de todo o processo estratégico, exigindo empenho de todos os agentes envolvidos, além de um efetivo controle e acompanhamento por parte da administração superior. Foi possível conhecer as metas estabelecidas no atual planejamento estratégico do TJGO compreendendo a importância e a utilidade do *balanced scorecard* para a implementação da estratégia nas organizações como um todo.

Foi constatado que existe uma falta de adequação entre os cronogramas de desembolso financeiro e a implementação da estratégia na instituição estudada, o que leva à falta de recursos físicos necessários ao cumprimento dos objetivos estratégicos. Isso se agrava com a falta de incentivo e motivação por parte dos líderes com relação ao processo de execução. O líder é peça chave no processo de implementação. Além de participar na elaboração dos objetivos da instituição, ele deve converter os planos em ações, as realizando e acompanhando. Deve ainda conhecer a realidade do dia a dia dos servidores, não podendo ficar apartado, isolado, sob pena de não possuir uma visão realista das dificuldades enfrentadas e assim não poder tomar as medidas necessárias para corrigir os obstáculos existentes durante a execução.

Verificou-se que há falta de alinhamento entre a estratégia e a estrutura organizacional, com a conseqüente falta de compreensão e entendimento da função da estrutura e do projeto organizacional no processo de execução por parte dos servidores. Isso ocorre porque faltam clareza e coordenação nas ações de execução e inexistente comunicação vertical e horizontal

dentro da instituição. Existem falhas nos canais de comunicação e nem todos entendem a importância dos objetivos, metas e formas de atuação para alcançar a estratégia proposta.

Além da comunicação ineficaz, há também resistência às mudanças por parte de alguns servidores, que não querem contribuir para a melhoria e progresso da instituição. Muitos servidores “cruzam os braços” e não apoiam a execução, o que prejudica o progresso da instituição e contamina os outros servidores que querem colaborar. Isso ocorre porque a instituição não sabe como gerenciar e superar essa resistência interna à mudança, por meio da liderança e comunicação adequada. Deve-se criar uma consciência estratégica na mente dos servidores, fazendo com que cada um seja capaz de compreender a importância de suas atividades no resultado final. Além disso, a instituição não recompensa quem apresenta resultados acima dos esperados, ocasionando grande descontentamento entre os servidores que trabalham bem.

Outro fato que prejudica a implementação da estratégia no Poder Judiciário goiano é a falta de suporte da administração superior à execução, pois não há uma reação rápida e eficiente da administração no tocante às exigências e anseios dos servidores de nível inferior, que lidam com os problemas reais do dia a dia.

Também se almejou com a presente pesquisa comparar as visões dos chefes com as dos demais colaboradores no que se refere às dificuldades encontradas para o alcance dos resultados planejados. Foi possível constatar que os dois grupos de servidores, ambos lotados nas escritanias de 1º grau (área fim) possuem as mesmas compreensões e manifestam os mesmos anseios e insatisfações, haja vista que concordam com as mesmas dificuldades. Isso demonstra que não houve grande discrepância de entendimentos entre os chefes das escritanias e os seus colaboradores, pois ambos concordaram que existem dificuldades no processo de execução e que estas devem ser superadas pela instituição.

Outro objetivo proposto foi verificar o grau de empenho dos diretores de departamentos administrativos na execução das metas estabelecidas no plano estratégico. Esse objetivo também foi devidamente atendido, vez que com a realização de entrevistas com os diretores, percebeu-se que eles estão empenhados em alcançar os resultados almejados. Foi constatado que os servidores de nível inferior não têm o mesmo engajamento dos diretores administrativos (alta gerência), e há uma grande discrepância de posicionamentos entre os servidores lotados em departamentos administrativos (área meio) e os servidores lotados nas escritanias (área fim). Os primeiros estão totalmente envolvidos com a execução e os segundos estão insatisfeitos e não fazem muita questão de colaborar com o progresso da instituição.

O último objetivo proposto foi aferir as percepções dos colaboradores e dos chefes quanto à necessidade de ajustes nas metas traçadas. Os resultados demonstraram que as metas em si não necessitam de ajustes, o que necessita de adequação são as formas como essas metas são implementadas. As metas estabelecidas no plano estratégico do TJGO são bem elaboradas e buscam a efetividade na prestação jurisdicional, mas a forma como estão sendo implementadas não atingirá os objetivos almejados, pois não existe o engajamento de todos os agentes envolvidos.

Como visto neste trabalho, os desafios enfrentados pelo Poder Judiciário de Goiás durante a implementação de seu planejamento estratégico não são poucos. Além disso, as contínuas transformações de ordem econômica, política, social e tecnológica exigirão cada vez mais das organizações adequação de sua estrutura e de seus mecanismos de atuação. Assim, aperfeiçoar e sanar as falhas existentes durante a execução do planejamento estratégico é uma das formas de melhorar a prestação jurisdicional e atender os anseios da sociedade.

Por fim, esta pesquisa procurou contribuir para o progresso das discussões sobre os obstáculos e desafios enfrentados pelas instituições durante a implementação do planejamento estratégico. Para o TJGO esta pesquisa contribui ao demonstrar as falhas existentes no processo de execução da estratégia por meio da participação direta de seus servidores, além de indicar em que a instituição precisa promover mudanças e realizar ajustes.

Como contribuição teórica, este trabalho reuniu vários estudos sobre implementação da estratégia, em que se destacam a relevância do tema, os principais desafios enfrentados e as técnicas para minimizar os efeitos negativos desses obstáculos existentes. Entretanto, este estudo não esgota o assunto em absoluto, havendo necessidade de continuidade da discussão e do aprofundamento do tema para que o planejamento estratégico possa se tornar uma ferramenta de gestão cada vez mais útil para os tribunais e, assim, consigam cumprir com a sua missão de servir a população por meio de julgamentos mais rápidos, eficazes e eficientes.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A realização da pesquisa apresentou algumas limitações que foram observadas durante a realização do estudo. Dentre as limitações teóricas, identifica-se a delimitação da análise apenas no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

Outra limitação foi a quantidade de questionários aplicados. Devido ao grande número de comarcas existentes no Estado de Goiás e ao grande volume de servidores, não foi possível alcançar todos os servidores do estado. Ocorreu uma limitação também no critério de escolha

dos entrevistados, no qual não abrangeu a opinião de todos os diretores administrativos, dos diretores de foros, juízes ou outros desembargadores e assessores que atuam no judiciário goiano.

No que tange as limitações operacionais, houve uma grande resistência dos servidores em responder os questionários. Muitos não quiseram responder e outros não entendiam a importância da pesquisa para a instituição, além de demonstrarem certo desinteresse em melhorias e aprimoramento da execução da estratégia. Por fim, outra limitação do trabalho é a dificuldade de generalização das conclusões da pesquisa por se tratar de um estudo de caso.

## 5.2 PESQUISAS FUTURAS

Com base no que foi pesquisado, observaram-se algumas lacunas de conhecimento que podem ser preenchidas com pesquisas futuras, para aprofundar o entendimento sobre o tema tratado neste trabalho.

Primeiro, pode-se aplicar a pesquisa em outros tribunais de justiça federais ou estaduais, para fins de comparação. Uma segunda possibilidade é aplicar o modelo também em outros órgãos públicos específicos da administração pública, como ministérios, empresas estatais, autarquias, agências reguladoras e governos estaduais e municipais, bem como avaliar o grau de influência e impacto de cada desafio em cada uma dessas organizações. E como terceira e última sugestão, está o aprofundamento da pesquisa com a investigação se há ou não interdependência e correlação entre os desafios levantados.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANSOFF, H. I. *Business strategy: selected readings*. Harmondsworth: Penguin books, 1969.
- ARAÚJO, C.M.; OLIVEIRA, M.C.S.L.; ROSSATO, M. O sujeito na pesquisa qualitativa: desafios da investigação dos processos de desenvolvimento. **Revista de Psicologia, teoria e pesquisa da UNB**, vol. 33, nº 3316, p. 1-7, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v33/0102-3772-ptp-33-e33316.pdf>>. Acesso em 07 de abr de 2018.
- ARRUDA, P. R. L. **O processo de implementação do planejamento estratégico**: o caso da empresa de pesquisa agropecuária e extensão rural de Santa Catarina. Especialização MBA executivo em liderança e gestão organizacional. UNISUL, 2017. Disponível em: <<http://www.riuni.unisul.br/handle/12345/2694>>. Acesso em: 31 de mar de 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOUER, R. **Fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados**: a disciplina da execução. 2008. 195 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio**: fazer acontecer. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BOSSIDY, L; CHARAN, R. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. São Paulo: Campus, 2005.
- BRANCO, L. S. C. O. planejamento estratégico no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, volume 1, nº 1, p. 173-182, 2014.
- BRANCO, L. S. C. A disseminação do planejamento estratégico no poder judiciário brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, volume 2, nº 1, p. 171-190, 2015.
- BRAGA, R. T. **Planejamento estratégico e o controle da gestão pública**: desenvolvimento da ação de controle da gestão dos recursos públicos. 2003. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução Nº 70 de 18 de Março de 2009**. 2009. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2806>>. Acesso em: 10 de fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução N° 198 de 1° de Julho de 2014**. 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>>. Acesso em: 10 de fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números do CNJ**. 2017. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 45 de 30 de Dezembro de 2004**. Brasília, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm).> Acesso em: 10 de fev. 2018.

BRYMAN, A. *Quantity and quality in social research*. New York: Taylor & Francis Elibrary, 2004

BRYSON, J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004.

CANHADA, D. I. D.; RESE, N. Implementação de estratégias: barreiras e facilitadores evidenciados na literatura brasileira especializada. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, volume 3, nº 1, p. 38-58, 2011.

CARVALHO, D. E. **A organização de objetivos estratégicos corporativos: um estudo sobre a estruturação dos objetivos e sua relação com a implementação**. 2014. 189 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. Tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHAER, A. C. L.; AZEVEDO, J. S. F.; BONIFÁCIO, I. G. Projeto de gestão estratégica do poder judiciário do Brasil. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Brasília, 2009. **Anais...** Brasília: Banco do Conhecimento CONSAD, 2009. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/420>>. Acesso em 22 de jul. 2018.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para sustentabilidade empresarial**. 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Santa Catarina.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G.T. EISNER, A. B. *Strategic management: creating competitive advantages*. 3 ed. New York: Mc Graw-Hell, 2007.

DIOGO NETO, J. A. **A eficácia na execução do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Rio Grande do Norte**. 2013. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ESTEVEZ F.; CARNEIRO, J. Execução da estratégia: o processo de desenvolvimento de um modelo conceitual. In: XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

FADUL, E.M. SOUZA, A.R. **Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2005, Brasília. **Anais...**Brasília: ANPAD, 2005.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do *Balanced Scorecard* no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. **Revista de Economia e Gestão.** Belo Horizonte, v. 16, nº 42, p. 218-244, jan/mar 2016.

FISCHMANN, A. A.; MASCENA, K. M. C.; SACRAMENTO, K. C. C.; Implementação Estratégica: uma análise bibliométrica de produção científica de 1988 a 2014. In: XVIII SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2015, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, 2015. Disponível em: <[http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhos\\_PDF/335.pdf](http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhos_PDF/335.pdf)>. Acesso em: 28 de mar. 2018.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias:** identificação e análise de problemas. São Paulo, 1987. 207 f. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

FREIRES, D. A. N. *et. al.* Resistência à mudança organizacional: perspectiva valorativa e organizacional. **Revista Psico.** Porto Alegre, PUCRS, v. 45, n. 4, pp. 513-523, out.-dez. 2014 Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5632996.pdf>. Acesso em 28 ago. 2018.

FRANÇA, L. ROCHA, B. **Tribunal de Justiça de Goiás completa 143 anos com posição de destaque no País.** Goiânia: 2017. Disponível em: <<http://www.tjgo.jus.br/index.php/home/imprensa/noticias/119-tribunal/15218-tribunal-de-justica-de-goias-completa-143-anos-com-posicao-de-destaque-no-pais>>. Acesso em 16 de jul 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOIÁS. **Lei 9.109 de 22 de Dezembro de 1981.** Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/1981/lei\\_9129.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/1981/lei_9129.htm)>. Acesso em: 10 de abr 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei 13.644 de 12 de Julho de 2000.** Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/2000/lei\\_13644.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2000/lei_13644.htm)>. Acesso em: 19 de abr 2018.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar.** Porto Alegre: Bookman, 2006.



JUNGMANN, A. **Manual do servidor do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás**. 1 ed. Goiânia: Gráfica do Tribunal de Justiça, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organizações orientadas para estratégia – como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos – *balanced scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LOPES, P. L.; SILVA, R. F.; VICENTE, R. H. F. Fatores críticos no processo de implementação do BSC nas organizações. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA E GESTÃO EM TECNOLOGIA, Resende, **Anais eletrônicos...** Resende: 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/28822367.pdf>>. Acesso em: 31 de mar. de 2018.

MACEDO, S.A.S. **Planejamento e gestão estratégica: um estudo sobre a adoção e prática em indústrias do Rio Grande do Norte**. 2010. 114 fl. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar, Natal.

MACIEL, D.; TEIXEIRA, R. A. C. Desafios para implantar uma gestão estratégica em organizações públicas. **Revista Científica Tecnologus**. Edição 7, 2012. Disponível em: <[http://www.unibratex.edu.br/tecnologus/wtcontent/uploads/2013/10/tecnologus\\_edicao\\_07\\_artigo\\_04.pdf](http://www.unibratex.edu.br/tecnologus/wtcontent/uploads/2013/10/tecnologus_edicao_07_artigo_04.pdf)>. Acesso em 31 de mar 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada; tradução: Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani; revisão técnica: Janaina de Moura Engracia Giraldi**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, L. M.; CARVALHO, N.; CARVALHO, V. D. R. O papel do gestor e os impactos do clima organizacional para a qualidade de vida dentro das organizações. **Multidebates**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 149-156, nov. 2017. ISSN 2594-4568. Disponível em: <<http://itopedu.com.br/revista/index.php/revista/article/view/27>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. Atualizada por Luís Gustavo Casillo Ghideti, Carla Rosado Burle e José Emmanuel Burle Filho. 43 ed. São Paulo: Malheiros, 2018.



MOTTA, P. R. **Planejamento das organizações públicas**. Rio de Janeiro: Apostila do Mestrado Acadêmico em Administração Pública, 2012.

MINTZBERG, H. Strategy making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, P. C. Planejamento estratégico: desafios para o Poder Judiciário. **Revista da UNICORP – ENTRE ASPAS**, volume 1, p. 67-78, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, L. G. L.; PONTES, D. S.; SOARES, M. N. M. A atuação da assessoria de planejamento do TJCE na revisão e acompanhamento do plano estratégico do judiciário cearense. **Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará**. v.12, p. 355-373, 2014.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro.

PAES, A. L. D. S. A execução como uma falha no planejamento estratégico. **Revista Estação Científica**. v. 16, p. 1-18, 2016.

PADILHA, P. **Identificação de barreiras à implementação e execução da estratégia empresarial**. 2016. 135f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Fundação Instituto de Administração, São Paulo.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **The State of strategic thinking**. Economist: May 23, 1987.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus: 2001.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento**. Aduaneiras, 1990

RIBEIRO, C. C.; TAVARES, M. C. Planejamento estratégico: fatores dificultadores e facilitadores em sua implementação em uma indústria de médio porte de MG. **Revista de**

**Administração & Ciências Contábeis.** v. 10, nº 1, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.redebatista.edu.br/index.php/ADMCC/article/view/259>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2011.

RIGBY, D. K.; BILODEAU, B. **Management tool and trends 2013.** Bain & Company. 2013.

SALDANHA, M. A. R.; NODARI, C. H. ; SALVAGNI, J. O papel do diretor na perspectiva do planejamento estratégico de uma gestão escolar. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional.** Volume 6, nº 12, p. 59-78, maio/ago. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/26054>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

SANTOS, D. F. et al. Implementação e execução da estratégia corporativa: um estudo da expansão da base de clientes pessoas jurídicas em agências bancárias. **Revista Economia & Gestão,** Belo Horizonte, v. 15, nº 39, p. 89-103, jul. 2015a. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984606.2015v15n39p89>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

SANTOS, O. F. et. al. A gestão estratégica organizacional e a utilização do planejamento estratégico situacional: um estudo de caso em uma pequena empresa de serviços em Itapeva, SP. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional.** Taubaté, volume 11, nº 1, p. 349-369, jan/abr 2015b. Disponível em: <<http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/1621/440>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, E. D. Barreras a la implementación estratégica: el caso Copel. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. **Anais.** Campinas: ANPAD, 2001.

SILVA, F. A. ; MÁRIO, P. C. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da nova sociologia institucional. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 49, nº 6, p. 1401 – 1427, nov/dez 2015. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/issue/view/2984>>. Acesso em: 17 mar. 2018

SILVA, W. C *et. al.* O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de Ciências Humanas,** Viçosa, volume 13, n. 1, p. 90-101, jan/jun 2013.

SOUSA, M. P. *et. al.* Implementação de estratégias nas lojas Maia Magazine Luiza: um estudo sobre os elementos da estrutura, liderança, poder e cultura organizacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2013, Resende. **Anais eletrônicos...** Resende: 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/50818652.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de**

elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Carlos, São Carlos.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TJGO. **Boletim estratégico**. Ano 1, nº 1. 2015. Disponível em: <[www.tjgo.jus.br/docs/institucional/gestaoestrategica/boletim/Boletim\\_Estrategico\\_03-15.pdf](http://www.tjgo.jus.br/docs/institucional/gestaoestrategica/boletim/Boletim_Estrategico_03-15.pdf)> Acesso em 22 de jul. 2018.

TJGO. **Plano estratégico de curto prazo - Biênio 2017-2019**. 2017. Disponível em: <[www.tjgo.jus.br/docs/institucional/gestaoestrategica/PE\\_2017\\_2019.pdf](http://www.tjgo.jus.br/docs/institucional/gestaoestrategica/PE_2017_2019.pdf)>. Acesso em 21 de jul. 2018.

TJGO. **Gestão da Informação - SGE Transparência**. 2018a. Disponível em: <[http://sge.tjgo.gov/painel\\_judicial/relatorio\\_processos/resolucao\\_219](http://sge.tjgo.gov/painel_judicial/relatorio_processos/resolucao_219)>. Acesso em 17 jul. 2018.

TJGO. **Plano Estratégico 2015-2020**. 2018b. Disponível em: <[http://www.tjgo.jus.br/docs/institucional/gestaoestrategica/PE\\_2015\\_2020.pdf](http://www.tjgo.jus.br/docs/institucional/gestaoestrategica/PE_2015_2020.pdf)>. Acesso em: 21 de jul. 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, L. J. M. ; PINHEIRO, I. A. Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a gestão do Poder Judiciário. In XXXII ENANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman; 2015.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar da pesquisa sobre o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de Goiás sob a responsabilidade da pesquisadora Simone Lins Oliveira Freitas visando à obtenção do título de mestre em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). O objetivo principal da pesquisa é identificar quais são os principais desafios existentes na fase de implementação do planejamento estratégico na Justiça Estadual de Goiás, com vistas a avaliar as visões de seus servidores, os quais poderão se manifestar a respeito da implementação do Planejamento Estratégico. Isso possibilitará o conhecimento das dificuldades encontradas na fase de execução do plano estratégico e proporcionará a adoção de possíveis mudanças e realização de ajustes em busca da melhoria dos serviços prestados à população.

Não existe nenhum risco à sua participação na pesquisa e esta é voluntária. Caso aceite participar, irá contribuir para que se possa comparar as visões dos gestores (chefes) com as visões dos servidores colaboradores, bem como conhecer o grau de empenho dos servidores na execução do plano estratégico, além de contribuir para a verificação da necessidade ou não de ajustes nas metas traçadas.

O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração, além de contribuir para a pesquisa. Os resultados dessa pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no endereço: Rua Versales, Qd. 23, Lotes 1/16, Residencial Maria Luiza, Aparecida de Goiânia – GO. Telefone: 062 – 3238-5121.

A coleta dos dados através do questionário a seguir foi autorizada pela Secretaria de Gestão Estratégica do Egrégio Tribunal de Justiça de Goiás, através do expediente em anexo (Termo de Autorização para Coleta de Dados).

Eu, \_\_\_\_\_ fui informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e da importância da minha colaboração e compreendo a explicação, por isso, concordo em participar do projeto.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA ESTRUTURADO

### QUESTIONÁRIO

Cargo: \_\_\_\_\_  
 Possui função? ( ) sim ( ) não Se sim, qual? \_\_\_\_\_  
 Comarca: \_\_\_\_\_  
 Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
 Formação: \_\_\_\_\_ Tempo no Poder Judiciário: \_\_\_\_\_

As questões a seguir visam identificar os desafios existentes na fase de implementação do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário de Goiás. Escolha apenas uma opção considerando a mais adequada à pergunta:

**1) Qual sua percepção sobre o Planejamento Estratégico do TJGO? Utilize uma escala de 5 (cinco) pontos onde 1 indica discordo totalmente, 2 indica discordo parcialmente, 3 indica nem concordo nem discordo, 4 indica concordo parcialmente e 5 indica concordo totalmente.**

|  | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|--|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| 1. No plano estratégico, há metas específicas e mais urgentes que são conhecidas por todos os chefes e coordenadores                       | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 2. Existem objetivos para os próximos anos (objetivos de longo prazo) conhecidos por todos os servidores colaboradores das varas judiciais | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 3. Há comunicação adequada e clara da estratégia a todos os servidores do Judiciário   | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 4. As metas da instituição são compreendidas por todos os seus membros   | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 5. Os servidores são comprometidos e tem grande responsabilidade para com a instituição  | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 6. A instituição como um todo se esforça para alcançar as metas  | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 7. Os chefes tomam conhecimento da estratégia antes de serem chamados para colocá-la em prática  | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |

**2) Identificamos doze obstáculos ou dificuldades para uma execução bem-sucedida da estratégia. Na sua experiência, que tamanho assume cada um dos problemas apresentados a seguir para a sua instituição? Use uma escala de 5 (cinco) pontos, onde 1 indica nunca é problema, 2 indica poucas vezes é problema, 3 indica não tem influência, 4 indica algumas vezes é problema e 5 indica esse é um grande problema.**

|   | Nunca é problema | Poucas vezes é problema | Não tem influência | Algumas vezes é problema | Um grande problema |
|---|------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| 1. Estratégia pouco eficiente ou insatisfatória   | 1                | 2                       | 3                  | 4                        | 5                  |
| 2. Não possuir um modelo para orientar os esforços para se alcançar as metas e objetivos estabelecidos no Plano Estratégico do TJGO       | 1                | 2                       | 3                  | 4                        | 5                  |
| 3. Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia  | 1                | 2                       | 3                  | 4                        | 5                  |
| 4. Tentar executar uma estratégia que entra em conflito com a atual hierarquia  | 1                | 2                       | 3                  | 4                        | 5                  |
| 5. Falta de capacidade em conseguir autorização a respeito das fases ou atividades importantes para alcançar metas e objetivos da empresa | 1                | 2                       | 3                  | 4                        | 5                  |
| 6. Falta de suporte da administração superior para colocar em prática os objetivos estratégicos do TJGO                                   | 1                | 2                       | 3                  | 4                        | 5                  |
| 7. Falta de identificação com as metas estratégica ou dos planos de execução entre os principais servidores                               | 1                | 2                       | 3                  | 4                        | 5                  |
| 8. Falta de incentivos ou incentivos inapropriados para apoiar os objetivos da execução   | 1                | 2                       | 3                  | 4                        | 5                  |
| 9. Compartilhamento insatisfatório ou ruim das informações entre as pessoas responsáveis pela execução dos objetivos da empresa           | 1                | 2                       | 3                  | 4                        | 5                  |
| 10. Comunicação pouco clara da responsabilidade para as decisões ou ações da execução   | 1                | 2                       | 3                  | 4                        | 5                  |
| 11. Pouco entendimento de como a instituição funciona e de como ocorre a execução das metas e objetivos                                   | 1                | 2                       | 3                  | 4                        | 5                  |
| 12. Falta de capacidade do TJGO de gerenciar mudanças de maneira eficiente ou superar resistência interna à mudança                       | 1                | 2                       | 3                  | 4                        | 5                  |

**3) A execução da estratégia exige compartilhamento de informações e coordenação. Classifique a eficiência dos seguintes métodos de coordenação para a execução da estratégia entre as funções, as unidades de negócios e a equipe principal dentro da sua instituição. Use uma escala de 5 (cinco) pontos, onde 1 indica *totalmente ineficaz*, 2 indica *parcialmente ineficaz*, 3 indica *não tem influência*, 4 indica *algumas vezes é eficaz* e 5 indica *altamente eficaz*.**

|  | Totalmente ineficaz | Parcialmente ineficaz | Não tem influência | Algumas vezes é eficaz | Altamente eficaz |
|--|---------------------|-----------------------|--------------------|------------------------|------------------|
| 1. Usar as equipes ou grupos multifuncionais   | 1                   | 2                     | 3                  | 4                      | 5                |
| 2. Usar comunicação informal (por exemplo, contato de pessoa para pessoa)                  | 1                   | 2                     | 3                  | 4                      | 5                |
| 3. Uso de integradores formais, como gerenciamento de projetos ou de garantia da qualidade | 1                   | 2                     | 3                  | 4                      | 5                |

4) Com base nas suas percepções de conhecimento e compartilhamento de informações dentro da sua instituição durante a execução da estratégia, indique até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações. Use uma escala de 5 (cinco) pontos, onde 1 indica *discordo totalmente*, 2 indica *discordo parcialmente*, 3 indica *nem concordo nem discordo*, 4 indica *concordo parcialmente* e 5 indica *concordo totalmente*.

|   | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| 1. Os servidores estão relutantes em compartilhar informações importantes ou conhecimento com outras pessoas          | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 2. Algumas fontes de informações não são confiáveis   | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 3. Os diretores estão relutantes em confiar em informações geradas de fontes externas aos seus próprios departamentos | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 4. As informações não conseguem chegar nas pessoas que precisam delas   | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 5. Os funcionários não conseguem entender ou avaliar a utilidade das informações disponíveis                          | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |

5) Sei que há problemas com a execução da estratégia na instituição em que trabalho quando... Use uma escala de 5 (cinco) pontos, onde 1 indica *discordo totalmente*, 2 indica *discordo parcialmente*, 3 indica *nem concordo nem discordo*, 4 indica *concordo parcialmente* e 5 indica *concordo totalmente*.

|   | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| 1. As decisões referentes à execução demoram muito tempo para serem tomadas   | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 2. Os funcionários não entendem como o trabalho que fazem contribui para resultados importantes da execução   | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 3. As respostas aos problemas ou às reclamações dos usuários da justiça demoram muito para serem executadas   | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 4. Gasta-se tempo ou dinheiro devido à ineficiência ou burocracia no processo de execução   | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 5. “Ter bom relacionamento com os superiores” é mais importante do que o desempenho em relação às metas e objetivos da instituição para obter o reconhecimento individual | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 6. Informações importantes “desaparecem” durante a execução e não recebem a reação apropriada   | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 7. Gastamos muito tempo reorganizando ou reestruturando, mas parecemos desconhecer por que isso é importante para a execução da estratégia                                | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |
| 8. Não temos certeza se a estratégia que estamos executando vale a pena, é ineficaz ou lógica, dadas as forças competitivas que encaramos no nosso setor                  | 1                   | 2                     | 3                         | 4                     | 5                   |

**APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

Dados gerais do entrevistado.

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Lotação: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_ Tempo no Poder Judiciário: \_\_\_\_\_

Local da entrevista: \_\_\_\_\_ Duração da entrevista: \_\_\_\_\_

**Pergunta 1**

Você conhece as metas e objetivos estabelecidos atualmente no plano estratégico do Poder Judiciário goiano? Caso positivo, como esse plano estratégico é difundido por toda a instituição?

**Pergunta 2**

Você acredita que executar a estratégia é mais difícil do que formular uma estratégia? Por quê?

**Pergunta 3**

Você vê comprometimento e empenho dos servidores para o alcance das metas? Por quê?

**Pergunta 4**

Você acha que a execução das suas atividades diárias está alinhada com os objetivos estratégicos do Poder Judiciário? Poderia descrever quais são essas atividades?

**Pergunta 5**

Poderia descrever alguma barreira ou dificuldade relacionada à execução da estratégia vivenciada em sua rotina? Se sim, qual?



### APÊNDICE D – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

O quadro ilustra como os objetivos, as perguntas das entrevistas e o referencial teórico estão interligados.

| QUESTÃO  | OBJETIVO GERAL OU ESPECÍFICOS  | REFERENCIAL TEÓRICO   |
|--|--|---|
| <p>1. Você conhece as metas e objetivos estabelecidos atualmente no plano estratégico do Poder Judiciário goiano? Caso positivo, como esse plano estratégico é difundido por toda a instituição?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar os desafios encontrados pelo Poder Judiciário de Goiás para a implementação do seu planejamento estratégico.</li> <li>- Verificar o grau de empenho dos diretores de departamentos administrativos na execução das metas estabelecidas no plano estratégico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arruda (2017);</li> <li>- Bouer (2008);</li> <li>- Bossidy e Charan (2002);</li> <li>- Bossidy e Charan (2005);</li> <li>- Certo e Peter (2010);</li> <li>- Esteves e Carneiro (2014);</li> <li>- Fischmann (1987);</li> <li>- Fischmann, Mascena e Sacramento (2015);</li> <li>- Hrebiniak (2006);</li> <li>- Kaplan e Norton (1997);</li> <li>- Kaplan e Norton (2000);</li> <li>- Kaplan e Norton (2004);</li> <li>- Mintzberg (2004);</li> <li>- Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010);</li> <li>- Oliveira (2013);</li> <li>- Ribeiro e Tavares (2016);</li> <li>- Saldanha, Nodari e Salvagni (2017);</li> <li>- Santos et al. (2015a);</li> <li>- Silva (2001).</li> </ul> |
| <p>2. Você acredita que executar a estratégia é mais difícil do que formular uma estratégia? Por quê?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar os desafios encontrados pelo Poder Judiciário de Goiás para a implementação do seu planejamento estratégico.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arruda (2017);</li> <li>- Bossidy e Charan (2002);</li> <li>- Bossidy e Charan (2005);</li> <li>- Esteves e Carneiro (2014);</li> <li>- Fischmann (1987);</li> <li>- Fischmann, Mascena e Sacramento (2015);</li> <li>- Hrebiniak (2006);</li> <li>- Kaplan e Norton (1997);</li> <li>- Kaplan e Norton (2000);</li> <li>- Kaplan e Norton (2004);</li> <li>- Mintzberg (2004);</li> <li>- Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010);</li> <li>- Santos et al. (2015a)</li> <li>- Silva (2001).</li> </ul>  |
| <p>3. Você vê comprometimento e empenho dos servidores para o alcance das metas? Por quê?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparar as visões dos chefes com as visões dos demais colaboradores no que se refere às dificuldades encontradas para o alcance dos resultados planejados.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arruda (2017);</li> <li>- Bossidy e Charan (2002);</li> <li>- Bossidy e Charan (2005);</li> <li>- Esteves e Carneiro (2014);</li> <li>- Fischmann (1987);</li> </ul>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>- Verificar o grau de empenho dos diretores de departamentos administrativos na execução das metas estabelecidas no plano estratégico.</p>  | <p>- Fischmann, Mascena e Sacramento (2015);<br/> - Hrebiniak (2006);<br/> - Kaplan e Norton (1997);<br/> - Kaplan e Norton (2000);<br/> - Kaplan e Norton (2004);<br/> - Mintzberg (2004);<br/> - Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010);<br/> - Oliveira (2013)<br/> - Saldanha, Nodari e Salvagni (2017);<br/> - Santos et al. (2015a).</p>   |
| <p>4. Você acha que a execução das suas atividades diárias está alinhada com os objetivos estratégicos do Poder Judiciário? Poderia descrever quais são essas atividades?</p> | <p>- Aferir as percepções dos colaboradores e dos chefes quanto à necessidade de ajustes nas metas traçadas.<br/> - Verificar o grau de empenho dos diretores de departamentos administrativos na execução das metas estabelecidas no plano estratégico.</p>   | <p>- Arruda (2017);<br/> - Bouer (2008);<br/> - Bossidy e Charan (2002);<br/> - Bossidy e Charan (2005);<br/> - Esteves e Carneiro (2014);<br/> - Fischmann (1987);<br/> - Fischmann, Mascena e Sacramento (2015);<br/> - Hrebiniak (2006);<br/> - Kaplan e Norton (1997);<br/> - Kaplan e Norton (2000);<br/> - Kaplan e Norton (2004);<br/> - Mintzberg (2004);<br/> - Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010);<br/> - Oliveira (2013);<br/> - Saldanha, Nodari e Salvagni (2017);<br/> - Santos et al. (2015a);<br/> - Silva (2001).</p> |
| <p>5. Poderia descrever alguma barreira ou dificuldade relacionada à execução da estratégia vivenciada em sua rotina? Se sim, qual?</p>                                       | <p>- Identificar os desafios encontrados pelo Poder Judiciário de Goiás para a implementação do seu planejamento estratégico.<br/> - Aferir as percepções dos colaboradores e dos chefes quanto à necessidade de ajustes nas metas traçadas.<br/> - Verificar o grau de empenho dos diretores de departamentos administrativos na execução das metas estabelecidas no plano estratégico.</p> | <p>- Arruda (2017)<br/> - Bouer (2008);<br/> - Bossidy e Charan (2002);<br/> - Bossidy e Charan (2005);<br/> - Esteves e Carneiro (2014)<br/> - Fischmann (1987);<br/> - Fischmann, Mascena e Sacramento (2015)<br/> - Hrebiniak (2006);<br/> - Kaplan e Norton (1997);<br/> - Kaplan e Norton (2000);<br/> - Kaplan e Norton (2004);<br/> - Mintzberg (2004);<br/> - Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010);<br/> - Oliveira (2013)<br/> - Saldanha, Nodari e Salvagni (2017)<br/> - Santos et al. (2015a)</p>                            |

## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO



**UNIALFA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO  
ALVES FARIA

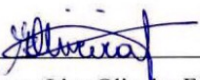
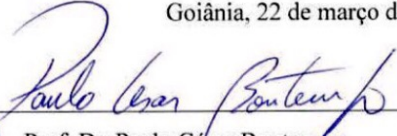
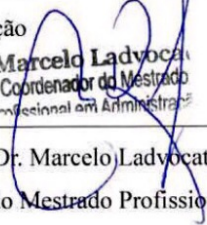
### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

Ilma. Sr<sup>a</sup> *Cássia Aparecida de Castro Alves*  
Secretária de Gestão Estratégica  
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

Através do presente instrumento, eu, **Simone Lins Oliveira Freitas**, matriculada no Curso de **Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA**, sob a orientação do professor Doutor Paulo César Bontempo, venho solicitar a Vossa Senhoria a **autorização para coleta de dados nessa instituição**, com a finalidade de realizar a pesquisa para elaboração da Dissertação do Mestrado intitulada: **OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS**, cujo objetivo é comparar as visões dos servidores lotados na área fim (escrivânias de 1º grau) com as visões dos servidores lotados em áreas administrativas. A coleta de dados ocorrerá mediante a utilização de questionário.

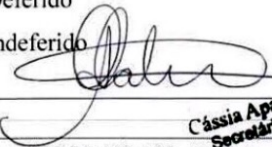
Agradecemos antecipadamente e esperamos contar com a sua colaboração.

Goiânia, 22 de março de 2018

|   |  |
|---|--|
| <br><hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Simone Lins Oliveira Freitas<br/>Mestranda em Administração</p>                                       | <br><hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Prof. Dr. Paulo César Bontempo<br/>Orientador</p> |
| <br><hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Prof. Dr. Marcelo Ladvocat Rocha Campos<br/>Coordenador do Mestrado Profissional em Administração</p> |  |

Deferido

Indeferido

  
 Cássia Aparecida de Castro Alves  
Secretária de Gestão Estratégica