

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**PEDRO PAULO GONDIM SIMMER**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA  
O CASO DA SECRETARIA DE ENGENHARIA, GESTÃO  
PREDIAL E MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS DO  
PODER JUDICIÁRIO CAPIXABA.**

VITÓRIA  
2013

PEDRO PAULO GONDIM SIMMER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA O CASO  
DA SECRETARIA DE ENGENHARIA, GESTÃO PREDIAL E  
MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS DO PODER JUDICIÁRIO  
CAPIXABA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro De Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Profº Dr. Duarte de Souza Rosa Filho

VITÓRIA  
2013

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

S592p Simmer, Pedro Paulo Gondim, 1979-  
Planejamento estratégico : uma proposta para o caso da  
Secretaria de Engenharia, Gestão Predial e Manutenção de  
Equipamentos do poder judiciário capixaba / Pedro Paulo  
Gondim Simmer. – 2013.  
130 f. : il.

Orientador: Duarte de Souza Rosa Filho.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas.

1. Espírito Santo (Estado). Tribunal de Justiça. 2.  
Planejamento estratégico. 3. Planejamento. 4. Participação. I.  
Rosa Filho, Duarte de Souza. II. Universidade Federal do  
Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III.  
Título.

CDU: 35

---

**Planejamento Estratégico: uma proposta para o caso da Secretaria de Engenharia, Gestão Predial e Manutenção de Equipamentos do Poder Judiciário Capixaba.**

**Pedro Paulo Gondim Simmer**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 31 de outubro de 2013 por:

Duarte de Souza Rosa Filho, DSc – UFES – Orientador

Marilene Olivier Ferreira de Oliveira, DSc – UFES

Alvim Borges da Silva Filho, DSc – UFES

## **AGRADECIMENTOS**

A Anellise, minha esposa, pelo apoio e paciência durante todo o período do mestrado.

A minha família e amigos pelo incentivo.

Ao prof. Dr. Duarte de Souza Rosa Filho, orientador da dissertação, pelo conhecimento passado, participação efetiva na elaboração e incentivo durante toda a pesquisa.

À prof. Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro, coordenadora do mestrado e grande incentivadora, pela dedicação e empenho para realização do curso.

Aos servidores do Poder Judiciário que contribuíram para a pesquisa.

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo propor um roteiro de operacionalização de Planejamento Estratégico, utilizando metodologias de planejamento com enfoque participativo, para a Secretaria de Engenharia, Gestão Predial e Manutenção de Equipamento do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo, alinhado ao Planejamento Estratégico do Poder Judiciário. Foram estudados os conceitos de Planejamento Estratégico, suas críticas e falhas e as escolas de formulação de Estratégia, além das metodologias do Planejamento Estratégico Situacional (PES), Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos (ZOPP) e o *Balanced Scorecard* (BSC). A coleta de dados foi realizada através de estudo bibliográfico e também com a realização de entrevistas e aplicação de questionários e permitiu aprofundar o conhecimento sobre o tema, compreender as necessidades e expectativas dos servidores sobre Planejamento Estratégico e identificar que a falta dele para a Secretaria de Engenharia impede que os serviços sejam prestados de forma eficiente. Foi elaborado roteiro de Planejamento Estratégico utilizando a metodologia ZOPP e considerando as características do PES que irá contribuir para que a Secretaria de Engenharia desempenhe seus serviços com maior eficiência e contribua para que os objetivos estratégicos definidos para o Poder Judiciário Capixaba sejam alcançados. Há evidências de que o roteiro proposto irá contribuir com a operacionalização de um Planejamento Estratégico para a Secretaria de Engenharia alinhado ao Planejamento Estratégico existente para o Poder Judiciário e que apenas a existência de um Planejamento não é suficiente para o sucesso deste. É necessário apoio da alta administração em sua formulação para que se tenha sucesso em sua execução.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Planejamento Estratégico Situacional. Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos. Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo.

## **ABSTRACT**

The current work aimed to propose a script to prepare a strategic planning, using methodologies participatory focus, to the Department of Engineering, Building Management and Maintenance of Equipment of the Espírito Santo State Court of Justice, according to the Strategic Planning of Judiciary. The concepts of strategic planning, its critical and problems and the strategic formulate school in addition to Situational Strategic Planning (SSP), Objectives Oriented Project Planning (ZOPP) and Balanced Scorecard (BSC) methodologies were studied. Data collection was performed through bibliographic study, interview and questionnaire and allowed to deepen the knowledge, understand needs and expectation about strategic planning and identify that its lack prevents that services are provided efficiently. A script was prepared using the methodology Strategic Planning ZOPP and considering the characteristics of the SSP that will contribute to the Department of Engineering to perform their services more efficiently and contribute to the strategic objectives defined for the Judiciary to be achieved. There is evidence that the proposed script will contribute to prepare a Strategic Planning for the Department of Engineering according to Strategic Planning of the Judiciary and that only the existence of a Planning is not enough for the success of this planning. It is necessary the support of senior management in its formulation in order to have successful execution.

**Keywords:** Strategic Planning. Situational Strategic Planning. Objectives Oriented Project Planning. Espírito Santo State Court of Justice.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	29
Figura 2 - Visão estratégica e as quatro perspectivas.....	45
Figura 3 - Momentos do processo de Planejamento .....	54
Figura 4 - Níveis básicos do desenho normativo.....	55
Figura 5 - Estrutura do método ZOPP.....	58
Figura 6 - Árvore de problemas.....	96
Figura 7 - Lógica Horizontal do Marco Lógico.....	104
Quadro 1 - Diferenças nos contextos e pressões exercidas sobre o setor público e o setor privado.....	39
Quadro 2 - Mapa Estratégico .....	48
Quadro 3 - Matriz de relação entre os interesses e potencialidades dos envolvidos	94
Quadro 4 - Características dos indicadores .....	102
Quadro 5 - Marco Lógico.....	103
Quadro 6 - Acompanhamento e avaliação de estrutura básica Marco Lógico. ....	105
Quadro 7 - Matriz de Planejamento Orientado por Objetivos (MPOO).....	108



## LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1 - Tabulação de respostas ao questionário.....	70
Tabela 2 - Conhecimento do Planejamento Estratégico e das metas do TJ-ES .....	71
Tabela 3 - Serviços solicitados à SECRENG .....	76
Gráfico 1 - Respostas às perguntas 01 a 05 do questionário.....	71
Gráfico 2 - Conhecimento dos entrevistados sobre o Planejamento Estratégico do TJ-ES .....	72
Gráfico 3 - Serviços solicitados à SECRENG.....	75
Gráfico 4 - Forma de solicitação dos serviços pelos usuários.....	77
Gráfico 5 - Satisfação dos usuários dos serviços.....	78

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – Banco Mundial

BSC – *Balanced Scorecard*

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

GTZ – Agência de Cooperação Técnica Alemã

MAPP – Método Altadir de Planificação Popular

MPOO – Matriz de Planejamento Orientada por Objetivos

MPP – Matriz de Planejamento de projetos

MPPO – *Matriz de Planeamento de Projectos por Objectivos*

NBR – Norma Brasileira

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

PES – Planejamento Estratégico Situacional

SECRENG – Secretaria de Engenharia, Gestão Predial e Manutenção de Equipamentos

SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

TJ-ES – Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo

ZOPP – Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos (*Ziel Orientierte Projekt Planung*)

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	O PODER JUDICIÁRIO CAPIXABA.....	14
1.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO.....	16
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.4	PERCURSO METODOLÓGICO .....	19
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	23
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1	ESTRATÉGIA .....	25
2.2	AS ESCOLAS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS .....	30
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS, CRÍTICAS E FALHAS.....	35
2.3.1	<b>Conceitos e características. ....</b>	<b>35</b>
2.3.2	<b>Planejamento em organizações públicas.....</b>	<b>37</b>
2.3.3	<b>Críticas e falhas .....</b>	<b>40</b>
2.4	METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	42
2.4.1	<b><i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....</b>	<b>43</b>
2.4.2	<b>Planejamento Estratégico Situacional (PES) .....</b>	<b>50</b>
2.4.3	<b>Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos (ZOPP).....</b>	<b>57</b>
2.5	PRIMEIRA SÍNTESE: CONSIDERAÇÕES SOBRE AS REFERÊNCIAS TEÓRICAS.....	62
<b>3</b>	<b>COLETA E APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>65</b>
3.1	APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	66
3.2	REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA .....	68
3.3	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	70

3.4 SEGUNDA SÍNTESE: ANÁLISE DOS RESULTADOS A LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	83
<b>4 ROTEIRO DE OPERACIONALIZAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.</b> .....	<b>86</b>
4.1 A METODOLOGIA PROPOSTA PARA SECRENG.....	86
4.2 ROTEIRO DE OPERACIONALIZAÇÃO PARA SECRENG .....	89
<b>4.2.1 Fase do Diagnóstico.....</b>	<b>92</b>
<b>4.2.2 Fase do Planejamento.....</b>	<b>98</b>
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>110</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE C – ENVIO DO QUESTIONÁRIO: RELAÇÃO DE LOCALIDADES....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS .....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO B – MAPA ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO – CNJ.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO C – MAPA ESTRATÉGICO DO TJ-ES .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO D – MISSÃO E VISÃO DO PODER JUDICIÁRIO – TJ-ES.....</b>	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Fatores como a complexidade das relações sociais, globalização e a alta tecnologia exigem mudanças constantes da sociedade e das organizações criando novas formas e modos de se relacionar, gerando muitas vezes cenários instáveis e turbulentos.

Encontramos hoje um cenário que apresenta mudanças radicais, sejam elas econômicas, sociais ou políticas, com rápida velocidade e intensidade tanto para os setores privado quanto público. Essas mudanças ocorrem principalmente na área tecnológica que proporciona uma obsolescência cada vez mais rápida de equipamentos e produtos. Mas também ocorrem mudanças de comportamento social em que a população, participando com maior frequência de processos envolvendo mudanças, procura emitir opinião e exige que estas sejam acatadas.

Particularmente no setor público brasileiro atualmente existe grande cobrança por parte da sociedade de que seja realizada uma boa gestão do dinheiro público oriundo dos tributos cobrados. A boa gestão exigida não fica somente na utilização correta dos recursos disponíveis, não se admitindo desvios, mas também que estes sejam aplicados de forma célere e em projetos de interesse da população. A sociedade cobra que a prestação dos serviços públicos seja realizada buscando o bem da coletividade como um todo e desta forma seja praticada dentro de padrões de qualidade, em prazos razoáveis e com custos compatíveis com a realidade.

A exigência feita por toda a sociedade por serviços prestados com qualidade resultou em um maior controle dos gastos públicos por parte dela própria e também dos órgãos fiscalizadores. A atuação desses órgãos com a facilidade existente em função de recursos tecnológicos avançados permite que sejam feitas, em maior número, auditorias e que mais gestores públicos sejam fiscalizados e cobrados por irregularidades cometidas.

Aproveitando a constante evolução tecnológica e a solicitação da sociedade em participar diretamente do controle dos gastos públicos hoje a transparência dos dados destes gastos realizados por determinado órgão, sejam eles com

investimentos ou despesas para manter o funcionamento da máquina pública, incluindo dados pessoais de servidores, são publicados na *internet* e atualizados constantemente permitindo a análise por qualquer interessado.

Diante desse cenário de constantes mudanças e cobranças as empresas e também os órgãos públicos buscam ferramentas que possibilitem acompanhar essas transformações e permitam melhor utilização dos recursos e maior controle sobre os serviços prestados.

Para aumentar a capacidade gerencial no setor público e conseqüentemente atender os anseios da população e os requisitos legais definidos é proposto um conjunto de medidas de modernização dos sistemas de apoio à gestão pública, incluindo nesta o crescimento da cultura do Planejamento Estratégico na esfera pública.

Planejar é imprescindível para que os objetivos e metas almejados sejam alcançados com os recursos disponíveis. O sucesso no alcance dos objetivos desejados depende da elaboração de um bom plano condizente com a realidade do órgão que o elabora e decisões consideradas estratégicas devem ser tomadas com base em informações confiáveis tornando o objetivo passível de ser alcançado. A essência da estratégia é relacionar a empresa com o ambiente onde está inserida, no sentido de alcançar o equilíbrio entre eles. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 22) “O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente”.

Para Oliveira (2008, p. 03)

O propósito do Planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Sabe-se da importância da elaboração de um Planejamento Estratégico principalmente em órgãos públicos que utilizam recursos escassos oriundos de tributos recolhidos pela população contribuinte. O setor público adota ferramentas e técnicas de planejamento com utilização consolidada pela iniciativa privada, porém questiona-se (MATUS, 1996, 1997; AKTOUF, 2002) a aplicação de forma satisfatória dessa metodologia tradicional, como análise de SWOT (*Strengths,*

*Weaknesses, Opportunities, Threats*) e *Balanced Scorecard* (metodologia adotada pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ), à realidade do setor público brasileiro. O questionamento refere-se ao objetivo principal das metodologias que são o crescimento da organização e a obtenção de resultados satisfatórios para clientes e acionistas, ou seja a maximização dos resultados.

Independente da ferramenta ou técnica que será utilizada para elaboração, seja ele para iniciativa privada ou para o setor público, o Planejamento Estratégico irá auxiliar as pessoas envolvidas no processo a conhecerem a realidade da instituição e sua relação com o ambiente em que atua e também proporcionará condições de traçarem objetivos estratégicos que visem melhores resultados para os executores e usuários dos serviços.

Neste contexto de disseminação da utilização de Planejamento Estratégico, principalmente no setor público, é que será desenvolvida a presente pesquisa. Esta será realizada no Poder Judiciário Capixaba, mais especificamente na Secretaria de Engenharia, Gestão Predial e Manutenção de Equipamentos (SECRENG), pois este Tribunal apresenta um histórico recente de elaboração de Planejamento Estratégico utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard*.

## 1.1 O PODER JUDICIÁRIO CAPIXABA

A história do Poder Judiciário Capixaba data de 1741 quando a coroa portuguesa criou a comarca do Espírito Santo ficando sob a jurisdição do segundo Tribunal de Justiça do Brasil, sediado no Rio de Janeiro, com início de funcionamento em novembro deste mesmo ano. Após a independência do Brasil e de ser outorgada a primeira constituição do Brasil em 1824 as províncias passaram a organizar a sua própria justiça passando o Espírito Santo a criar suas três primeiras comarcas: Vitória, São Mateus e Itapemirim (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2013).

A partir de 1860 foi iniciado um processo de expansão judiciária com a criação de mais comarcas no estado e em 1891 o Judiciário Capixaba instalou o Tribunal de

Justiça do Estado do Espírito Santo, sob a presidência do desembargador José Feliciano Horta de Araújo, sendo este Tribunal dissolvido no mesmo ano pela Junta Governativa presidida pelo coronel Ignácio Henrique Gouveia, então comandante do 32º Batalhão de Infantaria. Porém no mesmo ano organizou-se outro Tribunal de Justiça integrado por novos desembargadores que teve seu primeiro regimento interno aprovado em 1893. O Poder Judiciário sofreu reformas passando a ter nova organização e denominação e em 1946 novamente passa a ser chamado de Tribunal de Justiça (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2013).

Em 1982 foi criado o Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Espírito Santo e a partir de 2010 através da lei complementar nº 566, alterada posteriormente pelas leis nº 577 e nº 578 de 2011 e nº 624 de 2012, foi estabelecida a reestruturação e modernização da estrutura organizacional administrativa do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo instituindo, dentre outros, a estrutura administrativa e funcional do Tribunal de Justiça (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2013).

Consta na estrutura administrativa do Tribunal de Justiça, dentre outras secretarias, a Secretaria de Engenharia, Gestão Predial e Manutenção de Equipamentos (SECRENG), subordinada à Secretaria Geral e composta pelas Coordenadorias de Gestão Predial e Manutenção de Equipamentos, Coordenadoria de Fiscalização de Obras e Coordenadoria de Projetos. Esta Secretaria tem como principais atribuições, junto com suas coordenadorias, planejar os serviços de construção, reforma e manutenção das edificações do Poder Judiciário, além de elaborar projetos, fiscalizar a execução dos serviços de novas construções e de manutenções prediais preventivas e corretivas. A SECRENG foi instituída nos moldes atuais a partir do ano de 2012, através da Resolução nº 75 de 2011, com a reestruturação do Poder Judiciário do ES agregando aos serviços a ela já atribuídos os serviços de manutenção de equipamentos e gestão predial que pertenciam à outra secretaria. Desta forma é de responsabilidade da SECRENG garantir infraestrutura apropriada às atividades administrativas e jurisdicionais do Poder Judiciário Capixaba.

O campo de atuação da Secretaria de Engenharia e suas coordenadorias é amplo abrangendo todas as sessenta e nove localidades do estado do Espírito Santo onde atua o Poder Judiciário. O leque de atuação aumenta ainda mais em se tratando da Grande Vitória, pois em cada um destes municípios existe mais de um edifício,



totalizando mais de oitenta e cinco edificações em todo o estado para atender as mais diversas solicitações de manutenção, reparos e reformas, além das novas edificações que são necessárias devido às atuais instalações não mais serem adequadas à realidade da localidade. A atuação da SECRENG contempla entre outros serviços elaboração de projetos de engenharia e arquitetônico para reformas e obras, fiscalização de execução de serviços de marcenaria, divisórias, vidros entre outros, fiscalização de execução de reformas e obras de engenharia, além de manutenção predial, podendo ser civil e elétrica, e de equipamentos que vão desde elevadores e sistemas de ar condicionado central a redes elétricas.

É imprescindível que os serviços prestados pela Secretaria de Engenharia sejam realizados da melhor forma possível, considerando a qualidade dos mesmos bem como o prazo de execução e para que isso seja possível é fundamental um bom planejamento da execução dos serviços demandados, visando atender as solicitações com a melhor qualidade e celeridade possível, considerando critérios técnicos com o objetivo de evitar futuros transtornos.

## 1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão do Poder Judiciário brasileiro, criado através da Emenda Constitucional nº 45 de 2004, após pressão da mídia, sociedade e do Banco Mundial que por meio do Documento Técnico nº 319, elaborado em junho de 1996, traçou parâmetros para a melhoria do Poder Judiciário dos países latino americanos e caribenhos, possui atuação nitidamente administrativa, correcional e fiscalizatória no seio do Judiciário Nacional (PELEJA JÚNIOR, 2009). A atuação constitucional do CNJ direciona-se para duas missões: controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e o controle do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, sendo que para a primeira a revisão da atuação administrativa deverá verificar a realidade e coerência dos fatos (MORAES, 2012).

Vinculada ao controle da atuação administrativa, o Conselho Nacional de Justiça que possui competência e atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário determinou através da Resolução nº 49 de 2007 que os órgãos do Poder Judiciário, incluindo os Tribunais de Justiça dos Estados, organizassem em sua estrutura administrativa unidade para elaboração de estatística e plano de gestão estratégica do Tribunal. Mais tarde através da Resolução nº 70 de 2009 instituiu o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, consolidado no Plano Estratégico Nacional e determinou que os Tribunais de Justiça dos Estados, bem como os outros órgãos do Poder Judiciário, elaborassem os respectivos planejamentos estratégicos, alinhados ao Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de cinco anos, até 31 de dezembro de 2009. O plano estratégico do Judiciário nacional, instituído pelo CNJ, estabelece que a Missão do Poder Judiciário é “Realizar Justiça” e a visão de futuro “Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social” e definiu o Mapa Estratégico do Poder Judiciário contemplando, além da visão e missão, os objetivos estratégicos definidos para o Judiciário. A elaboração desse plano estratégico, instituído pelo CNJ através da Resolução nº 70, foi realizada com a participação dos Tribunais de Justiça brasileiros ao longo de vários encontros regionais e consolidado e validado no II Encontro Nacional do Judiciário em fevereiro do ano de 2009.

O CNJ, após a instituição do mapa estratégico do planejamento do Poder Judiciário Nacional, contratou organização especializada em metodologia de *Balanced Scorecard*, através de licitação nº 01 de 2009, de modalidade concorrência e tipo técnica e preço, para dar continuidade à implantação da gestão estratégica mediante desdobramento deste mapa para todos os Tribunais dos Estados brasileiros, alinhadas à estratégia nacional. A contratação dessa empresa especializada teve como objetivo consultoria e capacitação para proporcionar nivelamento de todos os Tribunais no tema planejamento estratégico que será desenvolvido por cada Tribunal com metas, projetos, ações e indicadores de desempenho (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2009).

Desta consultoria, em trabalho conjunto com equipe do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo, resultou a elaboração do Planejamento Estratégico 2010 – 2015 para o Poder Judiciário Capixaba em cumprimento ao estabelecido na

Resolução nº 70 de 2009 do CNJ, alinhado ao Planejamento Estratégico do Judiciário Nacional.

O Planejamento Estratégico 2010 – 2015 do Poder Judiciário do Estado do Espírito Santo, aprovado por unanimidade e com vigência a partir de 1º de janeiro de 2010, estabelece que este Poder tem como missão “Assegurar a todos, indistintamente, a solução dos conflitos apresentados a justiça Capixaba, de forma acessível, célere e efetiva, contribuindo para a promoção e paz social”. Estabelece ainda a visão e objetivos estratégicos, um em especial que tem ação direta da Secretaria de Engenharia, qual seja: “Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais”.

Apesar da existência do Planejamento Estratégico, com definições de alguns projetos e indicadores de acompanhamento, este se apresenta de forma macro, sem aprofundar e detalhar elaborando planejamentos para as áreas responsáveis pela execução dos projetos, exceto para a Secretaria de Tecnologia de Informação. O Planejamento elaborado parou no nível superior da administração apenas definido alguns projetos a serem desenvolvidos. Dos projetos existentes no Planejamento Estratégico, o que possui interferência direta da Secretaria de Engenharia é “Realizar a reforma e construção de fóruns – adaptabilidade”, que se justifica, pois muitas das instalações físicas não atendem as necessidades mínimas para prestação dos serviços e atendimento dos usuários.

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Diante do cenário apresentado em que a população clama por melhores serviços públicos e mais transparência na prestação de contas dos mesmos, constata-se que as ferramentas de Planejamento Estratégico contribuem para que os recursos sejam utilizados de forma mais adequada na busca de evitar desvios em sua utilização e ainda propõe mecanismos de controle e verificação da execução dos serviços planejados, o que torna a prestação dos mesmos mais eficiente.

Verifica-se que a existência de Planejamento Estratégico para a Secretaria de Engenharia, alinhado ao Planejamento do Tribunal de Justiça, possibilitaria um mecanismo de direcionar as ações desta secretaria de forma sistêmica estabelecendo objetivos a serem alcançados, considerando a definição de prazos, responsáveis e recursos para que fosse possível a execução dos serviços pretendidos em atendimento às demandas solicitadas. Sendo assim, surgem algumas constatações e perguntas que serão objetos de pesquisa e estudo.

A principal constatação que se chega após análise preliminar da realidade da Secretaria de Engenharia no tocante ao Planejamento Estratégico é que a existência de um plano para esta Secretaria, alinhado ao plano desenvolvido para o Tribunal de Justiça, facilitaria a realização de suas ações e contribuiria desta maneira para o alcance dos objetivos estratégicos de todo o Poder Judiciário Capixaba.

Desta forma o objetivo geral desta pesquisa ao considerar os benefícios que irá proporcionar para o Tribunal de Justiça o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico para a SECRENG, alinhado ao Planejamento do Poder Judiciário é:

- Propor um roteiro para operacionalização de um Planejamento Estratégico para a Secretaria de Engenharia alinhado ao Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo.

#### 1.4 PERCURSO METODOLÓGICO

O assunto Planejamento Estratégico é tema de interesse do pesquisador, pois este teve em suas atividades anteriores envolvimento com elaboração e execução de planejamentos em seu cotidiano de trabalho. O interesse pelo tema fortaleceu-se após ingressar no Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo e ampliar o conhecimento sobre o tema estudando principalmente metodologias de planejamento com enfoque participativo, com foco em organizações públicas.

A crescente utilização de metodologias de Planejamento Estratégico por organizações públicas, utilizando principalmente métodos adaptados que estão consolidados no setor privado sofre críticas de alguns autores como Matus (1996, 1997) e Aktouf (2002). O conhecimento de novas metodologias transmitido pelo corpo docente do mestrado durante as aulas despertou interesse em aprofundar o estudo dessas metodologias de Planejamento Estratégico vislumbrando possível aplicação prática.

A relevância do tema fica caracterizada pela crescente discussão existente sobre a diferença entre planejar nos setores público e privado e se essas técnicas podem ser usadas sem prejuízo em qualquer dos setores e ainda os benefícios existentes na utilização do Planejamento pelo setor público.

A proposta inicial da pesquisa, após estudo preliminar do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Capixaba era analisar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico deste Poder e propor alternativas para eventuais problemas que viriam a ser identificados no âmbito da Secretaria de Engenharia. Porém, após conhecimento do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário verificou-se que este é um planejamento macro que abrange todo o Poder Judiciário, mas que não detalha de acordo com as secretarias existentes, exceto para a Secretaria de Tecnologia de Informação. No cenário encontrado verificou-se a necessidade de elaboração de roteiro para desenvolvimento do planejamento formal para a Secretaria objeto do estudo.

A proposta do estudo de caso foi discutida com o orientador da pesquisa e apresentada, através do projeto de dissertação, para a banca responsável pela qualificação do mesmo. Aprovada a proposta, deu-se início ao desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Yin (2001) um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos claramente.

A pesquisa limitou-se à Secretaria de Engenharia, Gestão Predial e Manutenção de Equipamentos e suas coordenações. Foi proposto um roteiro de operacionalização de planejamento estratégico para a Secretaria de Engenharia com base nas metodologias com enfoque participativo, consideradas mais adequadas tendo em vista as razões apresentadas no Capítulo 2.

A coleta de dados para subsidiar o alcance do objetivo geral foi realizada com base em estudo bibliográfico, pesquisa de documentos, entrevistas e questionário com servidores da Secretaria de Engenharia e servidores usuários dos serviços da Secretaria em estudo.

O estudo bibliográfico permitiu aprofundar o conhecimento no tema em estudo ao analisar suas principais características e utilização. Proporcionou conhecer, além das metodologias aplicadas no Planejamento existente para o Poder Judiciário, também as metodologias de Planejamento Estratégico que possuem enfoque participativo e grande divulgação e utilização na esfera pública, seja ela por Governos ou Instituições Públicas.

A análise documental de acordo com Yin (2001) proporciona informações muito relevantes para um estudo de caso. A pesquisa de documentos concernentes ao tema permitiu conhecer mais detalhadamente como se deu o processo de elaboração do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo e do Conselho Nacional de Justiça e as implicações desse planejamento para a instituição além de conhecer as principais demandas realizadas à Secretaria. Foram analisados documentos referentes à elaboração do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo, obtidos nas áreas responsáveis pela elaboração deste, além dos documentos publicados em meio oficial através do “Diário de Justiça”, bem como coleta de dados no sistema de protocolo do Tribunal de Justiça.

As entrevistas foram realizadas com os servidores da Secretaria de Engenharia (SECRENG) com o principal objetivo de verificar o conhecimento destes sobre o Planejamento Estratégico existente, além do alinhamento de suas atribuições diárias com os objetivos estratégicos definidos para o Poder Judiciário. O conhecimento do atual envolvimento dos servidores desta Secretaria proporcionou subsídio para que o roteiro proposto suprisse as necessidades por eles elencadas.

Inicialmente pretendia-se entrevistar doze servidores da Secretaria de Engenharia que atualmente conta com trinta e nove, dentre eles os Coordenadores e a Secretária. Para que as respostas coletadas retratassem a realidade de toda a Secretaria, as entrevistas foram realizadas com servidores de todas as

coordenadorias e também com servidores ocupantes de cargos de nível médio e superior.

O objetivo de entrevistar as pessoas envolvidas diretamente com a execução das demandas da Secretaria foi que através dessa metodologia de coleta de dados seria possível aprofundar mais no assunto pesquisado, além de obter respostas mais ricas dos entrevistados. Segundo Vergara (2009, p. 20) a entrevista “permite ao entrevistador explicar o significado de uma palavra ou de uma pergunta, de modo a provocar respostas que não sejam prejudicadas pela incompreensão do entrevistado”. As entrevistas foram realizadas individualmente, em local e horário pré-determinados, e foram semiabertas, pois, apesar de ser focalizada permite alterações no transcorrer desta. Ainda de acordo com Vergara (2009, p. 11) “como em entrevistas podem ocorrer *insights* ao entrevistador durante a sua ocorrência, a [entrevista] semiaberta permite o aproveitamento desses *insights* para recompor o roteiro, enriquecendo a coleta de informações”. As entrevistas foram gravadas, o que proporcionou oportunidades do entrevistador rever alguns pontos que porventura lhe tivesse escapado.

O questionário foi aplicado aos usuários dos serviços prestados pela SECRENG. Considerando que muitos desses usuários desempenham suas funções no interior do estado optou-se por utilizar esta metodologia de coleta de dados para estes casos. A mesma metodologia foi utilizada para os usuários da Região Metropolitana da Grande Vitória para uniformizar o instrumento de acordo com o perfil do usuário dos serviços. De acordo com Vergara (2009) os questionários são úteis quando os respondentes estão em regiões geográficas dispersas. O questionário aplicado foi do tipo misto, utilizando tanto questões abertas que provocam respostas livres, quanto questões fechadas com respostas pré-determinadas, e foi realizado por meio eletrônico, através de envio por *e-mail*. Para a parte fechada do questionário foi utilizada a escala Likert. Apesar das vantagens da utilização dessa metodologia de coleta de dados, como a possibilidade de abranger um maior número de participantes, existem desvantagens que não podem ser desprezadas, como o que diz respeito à confiabilidade das repostas, pois este pode ser respondido por outra pessoa que não a pretendida pelo pesquisador ou não dar a importância merecida ao questionário.

O questionário foi aplicado através de um termo de consentimento livre e convidou o servidor a contribuir para a pesquisa garantindo-lhe a confidencialidade dos dados pessoais. Esse método de coleta foi enviado aos responsáveis pelas solicitações dos serviços à Secretaria de Engenharia das sessenta e nove localidades onde atua o Poder Judiciário Capixaba.

Para que fosse possível a coleta dos dados necessários das diversas formas demonstradas foi solicitada autorização da Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo para sua realização. A concessão dessa autorização trouxe mais credibilidade para a pesquisa e confiança para os participantes, além de demonstrar a relevância do tema para este Egrégio Tribunal de Justiça.

Após a coleta, análise e tratamento dos dados foi possível desenvolver o roteiro de Planejamento definido como objetivo geral desta pesquisa.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está dividida em 05 capítulos. O capítulo 1, a introdução, tem o objetivo de contextualizar o tema pesquisado, Planejamento Estratégico, além de apresentar uma visão geral sobre onde foi realizada a pesquisa, qual a situação atual do Planejamento deste local, o caminho percorrido até ser definido o objetivo da pesquisa e como foi esta executada, além do próprio objetivo geral, o qual se alcançou ao final desta pesquisa.

O capítulo 2, referencial teórico, traz uma revisão dos principais conceitos concernentes ao tema em análise, bem como sobre as metodologias que são utilizadas no desenvolvimento desta pesquisa.

O capítulo 3, coleta e apresentação dos dados, teve por objetivo demonstrar como os dados para a pesquisa foram coletados, além de apresentar os resultados alcançados mediante a análise destes.



O capítulo 4, roteiro de operacionalização de Planejamento Estratégico, trata exclusivamente em atender o objetivo geral proposto, ou seja, propor um roteiro para operacionalização de um Planejamento Estratégico para a Secretaria de Engenharia baseado nas metodologias aplicadas a esta pesquisa.

O capítulo 5, conclusão, teve o objetivo de sintetizar as principais avaliações realizadas no decorrer da pesquisa, apresentar as considerações finais e limitações encontradas durante a realização desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata da revisão das principais referências teóricas sobre Estratégia e Planejamento Estratégico no campo da Administração Pública e da metodologia utilizada pela instituição onde a pesquisa é realizada.

Inicia-se conceituando o que é estratégia de acordo com os principais autores (ANSOFF, 1983; PORTER, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; WHITTINGTON, 2002; MATUS, 1996, 1997) com o objetivo de compreender o tema e suas implicações no Planejamento Estratégico. Após são analisadas as dez escolas de formulação de estratégias definidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentando suas características e falhas. No campo do Planejamento Estratégico são analisados os conceitos, características e críticas, falhas ou falácias (MINTZBERG, 2004).

São analisadas as metodologias de planejamento com características voltadas para a Administração Pública, sendo o método PES (Planejamento Estratégico Situacional) de Matus (1996, 1997, 2005) e ZOPP (Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos) desenvolvido pela Agência de Cooperação Técnica Alemã – GTZ, além da metodologia adotada pelo Conselho Nacional de Justiça para elaboração do Planejamento Estratégico pelo Poder Judiciário Capixaba: *Balanced Scorecard* dos autores Kaplan e Norton (1997, 2000, 2008).

### 2.1 ESTRATÉGIA

O termo estratégia que teve origem na arte da guerra e era somente utilizado para designar funções militares passa a associar-se à Administração incorporando modernas ideias e objetivando adequar as capacidades internas da organização com às oportunidades externas do ambiente em que esta atua no longo prazo.

Para Ansoff (1983), as obras no campo da Administração vem, cada vez com maior frequência, reconhecendo o termo e utilizando a noção de estratégia.

Este interesse resultou do reconhecimento de que a empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e que os objetivos por si sós não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros (ANSOFF, 1983, p.87).

Ainda para Ansoff (1983) a busca pela estratégia surge da necessidade de orientação e sentido visando criação de novas oportunidades para as empresas.

A associação da estratégia à Administração iniciou-se com a percepção de que a estratégia é a ideia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo (PORTER, 2004). A formulação de uma estratégia, nessa abordagem, considera os pontos fortes e fracos da empresa contrapondo com as oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente (PORTER, 2004).

A combinação de fatores como preço, função, serviço e percepção sobre o cliente pode proporcionar a vantagem de uma empresa sobre seus concorrentes, diferenciando-a das demais empresas, sendo possível desta maneira planejar a evolução pretendida. Essa é a razão da estratégia (PORTER, 2004). Para Porter (2004) o conceito de estratégia remonta a busca deliberada de um plano para que se possa criar e adequar a vantagem competitiva de uma empresa.

Esforços de pesquisadores (PORTER, 2004; ANSOFF, 1983; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001; WHITTINGTON, 2002; MATUS, 1996, 1997) na busca de uma definição para o termo Estratégia direcionam esse conceito para caracterizar a forma de trabalho e articulação dos diversos setores da empresa além de sua relação com o ambiente externo em que atua. Conceitos de vários estudiosos como Ansoff (1983), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Porter (2004), Montgomery e Porter (1998) e Whittington (2002) foram elaborados sobre o termo estratégia e a maior parte deles, apesar das diferenças existentes, tem como característica em comum o fato de terem como objetivo a maximização do desempenho organizacional e um posicionamento melhor, no ambiente de atuação, que as outras organizações.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) não existe uma definição fácil do termo apesar de normalmente ser conceituada como planos elaborados pela alta administração, alinhados aos objetivos da organização, visando atingir resultados consistentes no longo prazo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que estratégia requer uma série de definições e as conceitua de cinco formas. Como plano: “uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 16); Como padrão: “consistência em comportamento a longo prazo” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 16); Como posição, isto é, “a localização de determinados produtos em determinado mercados” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 19); Como perspectiva, ou seja, “maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 19) e por último, como truque: “uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 20)

Para Mintzberg e Quinn (2001) a estratégia é um plano abrangente, integrado e unificado que tem como objetivo garantir que os objetivos básicos da empresa sejam alcançados.

Ainda para Mintzberg e Quinn (2001)

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e colocar os recursos de uma organização para uma postura singular e variável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 20).

Para Matus (1996, p. 33) “Estratégia é o uso da mudança situacional imediata para alcançar a situação-objetivo do plano”.

Ainda para Matus

O conceito de estratégia no jogo social, ...,quer dizer, quando as regras do jogo não são de igualdade, são difusas e as possibilidades de ação dos jogadores não são finitas nem totalmente enumeráveis.[...] A estratégia no jogo social é fascinante porque inclui o caso de oposição entre forças desiguais e permite conceber a vitória do fraco sobre o forte (MATUS, 1996, p. 72).

Matus (1997) acrescenta que o conceito de estratégia possui muitos significados de uso comum, como usando a palavra para indicar algo importante ou se referindo ao futuro. Para Matus (1997), na concepção do Planejamento Estratégico Situacional, predomina o conceito do estratégico como modo de vencer num jogo dialético. Nesta concepção, o envolvimento dos atores sociais situados como antagonistas em conflitos, não se deve ao acaso de forma que seus papéis no processo de produção social envolvem contradições inevitáveis. Matus (1997) ainda descreve conceitos de outros autores para reforçar o conceito por ele definido como predominante.

Estratégia é a teoria do movimento em direção ao objetivo, onde o critério de decisão de cada movimento é obter o máximo de liberdade de jogo após cada decisão e resposta do oponente.[...] A base do jogo estratégico é a luta pela liberdade de ação própria e a aptidão para privar o oponente de sua liberdade de ação (MATUS, 1997, p. 194)

Whittington (2002) definiu quatro conceitos básicos sobre estratégia. Essas quatro abordagens diferenciam-se em duas dimensões, sendo a primeira os resultados da estratégia e a segunda o processo da estratégia. Para a abordagem Clássica, associada a Michael Porter, “a estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo” (WHITTINGTON, 2002, p. 3) e para os defensores dessa abordagem o objetivo principal das empresas é a maximização da lucratividade alcançada por meio do planejamento. A segunda abordagem descrita é a Evolucionária. Para os defensores dessa abordagem não é possível planejar eficazmente pois o ambiente é imprevisível. “A estratégia no sentido clássico de planejamento racional orientado para o futuro é frequentemente irrelevante”. (WHITTINGTON, 2002, p. 4) Para os Evolucionistas é o mercado quem faz as escolhas e não o estrategista empresarial, sendo que o que estes tem que fazer é ajustar suas empresas eficientemente às exigências do mercado onde atuam. A terceira abordagem é a Processual e para os processualistas

[...] os processos das organizações e dos mercados raras vezes são suficientemente perfeitos tanto para o planejamento estratégico defendido pela teoria clássica, quanto para o princípio da sobrevivência da abordagem evolucionária (WHITTINGTON, 2002, p.4).

Os processualistas defendem que assim que se alteram as circunstâncias, tudo o que foi planejado será esquecido. Por fim, a quarta abordagem é a Sistêmica. Esta abordagem “propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento da estratégia está

inserido” (WHITTINGTON, 2002, p. 4-5). Para os defensores dessa abordagem o estrategista pode ter outros interesses como objetivos estratégicos além do lucro empresarial, como satisfação pessoal, orgulho profissional entre outros.

Observa-se que existem várias definições para o termo “Estratégia” e verifica-se que, apesar das diferenças existentes, tais definições têm características semelhantes focando na integração da organização e na maximização do desempenho organizacional.

A realidade das organizações com a crescente necessidade de melhor posicionamento no meio onde atuam em relação às outras empresas e a busca por crescimento futuro exigem que estratégias sejam formuladas e revistas constantemente, possibilitando revisão e descartes de estratégias anteriormente criadas e inclusão de novas estratégias que melhor representem os objetivos futuros das empresas. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) esse dinamismo pode denominar as estratégias entre deliberadas e emergentes, em que estratégias deliberadas referem-se às intenções plenamente realizadas e as emergentes são estratégias realizadas que não foram expressamente pretendidas, conforme se observa na Figura 1.

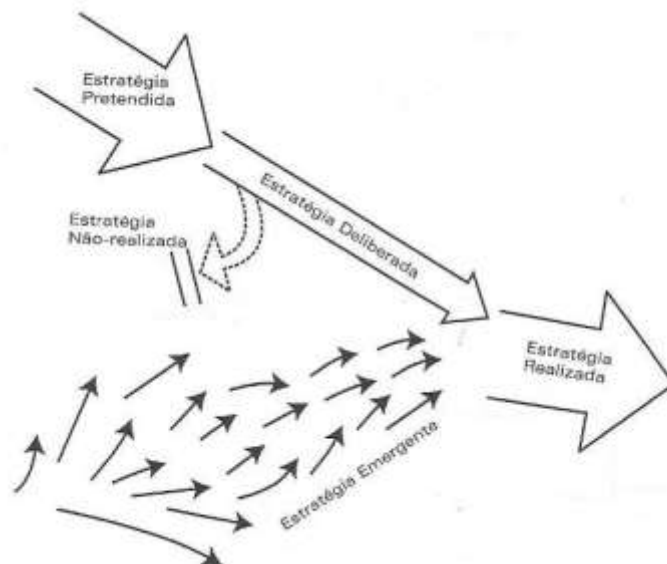


Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes  
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) demonstraram as características e evolução do pensamento estratégico descrevendo e dividindo esse pensamento em dez

escolas. Definições de outros autores mencionam, assim como observado nas escolas de pensamento, a relação dos autores de estratégias e o ambiente onde atuam as organizações.

## 2.2 AS ESCOLAS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) verificaram dez pontos de vistas distintos sobre estratégia, os quais denominaram escolas de pensamento. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), cada escola de pensamento tem suas características próprias e uma perspectiva única que focaliza.

A primeira escola é intitulada Escola do *Design* e representa a visão mais influente sobre o tema, sendo que seus conceitos são amplamente utilizados em cursos e nas práticas de administração.

“Em sua versão mais simples, a escola de design propõe um modelo de formulação estratégica que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 28). Essa escola baseia-se nas avaliações externas, revelando as ameaças e oportunidades no ambiente e internas, revelando forças e fraquezas da organização – matriz SWOT.

Na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) essa escola de pensamento é caracterizada pelas premissas básicas:

- A formação da estratégia como um processo deliberado em que a ação deve fluir da razão;
- A estratégia é de responsabilidade do executivo principal;
- O modelo de formação deve ser mantido simples e informal;
- As estratégias devem ser únicas e o processo deve ser um ato criativo;
- O processo está completo quando a estratégia está pronta para ser implementada;

- As estratégias devem ser simples e explícitas;
- Distinção clara entre a formulação e a ação.

Apesar das contribuições claras dessa escola de pensamento, falhas são apontadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Já sugerimos que as premissas do modelo negam certos aspectos importantes da formação de estratégia, inclusive o desenvolvimento incremental e a estratégia emergente, a influência da estrutura existente sobre a estratégia e a plena participação de outros atores, além do executivo principal (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 34).

A segunda escola, denominada escola de Planejamento, originou-se ao mesmo tempo em que a escola de *Design* aceitando a maioria de suas premissas e tendo como seu livro mais influente o *Corporate Strategy* de Ansoff. Diferentemente da primeira escola, a escola de Planejamento desenvolve extensos procedimentos para explicar e quantificar os objetivos da organização e defende a formalidade na execução do processo. Outra diferença entre as escolas é que o executivo principal na escola de Planejamento não deve conceber os planos estratégicos, mas sim aprová-los (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A principal característica que diferencia essa escola de pensamento da escola de *Design* é a que recebe as maiores críticas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). É justamente o excesso de formalização que provoca o fracasso do planejamento estratégico. “O fracasso do planejamento estratégico é o fracasso da formalização – de sistemas para executar essas tarefas melhor que seres humanos de carne e sangue” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 62).

A publicação do livro *Competitive Strategy* de Michael Porter em 1980 agiu como estimulante para o aparecimento da terceira escola de pensamento, a escola de Posicionamento, uma vez que este apresentou novas ideias ao pensamento estratégico. A principal característica dessa escola, que a diferencia radicalmente das anteriores, é que ela afirma que poucas estratégias-chaves são desejáveis em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas entre concorrentes futuros e atuais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O modelo de Porter identifica no ambiente de uma organização cinco forças que influenciam a concorrência. São elas: Ameaças de novos entrantes, Poder de barganha dos fornecedores da empresa, Poder de barganha dos clientes da



empresa, Ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre empresas existentes. Para Porter (2004, p. 36), “existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: Liderança no custo total; diferenciação e enfoque”.

As críticas a esta escola referem-se aos mesmos motivos das escolas anteriores (*Design* e Planejamento). Nesse sentido existe preocupação em relação ao foco que é estreito e orientado para o econômico e quantificável em oposição ao social.

Assim até mesmo a seleção de estratégias pode ser tendenciosa, porque as estratégias de liderança em custo geralmente contam com mais dados factuais para corroborá-las do que, digamos, as estratégias de diferenciação pela qualidade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 90).

Além da anteriormente citada, outra crítica relevante a esta escola é sobre o excesso de cálculos proposto, em que o estrategista ao lidar com uma quantidade excessiva de números distancia-se do aprendizado e da criatividade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A próxima escola descrita é a escola empreendedora. Assim como a escola do *Design*, essa escola concentra o processo de formação estratégica em um único líder, porém, enfatiza a sabedoria, critério e intuição desse entendendo como um processo visionário a formação de estratégia.

O conceito mais central desta escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 98)

Entre as principais premissas definidas na escola Empreendedora estão as de que:

- O processo de formação da estratégia está enraizado na experiência e intuição do líder;
- O líder mantém controle pessoal da implementação da estratégia;
- A estratégia e a organização são maleáveis.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a escola Empreendedora, a exemplo das demais, também apresenta deficiências. Dentre elas, a principal é a vinculação do processo de todo o processo estratégico a uma só pessoa – o executivo principal.

A escola de pensamento Cognitiva é a quinta abordagem sobre formação estratégica definida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Para os autores desta

escola de pensamento a formação de estratégia é um processo cognitivo e as estratégias emergem como perspectivas que dão forma à maneira como as pessoas lidam com as informações vindas do ambiente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 132) defendem que “acima de tudo, a escola cognitiva diz-nos que precisamos compreender a mente humana, assim como o cérebro humano, para compreender a formação de estratégia”.

A escola de Aprendizado defende que o aprendizado dos estrategistas ocorre ao longo do tempo. A sexta escola de pensamento consolidou-se a partir da publicação do livro *Strategies for Change: Logical Incrementalism* de Brian Quinn em 1980. Essa escola trouxe à tona um debate no campo da Administração Estratégica sobre quem realmente é o estrategista e onde ocorre a formulação da estratégia dentro de uma organização, até que ponto o processo de formulação da estratégia é deliberado e consciente e se a separação entre a formulação e a ação estratégica é de fato sagrada.

Os pesquisadores simpatizantes da abordagem de aprendizado descobriram que, quando ocorria um redimensionamento estratégico importante, este raramente se originava de um esforço formal de planejamento, e de fato, muitas vezes nem mesmo das salas da alta administração. Em vez disso, as estratégias se deviam a uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 135).

Outros estudos desenvolvidos apontaram que frequentemente as iniciativas estratégicas são desenvolvidas no fundo da hierarquia e defendidas pelos gerentes de nível médio na busca de apoio da alta direção para implementação destas estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para essa escola de pensamento, o papel da liderança é o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico de todos na organização, de forma que a formação estratégica seja realizada com relações entre pensamento e ação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) alertam que o trabalho cotidiano das pessoas não pode ser abandonado em virtude do aprendizado necessário. Frisam também que o processo de aprendizagem deve ser coerente, evitando excessos que podem gerar desperdícios de tempo e de dinheiro, uma vez que esse processo leva tempo.

“Os gerentes devem focalizar sua aprendizagem: eles precisam saber ‘sobre o que aprender?’ Uma organização que realmente aprende também se preocupa com a aprendizagem desnecessária” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 170).

A sétima escola de pensamento descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é a conhecida como escola do Poder. Para essa escola, poder e política moldam a formação estratégica, seja lidando com jogo político dentro da organização, chamado de poder micro, ou como comportamento da própria organização, denominado poder macro.

Importante verificar que o poder, proposto por esta escola, não deve ser o único elemento a ser considerado na formação da estratégia. “A formação da estratégia envolve poder, mas não somente” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 192).

A escola subsequente elencada pelos autores é intitulada Escola Cultural. Para essa escola de pensamento, “a formação estratégica é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 196).

Para os defensores dessa escola, para que exista vantagem de uma organização no mercado em relação às outras organizações esta só pode ser estabelecida quando baseada em recursos raros para os quais não existem substitutos que possam ser desenvolvidos pelos concorrentes.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a principal crítica tecida a essa escola de pensamento é que ela é capaz de desencorajar mudanças necessárias na organização, enfatizando a tradição e caracterizando as mudanças como algo complexo com tendência a estagnação organizacional.

Como a nona escola de pensamento sobre formação estratégica Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) indicam a Escola Ambiental que tem como característica a formação de estratégia como um processo reativo.

Para essa escola, o ambiente é o principal ator no processo de formação de estratégia, defendendo a premissa de que a organização apenas reage ao ambiente que determina os caminhos a serem seguidos.

A liderança, assim como a organização, torna-se subordinada ao ambiente externo. De fato, à medida que nos movíamos através das várias escolas, o poder do estrategista central gradualmente diminuiu” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 210)

As principais críticas tecidas a essa escola de pensamento são sobre as dimensões ambientais que são tratadas de forma excessivamente vagas pela Escola Ambiental e ainda sobre o ambiente onde atuam as organizações que na verdade nunca são completamente generosos ou hostis (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

E por fim, a última escola de pensamento sobre formação estratégica abordada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é denominada escola de Configuração e sua principal característica é que as premissas dessa escola englobam as premissas das demais, porém cada uma em um contexto bem definido e é o caráter abrangente que diferencia a escola de configuração.

O processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou de planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples respostas às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Entre outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre a formação de estratégia representam configurações particulares. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 224)

## 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS, CRÍTICAS E FALHAS.

### 2.3.1 Conceitos e características.

As organizações, diante de limitações de recursos existentes, necessitam de direcionamento estratégico para tomarem decisões que as mantenham equilibradas com o ambiente onde atuam (ANSOFF, 1983). O Planejamento Estratégico caracteriza-se por relacionar a forma de manter esse equilíbrio, adequar as capacidades da organização ao ambiente e explicar o que acontece e analisar as

implicações do ambiente nas empresas nele inserido (PORTER, 2004; KAPLAN; NORTON, 1997).

Não só organizações do setor privado passam a utilizar em grande escala o Planejamento Estratégico, mas também o setor público adota essa ferramenta de gestão, com o objetivo de traçar planos de execução e abrangência de suas ações, definindo internamente a forma de atuar, as responsabilidades de execução e as metas a alcançar, além de tornar as informações, para órgãos de controle e a população em geral, mais transparentes.

Trata-se de um processo de tomada de decisões, dentre alternativas ou cenários existentes e elaborados, com objetivo de alcançar o futuro desejado e determinado para a organização. Planejar precede a ação, decide-se o que, quando e como fazer antes de executar.

Mintzberg (2004) demonstra através de definições de outros autores que o termo Planejamento, apesar de ser utilizado em larga escala e ter seus primeiros conceitos escritos há cerca de 2.400 anos, não é de fácil definição e que não existe consenso sobre esse conceito. Dentre as definições citadas, Planejamento é pensar no futuro, é controlar o futuro, é tomada de decisão, é tomada de decisão integrada, é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões (MINTZBERG, 2004).

Outro autor que estabelece algumas definições para o termo Planejamento é Matus (1996, 1997, 2005), inserindo em seus conceitos o envolvimento de outros interessados no desenvolvimento do planejamento, frisando o elemento criatividade e incertezas.

Planejamento não é outra coisa que tentar submeter à nossa vontade o curso encadeado dos acontecimentos cotidianos, os quais determinam uma direção e uma velocidade à mudança que inevitavelmente experimenta um país em decorrência de nossas ações. Mas não só de nossas ações. Os outros também tentam conduzir e, às vezes, com mais êxito que nós (MATUS, 1997, p. 9).

Para Matus (1996) devem ser observadas e explicadas cada uma das possibilidades para a solução de determinado problema existente antes da execução para alcance da situação futura pretendida. O pensamento sobre os problemas encontrados deve ser prévio a ação que determinará a situação futura almejada durante o processo de

planejamento. Através do Planejamento é possível criar um futuro desejável com possibilidades concretas de realização.

Ainda para Matus:

Planejar é apenas traçar um caminho, definir os marcos principais: não implica, nem pode implicar, cálculo prévio das particularidades e da totalidade situacional. A condução prática de uma estratégia exige necessariamente uma dose subordinada de improvisação, espontaneidade e cálculo do momento. (...) A improvisação, a espontaneidade e o cálculo imediatista não são um desvio do plano: são um complemento indispensável e natural de sua execução prática (MATUS apud MATUS, 1980, p. 353)

Em outra definição de Planejamento, Matus (1997, p. 15) conceitua o termo como “O Planejamento é assim uma ferramenta das lutas permanentes que o homem trava desde o início da humanidade para conquistar graus crescentes de liberdade”.

Da mesma forma que Mintzberg (2004) cita alguns conceitos de planejamento, o autor também elenca algumas características do motivo de se planejar. Planeja-se para que as organizações possam coordenar suas atividades, para assegurar que o futuro seja levado em consideração, para ser racional, para ter controle.

### **2.3.2 Planejamento em organizações públicas**

Diante de várias crises e desafios enfrentados pelas organizações públicas devido a mudanças comportamentais e do ambiente em que estão inseridas, estas buscam também no planejamento estratégico meios de tornar o processo administrativo mais objetivo. As organizações públicas, bem como cidades e estados incorporam as ferramentas de planejamento, tradicionalmente utilizadas para as guerras e posteriormente incorporadas pelas empresas privadas, à sua administração estratégica. Porém, cuidados são necessários ao utilizar ferramentas voltadas principalmente para o retorno do acionista, maximização de lucros, concorrência e satisfação do cliente em organizações que em algumas atividades não objetivam lucros, não existe concorrência e possuem usuários dos serviços prestados (AKTOUF; FACHIN; FISCHER, 1996). Autores (MATUS, 1996, 1997, 2005;

AKTOUF, 2002) demonstram essa preocupação, sobre a transposição do planejamento do privado para o público, entendendo que esta pode ser problemática. Para Aktouf (2002), os objetivos dos entes públicos não podem ser reduzidos “às pesquisas de vantagens, de ganhos, de aproveitamentos concebidos em termos de indicadores de rentabilidade econômica, de concorrência, de conquistas de fatias de mercado” (AKTOUF, 2002, p. 48).

Para Matus (2005) enquanto a evolução política ignora os avanços da ciência, esta desconsidera a ação no combate dos problemas coletivos. Consequência disso é a baixa qualidade e estagnação da gestão pública, que gerou uma crise na capacidade de governar.

Para Wood Jr (2002), o ambiente em constante mutação e repleto de incertezas, características do mundo contemporâneo que ocorrem no setor privado também influenciam e transformam o poder público favorecendo a utilização de técnicas do setor privado pelo poder público, supondo dessa forma que se submetidos a situações parecidas as práticas adotadas em ambos os setores serão semelhantes. Administradores públicos são levados a pensar igual aos da iniciativa privada caso confrontados com mudanças drásticas, ocorrendo uma transferência dos conceitos do privado para o público, sendo o planejamento estratégico apresentado como a metodologia mais adequada para enfrentar este cenário, muitas vezes indicado como única alternativa para obtenção do sucesso.

A forma de gestão do setor público que tem foco em resultados para o cidadão é mais bem desenvolvida quando realizada de forma participativa. A gestão deve estimular a sociedade a exercer seu papel de fiscalizador dos recursos públicos e buscar a gestão participativa através da cooperação reconhecendo a capacidade dos interessados na solução de problemas (FUNDAP, 2006).

Muitas são as diferenças existentes entre os setores público e privado e essas devem ser consideradas pelo administrador responsável pela gestão nesses setores. Para elaboração de Planejamento Estratégico, essas diferenças devem ser bem analisadas evitando que a simples transposição de ferramentas utilizadas pelo setor privado para o público ocorra, o que pode gerar fracasso no desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

Aspectos relevantes concernentes a esses dois setores devem ser considerados durante o desenvolvimento do Planejamento Estratégico. A cultura existente em cada setor, a aceitação de instrumentos de gestão e a finalidade que se pretende almejar com a execução do plano são alguns desses aspectos. O setor público diferentemente do privado deve usar o planejamento para atingir melhorias que promovam o desenvolvimento e equidade social, direcionando suas ações para satisfazer as necessidades existentes de todas as camadas da sociedade, diferentemente do setor privado que objetiva a maximização do resultado.

O Quadro 1 apresenta as principais diferenças existentes entre os setores público e privado que demandam atenção especial na forma de planejar e na ferramenta a ser adotada. São apresentadas as diferenças nos contextos e pressões exercidas sobre o setor público e o setor privado de acordo com Harrow e Willcocks (1990).

Setor Público	Setor Privado
Regulação estatutária e parlamentar; códigos de conduta	Conselho Diretor; estruturas de planejamento da empresa
Necessidades da gestão da economia nacional ou estadual	Sinais do mercado, por exemplo, taxas de juros para empréstimos
Relativa abertura do governo e da tomada de decisão; pressão sobre os parlamentares	Sigilo relativo; pressão sobre a confidencialidade do negócio
Público atento; ampla base de envolvidos ( <i>stakeholders</i> ); impacto de agências regulatórias subsidiárias	Foco principal sobre os acionistas e sobre a administração
Valores e objetivos múltiplos: Serviço, interesse público, equidade, profissionalismo, participação dos consumidores, situações de compromisso ( <i>trade-offs</i> ) complexas	Relativamente restritos
Base principal de recursos das taxas e impostos	Base principal de recursos dos retornos operacionais e dos empréstimos
Ampla responsabilidade	Responsabilidade restrita
Conformidade a chefias políticas e a curtos horizontes de tempo políticos	Sem nenhuma camada política superior; menores restrições artificiais de tempo
Objetivos sociais principais, como segurança do tráfego, saúde, não cobrar aos usuários	Objetivos principais de lucro
Indicadores de desempenho complexos e controversos	Principalmente medidas financeiras quantitativas
Mais diretrizes políticas mal definidas; complexidade da implementação política	Políticas relativamente menos ambíguas

Quadro 1 - Diferenças nos contextos e pressões exercidas sobre o setor público e o setor privado.

Fonte: Harrow e Willcocks (1990).



### 2.3.3 Críticas e falhas

A separação entre a formulação do planejamento e sua execução, ou seja, entre a elaboração e a ação é uma das críticas feitas por Mintzberg (2004) à metodologia tradicional de planejar. Para o autor, a separação das etapas cria falhas na elaboração do plano e possibilita maiores chances de fracasso na sua execução e conclui que “[...] todo fracasso de implementação também é, por definição, um fracasso de formulação” (MINTZBERG, 2004, p. 36). Matus (1997, p. 327) corroborando com a ideia da não separação em duas partes cita que “[...] planeja quem governa e governa quem planeja”.

Ainda de acordo com Mintzberg (2004), existem dificuldades na implementação do planejamento estratégico nas organizações devido a características do próprio planejamento. De acordo com Mintzberg (2004), a armadilha mais conhecida do planejamento refere-se ao comprometimento. Comprometimento da alta administração e de envolvimento dos executores. Questiona-se se apenas o fato da alta administração estar envolvida promove a aceitação automática do planejamento e se o planejamento em si gera comprometimento dentro da organização (MINTZBERG, 2004). A separação da elaboração e execução dificulta o envolvimento do baixo escalão, dos executores da ação, pois estes não estão envolvidos na formulação do planejamento. “As pessoas eram mais produtivas e estavam mais satisfeitas quando operavam os próprios planos e não os das outras pessoas” (MINTZBERG, 2004, p. 141).

Outra dificuldade levantada por Mintzberg (2004) é a inflexibilidade do planejamento. Como a metodologia destina-se a coordenação, quanto mais firmemente coordenado, menos flexível deve ser. O planejamento cria uma resistência a mudanças, uma vez que alimenta uma inflexibilidade básica nas organizações. “[...] o planejamento em função das categorias existentes desencoraja a reordenação das coisas, que geralmente é um pré-requisito para uma mudança importante [...]” (MINTZBERG, 2004, p. 151). Ainda segundo Mintzberg (2004), o planejamento tem dificuldades em lidar com propostas verdadeiramente criativas, pois essas reorganizam as categorias estabelecidas e o planejamento, por sua natureza, as preserva. Mintzberg (2004, p. 159) conclui que “[...] aprendemos que o planejamento

parece mais adequado à manutenção de operações estáveis para fins de eficiência do que à criação de novas operações para fins de mudanças”.

Como o planejamento é objetivo e abrangente, a política, sendo subjetiva e limitada, é considerada por muitos autores como sendo prejudicial ao planejamento (MINTZBERG, 2004). Mintzberg (2004) ressalta que a política possui papéis funcionais a desempenhar na organização, às vezes acima do planejamento. O autor considera que “[...] o sistema de política em uma organização pode promover a mudança estratégica necessária bloqueada pelos sistemas mais legítimos de influência” (MINTZBERG, 2004, p. 168).

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.

A falha do Planejamento ocorreu, segundo Mintzberg (2004), devido a três motivos ou falácias, que levam a uma falácia geral decorrente das três primeiras. A primeira falácia descrita pelo autor é a da Predeterminação. A predeterminação funciona bem quando o mundo do planejamento é estável, ou no mínimo existem tendências favoráveis. O planejamento supõe que essa predeterminação é possível e de acordo com suas características o ambiente não sofre mudanças enquanto suas ações são implementadas. Ao contrário evidências mostram que mudanças ocorrem cada vez mais constantemente.

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. Esse processo inibe a formação da estratégia desencorajando a ação e é por esse motivo que o planejamento “[...] pode ser melhor concebido como um intérprete da ação do que como um propulsor dela [...]” (MINTZBERG, 2004, p. 236). A separação entre formulação e ação desestimula a execução do que foi planejado comprometendo o resultado esperado.

A última falácia é 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. Supõem-se com essa falácia que a inovação pode ser institucionalizada e que sistemas podem detectar descontinuidades, prover criatividade e programar intuição (MINTZBERG, 2004).

A grande falácia do planejamento é consequência das outras três descritas. Nenhum processo será capaz de fazer com que procedimentos formais criem novas estratégias, prevejam descontinuidades e informar sobre suas operações a gerentes desligados. Para Mintzberg (2004, p. 256)

A análise pode preceder e apoiar a síntese, definindo as partes que podem ser combinadas em todos. A análise pode seguir e elaborar a síntese, decompondo e formalizando suas consequências. No entanto, a análise não pode substituir a síntese.

#### 2.4 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Após analisar os conceitos e características sobre estratégia e planejamento estratégico, demonstrar as diferenças existentes e suas peculiaridades entre planejamento privado e público e apresentar críticas sobre a metodologia, são analisados os métodos estudados para o presente trabalho.

Métodos de planejamento foram desenvolvidos de forma que pudessem auxiliar as organizações na elaboração de seus planejamentos, fossem elas públicas ou privadas. Alguns desses métodos se destacaram mais e conseqüentemente sua utilização foi difundida mais amplamente.

Uma das metodologias de Planejamento Estratégico que surge na década de 90 é o *Balanced Scorecard* (BSC), produto de pesquisa que tinha a finalidade de agregar às metodologias existentes, que focavam nas dimensões financeiras da empresa, medidas não financeiras e criar um sistema equilibrado de medição estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997). Esta metodologia que foi escolhida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para elaboração e implementação do modelo de gestão

do Poder Judiciário Brasileiro será analisada a seguir. Logo após será analisada a metodologia de Planejamento Estratégico Situacional (PES), desenvolvida pelo economista chileno Carlos Matus, voltada para o planejamento do setor público e suas particularidades.

Na sequência será analisada outra metodologia muito difundida e utilizada por vários organismos internacionais, como Banco Mundial (BIRD) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), além de órgãos brasileiros, como a Escola Nacional de Administração Pública e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). O Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos (ZOPP), desenvolvido pela Agência de Cooperação Técnica Alemã – GTZ, que inicialmente foi elaborado para planejamento de projetos, mas evoluiu e hoje é amplamente utilizado para elaboração de Planejamentos Estratégicos.

#### **2.4.1 *Balanced Scorecard (BSC)***

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica corporativa que integra medidas financeiras e não financeiras derivadas da missão e estratégia da empresa com o objetivo de administrar a estratégia a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997). Segundo Kaplan e Norton (1997), a utilização do BSC esclarece os objetivos estratégicos e possibilita identificar vetores críticos que determinam esses objetivos. A vinculação do BSC à estratégia organizacional afasta a ferramenta do conceito de sistema de indicadores, com tradicional foco na redução de custos a curto prazo e a define como instrumento de gestão estratégica com visão de longo prazo.

“O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2). Com a utilização dessa ferramenta pode-se traduzir melhor a estratégia da empresa, permitindo ao gestor um acompanhamento mais preciso e dinâmico das atividades vitais da empresa.

O BSC não descarta as medidas financeiras que refletem o passado da empresa e ainda incorpora novas perspectivas com medidas de vetores capazes de impulsionar o desempenho futuro da empresa. Agregam-se às medidas financeiras já utilizadas em larga escala pelas organizações outras medidas com enfoque diferenciado da financeira para formar uma cesta de medidas que representam a missão e estratégia empresarial (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ambientes organizacionais utilizando recursos tecnológicos adotam modernas ferramentas de gestão. O BSC caracteriza-se como uma dessas ferramentas e está diretamente ligada a maximização do resultado mensurado por um modelo de avaliação de desempenho com grande utilização de indicadores (LUTIF JUNIOR, 2012).

Desta forma o BSC é organizado em quatro perspectivas diferentes todas elas integradas com a estratégia da organização. São elas:

- 1) Financeira;
- 2) Cliente;
- 3) Processos internos;
- 4) Aprendizado e crescimento.

Para cada perspectiva é criado um conjunto de indicadores que servem para informar a todos os funcionários da empresa sobre os vetores do sucesso atual e futuro, difundindo na organização a cultura do planejamento estratégico através da comunicação (KAPLAN; NORTON, 1997).

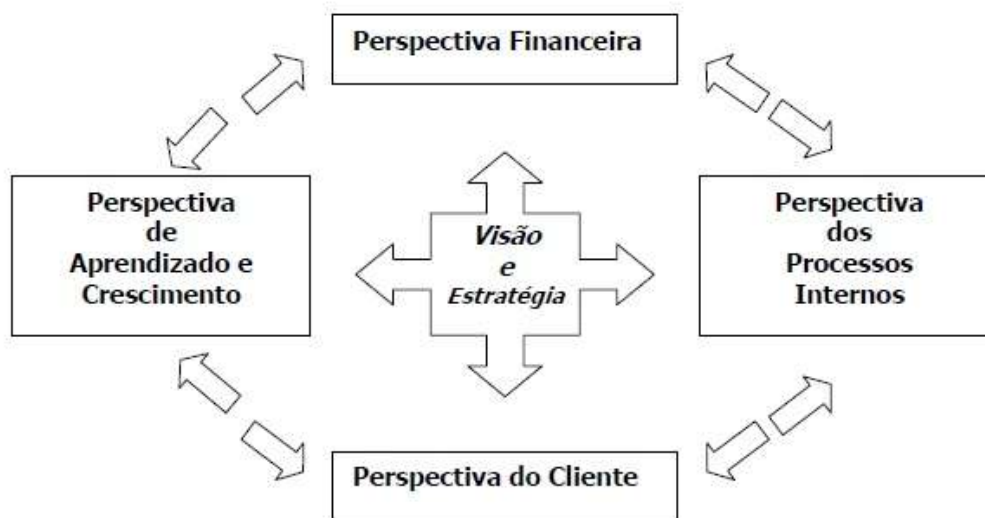


Figura 2 - Visão estratégica e as quatro perspectivas  
 Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997)

Apesar de não considerar suficiente apenas a perspectiva financeira, pois essa reflete principalmente os objetivos alcançados no passado pela empresa, o BSC mantém esta perspectiva uma vez que essa é “[...] valiosa para sintetizar as consequências econômicas imediatas das ações consumadas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26). O BSC deve refletir a estratégia empresarial de longo prazo iniciando pelos objetivos financeiros e relacionando as demais perspectivas a fim de que seja produzido o desempenho econômico desejado.

O foco desta perspectiva está nos indicadores que mensuram retornos financeiros e lucratividade e são elaborados de acordo com a fase em que se encontra a empresa e com a estratégia empresarial. “A relação com os objetivos financeiros reconhece explicitamente que a meta de longo prazo da empresa é gerar retornos financeiros para os investidores [...]” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 65)

A segunda perspectiva utilizada no BSC é a de clientes, em que as empresas identificam em qual mercado querem competir e que tipo de cliente busca atender, definindo de acordo com a estratégia empresarial o foco de sua atuação. O conjunto de indicadores relacionados a essa perspectiva visa identificar a relação da empresa com seu cliente, tornando possíveis ações que busquem melhorar a participação da empresa no segmento de mercado no qual atua a empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva dos processos internos da empresa possibilita a identificação de pontos críticos nas suas atividades, por parte dos executivos, com a finalidade de formular alternativas para satisfazer as necessidades dos clientes e atender os objetivos almejados pelos acionistas da empresa definidos nos objetivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

A última perspectiva definida pelo BSC é a perspectiva de aprendizado e crescimento. Para Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva busca oferecer a infraestrutura que irá possibilitar o alcance dos objetivos definidos nas outras perspectivas, desenvolvendo objetivos voltados para o aprendizado e crescimento organizacional. São priorizadas a capacidade e motivação dos funcionários, bem como sistemas de informações, possibilitando resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do BSC.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, 2001), as quatro perspectivas estabelecidas no *Balanced Scorecard* são adequadas para diversas empresas e setores do mercado, porém, podem não ser necessárias ou suficientes, cabendo aos executivos adequarem à realidade da organização. O essencial é que as perspectivas definidas reflitam com rigor a estratégia da empresa.

Mesmo existindo a necessidade de integração das quatro perspectivas definidas no BSC, para que se tenha sucesso na implementação da ferramenta, existe ênfase na perspectiva financeira, com viés para os resultados econômicos e financeiros, visando gerar mais valor para empresa e acionistas. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 157), “O *Balanced Scorecard* deve enfatizar fortemente os resultados, principalmente os financeiros, como o retorno sobre o capital empregado ou valor econômico agregado”. E destacam: “Metas financeiras típicas são a duplicação do retorno sobre o capital investido, ou um aumento de 150% das vendas durante os cinco anos seguintes” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 236).

O BSC apesar de ser discutido e elaborado pela alta gerência que está diretamente envolvida com a estratégia empresarial deve ser difundido, através da comunicação, para todos os demais funcionários com o objetivo de “[...] aumentar a compreensão que cada indivíduo na empresa tem da estratégia e a motivação para agir no intuito de alcançar os objetivos estratégicos” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 210).

A implantação de um sistema gerencial é complexa e não surge instantaneamente. É elaborado dentro de um processo de aprendizado estratégico e deve ser introduzido gradativamente na empresa, seja em alguma filial ou em algum setor, buscando avaliar os impactos e melhorias geradas para avançar na implementação em toda a empresa e aumentar a abrangência do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997). O *Balanced Scorecard* eficaz é utilizado para impulsionar a mudança cultural da organização e deve ser difundido para todos os funcionários através de comunicação periódica. De acordo com Kaplan e Norton (1997), é possível vincular o alcance dos objetivos estratégicos à remuneração dos funcionários, porém a empresa deve possuir experiência suficiente com o gerenciamento do BSC antes de implementar esse tipo de remuneração.

De acordo com os autores (KAPLAN; NORTON, 2008), a escolha das iniciativas estratégicas não deve ser feita isoladamente uma das outras, ou seja, um objetivo estratégico para determinada perspectiva geralmente exige um leque de iniciativas complementares de outras perspectivas do BSC.

Apesar do foco de aplicação do *Balanced Scorecard* estar voltado para a iniciativa privada, segundo Kaplan e Norton (1997), é possível aplicar essa ferramenta, com sucesso, em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, porém, são necessárias mudanças nas perspectivas anteriormente definidas. Uma das alterações propostas por Kaplan e Norton (1997) refere-se à perspectiva financeira, que no caso de organizações do setor público representa uma limitação aos valores que poderão ser alocados e não um objetivo de maximização de lucro. Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), o sucesso dessas empresas deve ser mensurado de acordo com o atendimento eficiente e eficaz aos usuários demandantes dos serviços e a implementação do BSC serve também, assim como para a iniciativa privada, para comunicar externa e internamente os resultados, bem como os objetivos estratégicos e missão definidos pela organização.

Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos do BSC são esclarecer e traduzir a visão e a estratégia de longo prazo, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. As estratégias devem ser difundidas, possibilitando a compreensão pelas pessoas de que o sucesso da organização não



gera benefícios somente para os acionistas, mas também para clientes, fornecedores, comunidade e trabalhadores (KAPLAN; NORTON, 2008).

O aprimoramento da ferramenta BSC proporciona uma evolução inicial do conceito, de apenas uma cesta de indicadores, para relação de causa e efeito entre perspectivas e medidas de desempenho alinhadas a estratégia empresarial, representadas em uma síntese gráfica dos objetivos que constituem essa estratégia denominada Mapa Estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997).

O Mapa Estratégico (Quadro 2) proporciona estruturação do detalhamento da estratégia, auxiliando a organização a visualizar suas estratégias de maneira coesa, sistemática e integrada. Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 81), o “Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia” e ainda “fornece aos executivos um referencial para descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento”.

Através do Mapa Estratégico é possível demonstrar uma relação entre as medidas adotadas facilitando a compreensão por todos em todas as unidades empresariais e ainda permite a divulgação da estratégia utilizada alcançando todos os níveis da empresa.

### Missão

Temas Estratégicos	
<i>Scorecard</i> Corporativo	
Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Perspectiva dos Clientes/Beneficiários	
Perspectiva Financeira	
Perspectiva dos Processos Internos	
Perspectiva do Desenvolvimento Institucional	

Quadro 2 - Mapa Estratégico  
Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997)

Os Mapas Estratégicos, além de proporcionarem aos executivos uma representação gráfica de informações bastante objetiva, auxiliam na construção de bases gerenciais para implementação da estratégia empresarial com rapidez e eficácia. Estes devem ser desdobrados para as demais áreas, divisões ou unidades de negócios com o propósito de coordenar as atividades de criação de valor em todos os níveis organizacionais.

Para que a implementação do BSC seja realizada com sucesso e, conseqüentemente, os objetivos sejam alcançados alguns pontos críticos devem ser observados. A composição da equipe envolvida no projeto deve ser multifuncional e ter integrantes que possuam algum conhecimento e experiência na metodologia, possibilitando uma análise criteriosa da missão e estratégias da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997). Ahn (2001) recomenda que, antes de começar a implementar o BSC, os gestores devem preparar-se através da leitura ou estudo de livros, artigos e casos a respeito do tema para primeiro se familiarizarem com os conceitos e depois saberem trabalhar com as características, vantagens e desvantagens do BSC.

Outro ponto crítico relatado por Kaplan e Norton (1997) diz respeito à contratação de consultores externos pelas empresas, tornando-se responsáveis pela implementação da ferramenta. Indiscutível é a importância de consultoria principalmente em relação à experiência adquirida com trabalhos em outras empresas, porém, existe o risco do resultado do trabalho não estar alinhado às expectativas da alta direção. Nestes casos a alta direção deve trabalhar em conjunto com a consultoria visando minimizar possíveis distorções entre a estratégia empresarial e suas prioridades de gestão e a produção do sistema gerencial.

Para implementação de estratégias que envolvam diferentes áreas da organização e que necessitem de coordenação externa a uma dessas áreas pode ser criada uma unidade de gestão responsável para essa coordenação. Uma Unidade de Gestão da Estratégia “integra e coordena atividades entre unidades funcionais e unidades de negócio para alinhar a estratégia com as operações” (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 289). Essa unidade integradora deve assegurar que o planejamento e o orçamento estejam alinhados com as prioridades estratégicas e ainda garantir a comunicação e a conscientização quanto à estratégia em toda a organização (KAPLAN; NORTON, 2008).

### 2.4.2 Planejamento Estratégico Situacional (PES)

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) criado pelo economista chileno Carlos Matus, diferentemente da metodologia do *Balanced Scorecard*, é voltado ao setor público. O PES, que tem características bem distintas dos planejamentos tradicionais e formais, é um método direcionado para a organização da máquina de governo.

A discordância de Matus (1996, 1997) em relação às características de planejamento utilizadas em larga escala por organizações do setor privado e público gerou a elaboração dessa metodologia que preconiza a descentralização e a democracia na elaboração de Planejamento Estratégico. De acordo com Matus: “o que o PES tem em comum com a vertente boa do planejamento estratégico corporativo é o fato de que consideramos vários atores em um jogo de conflito e cooperação” (MATUS, 1996, p. 22).

A metodologia do PES baseia-se nas relações sociais existentes e frisa a importância da contribuição de todos os atores envolvidos para que se obtenha sucesso no planejamento. Essa é uma das principais características dessa metodologia, sendo sua ausência no planejamento tradicional muito criticada por Matus (1996, 1997, 2005).

O planejamento tradicional, na busca de soluções de problemas existentes, é direcionado apenas com foco no problema em análise, desconsiderando as consequências dessas soluções para a geração de outras situações desenvolvidas pelos diversos atores sociais envolvidos no processo. Essa restrição, característica do planejamento tradicional, é desconsiderada na formulação do PES que busca analisar as possíveis e prováveis consequências de cada jogada dos atores no decorrer do Planejamento (MATUS, 1997).

Quando objetiva-se solucionar algum problema, abandona-se a ideia de existência de problemas colaterais indesejáveis. Essa ideia não é verdadeira, pois a solução de um problema conseqüentemente gera efeitos colaterais não desejados, uma vez que os problemas existem em um jogo social em que vários atores praticam ações diferentes com objetivos diversos (MATUS, 2005). Matus (2005) chama essa relação

de intercâmbio de problemas e define a política como prática de intercâmbio de problemas, em que um projeto de governo é uma proposta desse intercâmbio.

O antigo planejamento do desenvolvimento econômico e social ignora a existência do outro, omite a análise estratégica e isola a parcela econômica do jogo político. Mais que isto, trata o futuro de modo determinista, com um plano meramente prescritivo (MATUS, 1996, p. 97).

Matus em entrevista a Huertas (1996) cita que no jogo social existente todos os atores nele envolvidos planejam de alguma forma, seja ela formal ou informal na tentativa de solucionar os problemas mais afetos ao ator interessado e é nessa realidade que se desenvolve o planejamento público, no qual está inserido o Planejamento Estratégico Situacional.

O jogo social considera os problemas existentes entre os atores envolvidos, a existência de incertezas e subjetividades e a identificação de problemas quase estruturados, que são problemas que possuem características desconhecidas. Desta forma no jogo social pode ocorrer, entre os atores envolvidos, conflito, cooperação ou competição sobre determinado problema. De fato a complexidade de se planejar dentro das características elencadas no jogo social é enorme e esse processo necessita do envolvimento da maior quantidade possível de atores interessados possibilitando o processo criativo (MATUS, 1996, 1997, 2005). “O Jogo social não tem começo nem fim, desenvolve-se com completa continuidade e indivisibilidade no tempo” (MATUS, 1997, p. 151).

Os atores, mesmo participando de um mesmo jogo social, podem ter realidades diferentes e buscarem resultados distintos dentro de um mesmo problema, o que gera incertezas sobre a situação futura. As situações de conflito são características do jogo social e cabe aos atores desse jogo, imprimindo as forças e poderes que lhes são pertencentes, alterar a situação do jogo tendendo a resultados que satisfaçam cada um desses atores (MATUS, 1997, 2005; FORTIS, 2010).

Para o planejamento situacional atores são todos os envolvidos no processo do jogo social que exercem algum tipo de poder nas relações existentes dentro do jogo social, são produtores de eventos que alteram a situação existente (MATUS, 1997). Desta forma, considerando o foco do PES que é o planejamento público, atores são as pessoas envolvidas diretamente na elaboração da estratégia, são governos, organizações sem fins lucrativos, partidos políticos, sindicatos, associações,

conselhos, líderes comunitários, etc., ou seja, toda e qualquer pessoa ou organização que possa exercer influência no jogo social em que está envolvido. Matus (1997, p.570) define ator social como “uma personalidade, uma organização ou agrupamento humano que, de forma estável ou transitória, tem capacidade de acumular força, desenvolver interesses e necessidades e atuar produzindo fatos na situação”.

Com toda a complexidade da realidade do jogo social demonstrando a ineficácia de adequar a realidade a uma simples teoria foi que Matus desenvolveu o Planejamento Estratégico Situacional destacando a necessidade da relação entre o que é importante para hoje e para o futuro. Dentre as características já elencadas dessa forma de planejamento voltada para o poder público, Matus (1997) destaca também a avaliação constante do plano, pois a complexidade existente e a velocidade com que ocorrem alterações e mudanças na situação existente exigem um acompanhamento constante do objetivo pretendido. Matus afirma que:

O planejamento exige uma avaliação permanente tanto da evolução da mudança situacional quanto dos resultados reais alcançados após cada ato de intervenção social, ou depois que algum evento não planejado ou exógeno ao sistema altere a característica da situação ou suas tendências (MATUS, 1997, p. 237).

Os atores do jogo social buscam constantemente através de seu esforço no jogo alterar a situação na qual estão inseridos. Esse conceito (situação) baseia toda fundamentação teórica do Planejamento Estratégico Situacional. Situação é um espaço de produção social onde cada ator desenvolve um papel e os resultados ocorrem em detrimento da interação dos atores envolvidos. As características principais são que a situação é definida a partir da visão e interação do ator social que a explica, ou seja, da realidade desse ator (MATUS, 1997). No planejamento situacional os problemas enfrentados são delimitados conforme a realidade de cada ator criando sentidos e relevâncias distintos para a mesma situação em análise (KLEBA; KRAUSER; VENDRUSCOLO; 2011).

Matus conclui:

O método PES surgiu em resposta às complexidades acima indicadas [complexidades referentes ao jogo social]. Conseguiu êxito ao superar o planejamento tradicional, ao ultrapassar os limites da esfera econômica para constituir-se em um planejamento para a ação, e ao ultrapassar também o espaço do mero planejamento, impondo gradualmente suas ferramentas como métodos de governo (MATUS, 2005, p. 35).

Para Matus (1996), Planejar é pensar antes de agir. Mas pensar com cautela, analisando as possibilidades existentes e verificando quais as vantagens e desvantagens de cada uma delas, propondo objetivos a serem alcançados. Desta forma, Planejamento é a ferramenta que precede a ação para criar o futuro e deve ser empreendido de forma coletiva, valorizando o compromisso e a criatividade dos atores envolvidos.

Mattos (2010) entende que de acordo com os conceitos do PES em que o plano precede e preside a ação o planejamento refere-se a forma de reflexão realizada por um ator antes da ação e feita de forma que a ação seja desenvolvida conforme a expectativa existente por este ator.

No desenvolvimento do seu modelo de planejamento Matus (1996, 1997) sempre buscou diferenciar o modelo por ele proposto do Planejamento Tradicional. Matus critica o Planejamento Tradicional afirmando que:

As falhas do planejamento tradicional não se devem a sua prática deficiente, mas aos seus fundamentos técnico-metodológicos inadequados para tratar de sistema complexos, em que abundam problemas quase estruturados. Devemos repensar o planejamento como o centro de um sistema de gestão estratégica que apoia a condução da mudança situacional (MATUS, 1997, p. 560).

O Planejamento deve ser entendido como uma constante articulação na busca da situação objetivo pretendida pelos atores envolvidos na situação. O objetivo pretendido varia de acordo com cada ator envolvido, pois cada um pretende algo singular, gerando em várias situações uma relação de força. Desta forma, para que o objetivo de um ator seja alcançado, ele deve vencer a resistência imposta pelos outros atores envolvidos no jogo social (MATUS, 1997, 2005).

Outro conceito importante estabelecido por Matus na elaboração de um plano estratégico é o momento. Para Matus (1997, p. 297), “o conceito de momento indica instância, ocasião, circunstância ou conjuntura pela qual passa um processo contínuo, ou em cadeia, que não tem começo nem fim definidos”. No processo de planejamento os momentos se intercalam entre si, sendo um apenas predominante sobre outro em certo instante, mas não significando que o momento anterior teve fim até porque esses não têm começo nem fim definidos. Os momentos comportam-se na forma de circuitos repetitivos, de forma que nenhum momento termina o processo para início do próximo momento (MATUS, 1997).

Quatro momentos que formam esse processo contínuo são estabelecidos por Matus (1997), apresentados na Figura 3. O Momento explicativo (*foi, é, tende a ser*), Normativo (*deve ser*), Estratégico (*pode ser*) e Tático-operacional (*fazer*).

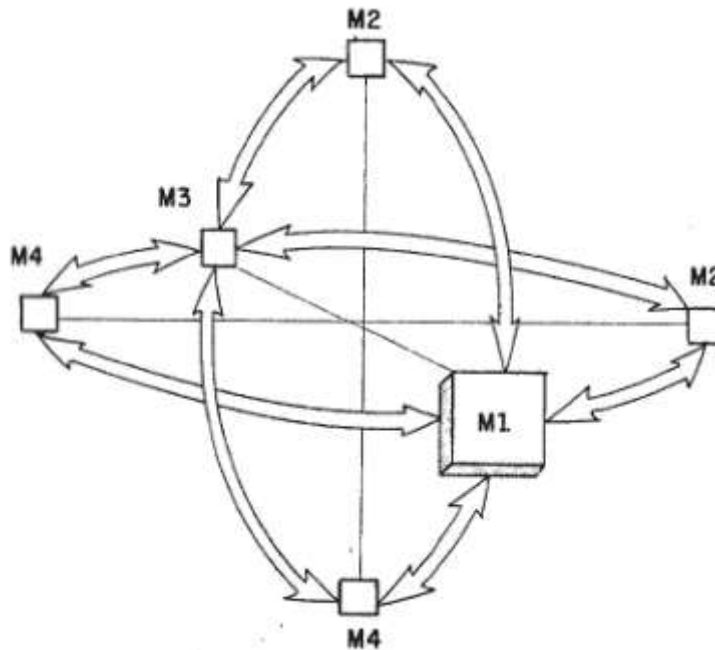


Figura 3 - Momentos do processo de Planejamento  
Fonte: Matus (1997, p. 298)

Este primeiro momento, o Explicativo, pressupõe avaliação situacional. A partir dessa avaliação, o planejador depara-se com um dos seus primeiros desafios que é a explicação da realidade. Várias questões surgem dessa explicação da realidade, como que problemas selecionar para o plano, qual o valor de cada problema e quantos problemas devem ser selecionados. “Na prática, explicar a situação presente significa reconsiderar a validade do conjunto de problemas relevantes com base nos quais viemos conduzindo nossa intervenção sobre o sistema” (MATUS, 1997, p. 304).

O ator para selecionar os problemas para o plano considera a sua visão sobre estes. Desta forma, o ator seleciona os problemas que tem maior importância de serem solucionados sob o seu ponto de vista e os que ele acredita ter mais eficiência para enfrentá-los, buscando sua solução. Considerando que o processo de planejamento situacional é democrático e descentralizado, o processo de solução de problemas não fica sob a responsabilidade um único ator.

Este momento caracteriza-se pela realização de um recorte dos problemas encontrados na realidade social com o objetivo de realizar alguma ação (URIBE RIVERA, 2011).

Em relação à quantidade de problemas que devem ser selecionados para o plano, Matus (1997) propõe que esses devem ser avaliados considerando critérios globais, relacionados com a capacidade de enfrentá-los e critérios próprios, visando um esforço criativo de compromisso com a ação e destaca que apenas áreas da realidade que mereçam reflexão especial pela magnitude e valor de insatisfação para o ator devem ser consideradas problemas para o plano.

O momento Normativo, com centro no *dever ser*, busca o desenho do plano visando precisar como deve ser a realidade, contrapondo as incertezas e problemas existentes. A partir da seleção de problemas feita no momento anterior desenvolve-se o plano, que abrange vários níveis de generalidade, capazes de atacá-los e produzir resultados que se aproximem do objetivo principal (MATUS, 1997). Os níveis que abrangem esse momento são apresentados na Figura 4.



Figura 4 - Níveis básicos do desenho normativo.  
Fonte: Matus (1997, p. 337)

O centro do momento estratégico é a análise de viabilidade do plano, concentrando-se na articulação entre o *deve ser* e o *pode ser*. Para verificação dessa viabilidade, devem ser consideradas as análises dos seus diferentes domínios, ou seja, de viabilidade política, econômica, institucional-organizacional e tecnológica (MATUS,



1997). Um bom desenho normativo não é suficiente. É preciso também uma boa estratégia para lidar com incertezas e outros atores envolvidos no jogo social, criar estratégias para viabilizar o plano. No momento estratégico procura-se, através da análise de viabilidade, estabelecer a relação entre o necessário, o possível e a criação de possibilidades (MATUS, 1997).

O momento tático-operacional, talvez o mais complexo, é o momento central na mediação entre o conhecimento e a ação, trata da ação com o suporte do plano. Esse momento, conforme descrito por Matus (1996, p. 104), “tem a finalidade de criar um processo contínuo, sem rupturas, entre os três momentos anteriores e a ação diária”.

O plano está incompleto até que se chegue à ação. Desta forma é a prática, a execução, que efetiva o que foi planejado, mesmo que exista improvisação nessa realização. Sendo assim, o plano não é oposto à improvisação, mas oposto à improvisação apenas sem que se tenha desenhado anteriormente um plano. “A improvisação é tão necessária quanto inevitável. É necessária porque só ela estimula e potencializa a criatividade e a imaginação a serviço do plano no momento” (MATUS, 1997, p. 550).

Resumidamente, algumas propostas apresentadas pelo autor sobre o PES são:

- substituir diagnóstico por explicação situacional;
- transformar o plano em um instrumento de organização para a ação;
- adotar tecnologias compatíveis com a velocidade da mudança;
- abordar racionalmente o problema;
- montar um sistema de análise e acompanhamento das situações;
- montar um sistema de emergência para situações tensas de rápido desenvolvimento.

Os conceitos da Metodologia do Planejamento Estratégico Situacional são utilizados para enfrentar os problemas encontrados no Brasil em diversas áreas de atuação, como saúde (KLEBA; KRAUSER; VENDRUSCOLO, 2011), saneamento (SILVEIRA; HELLER; REZENDE, 2013) e segurança pública (BIRCHAL; ZAMBALDE; BERMEJO, 2012). A aplicação dessa metodologia mostra-se eficiente no âmbito da gestão pública que está sujeita a influências e exigências de interessados nos

problemas existentes com objetivos de estabelecerem uma realidade futura de acordo com seus desejos.

### **2.4.3 Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos (ZOPP)**

O método de Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos (ZOPP – *Ziel Orientierte Projekt Planung*) desenvolvido pela Agência de Cooperação Técnica Alemã – GTZ – nos anos 80 tem como principal característica a participação dos principais interessados e envolvidos na execução dos projetos na elaboração do planejamento (BROSE, 2011). Seu conceito baseia-se em um processo de planejamento participativo e transparente orientado para as necessidades dos parceiros e dos grupos-alvo e na noção de que um projeto ou programa constitui um processo, cujos elementos principais têm de ser desenvolvidos passo a passo em equipes que contam com a participação dos indivíduos ou grupos afetados pelo projeto e que têm de ser documentados de forma facilmente reproduzível (BOLAY, 1993).

O processo de planejamento participativo vem se dando não apenas em decorrência do processo de redemocratização da nossa sociedade, mas também pela crescente desconfiança na eficácia de métodos tradicionais verticalizados (BROSE, 2011).

Fica bem definido no conceito do ZOPP que o envolvimento de todos os interessados na elaboração do planejamento é essencial para identificação e conhecimento dos problemas existentes e conseqüente sucesso do projeto (MARTINS, 2011). A Figura 5 apresenta a estrutura metodológica do ZOPP.

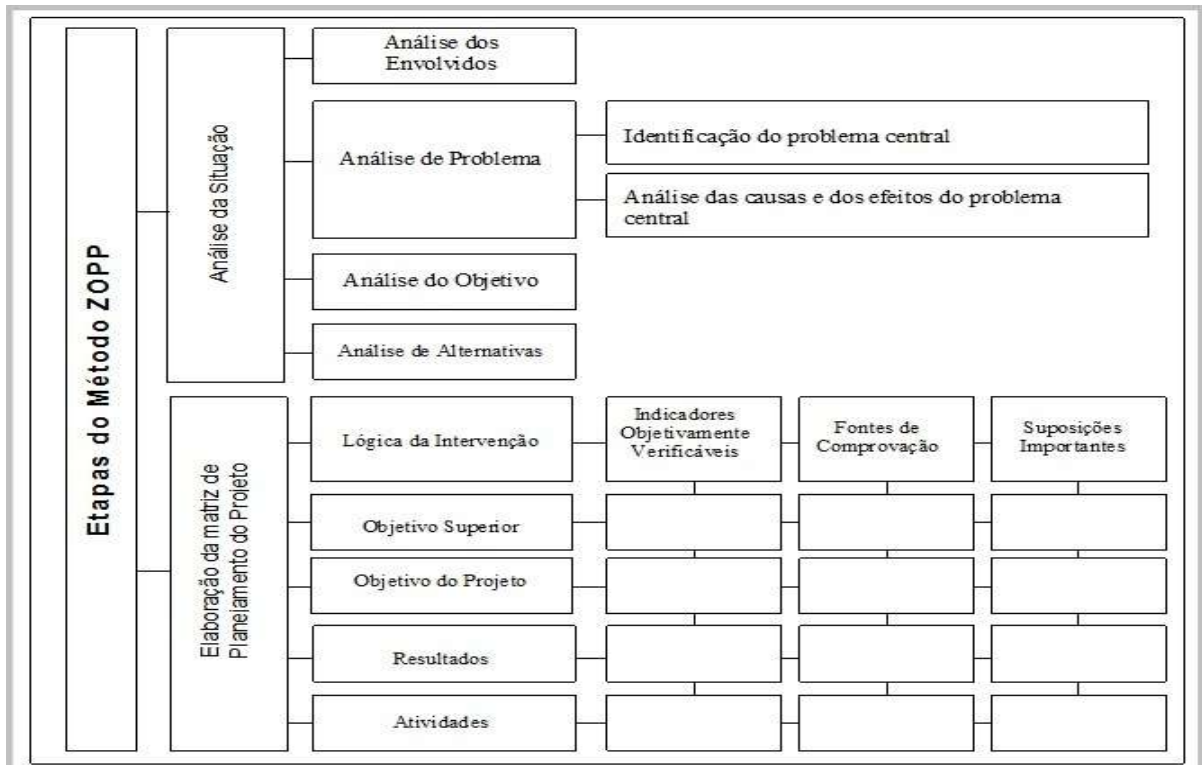


Figura 5 - Estrutura do método ZOPP  
 Fonte: Adaptado Brose (2011)

O método ZOPP consiste na integração de três elementos: Marco Lógico (*Logical Framework*); o instrumental METAPLAN e a sua sistemática básica de planejamento.

O instrumental METAPLAN (trabalho participativo em grupo), com ampla utilização tanto para empresas do setor privado quanto do público, proporciona maior facilidade na participação do trabalho em grupo. O instrumental é dividido nos grupos de técnicas de visualização em que se utilizam ferramentas específicas para proporcionar uma visualização contínua e instantânea do processo nas discussões em grupo para a tomada de decisão; e Técnicas de Moderação que é a utilização de uma série de procedimentos na condução do processo do trabalho do grupo. O grupo é incentivado a participar das discussões para que exista um consenso sobre a melhor forma de desenvolver projetos e programas de solução dos problemas levantados (BROSE, 2011; MARTINS, 2011).

De acordo com Bolay (1993), a essência do método está na simplicidade de sua lógica que pode ser dividida em duas fases: a fase de diagnóstico e a fase de planejamento.

A finalidade da fase de diagnóstico na metodologia ZOPP é buscar a equalização do conhecimento dos problemas por parte de todos os envolvidos, nivelando as informações entre todos os participantes (MARTINS, 2011).

De acordo com Brose (2011), o diagnóstico tem como objetivo maior proporcionar um nivelamento entre os participantes, que facilite a tomada de decisão conjunta para o planejamento. Assim, o método prevê no mínimo, os seguintes passos do diagnóstico:

- Mapeamento dos principais atores (quem está envolvido);
- Mapeamento da situação atual (quais os principais problemas);
- Mapeamento dos possíveis objetivos (qual nossa visão de futuro);
- Mapeamento das alternativas (quais as estratégias possíveis).

No passo de Mapeamento dos principais atores busca-se conhecer quem são os principais envolvidos e potenciais envolvidos, dentre pessoas, grupos de pessoas, setores e até mesmo instituições, e levantar suas respectivas contribuições, interesses, expectativas, limitações e temores sobre o projeto (MARTINS, 2011).

O Mapeamento da situação atual tem como objetivo identificar o problema principal e os correlatos verificando os problemas causadores do principal e identificando os que podem surgir. É importante nessa fase determinar o corte de atuação do projeto, definindo claramente a realidade a ser trabalhada. Um instrumento utilizado para estabelecer a hierarquização dos problemas levantados é a “árvore de problemas” que relaciona os problemas causadores do problema principal, bem como os efeitos gerados pela existência desses problemas (MARTINS, 2011).

Esse mapeamento possibilita que fique claro para todos os envolvidos quais os problemas causadores do problema principal e possibilite que as ações sejam concentradas nestes proporcionando a solução do problema principal (MARTINS, 2011).

O terceiro passo, de Mapeamento dos possíveis objetivos, pretende definir a situação futura desejada que será construída com a solução dos problemas atuais existentes, transformando os problemas em objetivos a serem alcançados.

O último passo na fase de diagnóstico no método ZOPP refere-se ao mapeamento das alternativas. Nesta etapa que se define as prioridades que vão compor a estratégia do projeto. A análise das alternativas proporciona identificar soluções e definir qual a mais adequada para a solução dos problemas, escolhendo a melhor estratégia a ser implementada.

A segunda fase do ZOPP, a fase do planejamento de fato, inicia-se com escolha da estratégia que será seguida pelo grupo dentre as várias estratégias elencadas na fase de diagnóstico. A partir da escolha da estratégia para a solução do problema central é elaborado o Marco Lógico onde será detalhada a estratégia e posteriormente construída a Matriz de Planejamento de Projeto (MPP) ou Matriz de Planejamento Orientada por Objetivos (MPOO).

O Marco Lógico é uma síntese de todas as informações essenciais ao projeto. Apesar das informações serem condensadas de maneira a facilitar a exposição e compreensão de todos os envolvidos, o Marco Lógico deve apresentar de forma clara e concisa a estratégia definida para o projeto. O Marco Lógico é uma matriz que resume em seus campos a estratégia do projeto, os possíveis riscos externos e os indicadores que possibilitem a aferição do desempenho. Desta forma, ele representa um poderoso instrumento de comunicação (interna e externa) do projeto, bem como o centro da gerência do projeto.

El Marco Lógico es una herramienta dinámica que sirve para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos... Su fortaleza como herramienta, depende del grado de participación en el proceso de diseño, de los posibles involucrados y beneficiarios." (BID, 2008, p. 1).

Utilizado também pelo Banco Mundial (BIRD), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) o Marco Lógico é uma poderosa ferramenta para comunicar claramente os elementos de um projeto complexo e utilizado para desenvolver, melhorar a implementação e reforçar a avaliação do projeto.

Neste instrumento, o projeto é visto como uma cadeia de acontecimentos ligados entre si de forma causal. Assim, assume-se que se os recursos estiverem disponíveis, realizar-se-ão as atividades. Se as atividades se realizarem, então produzir-se-ão os resultados. Se forem produzidos os resultados, atingir-se-á então o objetivo específico (MARTINS, 2011, p.19).

O Marco Lógico, além de ser uma ferramenta que sintetiza todas as informações essenciais ao desenvolvimento do projeto, é uma ferramenta de gestão que permite o acompanhamento da execução da estratégia proposta, através dos indicadores escolhidos, avaliando os resultados e possibilitando ajustes no decorrer do processo caso se mostrem necessários (MARTINS, 2011). De fato essa ferramenta serve como ponto de referência durante a vida do projeto. Utilizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2010) o Marco Lógico é capaz de condensar em pouco espaço informações vitais para o sucesso do projeto como o objetivo geral, quais resultados são esperados e como irá alcançar esses resultados, quais fatores externos impactam no projeto, como medir o êxito, onde estão disponíveis os dados para mensurar e quanto custará a execução do projeto.

A consequência da elaboração do Marco Lógico é o seu detalhamento de forma a proporcionar um plano de ação completo capaz de guiar o responsável pela gestão do projeto e comunicar os demais envolvidos sobre como será realizado o projeto. A Matriz de Planejamento de Projeto (MPP) ou Matriz de Planejamento Orientada por Objetivos (MPOO) apresenta essas características. Na MPOO estão detalhadas as atividades que serão executadas com seus respectivos responsáveis, prazos de execução, premissas necessárias e indicadores de acompanhamento que proporcionarão o alcance do objetivo geral do projeto (MARTINS, 2011).

A metodologia ZOPP proporciona entre seus participantes, que estão envolvidos no processo de desenvolvimento da ferramenta, a cultura de planejar com a maior precisão possível antes de colocar em prática atividades que se não forem planejadas de forma satisfatória podem comprometer o objetivo pretendido a ser alcançado.

O mais importante produto deste processo de trabalho é a clareza, o consenso e a decisão conjunta que sua construção possibilitou junto aos participantes, criando um clima de compromisso e responsabilização para com o projeto proposto (BROSE, 2011, p. 4).

## 2.5 PRIMEIRA SÍNTESE: CONSIDERAÇÕES SOBRE AS REFERÊNCIAS TEÓRICAS

Uma vez apresentados os conceitos, características e críticas principais ao referencial teórico analisado para a pesquisa, além das principais metodologias de planejamentos estratégicos utilizadas na Administração Pública e da metodologia adotada pelo Conselho Nacional de Justiça para elaboração do Planejamento do Poder Judiciário, cabe elencar quais abordagens serão consideradas e quais serão descartadas no desenvolvimento da pesquisa, além das metodologias analisadas. Desta forma, as seguintes abordagens serão consideradas:

- Os conceitos de estratégia de Ansoff; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel; Wright; Glueck e Whittington que têm em comum a relação da organização com outras organizações, buscando melhor posicionamento no ambiente externo onde atuam e a maximização do desempenho organizacional. Esses conceitos de estratégia devem ser considerados pelas instituições públicas procurando sempre atender a população usuária dos seus serviços da forma mais eficiente;
- O conceito de estratégia adotado por Matus que faz uso da mudança situacional atual para alcance de um objetivo, possibilitando o conflito entre forças sociais desiguais e permite a vitória do fraco sobre o forte. Conceito de extrema relevância considerando os vários atores que atuam na definição das atividades das instituições públicas, conflitando interesses das várias camadas da sociedade;
- As escolas de formulação de estratégias: *Design*, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Aprendizado e Poder, definidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel por estarem relacionadas às metodologias de Planejamento analisadas. Essas escolas de formulação de estratégias elencadas demonstram as características predominantes das metodologias de Planejamento Estratégico estudadas na pesquisa e permitem confrontar essas metodologias, considerando as críticas existentes;

- O conceito de planejamento como o pensar antes de agir descrito por Matus e o objetivo de planejar para coordenar suas atividades e ter controle de Mintzberg e as falhas apontadas pelos mesmos autores. Conceito que caracteriza a maneira como deve ser realizado o planejamento e quais falhas devem ser evitadas em seu desenvolvimento;
- A preocupação de Aktouf e Matus em relação à transposição da metodologia de planejamento utilizada no setor privado para o poder público. Transposição esta que gera problemas em instituições públicas que tem poucas características em comum com as privadas;
- As metodologias de Planejamento Estratégico Situacional (PES) e o Planejamento de Projetos Orientado para Objetivos (ZOPP). Metodologias voltadas para o setor público, com características participativas e que consideram em seu desenvolvimento de planejamento as falhas elencadas por Mintzberg.

Não serão consideradas:

- As escolas Cognitiva, Cultural, Ambiental e Configuração de formulação de estratégias descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel por não estarem diretamente relacionadas às metodologias de Planejamento analisadas. As metodologias de Planejamento estudadas não possuem características predominante destas escolas, por isso optou-se por não considerá-las;
- A metodologia de Planejamento Estratégico *Balanced Scorecard* (BSC). A metodologia BSC não se aplica no setor público da mesma forma que no setor privado, pois:
  - Esta metodologia de planejamento visa prioritariamente o lucro das empresas, situação inexistente no Poder Judiciário, em que se busca sempre o atendimento eficiente ao usuário demandante de seus serviços.
  - As perspectivas em que se subdivide o BSC consideram em sua concepção a competição no mercado em que atuam, o atendimento ao cliente, retorno aos acionistas e maximização de lucros. Focos que não fazem sentido no setor público,



principalmente no Judiciário, que tem atuação voltada para satisfação dos usuários de todas as camadas da sociedade.

Outro ponto que contrapõe com as metodologias de planejamento com enfoque participativo é que no BSC o planejamento é desenvolvido pela alta gerência e difundido para os demais funcionários, que não estão diretamente envolvidos em sua elaboração, separando dessa forma formulação de execução, sendo essa uma das falhas de Planejamento descritas por Mintzberg. Pelas razões apresentadas, a metodologia BSC não foi considerada no desenvolvimento do roteiro proposto.

### 3 COLETA E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A coleta dos dados ocorreu mediante realização de estudo bibliográfico, análise documental, aplicação de questionário e entrevistas com servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo. Os dados

A principal fonte de dados para a realização da presente pesquisa foi a realização de estudo bibliográfico. Esse estudo possibilitou aprofundar o conhecimento sobre o tema da pesquisa, Planejamento Estratégico, desde seu conceito, características e até as principais críticas e falhas existentes e ainda sobre a metodologia definida para elaboração de Planejamento pelo Conselho Nacional de Justiça, o *Balanced Scorecard*, além das metodologias de planejamento com enfoque participativo Planejamento Estratégico Situacional de Planejamento de Projetos Orientado para Objetivos, descritos no referencial teórico apresentado.

O estudo bibliográfico permitiu, com a contribuição das entrevistas realizadas e dos questionários aplicados, que fosse desenvolvido o roteiro para operacionalização de um Planejamento Estratégico para a Secretaria de Engenharia, em atendimento ao objetivo geral da pesquisa.

A análise documental buscou conhecer o atual Planejamento Estratégico existente no Poder Judiciário Capixaba, aprovado no ano de 2009, através da Resolução nº 49 de dezembro de 2009, e vigente até o ano de 2015. O Planejamento aprovado, apesar de contemplar todo o Poder Judiciário e definir objetivos e metas que abrangem todas as secretarias do Tribunal de Justiça, não foi detalhado possibilitando que cada Secretaria tivesse seu planejamento alinhado ao do Poder Judiciário Capixaba, salvo para a Secretaria de Tecnologia de Informação.

Dentre os projetos definidos no Planejamento existente há o de, “Realizar a reforma e construção de fóruns – Adaptabilidade”, cuja finalidade é dotar o TJ-ES de infraestrutura física adequada ao pleno exercício das atividades jurisdicionais e administrativas no Estado. Projeto esse de grande abrangência e sob responsabilidade da Secretaria de Engenharia, porém, sem objetivos e metas definidas a serem alcançados.

A ausência de um planejamento formal foi a principal motivação para a realização da presente pesquisa que, na tentativa de encontrar uma solução para esse problema, acabou definindo o objetivo geral desta.

Dentre os objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Capixaba verificou-se que a SECRENG está diretamente relacionada com o objetivo de garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais.

A análise documental também permitiu conhecer como são recebidos os serviços solicitados à Secretaria de Engenharia e quantificar essas demandas verificando quais são os mais demandados identificando as coordenadorias responsáveis pela solução e os possíveis pontos de acumulação de demandas.

### 3.1 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Ainda para coletar dados que auxiliassem o alcance do objetivo geral foi aplicado questionário e foram realizadas entrevistas. Considerando que se buscou conhecer a opinião do maior número de servidores possível das mais diversas localidades onde atua o Poder Judiciário no Estado do Espírito Santo, observou-se que a aplicação do questionário seria a metodologia mais adequada para este fim.

O questionário aplicado foi do tipo misto, pois, continha em seu escopo questões fechadas, com respostas pré-determinadas, e abertas, de livre resposta pelo participante. Foi utilizada, para as questões fechadas, a escala Likert, que verifica o nível de concordância do participante com as questões relacionadas. O questionário aplicado foi dividido em partes, se inicia com uma introdução cujo objetivo é apresentar ao participante do que se trata a pesquisa e o que se pretende alcançar com os dados coletados, seguido dos dados gerais do participante e das questões fechadas e abertas. No Apêndice B é apresentada a estrutura do questionário.

O questionário foi aplicado com dois servidores da própria SECRENG como teste com o objetivo de ajustar incorreções existentes antes que este fosse encaminhado aos destinatários específicos.

Esse instrumento de coleta foi enviado via *e-mail* institucional, mediante um termo de consentimento de livre escolha do servidor em participar. O recebimento das respostas ocorreu pela mesma forma de envio. Para representar cada uma das comarcas, o questionário foi enviado aos Secretários de Gestão, servidores responsáveis pelas solicitações de melhorias às áreas responsáveis pela execução e conhecedores das necessidades dos locais onde trabalham. Como estes servidores agrupam as necessidades das comarcas e solicitam que os problemas sejam resolvidos, estes seriam os participantes mais adequados para responderem ao questionário aplicado.

Para que fosse possível a coleta de dados, foi solicitada autorização ao Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo e para embasar a solicitação de participação dos servidores através da resposta dos questionários, a autorização concedida pelo presidente foi encaminhada juntamente com o questionário, via *e-mail*, aos secretários de gestão das comarcas.

Ainda para reforçar a importância da participação dos representantes das comarcas na pesquisa para que fosse possível propor formas de melhoria nos serviços que beneficiarão todos os usuários dos serviços da Secretaria de Engenharia (SECRENG), foi realizado contato telefônico prévio com trinta e quatro das sessenta e nove localidades de todas as comarcas do estado do Espírito Santo, aproximadamente 50%, incluindo capital e interior do estado.

Entendendo a sobrecarga das atividades dos servidores que receberam o questionário para participação e reiterando a importância desta para que a coleta de dados fosse realizada de forma satisfatória a solicitação de participação foi realizada via e-mail em dois momentos, sendo que foi encaminhada para todos os Secretários de Gestão pela primeira vez nos dias 27 e 28 de maio de 2013 e reenviado, aos que não responderam, no dia 07 de junho de 2013 informando como data limite para o recebimento do questionário o dia 14 de junho de 2013. Desta forma foram concedidos dezessete dias para que os Secretários de Gestão participassem da

pesquisa. No Apêndice C é apresentada a relação das localidades para onde foi enviado o questionário.

O questionário foi enviado para todas as sessenta e nove localidades, onde atua o Poder Judiciário do Estado do Espírito Santo, de forma que fosse possível coletar dados suficientes para subsidiarem de maneira consistente a pesquisa realizada. De todos os questionários enviados, apenas quinze respostas foram obtidas, sendo que duas destas foram para informar que não participariam da pesquisa e uma foi incompleta, impossibilitando que fosse considerada, pois, a ausência de respostas a determinadas questões não permite uma análise completa. Desta forma, apenas doze localidades enviaram repostas que, de fato, contribuíram para a pesquisa, ou seja, apenas, aproximadamente, 17% do total de comarcas do estado. Das respostas que foram consideradas na pesquisa, duas são de comarcas localizadas na Grande Vitória e dez de comarcas do interior dos mais diversos tamanhos.

Dentre os servidores que participaram da pesquisa, não houve um perfil predominante. As respostas foram concedidas por sete servidores do sexo feminino e cinco do sexo masculino e o tempo de serviço prestado no Poder Judiciário Capixaba variou de quatro meses a vinte anos. Apenas três servidores ingressaram no Poder Judiciário após o ano de 2010, ano de implantação do Planejamento Estratégico 2010 – 2015.

A aplicação do questionário teve como finalidade, além de contribuir para o alcance do objetivo geral, verificar o conhecimento sobre o Planejamento Estratégico dos servidores do Poder Judiciário, quais são as principais demandas dos usuários dos serviços da Secretaria de Engenharia e como são solicitadas e a satisfação quanto aos serviços executados.

### 3.2 REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

Outra forma de coleta de dados utilizada na pesquisa foi através de realização de entrevistas com servidores da SECRENG. A realização de entrevistas teve como

objetivo principal analisar o conhecimento dos servidores da SECRENG sobre o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário e verificar o alinhamento das atividades desta secretaria com os objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça.

Foram entrevistados dois servidores da SECRENG como ensaio para verificar possíveis problemas no roteiro de entrevista permitindo que ajustes fossem feitos.

Foram entrevistados onze servidores da Secretaria de Engenharia dentre servidores efetivos, com função gratificada ou não, e comissionados das três coordenadorias existentes, desde o secretário até servidores com função técnica, de um total de trinta e nove servidores. Apenas uma entrevista não pôde ser realizada, pois o servidor selecionado encontrava-se de férias no período da realização das entrevistas. Todas as entrevistas foram gravadas, possibilitando a retomada das informações posteriormente, evitando perda de algum fato relevante para a pesquisa.

Todas as entrevistas foram realizadas individualmente em local e horários acordados. Foram do tipo semiaberta e seguiram um roteiro pré determinado, permitindo uma flexibilização do entrevistador no decorrer da realização da entrevista, direcionando-a para alguma informação relevante, incluindo, modificando ou excluindo algumas perguntas existentes no roteiro previamente estabelecido.

A estrutura da 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 realizada com a coleta de dados através das entrevistas, além de informar que, assim como na coleta através de questionário, os dados são sigilosos. Após as informações concedidas, foram coletados dados gerais do servidor entrevistado e na sequência dados referentes ao conteúdo da pesquisa realizada. O roteiro de entrevista é apresentado no Apêndice A.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre os dias 29 de maio e 19 de junho de 2013, no próprio Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo, sempre em local com condições propícias para sua realização.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A partir da coleta de dados realizada para a pesquisa foi possível mapear a realidade do conhecimento dos servidores sobre o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça, a satisfação dos usuários pelos serviços prestados pela Secretaria de Engenharia, compreender a contribuição dos serviços executados pelos servidores para o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça, além de subsidiar a pesquisa para alcançar o objetivo geral proposto.

A Tabela 1 apresenta de forma agrupada as respostas obtidas através do questionário aplicado para as questões fechadas com respostas pré-determinadas.

Tabela 1 - Tabulação de respostas ao questionário

Concordância com a questão						
Questões / Alternativas	Concorda Plenamente	Concordo	Não Concordo nem Discorda	Discorda	Discorda Plenamente	Somatória
Pergunta 01	2	1	1	5	3	12
Pergunta 02	1	7	2	2	0	12
Pergunta 03	1	7	3	1	0	12
Pergunta 04	7	5	0	0	0	12
Pergunta 05	6	4	1	1	0	12
Tipo de serviços mais solicitados						
Questões / Alternativas	Manutenção Equipamentos	Manutenção Predial	Reformas	Construções Ampliações	Outros	Somatória
Pergunta 06	8	5	1	1	0	15
Forma de solicitação dos serviços						
Questões / Alternativas	e-mail	pessoalmente	telefone	protocolo	outros	somatória
Pergunta 07	10	1	2	7	0	20
Satisfação com o serviço realizado						
Pergunta 08	Atende	Não Atende	Somatória			
Prazo	5	7	12			
Qualidade	10	2	12			

Fonte: Elaboração própria

As respostas apresentadas as perguntas 06 e 07 apresentaram em alguns casos mais de uma alternativa por localidade que participou da pesquisa. Foram consideradas todas as alternativas informadas. Por esta razão o somatório apresentado foi maior do que o total de doze localidades participantes.

A Tabela 2 apresenta a quantidade de servidores entrevistados que informaram sobre o conhecimento ou não do Planejamento Estratégico do TJ-ES e de suas metas.

Tabela 2 - Conhecimento do Planejamento Estratégico e das metas do TJ-ES

Conhecimento do Planejamento Estratégico do TJ-ES			
Conhece	Conhece pouco	Não conhece	Somatória
2	3	6	11
Conhecimento das Metas do TJ-ES			
Conhece	Conhece pouco	Não conhece	Somatória
2	2	7	11

Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 1 apresenta de forma acumulada as respostas obtidas nas cinco primeiras perguntas do questionário aplicado.

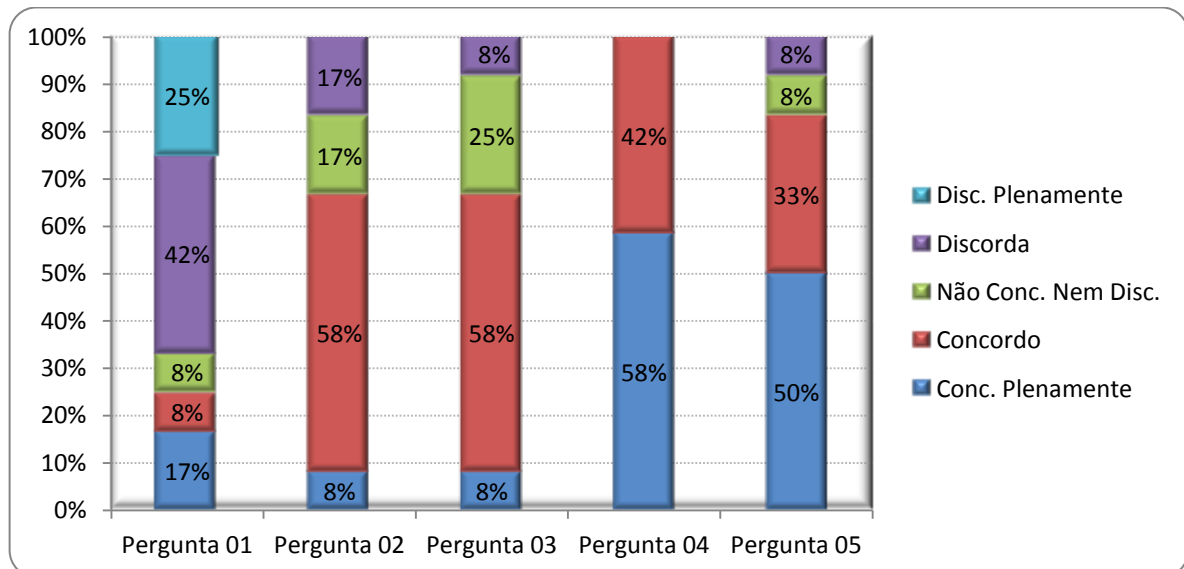


Gráfico 1 - Respostas às perguntas 01 a 05 do questionário.

Fonte: Elaboração própria

Depreende-se da pesquisa realizada com os servidores que o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Capixaba, bem como os objetivos e metas nele estabelecido, não são conhecidos pela maioria dos seus servidores e principalmente pelos servidores que ingressaram na instituição após a elaboração do Planejamento no ano de 2009. Como a SECRENG sofreu uma reestruturação a partir de janeiro de 2012 e teve seu quadro alterado e renovado, substituindo servidores comissionados por efetivos, a grande maioria desses servidores ingressou no Tribunal de Justiça a partir do ano de 2011. Interessante observar que mesmo para alguns servidores com mais de quinze anos de serviço no Poder Judiciário ou para servidores



ocupantes de cargos de confiança como chefia, assessoramento ou coordenação, o Planejamento Estratégico é desconhecido ou apenas superficialmente conhecido e a falta de divulgação deste é definida como a principal razão para esse desconhecimento.

O Gráfico 2 apresenta o percentual de servidores entrevistados que conhecem o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça e suas metas e os que não conhecem ou conhecem pouco.

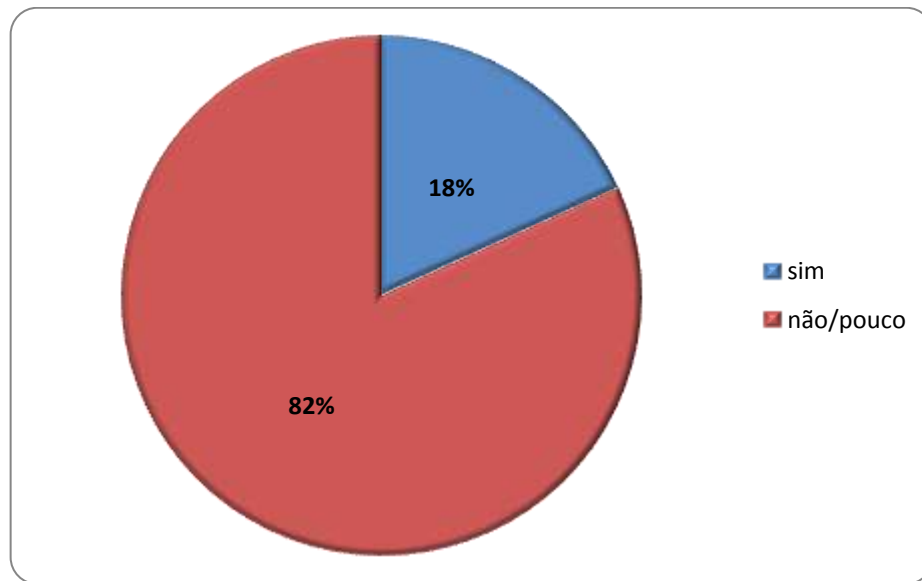


Gráfico 2 - Conhecimento dos entrevistados sobre o Planejamento Estratégico do TJ-ES  
Fonte: Elaboração própria

Conforme citado por um servidor, durante a realização das entrevistas “O planejamento foi divulgado apenas através da distribuição de um livreto em que os servidores tomavam ciência de sua existência” (ENTREVISTADO B, 2013). A divulgação do Planejamento existente bem como das metas a serem alcançadas para que todos tenham pleno conhecimento é essencial para atingir os objetivos definidos pela Administração. Verificou-se que apenas um pequeno grupo foi responsável pela elaboração do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Capixaba e que o ingresso de muitos novos servidores não motivou o Tribunal de Justiça a fazer uma divulgação deste.

Para alguns entrevistados, é necessário que haja uma mudança radical na forma de realização do processo de elaboração de um Planejamento Estratégico, inserindo a parte técnica responsável pela execução do plano traçado em sua elaboração. Reforçam a ideia de um planejamento elaborado visando o longo prazo, buscando

alternativas e soluções para o Poder Judiciário, criando e divulgando metas para a Administração e não apenas para uma gestão da alta administração, como citado pelo entrevistado: “O planejamento deve ser elaborado para a administração de longo prazo e não para atender apenas uma gestão” (ENTREVISTADO B, 2013).

Extraí-se dos dados coletados que os servidores acreditam que um planejamento bem definido com a participação de todos em sua elaboração contribuiria para o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça e que estes planejamentos setoriais devem ter metas alinhadas às metas definidas no Planejamento Estratégico elaborado para o Poder Judiciário Capixaba. Para Matus (1996, 1997), o Planejamento Estratégico deve ser participativo e democrático, envolvendo todos os atores que tenham algum interesse em seu desenvolvimento e execução. Corroborando com a ideia de democracia e ampla participação na elaboração do Planejamento Estratégico, um servidor citou que

[...] a elaboração do Planejamento Estratégico deve considerar a participação de todos. Não só servidores e juízes, mas também ouvir a opinião da população que será beneficiada com os serviços que serão prestados pelo Judiciário (ENTREVISTADO A, 2013).

Apesar da maioria dos servidores entrevistados considerar que suas atividades diárias estão alinhadas aos objetivos estabelecidos, estes mesmos servidores afirmaram não conhecerem as metas do Tribunal de Justiça e sim as metas definidas para a Secretaria de Engenharia. A opinião dos usuários dos serviços da Secretaria de Engenharia vai ao encontro do informado pelos servidores desta Secretaria e concordam que as atividades desenvolvidas pela SECRENG contribuem para o alcance das metas e objetivos do Planejamento Estratégico.

Mintzberg (2004), em uma das críticas à forma tradicional de planejar, defende que na elaboração do planejamento não deve existir diferença entre a formulação e a execução, pois a separação dessas etapas cria falhas na elaboração do plano. Para os servidores entrevistados, a formulação de estratégias tanto para a Secretaria de Engenharia como para o Tribunal de Justiça deve ter a participação de todos os envolvidos na aprovação e na execução do plano estabelecido, ou seja, não deve haver a separação entre os responsáveis pela formulação e a execução do Planejamento elaborado. Alguns acreditam que, além de pessoas da própria instituição, também devem participar da elaboração do Planejamento as áreas afetadas a esse plano, como a população beneficiada, o Ministério Público, entre

outros. Matus (1997) também defende a ideia de agregação entre formulação e execução e acredita que o responsável pela execução deve ser também o pela formulação do Planejamento e ainda reforça a participação de todos os atores envolvidos sejam eles de qualquer setor. Mintzberg (2004) defende que essa separação dificulta o envolvimento dos executores da ação, uma vez que estes não estavam envolvidos em sua elaboração. Além da falta de envolvimento, percebeu-se através da análise dos dados coletados que, sendo a Secretaria de Engenharia uma área técnica, os servidores responsáveis pela execução do plano que for traçado têm conhecimento e experiência para contribuir para a definição da melhor estratégia para todo o Poder Judiciário Capixaba no que tange aos serviços prestados por esta Secretaria.

De acordo com os dados, conclui-se que as principais demandas dos usuários para a Secretaria de Engenharia são de serviços de manutenção de equipamentos, como:

- aparelhos condicionadores de ar;
- elevadores;
- substituição de lâmpadas.

E também serviços de manutenção predial, como:

- correções de infiltrações e rachaduras;
- correções em telhados;
- partes elétricas.

Os serviços mais solicitados estão apresentados em forma percentual no Gráfico 3.

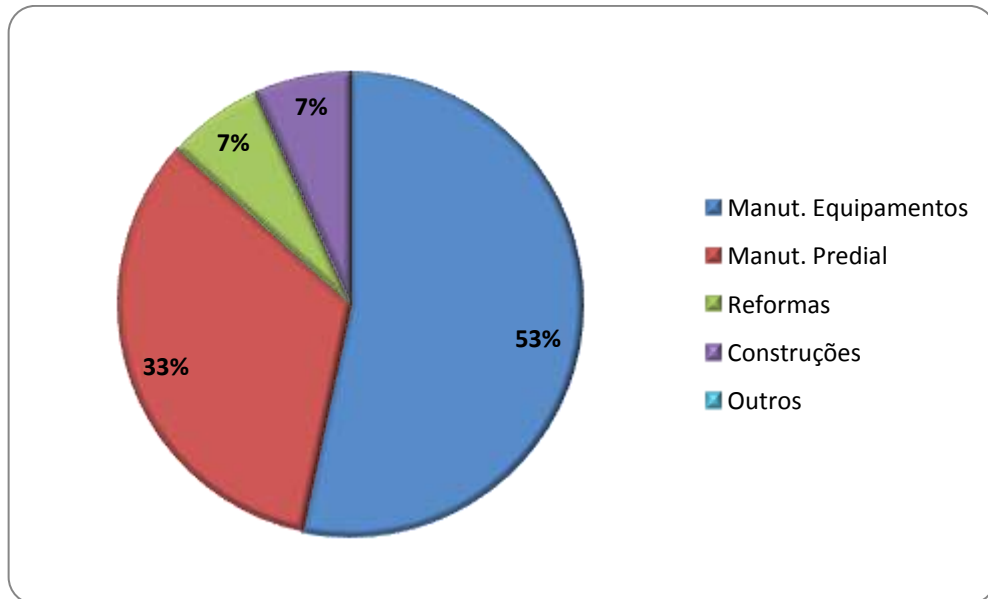


Gráfico 3 - Serviços solicitados à SECRENG  
Fonte: Elaboração própria

Observa-se uma concentração das demandas em uma das coordenadorias da Secretaria, a Coordenadoria de Manutenção Predial. Como durante um longo período existiu uma falta de manutenção das instalações físicas do Poder Judiciário, fica fácil compreender que hoje exista uma grande demanda por esses serviços, o que gera uma sobrecarga de atividades para esta coordenadoria e seus servidores.

A Tabela 3 apresenta a quantidade de solicitações de serviços feitas à SECRENG considerando os diversos serviços prestados. Ressalta-se que não se pode afirmar se todos os serviços solicitados foram devidamente tabulados, uma vez que não existe uma uniformização da forma de registrar as solicitações feitas entre as coordenadorias. A tabela apresenta dados de ano de 2012 e de janeiro a agosto de 2013 para serviços de manutenção de aparelhos de ar condicionado e elevadores pois não foram encontrados dados para o mesmo período.

Tabela 3 - Serviços solicitados à SECRENG

Solicitações de serviços - 2012	
Instalação de divisórias, drywall, forro, iluminação, toldo, carpete	44
Elaboração de estudos, orçamento, locação, relatórios e reformas	44
Desenvolvimento de Projetos	83
Elaboração de Layout	38
Serviços de marcenaria, tablado, placas	49
Instalação de persianas e películas de controle solar	41
Serviços de construção, ampliação e manutenção predial	163
Serviços elétricos, extintores e som	73
Fornecimento de material de construções	13
<b>Total</b>	<b>548</b>
Solicitações de serviços ar condicionado e elevadores jan a ago/13	
Manutenção em aparelhos de ar condicionado	645
Manutenção em elevadores	67
<b>Total</b>	<b>712</b>

Fonte: Elaboração própria.

A concentração das demandas em uma coordenadoria não significa que as demais estão ociosas, pelo contrário. Existe uma diferença entre os tipos de serviços executados, sendo uma mais imediatista e emergencial e as outras responsáveis por elaboração de projetos e fiscalização de reformas e novas obras. É compreensível que os pequenos reparos sejam solicitados com maior intensidade e que as grandes reformas e obras derivem de uma influência mais enfática da alta administração, porém, cada uma delas tem a sua importância para o perfeito funcionamento dos serviços prestados e não pode deixar de ser executada ao seu tempo.

Outro ponto crítico verificado é a inexistência de uniformização na forma de solicitação dos pedidos das áreas demandantes para realização dos serviços da SECRENG. Verificou-se que os pedidos são feitos das mais diversas formas e em grande parte delas não apenas por uma forma ou uma única vez, sendo que as formas mais comuns de solicitações são feitas através de *e-mail*, telefone, pessoalmente e via protocolo do Tribunal de Justiça. Essa falta de uniformização e de sistematização para execução dificulta a organização e o planejamento para atender as demandas de serviços pela Secretaria de Engenharia além de gerar, em alguns casos, duplicidade de pedidos, pois, as solicitações são feitas de formas e em momentos diferentes.

O Gráfico 4 demonstra como são realizadas as solicitações de serviços. Como alguns servidores indicaram mais de uma alternativa para a resposta foram consideradas todas as formas informadas para elaboração do gráfico.

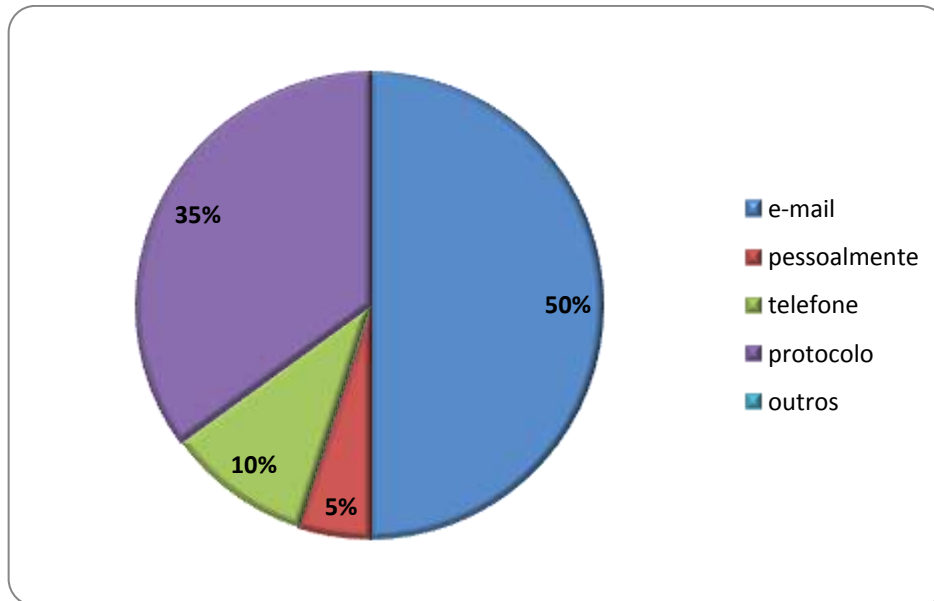


Gráfico 4 - Forma de solicitação dos serviços pelos usuários  
Fonte: Elaboração própria.

Os solicitantes dos serviços buscam de várias formas que suas demandas sejam atendidas e procuram demonstrar que suas necessidades são prioritárias. Procura-se atender aos pedidos dos usuários dos serviços realizando uma priorização com base em critérios técnicos de necessidade, porém, é recorrente a mudança dessas prioridades pela Administração, dificultando a realização de um planejamento de execução dos serviços para atender as demandas mais urgentes. Um servidor demonstra a realidade encontrada pela Secretaria de Engenharia citando que “deve ocorrer uma mudança cultural em todo o Tribunal, existindo de fato a elaboração de um planejamento e cumprindo o que foi planejado, acabando de vez com a ‘cultura do atropelo’ existente hoje” (ENTREVISTADO C, 2013).

Apesar das dificuldades encontradas pela Secretaria para realização dos serviços solicitados, como mudanças constantes do serviço que será realizado, ou seja, da prioridade a ser atendida, entraves burocráticos na contratação de empresas terceirizadas para realização de alguns serviços e a falta de colaboração de alguns usuários dos serviços para que estes possam ser realizados da melhor forma possível, gerando atrasos no atendimento das demandas solicitadas, a grande maioria dos demandantes dos serviços afirma que os serviços prestados pela Secretaria os satisfazem quanto à qualidade destes, porém, não os satisfazem completamente quanto ao prazo de execução. O Gráfico 5 demonstra o percentual

de satisfação com os serviços prestados pela SECRENG, ou seja se os serviços atendem os usuários quanto a qualidade e prazo no atendimento.

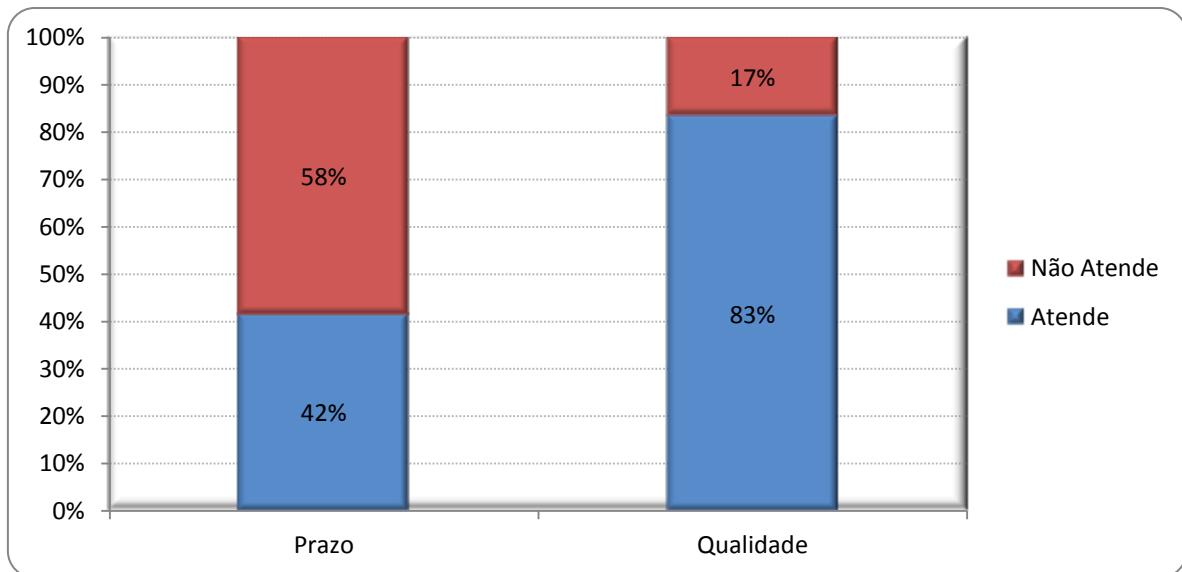


Gráfico 5 - Satisfação dos usuários dos serviços  
Fonte: Elaboração própria.

Para os usuários dos serviços, as principais falhas existentes são a falta de agilidade na prestação destes, o que gera demora no atendimento. As principais razões elencadas para essa falta de agilidade são:

- Falta de servidores, ou seja, quadro insuficiente na Secretaria de Engenharia;
- Formalidades burocráticas exigidas tanto pela legislação vigente quanto pelas próprias normas internas do Tribunal de Justiça.

Outro ponto de descontentamento dos usuários dos serviços é a falta de informação sobre as solicitações realizadas quanto ao prazo definido para solução dos problemas. Sugestões como geração de um pequeno estoque dos principais itens e maior autonomia das comarcas para solução de pequenos serviços foram realizadas visando agilizar o atendimento às necessidades mais urgentes dos demandantes dos serviços. Para os servidores da SECRENG, os serviços prestados não atendem os anseios dos usuários principalmente quanto ao prazo devido a:

- Constantes alterações de prioridades;
- Grande volume de solicitações;
- Burocracia na contratação de terceiros para execução dos serviços.

De acordo com informações passadas por um servidor, através de resposta ao questionário, “o principal problema apresentado pela SECRENG na execução dos seus serviços é a demora em atender as solicitações” (SERVIDOR B, 2013).

A falta de Planejamento na Secretaria de Engenharia, alinhado ao Planejamento do Tribunal de Justiça, dificulta a elaboração e execução de um plano de atividades que atenda às necessidades de todas as comarcas dentro das possibilidades e disponibilidades de recursos existentes para a Secretaria de Engenharia. A inexistência desse plano potencializa alterações das prioridades nas atividades diárias dos servidores, o que impossibilita a perfeita execução dos serviços demandados, compromete os serviços iniciados que não são finalizados e gera desmotivação na equipe envolvida no projeto em execução.

A grande maioria dentre os entrevistados e os participantes da pesquisa que responderam ao questionário acreditam que a elaboração de um Planejamento Estratégico, com metas, objetivos, prazos e responsáveis pela execução das tarefas serviria para que todos os servidores da Secretaria de Engenharia executassem suas tarefas visando atingir o objetivo estabelecido no plano. É consenso entre os servidores que a área responsável pela execução dos serviços deve estar envolvida na elaboração do plano e 83,3% dos servidores que participaram através de questionário concordam com priorização das ações da SECRENG alinhada ao Planejamento do TJ-ES. Porém, também se verificou que o plano e prioridades dos serviços definidos a serem executados com base em critérios técnicos pela área detentora do conhecimento devem ter, além da aprovação, o apoio da alta administração provendo esta secretaria de recursos suficientes para a sua perfeita execução.

É realizado anualmente levantamento das necessidades das comarcas de todo o Poder Judiciário, em que são conhecidas as principais demandas dos servidores, magistrados e também da população usuária dos serviços. A partir desse levantamento são definidas as prioridades de execução, porém não são raras as vezes em que existe mudança nas prioridades.

Um ponto importante, enfatizado nas entrevistas, é que não adianta um Planejamento bem definido se não houver apoio da alta administração, principalmente por parte das gestões posteriores à elaboração do Planejamento.



Como o mandato de cada Presidência é de apenas dois anos e o Planejamento, conforme regras definidas pelo CNJ deve ser de, no mínimo, cinco anos, tem-se um sério problema de ajustes de prazos e prioridades de execução das atividades. Outro ponto diz respeito ao responsável pela definição das prioridades de execução dos serviços. Tanto os usuários dos serviços quanto os responsáveis pela sua execução, com algumas exceções, concordam que a área responsável pela execução é quem deve elencar e definir as prioridades dos serviços que serão executados e seu local, porém, sempre com a concordância do superior hierárquico da Secretaria de Engenharia, neste caso a Secretaria Geral juntamente com a Presidência. As exceções a essa responsabilidade de priorização definem como responsáveis para esta definição os Juízes diretores e o Presidente diretamente. Mintzberg (2004) questiona se apenas a existência de planejamento gera comprometimento entre os responsáveis pela execução e o fato da alta administração estar envolvida promove a aceitação deste.

É de conhecimento de todos os participantes da pesquisa que, apesar da definição técnica do planejamento, com anuência da alta administração, os objetivos e priorizações podem sofrer ajustes e alterações de acordo com o cenário existente. Alterações podem ser necessárias para satisfazer necessidades que anteriormente não eram prioritárias ou mesmo não existiam. Para Mintzberg (2000), novas estratégias podem surgir de acordo com as necessidades encontradas. Essas estratégias definidas como emergentes possibilitam o aprendizado estratégico, pois reconhecem a capacidade de experimentar da organização. Para um entrevistado, “na execução dos serviços não dá pra negligenciar os anseios políticos, mas devem-se considerar prioritariamente as necessidades técnicas” (ENTREVISTADO E, 2013).

Após análise dos dados coletados através dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas, foi possível compreender a visão que os usuários e os responsáveis pela execução destes serviços possuem, contribuindo para o conhecimento da realidade da execução das atividades que envolvem a SECRENG e das dificuldades encontradas para que estes sejam executados de forma satisfatória.

A partir da análise documental extraída de publicações realizadas no diário de justiça, de documentos disponibilizados na *intranet* do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo nos sítios eletrônicos do próprio Tribunal de Justiça e também do Conselho Nacional de Justiça, foi possível conhecer o Planejamento Estratégico estabelecido para o Poder Judiciário do Estado do Espírito Santo para o período de 2010 a 2015 e aprovado em dezembro de 2009. A elaboração deste Planejamento seguiu os critérios estabelecidos pela resolução nº 70 de 2009 do Conselho Nacional de Justiça e, para o desenvolvimento dos trabalhos, foi formada uma equipe composta por servidores e representantes de entidades sindicais com perfil na área de gestão e planejamento, totalizando vinte pessoas. Para ter-se uma noção de ordem de grandeza, a SECRENG possui trinta e nove servidores e o Poder Judiciário mais de quatro mil e cem, entre servidores e magistrados.

Inicialmente ocorreu um nivelamento do conhecimento sobre a matéria, incluindo a resolução do CNJ e a meta estabelecida de desenvolver um planejamento plurianual, com os integrantes da equipe. Em seguida, definiu-se a área responsável pela coordenação, assessoramento, implementação e gestão do Planejamento, que ficou a cargo da Assessoria de Planejamento Orçamento e Gestão. A partir desse nivelamento, foi apresentada a Missão do Poder Judiciário que foi debatida, decidindo-se sobre sua manutenção ou alteração. O próximo passo foi definir os ambientes internos e externos, desenhando-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes na instituição e ao seu redor. Após essa análise, foram apresentados e discutidos os valores e a visão do Poder Judiciário do Estado do Espírito Santo e, por último, foram definidos objetivos estratégicos para este Poder.

Essa equipe de trabalho propôs um Planejamento Estratégico que foi aprovado por unanimidade pelo Tribunal Pleno. Este Planejamento possui um Mapa Estratégico e definiu como:

- Missão: Assegurar a todos, indistintamente, a solução dos conflitos apresentados à Justiça Capixaba, de forma acessível, célere e efetiva, contribuindo para a promoção da paz social e
- Visão: Ser reconhecida como instituição inovadora, ética, eficaz e transparente no oferecimento da justiça, com credibilidade e satisfação perante a sociedade até 2015.

Dentre os diversos temas elencados no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário um, em especial, tem participação direta da Secretaria de Engenharia para que se obtenha sucesso em seus objetivos. O tema “Infraestrutura e Tecnologia” que tem como um dos objetivos estratégicos “Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais”. Um dos projetos definidos, que está alinhado ao objetivo anteriormente descrito, é o de realizar a reforma e construção de fóruns – adaptabilidade que tem como justificativa para sua execução a existência de muitas instalações físicas do Poder Judiciário que não atendem às necessidades mínimas de espaço, funcionalidade, salubridade e conforto aos magistrados servidores e jurisdicionados.

Para que fosse possível o alcance do objetivo relacionado à SECRENG, foi elaborado no ano de 2011, conforme critérios técnicos e objetivos, uma priorização de construção de novos fóruns e grandes reformas para que estes atendessem os objetivos definidos no Planejamento Estratégico. Esta relação inicial sofreu várias alterações e atualmente encontra-se em sua quinta versão, de acordo com a Resolução nº 51 de 2012, devido a alterações em suas prioridades, mudando o foco de trabalho da equipe envolvida. Verificou-se que, em curto período de tempo, desde a sua primeira versão em 01 de abril de 2011, essa relação sofreu alterações significativas principalmente considerando seu objeto, que são grandes reformas e construções de novos fóruns, ou seja, obras com duração de desenvolvimento, elaboração de projetos, contratação e execução geralmente superiores a um ano.

O levantamento realizado diagnosticou que trinta e quatro localidades e ainda o edifício sede do Tribunal de Justiça precisam de reformas, seja de médio ou grande porte, e dezenove localidades precisam de construção de um novo fórum, pois os atuais existentes não mais atendem as necessidades.

Apesar da existência dessa priorização, não foi desenvolvido para a Secretaria de Engenharia um Planejamento alinhado ao Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Capixaba que norteasse as ações desta Secretaria e suas coordenadorias. Tampouco que orientasse os servidores que fazem parte destas áreas sobre os objetivos e metas a serem alcançados e as responsabilidades atribuídas, possibilitando que estes executassem suas tarefas diárias conhecendo o

objetivo que seria alcançado e contribuindo para que fosse realizado da melhor forma.

Ainda, a partir da análise documental, foi possível observar que chegam à SECRENG solicitações de serviços em duplicidade devido a não existir uma forma unificada e padronizada de solicitação de serviços pelas áreas demandantes dos serviços. Outra razão para essas solicitações em duplicidade, identificada através das respostas recebidas pelo questionário aplicado, é a falta por parte da Secretaria de Engenharia de uma posição mais concreta da possibilidade de atendimento, bem como do prazo previsto para que este ocorra. Os usuários dos serviços não tem retorno de solicitações já realizadas e formulam novas solicitações com a mesma demanda através da mesma forma de solicitar ou de outra forma encontrada e encaminham novamente o mesmo pedido.

Constatou-se que é preciso desenvolver planos de execução de tarefas com objetivos possíveis de serem alcançados com a participação das pessoas responsáveis pela execução destes. A participação dos atores na formulação do Planejamento e em sua execução beneficia a criatividade e permite a existência de estratégias emergentes (MINTZBERG, 2004). O envolvimento dos atores em todas as etapas do Planejamento os motiva a alcançar os objetivos por eles mesmos construídos (MATUS, 1997, 2005; MINTZBERG, 2004).

### 3.4 SEGUNDA SÍNTESE: ANÁLISE DOS RESULTADOS A LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO

Observou-se através dos resultados analisados que os servidores do Poder Judiciário Capixaba entendem que o Planejamento Estratégico deve ter o envolvimento de todos os servidores, além dos interessados nos serviços que serão propostos. Esse pensamento vai ao encontro da metodologia do PES e ZOPP que trabalha com a elaboração de um planejamento democrático e ainda evita uma das

falhas de elaboração encontrada por Mintzberg (2004) que é a separação entre a formulação e a execução.

Os próprios entrevistados demonstram estar em desacordo com as premissas definidas pela escola de *Design* de formulação de estratégia, concordando com as razões apresentadas por Mintzberg (2004) ao entenderem que a alta administração deve estar envolvida na elaboração, mas não ser a responsável por esta e promover a divulgação em massa do Planejamento após seu desenvolvimento. Também são contrários à ideia da busca pela maximização dos resultados proposta pela metodologia do *Balanced Scorecard*. De acordo com outro servidor entrevistado, “o objetivo maior do Planejamento do Judiciário deve ser a busca do bem estar social, independente da classe a ser atendida” (ENTREVISTADO F, 2013).

Mesmo sem muita familiaridade com o tema da pesquisa, foi perceptível a tendência dos servidores em utilizar as características do PES e ZOPP para elaboração de Planejamento Estratégico. Não raramente eram citados pelos entrevistados expressões como “ampla participação na elaboração do planejamento” (ENTREVISTADO B, 2013) “buscar atender melhor a sociedade” (ENTREVISTADO E, 2013) e “falta de comprometimento da alta administração” (ENTREVISTADO F, 2013), entre outras.

Verificou-se que, como citado por Mintzberg (2004), o envolvimento da alta administração na elaboração do plano não promoveu a aceitação imediata dos servidores. Estes servidores em sua maioria nem mesmo conheciam o Planejamento existente para o Poder Judiciário ou o conheciam apenas superficialmente. Desta forma, a escolha da metodologia de planejamento com enfoque participativo utilizada para o desenvolvimento da pesquisa está de acordo com os anseios dos servidores que colaboraram na coleta dos dados.

Os servidores demonstram que gostariam de participar efetivamente da elaboração do Planejamento Estratégico, pois acreditam que tem muito a contribuir pelos conhecimentos técnicos que possuem sobre os problemas enfrentados pela Secretaria de Engenharia e acreditam que essa participação efetiva contribuirá para uma solução mais rápida e eficiente dos problemas existentes, o que levará ao alcance dos objetivos pretendidos da melhor forma.

No capítulo seguinte será apresentada a proposta de um roteiro para operacionalização do Planejamento estratégico para a Secretaria de Engenharia (SECRENG) de acordo com a metodologia escolhida para este fim.

## **4 ROTEIRO DE OPERACIONALIZAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.**

O presente capítulo tem como objetivo propor um roteiro para operacionalização de um Planejamento Estratégico para que a SECRENG contribua com as estratégias definidas pelo Tribunal de Justiça. Para que fosse possível desenvolver esse roteiro, foram estudados os principais conceitos sobre o tema, suas características e falhas, bem como as metodologias do Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Matus e do Planejamento de projetos Orientado por Objetivos (ZOPP) desenvolvido pela Agência de Cooperação Técnica Alemã GTZ.

### **4.1 A METODOLOGIA PROPOSTA PARA SECRENG**

Para desenvolvimento do roteiro foi utilizada a metodologia de elaboração de Planejamento com enfoque participativo baseada nas técnicas do Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos – ZOPP, considerando também as características do Planejamento Estratégico Situacional de Matus (1991, 1996, 1997, 2005).

A escolha da metodologia ZOPP se deu por alguns motivos que possibilitam o sucesso das organizações no processo de desenvolvimento, implantação e execução do Planejamento Estratégico. Essa metodologia em sua concepção busca evitar erros característicos do Planejamento Estratégico tradicional que possam comprometer o sucesso do plano. Desta forma, para que o Planejamento Estratégico possa ser desenvolvido de forma que atenda às necessidades da instituição e atinja os objetivos nele propostos, os erros na formulação de Planejamento (MINTZBERG, 2004) devem ser evitados e as características da metodologia ZOPP visam em sua elaboração mitigar esses possíveis erros.

O conceito da metodologia ZOPP baseia-se na elaboração de um planejamento transparente e participativo cujo objetivo principal é atender as necessidades de

todos os atores que serão afetados pela execução do plano (BROSE, 2011). Para que o projeto tenha sucesso, é essencial a participação ativa de todos que possam influenciar de alguma forma na execução da estratégia pretendida, tendo contribuição dos envolvidos que são favoráveis ou contra a execução do plano, possibilitando compreender quais são as principais dificuldades que serão enfrentadas e os benefícios gerados. Desta forma, a principal característica dessa metodologia é a participação dos principais envolvidos e interessados na execução e elaboração dos projetos. O planejamento se fundamenta na participação democrática e na democratização do conhecimento tornando os envolvidos solidariamente partícipes da discussão dos temas de gestão pública. Deste modo, o segredo dessa participação decisória está no envolvimento promovido pela alta administração para participação de todos os interessados, discutindo democraticamente suas visões e noções sobre o curso das ações.

Essa característica do ZOPP essencial para o sucesso de implantação do Planejamento Estratégico está de acordo com as práticas de elaboração de planejamento que buscam evitar as falhas descritas por Mintzberg (2004), que são características do fracasso do Planejamento Estratégico tradicional. Para Mintzberg (2004), a separação entre as etapas de formulação e execução do Planejamento cria falhas na elaboração do plano que aumentam as chances de fracasso na sua execução. Matus (1997) defende que a elaboração do plano deve ser desenvolvida pelos atores que tem influência e que executarão o que foi nele estabelecido. Desta forma, a principal característica do ZOPP, que é a participação de todos os envolvidos na elaboração do plano, vai ao encontro dos preceitos definidos por Mintzberg (2004) e Matus (1997), minimizando as possibilidades de fracassos na execução do Plano desenvolvido.

A participação efetiva dos atores envolvidos na elaboração e dos que sofrerão algum impacto na execução do Planejamento também é característica do Planejamento Estratégico Situacional e para o autor do PES (MATUS, 1995, 1997, 2005) essa participação torna-se imprescindível, pois a eficácia do plano depende da eficácia das estratégias definidas pelos aliados e oponentes a execução do plano. Não há uma única explicação para o problema em análise, pois cada ator envolvido no plano, seja ele favorável ou contrário a este, analisa e define o problema de acordo com o seu ponto de vista, de acordo com a sua realidade e seus objetivos. Daí a



importância de se conhecer a visão do maior número possível de envolvidos no problema para compreender qual o impacto gerado pela execução da estratégia definida.

Outra característica do ZOPP e também do PES é a flexibilidade do planejamento desenvolvido. Essa flexibilidade é necessária, pois como característica principal de participação de atores envolvidos no processo e que tem visões diferentes e ainda estão em constante mudança e atuação o Planejamento também está em constante desenvolvimento. De fato a inflexibilidade do planejamento é caracterizada por Mintzberg (2004) como uma das falhas na elaboração do Planejamento tradicional, pois quando imbuído dessa inflexibilidade o planejamento cria uma resistência a mudanças e desencoraja a reordenação das coisas. O Planejamento Estratégico com perspectiva participativa deve possuir a capacidade de lidar com surpresas e imprevistos compreendendo que o futuro é incerto e nebuloso, não existindo a possibilidade de governabilidade absoluta sobre os sistemas sociais (DE TONI, 2003).

A simplicidade de elaboração de planejamento de acordo com a metodologia ZOPP e sua larga utilização por organismos internacionais como o BID e BIRD também influenciou positivamente para sua escolha. Em meados dos anos noventa apenas alguns projetos que tinham financiamento do Banco Mundial ou do Banco Interamericano de Desenvolvimento possuíam uma construção metodológica capaz de permitir um monitoramento e avaliação qualificada do andamento dos projetos que utilizavam recursos desses organismos internacionais. Diante desse cenário, o BIRD e o BID definiram a utilização do Marco Lógico e o consolidaram como fase preliminar para a concessão de empréstimos. Cooperações técnicas entre países, muitas vezes com alocação de recursos sem necessária contrapartida pelo país beneficiado, também utilizam planos de elaboração de projetos que proporcionam o conhecimento do objetivo pretendido e possibilitam o acompanhamento e monitoramento do desenvolvimento do projeto realizado. Uma das metodologias mais difundidas no Brasil para elaboração de projetos é o Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos - ZOPP (DE TONI, 2003).

A elaboração do Planejamento Estratégico com características participativas deve ser desenvolvida, dependendo do espaço onde será realizada, de acordo com a

metodologia que melhor se caracteriza para a realidade encontrada. Assim, a estrutura do plano deve ser trabalhada de forma diferenciada nos espaços e níveis encontrados. De acordo com Matus (1991), quanto menor o órgão que elabora o planejamento mais simples são os problemas e menores as capacidades de planejar. As metodologias indicadas pelo autor (MATUS, 1991) para elaboração de Planejamento, além do Planejamento Estratégico Situacional, são o Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos (ZOPP) e o Método Altadir de Planificação Popular (MAPP), variando a escolha de acordo com a capacidade de elaboração dos envolvidos e a complexidade do problema encontrado.

Entende-se após avaliação das características da metodologia de Planejamento Estratégico ZOPP que esta metodologia melhor se enquadra na realidade encontrada na secretaria de Engenharia (SECRENG) do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo.

#### 4.2 ROTEIRO DE OPERACIONALIZAÇÃO PARA SECRENG

O presente roteiro para operacionalização de planejamento deve ser aplicado em etapas interligadas e sucessivas fazendo uso de reuniões com a participação de um facilitador e utilizando instrumentos que simplifiquem a visualização das ideias do trabalho em grupo. Tendo este método, ZOPP, um enfoque participativo em sua elaboração, a presença de um mediador proporciona maior organização e nivelamento no conhecimento das estratégias e soluções discutidas pelos atores envolvidos.

Essa característica de planejamento com enfoque participativo proporciona a participação efetiva dos envolvidos no projeto possibilitando troca de informações, ideias e experiências e contribuindo para construção de um consenso na tomada de decisão e na gestão de ações planejadas.

O ZOPP caracteriza-se pela integração de três elementos distintos que possibilitam o sucesso da metodologia. São eles: Instrumental de técnicas de visualização e moderação METAPLAN, a sistemática de planejamento e o Marco Lógico.

A técnica de visualização e moderação utilizada na metodologia ZOPP de planejamento viabiliza o enfoque participativo característico da metodologia proporcionando a realização de um trabalho em grupo. O instrumental desenvolvido pode ser dividido em dois grandes grupos de técnicas de visualização e técnicas de moderação.

Por técnicas de visualização entende-se que devem ser utilizadas técnicas que facilitem a compreensão de todos os participantes proporcionando a percepção continuada e instantânea do processo de debate e tomada de decisões integradas pelo grupo. Para que seja possível essa fácil visualização, são sugeridas utilização de fichas de diferentes tamanhos e cores possibilitando mudanças constantes pelos participantes sobre o assunto em análise.

O outro grupo de técnicas pertencente ao instrumental adotado pelo ZOPP é o grupo de técnicas de moderação, que é a utilização pelo facilitador do trabalho que está sendo realizado de procedimentos que possibilitem o bom andamento dos trabalhos. Algumas ferramentas são utilizadas no processo de moderação, sendo que a mais utilizada, a problematização, consiste em estimular o grupo participante a discutir, pensar e construir resultados sobre determinado tópico previamente selecionado, que é conduzido por perguntas norteadoras, preparadas especialmente para o fim proposto. O papel do moderador é viabilizar o processo comunicativo proporcionando um momento de coleta de ideias dos participantes, sem manipular ou conduzir o grupo para uma determinada conclusão de forma que sua imparcialidade diante dos temas em debate é fundamental (DE TONI, 2003).

O Poder Judiciário deverá escolher, dentre os seus servidores, um com características de moderador para que este conduza os trabalhos propostos. O ideal é que este servidor pertença a Assessoria de Planejamento pois assim poderá contribuir para o desenvolvimento de Planejamento e Gestão Estratégica de todo o Tribunal de Justiça. Este servidor deverá receber treinamento específico em técnicas de moderação capacitando-o para desenvolver o trabalho proposto. Caso não seja

possível encolher dentre os próprio servidores deve ser contratado profissional com experiência comprovada para condução dos trabalhos.

O trabalho deve ser realizado em todas as sessenta e nove localidades onde atua o Poder Judiciário, permitindo que se compreenda a realidade e particularidades de cada localidade e que proporcione dessa forma que as prioridades de execução possam ser definidas e ainda se estabeleça uma cronologia de execução.

A essência do método ZOPP de planejamento está na simplicidade de sua lógica, proporcionando clareza e facilidade para os participantes no processo de elaboração e execução do planejamento desenvolvido. O processo de planejamento pode ser dividido em duas fases: fase do diagnóstico e fase de planejamento.

Desta forma, a operacionalização do planejamento pela Secretaria de Engenharia utilizaria o seguinte roteiro:

1ª fase: Fase do diagnóstico – conhecer a realidade

Análise dos envolvidos – levantar os principais interessados;

Análise de problemas – identificar os problemas centrais;

Análise de Objetivos – proposição de soluções;

Análise de alternativas – escolha de estratégias;

2ª fase: Fase do Planejamento – detalhamento da estratégia e elaboração do plano

Marco Lógico – detalhamento da estratégia;

Matriz de Planejamento Orientada por Objetivos (MPOO) – detalhamento dos resultados esperados.

A seguir é apresentado o roteiro proposto detalhado em todas as suas fases.

### 4.2.1 Fase do Diagnóstico

Esta fase proporciona a análise da situação existente em que se busca conhecer a realidade a ser trabalhada antes da definição dos objetivos a serem alcançados. O conhecimento e nivelamento para todos os participantes da realidade existente é condição primária para que todos tenham as mesmas informações sobre a situação existente e possam contribuir para o objetivo que melhor atenda às necessidades de todos os envolvidos no Planejamento. Desta forma, o objetivo do diagnóstico é proporcionar um nivelamento entre os participantes, que facilite a tomada de decisão conjunta para o planejamento.

É importante nesta fase assegurar a participação de pessoas, grupos e instituições que, de alguma forma, estão relacionadas com a situação que se quer intervir, assegurando dentre outros benefícios uma visão mais ampla da situação em análise.

É essencial a participação de servidores da SECRENG com competência técnica no assunto abordado proporcionando aos demais participantes entendimento sobre causas dos problemas e melhores soluções. Desta forma para participar da fase de diagnóstico a equipe da SECRENG será composta por:

- Secretário de Engenharia ou Coordenador;
- Engenheiro;
- Arquiteto;
- Técnico.

Atualmente o Poder Judiciário Capixaba enfrenta inúmeros problemas ligados a infraestrutura predial. Devido à separação geográfica das localidades a equipe da SECRENG deverá elaborar um cronograma de visita a essas unidades proporcionando o conhecimento das necessidades específicas de cada uma delas.

A fase do diagnóstico é dividida em quatro fases ou análises para que seja possível uma completa análise da situação existente.

A primeira análise é a dos envolvidos em que se realiza o mapeamento dos principais atores envolvidos, isto é, das pessoas ou grupos que de alguma forma

estão relacionados com a situação em que se quer intervir. Como um projeto se insere em uma realidade que envolve várias pessoas diferentes com interesses distintos é importante que se conheça o maior número de pessoas que podem influenciar de alguma forma no sucesso do plano em desenvolvimento, favorecendo o alcance dos objetivos pretendidos. O desconhecimento dos interessados pode levar a dificuldades ou mesmo ao fracasso do projeto. Um dos objetivos dessa análise é conhecer quem são os aliados para implementação da estratégia, bem como os possíveis opositores e qual influência que estes possuem para viabilizar ou impossibilitar a realização do projeto pretendido.

A fase de análise dos envolvidos busca elencar quais são os interessados na realização do projeto, bem como verificar quais as potencialidades, limitações, expectativas, interesses, temores e dificuldades destes interessados. Ao final dessa análise, deve ser possível conhecer quais os grupos ou pessoas que possuem algum interesse no projeto pretendido assim como verificar que tipo de interesses é esse, se contrário ou não, para que possam ser adotadas ações com o intuito de minimizar possíveis entraves e maximizar possíveis contribuições.

Para que se tenha sucesso nessa fase é preciso envolver tanto os atores que vivenciam o problema diariamente quanto os que implementarão as soluções.

Deverão estar envolvidos nesta análise com representantes permanentes, além da equipe da SECRENG, representantes dos seguintes setores do Tribunal de Justiça:

- Secretaria Geral;
- Assessoria de Planejamento;
- Secretaria de Infraestrutura;
- Secretaria de Controle Interno.

Cada fórum nos encontros para debater sobre os problemas enfrentados e as soluções propostas deverá ter participantes, bem como, representantes de outros órgãos interessados no Poder Judiciário e da sociedade. Desta forma deverão participar dos encontros:

- Diretor do foro;
- Secretário de Gestão do foro;
- Servidores do fórum;

- Representante do Ministério Público Estadual;
- Representante da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB);
- Representante das Prefeituras;
- Representante da população usuária dos serviços prestados.

Para Matus (1997), saber quais são os atores envolvidos na realidade em que se pretende atuar é imprescindível para o sucesso do planejamento, pois, cada ator planeja de acordo com a sua realidade e objetivando um resultado que lhe interessa. Desta forma, envolvendo a maior quantidade de atores que podem influenciar na situação e conhecendo suas influências sobre o resultado pretendido é possível minimizar as chances de fracasso do objetivo pretendido.

Para que seja realizada a análise dos envolvidos, utiliza-se uma matriz de relação entre os interesses existentes de cada grupo com as potencialidades destes. Considerando a realidade encontrada sobre acessibilidade, a Quadro 3 apresenta alguns envolvidos e suas expectativas.

<b>Grupos ou Atores</b>	<b>Expectativa quanto ao projeto</b>	<b>Possíveis contribuições ao projeto</b>
Grupo-alvo: Pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida	Permitir acesso digno aos edifícios do Poder Judiciário na busca de seus direitos	Apresentar as principais dificuldades encontradas.
Coordenadores	Ampliar o acesso a toda a população que necessita do Poder Judiciário	Coordenar atividades e definir prioridades
Executores	Ampliar o acesso a toda a população que necessita do Poder Judiciário	Executar ações de acordo com normas técnicas existentes
Alta Administração do Poder Judiciário	Democratizar o acesso ao Judiciário	Possibilitar o perfeito andamento do projeto pretendido
Secretaria de Governo	Integrar o acesso aos meios de transporte para pessoas com necessidades especiais	Definir juntamente com outros atores a melhor forma de integração.

Quadro 3 - Matriz de relação entre os interesses e potencialidades dos envolvidos  
Fonte: Adaptado de Martins (2011).

A análise de problemas, segunda análise da fase de diagnóstico, é o cerne do método ZOPP. É importante conhecer antes do início dessa análise qual delimitação será realizada na realidade a ser trabalhada, ou seja, qual será o enfoque utilizado para análise de problemas. Este aspecto é relevante, pois a partir da delimitação da área de atuação será possível definir qual segmento será trabalhado.

A delimitação será referente aos problemas existentes concernentes a Secretaria de Engenharia e deverá ser apresentada pelo mediador. Será necessário deixar claro para os participantes quais as responsabilidades e limites desta Secretaria para que situações que não são de competência da SECRENG não sejam levantadas otimizando o tempo de realização do encontro.

O objetivo central dessa análise é identificar e delinear o problema central e os problemas correlatos em termo de causa e efeito. De fato, significa verificar quais são as causas e consequências do problema central.

Os participantes dessa análise devem relacionar todos os problemas existentes sobre a área de atuação do projeto para que seja possível nivelar o conhecimento de todos, definir quais de fatos são problemas importantes e estabelecer uma relação de causa e efeito entre eles. Com todos os problemas definidos pelos participantes, estes devem ser distribuídos em ordem hierárquica para que seja possível definir qual o problema central existente e quais os correlatos, bem como suas causas e efeitos.

O conhecimento por todos os envolvidos de todos os problemas existentes, sejam eles de qualquer tamanho, possibilita que seja planejada uma execução que prejudique da menor forma possível a rotina diária do local, evitando várias intervenções em momentos diferentes e ordenando a execução de modo que não se perca recursos e não tenha retrabalho.

O moderador dessa análise deve coletar as sugestões de problemas existentes por todos os participantes e possibilitar uma discussão para que se chegue a um consenso sobre qual é o problema central existente, os correlatos e suas causas e efeitos. Importante que exista um consenso entre os participantes não só sobre o problema central, mas também sobre a existência ou não de determinado problema, assim como sua relevância.

Essa análise pressupõe uma avaliação situacional, ou seja, explicar a realidade existente. É neste momento que os atores conhecem os problemas existentes e definem o valor de cada um deles.

A organização dos problemas existentes, bem como suas causas e efeitos, deve ser realizada em um diagrama, conhecido como árvore de problemas, que facilite a



visualização dispendo o problema central existente no centro do diagrama e distribuindo suas causas hierarquicamente na parte inferior e os efeitos na superior. Esse diagrama (Figura 6) permite visualizar qual o centro dos problemas existentes, representando o foco das preocupações que devem ser resolvidas pelo grupo, permitindo ordenação e hierarquização dos problemas, causas e efeitos.

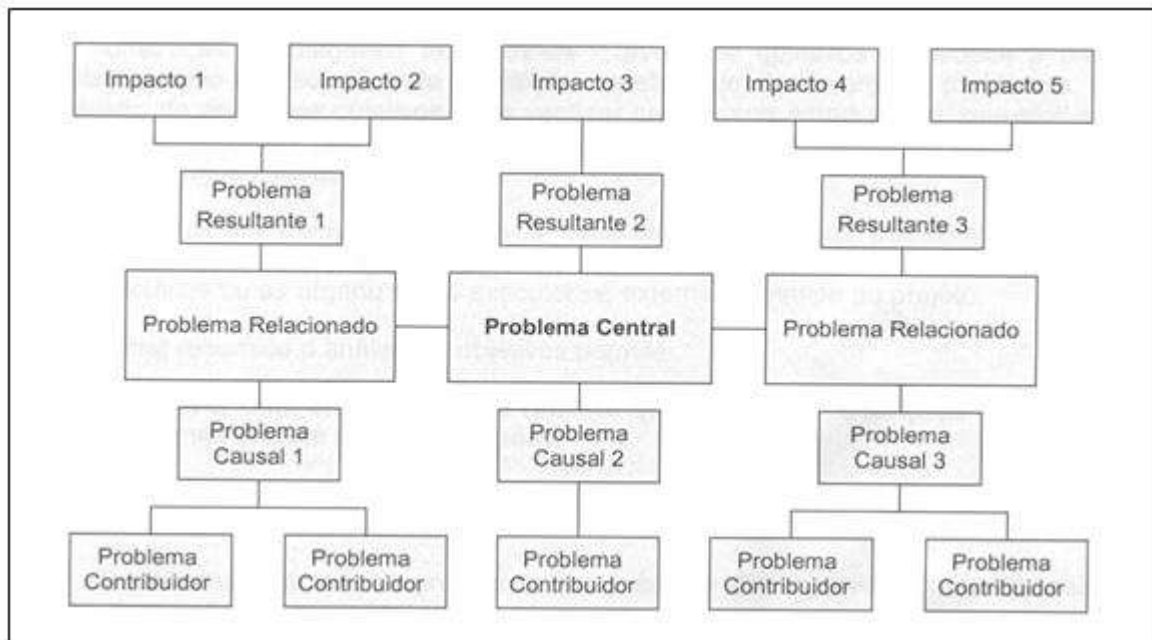


Figura 6 - Árvore de problemas  
Fonte: Brose (2011)

Deve ser considerado pelo grupo problemas das mais diversas naturezas. Deve se atentar para obrigações de melhorias impostas pela legislação vigente, como as normas para acessibilidade regulamentada pelo Decreto Federal nº 5.296 de dezembro de 2004 e também para determinações do CNJ como o parâmetros para áreas utilizadas definidas pela Resolução nº 114 de abril de 2010.

Considera-se concluída a análise de problemas quando houver convencimento por parte da equipe de planejamento quanto ao fato de que as informações essenciais para definição do problema central e elaboração das relações de causas e efeitos foram trabalhadas em um modelo explicativo do problema.

A próxima análise dessa fase é a de objetivos, que consiste em propor soluções para sanar ou minimizar os problemas relacionados na análise anterior, estabelecendo uma situação futura desejada. São elencados os objetivos possíveis de serem alcançados em relação aos problemas enumerados e caso algum objetivo

não possa ser originado de problemas anteriormente levantados, devem ser criados objetivos capazes de minimizar esses problemas. Assim como a relação de problemas deve considerar apenas os importantes, deve-se verificar nessa análise se os objetivos são realmente desejáveis e se não implicam em alguma questão legal ou ética da instituição, observando a legislação vigente bem como as normas técnicas para obras e serviços de engenharia e arquitetura e normas dos órgãos superiores.

A importância do envolvimento dos atores relacionados na análise dos envolvidos reflete nesse momento em que os diferentes conhecimentos sobre o problema a ser enfrentado, sobre leis, normatizações e procedimentos internos do Tribunal de Justiça e as expectativas de cada um dos atores são discutidos e alinhados para que seja encontrada uma solução que beneficie a todos.

Os objetivos elencados podem ser distribuídos, assim como os problemas relacionados, em um diagrama, chamado de árvore de objetivos, porém em uma relação de meio e fim, hierarquizando os objetivos de forma que em sua estruturação os objetivos definidos em níveis inferiores sejam meios necessários e suficientes para atingir os objetivos superiores.

A análise de objetivos busca propor uma situação futura que seja capaz de solucionar os problemas relacionados. Não basta apenas converter os problemas existentes em objetivos, mas sim verificar qual a real situação desejada futuramente que seja capaz de sanar ou mitigar os problemas levantados, ou seja, a situação futura desejada em relação a atual. Neste momento, de acordo com Matus (1997), busca-se o desenho do plano visando precisar como deve ser a realidade.

A última análise da fase de diagnóstico é a análise de alternativas. Nesta etapa é possível escolher dentre as diversas abordagens existentes para solução dos problemas qual tem maiores chances de êxito e conseqüentemente é a mais indicada. Dentre as alternativas formuladas pelo grupo serão definidas as prioridades a serem trabalhadas, de acordo com critérios pré-estabelecidos, para compor a estratégia do projeto. Este é o momento de escolha das estratégias a serem adotadas dentro da série de objetivos definidos. Como os problemas enfrentados referem-se a serviços e obras de engenharia as soluções técnicas devem ter um peso diferenciado na escolha da melhor alternativa, porém não podem

ser descartadas as visões dos outros envolvidos devendo buscar com soluções técnicas e legais situações que atendam a necessidade de todos.

Para que seja feita a escolha da melhor estratégia a ser implementada as alternativas selecionadas devem considerar em sua formulação:

- O horizonte de tempo pretendido para o alcance dos objetivos;
- Recursos humanos existentes na SECRENG;
- Recursos financeiros disponíveis para SECRENG;
- Recursos materiais disponíveis para SECRENG;
- A viabilidade econômica da alternativa;
- A Viabilidade Política;
- Viabilidade institucional e tecnológica.

É também na análise das alternativas que devem ser identificados objetivos que não são possíveis de serem alcançados pelos atores envolvidos no desenvolvimento do planejamento, buscando-se alternativas para que estes objetivos sejam atendidos ou modificados. Nesta etapa da fase de diagnóstico os atores envolvidos esclarecem as vantagens e desvantagens de cada estratégia possível, proporcionando a escolha de alternativas que representem a melhor relação custo-benefício para o Poder Judiciário. É neste momento que se estabelece a relação entre o possível de ser realizado, o necessário para alcance dos objetivos e a criação de possibilidades.

Os problemas legais existentes devem ter atenção especial e prioridade para solução e alcance de objetivos, atendendo as exigências de leis e normas definidas para obras e serviços de engenharia.

#### **4.2.2 Fase do Planejamento**

Após a fase do diagnóstico passa-se à fase do planejamento propriamente dito. Nesta fase, conhecendo os principais atores envolvidos, suas influências para concretizar os objetivos e a solução dos problemas, definidas as principais

estratégias que serão utilizadas e verificadas as viabilidades para o sucesso do objetivo pretendido, detalha-se a estratégia escolhida. O ciclo desta fase representa uma sequência lógica e progressiva de construção, em que cada etapa deve se apoiar nas conclusões das etapas anteriores (DE TONI, 2003).

A elaboração dos projetos, dentro do contexto do planejamento estratégico, representa um movimento circular e contínuo, em que as fases à medida que são executadas alimentam criticamente outras fases do desenvolvimento do projeto. Por essa razão que a estrutura em seu modelo de gestão deve estimular, na elaboração de planejamento, a flexibilidade dos planos propostos.

O detalhamento da estratégia é realizado através da utilização de ferramentas que possibilitam a disseminação dos objetivos que se pretende alcançar, clareza das informações, definição de responsabilidades e maior controle das ações.

O Marco Lógico, uma das ferramentas utilizadas na metodologia ZOPP, proporciona a condensação de todas as informações relevantes para os atores envolvidos em um único documento. Essa ferramenta consiste em uma matriz de duas entradas contendo quatro linhas e quatro colunas que apresenta de forma resumida a estratégia definida, os possíveis riscos existentes e indicadores de verificação que possibilitam a aferição do desempenho, representando uma poderosa ferramenta de comunicação tanto interna quanto externa, bem como centro de gerência do projeto (BROSE, 2011).

A estrutura do Marco Lógico permite, reunindo-se as informações essenciais em uma matriz, maior clareza do grau de governabilidade dos efeitos previstos, redução do volume de documentos para descrever o projeto bem como dos objetivos previstos a serem alcançados para um mesmo projeto e ainda contribui para definir claramente os objetivos pretendidos, indicadores e metas, identificar as fontes de informações e desenvolver planos operacionais.

Na primeira coluna, a descrição sumária, são indicados os objetivos superior do projeto que é o objetivo com o qual a execução das estratégias definidas vai contribuir para o seu alcance, sendo que o sucesso de execução pode não ser suficiente para o alcance deste objetivo; o objetivo do projeto que é o objetivo principal que será alcançado com a execução da estratégia definida; os resultados

esperados, ou seja os produtos ou serviços esperados com a execução do projeto; e as atividades necessárias para a produção dos produtos ou serviços.

O objetivo superior definido no Marco Lógico possui uma função de orientação mais estratégica e deve estar relacionado à missão ou a sua visão de futuro estabelecidas no Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça e deve contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos, logo o objetivo superior perseguido pelas ações desenvolvidas pela SECRENG deverá ser o de “Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais”.

O conceito principal dessa coluna é a criação de uma relação de causa e efeito criando uma estrutura hierárquica entre os objetivos estabelecidos. Assim, os objetivos são alcançados de forma encadeada, em que o sucesso da realização da etapa inferior proporciona o alcance dos objetivos definidos nas etapas subsequentes.

A definição dos objetivos que a instituição pretende alcançar deve ser realizada de forma criteriosa, pois uma das fontes de fracasso dos projetos planejados é a possibilidade de entendimentos contraditórios, por diferentes setores da instituição, sobre o que se pretende alcançar.

O objetivo do projeto representa o resultado esperado da atuação dos atores envolvidos para a mudança de situações problemáticas. Tais situações foram relacionadas na fase de diagnóstico e os objetivos propostos visam mitigar esses problemas. A definição desses objetivos deve considerar que quando estes forem atingidos irão contribuir para o alcance do objetivo superior definido anteriormente. Apesar da visão particular de cada ator envolvido na elaboração do planejamento, em que cada um desses atores propõe soluções para os problemas considerando benefícios para si próprio dentro da realidade encontrada, a elaboração desses objetivos deve buscar o consenso, procurando soluções para as divergências encontradas (DE TONI, 2003).

Os resultados definidos pelo grupo representam os produtos esperados com a execução do projeto proposto, isto é, são situações que serão produzidas com o esforço e mobilização de recursos da instituição. São representados através da criação de algo esperado e produzido pela instituição, como a prestação de algum

serviço ou a realização de alguma obra. Os resultados devem contribuir com consistência e coerência na lógica vertical do marco lógico, ou seja, devem contribuir para o alcance do objetivo do projeto.

Assim como os resultados, as atividades representam um conjunto de ações que devem ser factíveis de monitoramento e controle. As atividades representam ações que viabilizarão o alcance dos resultados esperados. Nesta etapa, as atividades não devem ser detalhadas a níveis operacionais, pois inviabilizaria a leitura da matriz, porém esta etapa de detalhamento não deve ser esquecida, apenas será realizada em outro momento que possibilite o nível de detalhamento necessário. As atividades definidas para os problemas elencados serão de responsabilidade principalmente da SECRENG devido a característica do objetivo a ser alcançado, porém, podem ser desenvolvidas em conjunto com outros setores do próprio Tribunal ou até mesmo de outros órgãos.

Na segunda coluna do Marco Lógico são utilizados indicadores de desempenho em cada nível do projeto independentes uns dos outros. Os indicadores definidos devem permitir o acompanhamento do projeto e a aferição quanto ao alcance dos objetivos propostos. Os indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos e devem estar relacionados com o nível de objetivo estabelecido na coluna de descrição sumária do projeto. A função desta coluna do Marco Lógico é permitir o monitoramento do planejamento da forma mais eficiente e eficaz possível e é por isso que os indicadores utilizados devem ser objetivamente verificáveis e independentes. Os indicadores estabelecidos para os resultados pretendidos devem ser de acompanhamento ou desempenho, relacionando o quanto se está progredindo na execução do planejamento e para as atividades devem ser utilizados indicadores operacionais. Já os indicadores dos objetivos do projeto e superior devem ser de impacto, devendo mensurar mudanças desejadas pelo projeto (DE TONI, 2003). O Quadro 4 indica as principais características de cada tipo de indicador.

Indicadores operacionais	São usados para monitoramento dos recursos necessários para executar as atividades e das próprias atividades(1ª linha). Medem a quantidade, disponibilidade, tempo, custo, produto de cada atividade, etc...
Indicadores de desempenho e acompanhamento	Monitoram o desempenho dos resultados da matriz operacional (2ª linha). Contribuem para diferenciar o conceito de produto (ligado à atividade) de resultado.
Indicadores de efetividade	Monitoram o grau de sucesso, a performance dos objetivos do projeto. Indicam mudanças mais abrangentes e complexas na situação da organização, ou do público-alvo do projeto.
Indicadores de Impacto	Monitoram o impacto de mais longo prazo e abrangência, tentando acompanhar o grau de contribuição do projeto ao objetivo geral da organização e do planejamento estratégico. Muitas vezes são indiretos evidenciando resultados conjuntos de outros projetos na mesma área ou setor.

Quadro 4 - Características dos indicadores

Fonte: De Toni (2003).

Os indicadores devem ser escolhidos dentre indicadores simples e de fácil entendimento por todos os envolvidos. Os indicadores devem retratar a realidade do desenvolvimento das etapas que estão sendo realizadas pela SECRENG e outras áreas. Para as atividades e resultados podem ser utilizados indicadores existentes de execução das obras ou serviços de engenharia.

A terceira coluna demonstra as fontes de verificação ou comprovação, identificando as ferramentas e métodos para acompanhamento do progresso do projeto. Essas informações são a base para o monitoramento e avaliação do projeto em execução, possibilitando o controle da efetividade e eficiência de implementação e possibilitando identificar resultados e deficiências. Nesta coluna são indicadas onde se encontram as informações que sustentam os indicadores, suas fontes e meios.

Na quarta e última coluna da matriz do Marco Lógico são identificados os pressupostos que são os fatores externos, fora de controle do projeto, que influenciam de alguma forma no êxito do objetivo pretendido. Os pressupostos correspondem a acontecimentos, condições ou decisões que tenham que ocorrer para que possibilite o alcance dos diferentes níveis de objetivos definidos, devendo identificar apenas aqueles que tenham probabilidade razoável de ocorrência. São inseridos nestes pressupostos as viabilidades técnicas, políticas, institucionais e tecnologias definidas para o objetivo pretendido. O objetivo principal de identificar os

pressupostos é minimizar a vulnerabilidade do projeto a ser executado diante de eventuais erros de avaliação ou inconsistências (DE TONI, 2003).

	DESCRIÇÃO SUMÁRIA	INDICADORES OBJETIVAMENTE COMPROVÁVEIS	FONTES DE COMPROVAÇÃO (VERIFICAÇÃO)	PRESSUPOSTOS
Hipóteses de Desenvolvimento	<b>Objetivo Superior (OS) ou de Desenvolvimento (OD) do Projeto</b> Para o qual o projeto deverá contribuir 1	Como vamos medir o conteúdo do Objetivo Superior? <b>Indicadores de Impacto</b> <i>Qualidade, quantidade, duração, local, grupo destinatário</i> 9	Que documentos, elaborados no projeto ou provenientes de outras fontes, podem ser utilizados para comprovar os indicadores a serem medidos? 12	Que fatores externos têm que ocorrer, para que o Objetivo do Superior seja mantido no longo prazo 8
	<b>Objetivo do Projeto (OP)</b> Com que contribuímos essencialmente para alcançar o Objetivo Superior 2	Como vamos medir o conteúdo do Objetivo do Projeto? <b>Indicadores de Efetividade</b> <i>Qualidade, quantidade, duração, local, grupo destinatário</i> 10	Idem 13	Que pressupostos têm que ocorrer, para que o Objetivo Superior seja alcançado 7
Fatores Controláveis	<b>Resultados</b> Que têm que ser obtidos (quantidade e qualidade), para alcançar o efeito esperado (OP) Curto Prazo (dois meses) 1- 2- Médio Prazo (seis meses) 3- 4- Longo Prazo (doze meses) 5- 6- 3	Como vamos medir o conteúdo dos Resultados? <b>Indicadores de Desempenho</b> 11	Idem 14	Que pressupostos – em relação aos Resultados – têm que ocorrer, para que o Objetivo do Projeto seja alcançado 6
	<b>Atividades / Ações</b> 1.1 1.1-1 Pacote de medidas do projeto visando alcançar os resultados pretendidos 4	Quanto custa ou quais os insumos requeridos (incluindo pessoal) para executar cada uma das atividades? <b>Indicadores Operacionais</b> 15	Que documentos comprovam os indicadores a serem medidos? 16	Que pressupostos - definidos como fatores externos, em relação às Atividades – têm que ocorrer, para que os Resultados sejam alcançados 5

Quadro 5 - Marco Lógico  
 Fonte: Adaptado de Brose (2011).

A equipe envolvida no desenvolvimento do planejamento deve diagnosticar quais fatores devem ocorrer que permita a perfeita execução das atividades listadas e conseqüente alcance dos objetivos relacionados. Esses fatores podem estar relacionados a entraves dentro do próprio Tribunal, como falta de sistemas de informação específicos para engenharia para desenvolvimento mais eficiente dos serviços ou normas rígidas e com etapas desnecessárias que tornam o processo moroso, ou ainda com fatores externos ao Tribunal, como definição de terrenos para construção de novos fóruns, assinatura de convênios, entre outros.

A forma de elaboração do Marco Lógico proporciona a existência de duas lógicas em sua concepção:



- A lógica vertical ocorrendo nos dois sentidos, começando desde as atividades definidas até o objetivo superior, considerando que a realização do nível anterior possibilita o alcance do objetivo imediatamente subsequente e também desde o objetivo superior até as atividades, justificando os objetivos definidos nos níveis inferiores em relação ao objetivo superior que se pretende alcançar;
- A horizontal que se baseia na relação de causa e efeito nos diferentes níveis de objetivos do Marco Lógico. A lógica horizontal caracteriza-se pela execução dos objetivos pretendidos desde o seu menor nível, o de atividades, juntamente com a confirmação dos pressupostos determinados para o mesmo nível, ratificando o êxito do objetivo definido e possibilitando o sucesso do objetivo definido no nível acima.

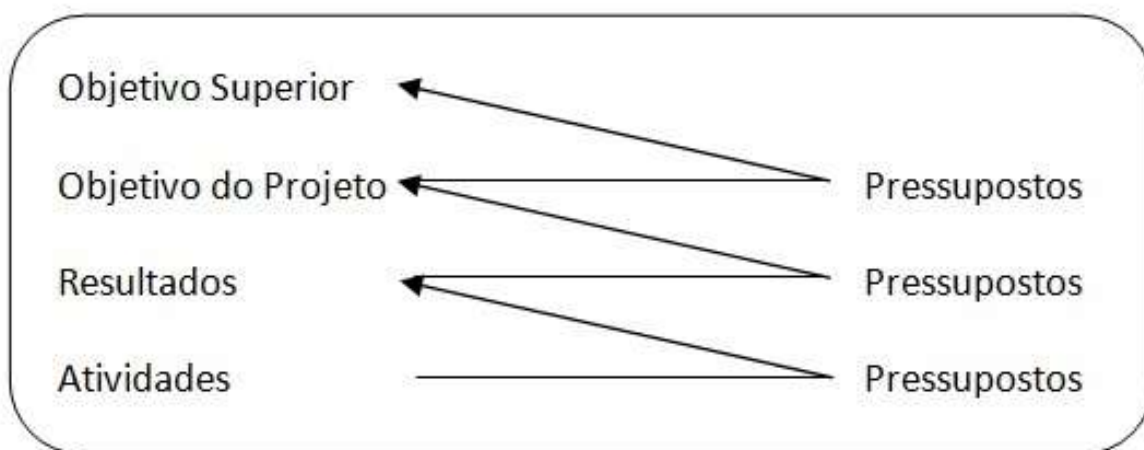
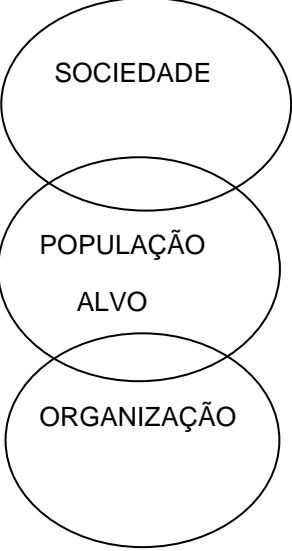


Figura 7 - Lógica Horizontal do Marco Lógico.  
Fonte: Adaptado de BID (2008).

Apesar da simplicidade do método da Matriz do Marco Lógico, deve-se observar em seu preenchimento um alto grau de precisão, sempre que necessário utilizando ajuda especializada na metodologia e também com a utilização do moderador de grupo, uma vez que o planejamento com enfoque participativo exige constante mediação das situações em debate.

A elaboração do Marco Lógico, além de ser uma poderosa ferramenta de agrupamento das informações relevantes da estratégia definida facilitando a comunicação interna e externa da estratégia, proporciona um norte para que as atividades que serão desenvolvidas estejam alinhadas à estratégia definida pela instituição. Porém, “é insuficiente para responder a todos os desafios da gestão pública ou de projetos sociais” (DE TONI, 2003, p. 154).

O Marco Lógico permite a elaboração de uma estrutura de avaliação básica elencando os principais beneficiários do projeto, conforme Quadro 6.

COMPONENTES	BENEFICIÁRIOS DO PROJETO	DO	ABRANGÊNCIA DOS RESULTADOS	LIMITES DA AVALIAÇÃO / ACOMPANHAMENTO
OBJETIVO SUPERIOR			IMPACTO	AVALIAÇÃO (Efetividade)
OBJETIVO PROJETO		DO	EFEITO	AVALIAÇÃO (Eficácia)
PRODUTOS ATIVIDADES/ INSUMOS			ESFORÇO	ACOMPANHAMENTO (Eficiência)

Quadro 6 - Acompanhamento e avaliação de estrutura básica Marco Lógico.

Fonte: Martins (2011).

Desta forma, a partir do Marco Lógico se faz necessário detalhar as atividades nele elencadas elaborando um plano de ação completo que sirva de guia para que as ações e as atividades sejam realizadas e conseqüentemente sejam alcançados os resultados e objetivos pretendidos. O detalhamento a ser elaborado deve abranger a maior quantidade possível de itens que possam proporcionar algum imprevisto na execução, caso não sejam relacionados. De fato, o detalhamento a ser elaborado pela equipe envolvida no planejamento, pelo nível de detalhe que existirá, funcionará como um roteiro de implementação das ações que serão definidas e servirá para que a execução das ações e atividades contribua de forma mais eficiente para o alcance dos resultados planejados. A elaboração prévia desse plano proporcionará maior controle do que será executado, fornecendo meios para se evitar desvios nas atividades que possam prejudicar o sucesso do planejamento elaborado.

Através da Matriz de Planejamento Orientada por Objetivos (MPOO) ou Matriz de Planejamento de Projeto (MPP), é possível realizar esse detalhamento dos resultados esperados mediante a realização das atividades definidas. As atividades relacionadas no Marco Lógico são subdivididas em ações específicas que

contribuam, uma vez concretizadas, para alcance do resultado esperado. A MPOO possui um nível de detalhe suficiente para permitir que os responsáveis pela execução das atividades definam quais as ações serão realizadas e em que prazo e sequência e possibilita o acompanhamento dessas ações também pela alta administração. Na Matriz de Planejamento Orientada por Objetivos estarão presentes os principais pontos para que se obtenha sucesso na execução e acompanhamento das ações planejadas.

Na Matriz de Planejamento Orientado por Objetivos serão relacionadas as atividades principais que serão executadas juntamente com os resultados esperados de cada atividade desenvolvida descritos hierarquicamente de forma que o sucesso na execução das atividades possibilite como consequência o alcance dos resultados esperados.

Como a MPOO deve detalhar as atividades, serão descritas as ações relacionadas a cada atividade listada, que deve obedecer a uma sequência lógica de execução e considerar fatores internos ou externos que devem ocorrer para que se consiga executar com sucesso as ações desejadas. Defini-se também o cronograma de execução das ações que demonstra o prazo necessário para execução de determinada ação e a previsão de início e fim desta. Com a elaboração do cronograma é possível verificar qual o prazo previsto para realização de cada ação ou atividade, o prazo total necessário para o alcance dos resultados esperados, bem como possibilita visualizar possíveis ações de execução crítica que possa comprometer o andamento de todo o projeto caso não seja realizada no prazo estabelecido.

O cronograma deve considerar a realidade de trabalho da SECRENG e do Tribunal de Justiça, considerando prazos exequíveis conforme os recursos disponíveis e normas estabelecidas. O cronograma servirá de balizador para o responsável pela ação e também de forma de cobrança pelos atores beneficiados com o resultado. Assim o cronograma deve ser o mais real possível, tornando possível a execução conforme previsto e não gerando falsas expectativas nos beneficiados.

O monitoramento do plano é realizado através do uso de indicadores e estes são desenvolvidos conforme o tipo de problema existente. Os detalhes fornecidos pelos indicadores permitem acompanhar o desenvolvimento dos objetivos. Devem ser

determinadas as fontes de comprovação e consideradas a dificuldade de informações e custos para definição dos indicadores e ainda definidos a periodicidade e como é calculado o indicador. O grupo de trabalho deve estabelecer qual a fonte que gera informações para elaboração dos indicadores, que pode ser informações de relatório da própria SECRENG. Essas informações devem ser confiáveis para que transmita credibilidade do trabalho desenvolvido.

Estabelecem-se os responsáveis pelas ações. Será definido pelo grupo que participa da elaboração do plano quem serão os servidores responsáveis por acompanhar e desenvolver as ações ou atividades relacionadas. Por exemplo: Esses servidores deverão acompanhar a execução ou mesmo desenvolvê-la e deverão prestar contas do andamento das ações sob sua responsabilidade bem como serão cobradas pelos superiores para que as tarefas a elas confiadas sejam executas de maneira satisfatória e nos prazos estipulados. É importante que o futuro responsável por determinada atividade seja consultado sobre essa responsabilidade e que não se sobrecarregue nenhum servidor evitando desta forma o fracasso de determinada ação que possa comprometer o sucesso do projeto.

Deve-se verificar de acordo com a complexidade da atividade ou ação que será desenvolvida e com os recursos disponíveis quantas atividades poderão ficar sob a responsabilidade de um mesmo servidor. A sobrecarga de atividades comprometerá o cronograma previsto bem como a qualidade do serviço executado. Deve-se considerar também nas atividades desenvolvidas pelos servidores da SECRENG a separação geográfica dos locais onde estas serão realizadas, permitindo que o responsável pela atividade possa atuar de forma simultânea, porém sem muito deslocamento, criando uma atuação mais presente sob as ações ou atividades da qual é responsável.

Resultados	Atividades	Ações	Premissas	Cronograma				Indicadores	Responsáveis
				1	2	3	4		
<b>Resultado 1</b>									
	Ativid. 1.1								
		Ação 1.1.1							
		Ação 1.1.2							
	Ativid. 1.2								
		Ação 1.2.1							
		Ação 1.2.2							
		Ação 1.2.3							
	Ativid. 1.3								
		Ação 1.3.1							
		Ação 1.3.2							
		Ação 1.3.3							
		Ação 1.3.4							
<b>Resultado 2</b>									
	Ativid. 2.1								
	Ativid. 2.2								
	Ativid. 2.3								
<b>Resultado 3</b>									
	Ativid. 3.1								
	Ativid. 3.2								
	Ativid. 3.3								
	Ativid. 3.4								
...									

Quadro 7 - Matriz de Planejamento Orientado por Objetivos (MPOO).

Fonte: Brose (2011).

Durante o processo de elaboração do planejamento e conseqüente elaboração dos projetos também devem ser verificados os recursos, financeiros, materiais e humanos, disponíveis para que seja possível e viável a execução do que se pretende atingir. Deve-se considerar durante o planejamento a estrutura existente e também a estrutura que será disponibilizada para que os projetos em desenvolvimento sejam executados. A estrutura concedida pelo Tribunal de Justiça deve ser compatível com a abrangência do que se pretende alcançar, de forma que seja possível, com disponibilização de recursos materiais e humanos, que o objetivo seja alcançado.

O Tribunal de Justiça deve prover os atores responsáveis pela execução das atividades que são de responsabilidade deste órgão de servidores capazes de executar os serviços demandados e também de equipamentos, como computadores, sistemas de informação específicos e ambiente de trabalho condizente com a atividade, proporcionando meios para que as atividades e objetivos sejam atingidos.

Outro fator que merece atenção especial quando se planeja são os recursos financeiros existentes disponíveis para alocação nos projetos que serão desenvolvidos. O planejamento dos projetos de responsabilidade da SECRENG deve caminhar em consonância com o orçamento disponível para esta área. A falta de recurso pode provocar o fracasso de determinadas ações ou atividades e o excesso de recursos pode causar ingerência e alocação de recursos em projetos que não são prioritários. Desta forma, o planejamento deve considerar o orçamento existente para ser desenvolvido e o orçamento, quando da sua elaboração, deve consultar o planejamento do Tribunal para destinar recursos suficientes para sua execução.

Este momento de execução das atividades que foram planejadas buscando alcançar o objetivo superior determinado é o momento central de todo o planejamento, pois se trata da ação com suporte do plano desenvolvido. Com a criação de ferramentas que possibilitem a ação diária, cria-se um processo contínuo entre os momentos anteriores. O controle das ações deve ser constante pelos responsáveis, evitando desvios do plano inicialmente traçado, reduzindo assim as chances de que os objetivos definidos não sejam alcançados.

Matus (1996, 1997) caracteriza a concretização do plano, no desenvolvimento das ações, a efetivação do que foi inicialmente desejado estabelecendo que o plano só se completa com a execução das ações, porém reitera que, apesar do plano traçado, improvisações ocorrem em sua realização.

O plano permite que alterações sejam feitas durante sua execução. Por esse motivo que planejar é uma atividade constante que ocorre antes e durante a execução da ação desenvolvida.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo geral definido para o desenvolvimento do trabalho surgiu da necessidade da Secretaria de Engenharia desenvolver o seu próprio Planejamento, contribuindo para melhoria da gestão dos seus serviços prestados e, como consequência, colaborar para que os objetivos estratégicos definidos para o Tribunal de Justiça fossem alcançados. Foi constatada a falta de Planejamento formal elaborado para esta Secretaria, o que prejudica a execução das demandas existentes e permite que os serviços sejam realizados de forma desordenada, não obedecendo a uma hierarquia necessária e muitas vezes gerando retrabalho.

A presente pesquisa teve como objetivo geral criar um roteiro para operacionalização de um Planejamento Estratégico para a Secretaria de Engenharia do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo alinhado ao Planejamento existente ao Poder Judiciário. Desta forma, pretendeu-se contribuir para o desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico dentro desta Secretaria.

Constatou-se através da análise dos dados coletados, que a maioria dos servidores dos quadros da Secretaria de Engenharia, assim como os de outras áreas que são usuários dos serviços desta, desconhecem o planejamento existente para o Poder Judiciário, porém, concordam que a existência de um planejamento contribuiria para que os serviços fossem prestados de forma mais eficiente para a população.

Para elaborar o roteiro proposto, foi realizado um estudo bibliográfico que abrangeu as principais características do tema além das metodologias de Planejamento utilizadas pelo Conselho Nacional de Justiça, para desenvolvimento do Planejamento Estratégico do Judiciário Nacional, o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997, 2000, 2008), e das metodologias de Planejamento com enfoque participativo voltadas para a área pública, o Planejamento Estratégico Situacional de Matus (1991, 1996, 1997, 2005) e o Planejamento de Projetos Orientado para Objetivos desenvolvido pela Agência de Cooperação Técnica Alemã - GTZ.

Foram realizadas pesquisas e aplicados questionários visando coletar dados para subsidiar o alcance do objetivo geral proposto além de verificar o conhecimento do tema Planejamento Estratégico pelos servidores do Judiciário, além das principais

demandas e a satisfação pelos serviços executados. As entrevistas foram feitas com os servidores da Secretaria de Engenharia para avaliar o conhecimento destes sobre o Planejamento existente e ainda o alinhamento das suas atividades diárias com os objetivos estratégicos definidos para o Poder Judiciário Capixaba. Já os questionários foram aplicados aos usuários dos serviços desta Secretaria com o objetivo principal de identificar quais as principais falhas na prestação dos serviços e ainda se estes estavam sendo realizados de maneira eficiente.

A elaboração do roteiro utilizou a metodologia de Planejamento ZOPP, considerando também a metodologia PES, ambas com enfoque participativo. A escolha do método ZOPP para elaboração do roteiro como metodologia básica se deu porque esse método, de acordo com suas características, busca evitar erros característicos da metodologia tradicional de Planejamento, inclusive o *Balanced Scorecard*. As principais características do método que contribuem para o sucesso da elaboração do Planejamento Estratégico são a efetiva participação dos atores envolvidos na elaboração e nos resultados alcançados pela execução deste planejamento; a flexibilidade necessária para desenvolvimento do planejamento devido a visões diferentes dos diversos atores envolvidos e a simplicidade de elaboração. A presença dessas características no método de desenvolvimento do Planejamento contribui para que não se cometa falhas que prejudiquem o sucesso de sua elaboração, sendo as principais falhas descritas por Mintzberg (2004) a separação entre a formulação e a execução do planejamento, o comprometimento com o planejamento e a sua inflexibilidade.

A pesquisa cumpriu seu propósito ao oferecer um roteiro para operacionalização de planejamento que considera metodologias caracterizadas pelo enfoque participativo. Verificou-se que a operacionalização de um Planejamento para a Secretaria de Engenharia irá contribuir para que os serviços sejam executados de forma mais eficiente e proporcionará melhorar a gestão dos recursos disponíveis. Porém, foi possível constatar que a existência do Planejamento Estratégico por si só, não é suficiente para o alcance dos resultados nele pretendido. É necessário também que este tenha apoio da alta administração em sua formulação, que contribui com as definições dos objetivos a serem alcançados, e em sua execução ao disponibilizar recursos suficientes para que sejam realizados os objetivos determinados e apoiar a realização das metas anteriormente definidas. Através da coleta de dados com os



servidores foi possível identificar que estes acreditam que todos os envolvidos e interessados nos objetivos propostos devem participar efetivamente da elaboração, execução e acompanhamento do Planejamento Estratégico, conforme proposto pela metodologia adotada.

É importante também que seja realizada a padronização de alguns procedimentos existentes para facilitar a gestão existente e permitir melhor retorno das informações para os usuários, a fim de comunicar aos usuários dos serviços da Secretaria de Engenharia como está o andamento dos serviços a serem executados e como e quando as demandas serão atendidas no futuro.

Verificou-se que não existe uma forma padronizada de solicitação dos serviços à Secretaria de Engenharia nem uma sistematização para execução destes o que dificulta o planejamento das atividades a serem executadas, além de haver duplicidade de solicitações de demandas. O planejamento para execução dessas demandas é realizado em parte, principalmente quando se trata de grandes reformas ou novas obras, porém, não é completo e muitas vezes sofre interferências, alterando a prioridade definida pela Secretaria de Engenharia com base em critério técnicos.

As atividades da Secretaria de Engenharia visam o alcance do objetivo estratégico definido no Planejamento de “garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais”, buscando na execução das atividades diárias prover os locais de trabalho dos servidores e magistrados de condições necessárias para o bom andamento do trabalho e atendimento dos usuários dos serviços do Poder Judiciário. O desenvolvimento dessas atividades muitas vezes é prejudicado, distanciando-se dos objetivos definidos, devido a mudanças das prioridades a serem executadas e dos critérios de realização, o que acarreta retrabalho em grande parte das atividades e gera desmotivação dos servidores envolvidos.

O roteiro proposto irá facilitar a operacionalização do Planejamento Estratégico para a Secretaria de Engenharia, porém, esse desenvolvimento deve observar cuidadosamente as premissas definidas na metodologia de planejamento com enfoque participativo para que não se torne apenas mais um documento e não sirva de fato para que as ações sejam planejadas e executadas para alcançar os objetivos estratégicos.

Deve-se considerar que, para que se obtenha sucesso na operacionalização do Planejamento, deve existir de fato a efetiva participação dos envolvidos no processo, de forma que esta se dê como uma negociação em busca de um objetivo e não apenas como comunicação ou simples informação. O roteiro proposto baseia-se na participação democrática, autonomia dos atores e democratização do conhecimento. Desta forma, o segredo da metodologia está no envolvimento dos atores, discutindo concreta e democraticamente suas visões sobre a direção das estratégias da instituição.

Apesar de o roteiro ter sido elaborado de acordo com as necessidades da Secretaria de Engenharia, Gestão Predial e Manutenção de Equipamentos é possível que outras áreas utilizem o roteiro proposto. Para isso, basta que sejam feitas as adequações necessárias à realidade e necessidades existentes de acordo com a metodologia adotada para elaboração do Planejamento Estratégico.

## REFERÊNCIAS

- AHN, Heinz. **Applying the Balanced Scorecard Concept**: An Experience Report. Long Range Planning. n. 34, 2001.
- AKTOUF, Omar. **Governança e Pensamento Estratégico**: uma crítica a Michael Porter. In: RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Jul/Set 2002.
- AKTOUF, Omar; FACHIN, Roberto Costa; FISCHER, Tânia. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- BANCO MUNDIAL. **Documento Técnico nº 319**: O Setor Judiciário na América Latina e no Caribe: Elementos para reforma. Washington, D.C., 1996.
- BANCO MUNDIAL. **The Logframe Handbook**: A logical Framework Approach to Project Cycle Management . Washington. Disponível em:  
<<http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Evaluation-Reports/00158077-EN-WB-LOGICALFRAMEWORK-HANDBOOK.PDF>> Acesso em: 04 abr. 2013.
- BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento. **Guía Práctica Para La Elaboración De Matriz De Marco Lógico**. 2008. Disponível em:  
<[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fenergiayambienteandina.net%2FInformacion-de-Interes%2FEvento%2F2012%2FJulio%2FTALLERES-DE-FORMULACION-DE-PROYECTOS-DE-INNOVACION%2Fguia\\_marco\\_logico.aspx&ei=BjxgUtPkM8G4rgejqYFA&usg=AFQjCNE0csU6qad6YmPPc2shJeJ\\_TufmXQ&sig2=TQGg25Dumm79m2zqHH4wzw&bv m=bv.54176721,d.bmk](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fenergiayambienteandina.net%2FInformacion-de-Interes%2FEvento%2F2012%2FJulio%2FTALLERES-DE-FORMULACION-DE-PROYECTOS-DE-INNOVACION%2Fguia_marco_logico.aspx&ei=BjxgUtPkM8G4rgejqYFA&usg=AFQjCNE0csU6qad6YmPPc2shJeJ_TufmXQ&sig2=TQGg25Dumm79m2zqHH4wzw&bv m=bv.54176721,d.bmk)> Acesso em: 20 jul. 2013.
- BIRCHAL, Fabiano F. S.; ZAMBALDE, André Luiz; BERMEJO, Paulo Henrique de S. Planejamento Estratégico Situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). **RAP**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 523-545, 2012.
- BOLAY, F. W. **Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos – Método ZOPP**. Tradução de Markus Brose. Recife: GTZ – Deutsch Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit, 1993.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 45**, de 30 de Dezembro de 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: 11 mai. 2013.

BRASIL. **Decreto nº 5.296**, de 02 de dezembro de 2004. Brasília, 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm)>. Acesso em: 10 out. 2013.

BROSE, Markus. **Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos**. 2011. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/37377304/Metodo-ZOPP>> Acesso em: 16 abr. 2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução nº 49**, de 18 de dezembro de 2007. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia/12164-resolu-no-49-de-18-de-dezembro-de-2007>>. Acesso em: 11 mai. 2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução nº 70**, de 18 de março de 2009. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/rescnj\\_70.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70.pdf)>. Acesso em: 11 mai. 2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Concorrência nº 1**, de 29 de junho de 2009. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-poder-judiciario/edital\\_consultoria\\_gestao\\_estrategica.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-poder-judiciario/edital_consultoria_gestao_estrategica.pdf)>. Acesso em: 11 mai. 2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução nº 114**, de 20 de abril de 2010. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/rescnj\\_114.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_114.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Planejamento estratégico do poder Judiciário**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/planejamento-estrategico-do-poder-judiciario>>. Acesso em: 25 jan. 2013.

DE TONI, Jackson. **Planejamento e Elaboração de projetos: Um desafio para a Gestão no Setor Público**. Porto Alegre: 2003. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/\\$File/Ma-nualPlanejamento-DeToniJ.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/$File/Ma-nualPlanejamento-DeToniJ.pdf)> Acesso em: 01 ago. 2013

ENTREVISTADO A. **Entrevista concedida pelo Entrevistado A**. Entrevistador: Pedro Paulo Gondim Simmer. Jun. 2013, Vitória.

ENTREVISTADO B. **Entrevista concedida pelo Entrevistado B**. Entrevistador: Pedro Paulo Gondim Simmer. Mai. 2013, Vitória.

ENTREVISTADO C. **Entrevista concedida pelo Entrevistado C**. Entrevistador: Pedro Paulo Gondim Simmer. Jun. 2013, Vitória.

ENTREVISTADO E. **Entrevista concedida pelo Entrevistado E**. Entrevistador: Pedro Paulo Gondim Simmer. Jun. 2013, Vitória.

ENTREVISTADO F. **Entrevista concedida pelo Entrevistado F.** Entrevistador: Pedro Paulo Gondim Simmer. Jun. 2013, Vitória.

FORTIS, Martin Francisco de A. Rumo a pós modernidade em políticas públicas: a epistemologia situacional de Carlos Matus. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 9, n. 2, Art. 13, 2010.

FUNDAP – Fundação de Desenvolvimento Administrativo. **Planejamento e Gerenciamento de Projetos**. São Paulo, 2006. Apostila de Educação Continuada – Gestão de programas e projetos governamentais.

HARROW, Jenny; WILLCOCKS, Leslie. Public services management: activities, initiatives and limits to learning. **Journal of Management Studies**, London, vol. 27, n. 3, May 1990. p. 281-304.

HUERTAS, Franco. **O método PES**: Entrevista com Matus. Tradução de Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Como Elaborar Modelo Lógico**: roteiro para formular programas e organizar avaliação. Brasília: IPEA, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 34ª reimpressão.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 13ª reimpressão.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium**: A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Tradução de Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 9ª reimpressão.

KLEBA, Maria E.; KRAUSER, Ivete M.; VENDRUSCOLO, Carine. O Planejamento Estratégico Situacional no Ensino da Gestão em Saúde da Família. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 20, n. 1, p. 184-193, 2011.

LUTIF JUNIOR, Jorge Assef, et al. Gestão de organizações sem fins lucrativos: uma avaliação de desempenho através do Balanced Scorecard. **P&D em Engenharia de Produção**. Itajubá, v. 10, n. 2, p. 157-170, 2012.

MARTINS, Gustavo Veloso. **Elaboração e Gerenciamento de Projetos**. 2011. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/156363711/Elaboracao-e-Gerenciamento-de-Projetos>> Acesso em: 12 jun. 2013.

MATTOS, Ruben Araujo de. (Re) visitando alguns elementos do enfoque situacional: um exame crítico de algumas das contribuições de Carlos Matus. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 5, p. 2327-2336, 2010.

- MATUS, Carlos. **Guia de análise teórica**. Florianópolis, 1991. Apostila do Curso de Planificação e Governo.
- MATUS, Carlos. **Estratégias Políticas**: Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi. Tradução de Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo**. 3. ed. Brasília: IPEA, 1997. 2 v.
- MATUS, Carlos. **Teoria do Jogo Social**. Tradução de Luís Felipe Rodriguez Del Riego. Revisão técnica de Vanya Mundim Sant'Ana. São Paulo: FUNDAP, 2005.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Tradução de James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PELEJA JUNIOR, Antônio Veloso. **Conselho Nacional de Justiça e a Magistratura Brasileira**. Curitiba: Juruá, 2009.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise da indústria e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 9ª reimpressão.
- SERVIDOR B. **Questionário respondido pelo Servidor B**. Jun. 2013. Vitória.
- SILVEIRA, Rogério B.; HELLER, Léo; REZENDE, Sonaly. Identificando correntes teóricas de planejamento: uma avaliação do Plano Nacional de Saneamento Básico (Plansab). **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 601-622, 2013.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO (Espírito Santo). **Histórico do Poder Judiciário**. Disponível em: <[http://www.tjes.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14%3Ahist-tribunal&catid=5%3Aart-pag-tribunal&Itemid=35](http://www.tjes.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14%3Ahist-tribunal&catid=5%3Aart-pag-tribunal&Itemid=35)>. Acesso em: 22 jul. 2013.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO (Espírito Santo). **Resolução nº 49**, de 18 de dezembro de 2009. Disponível em: <[http://www.tjes.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=494:manual-do-planejamento&catid=111:2010-2011&Itemid=45](http://www.tjes.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=494:manual-do-planejamento&catid=111:2010-2011&Itemid=45)>. Acesso em: 11 mai. 2013.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO (Espírito Santo). **Resolução nº 75**, de 12 de dezembro de 2011. Disponível em: <[http://www.tjes.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2379:75-13122011-dispoe-sobre-as-atribuicoes-das-unidades-administrativas-tj&catid=215:2011&Itemid=45](http://www.tjes.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2379:75-13122011-dispoe-sobre-as-atribuicoes-das-unidades-administrativas-tj&catid=215:2011&Itemid=45)>. Acesso em: 11 mai. 2013.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO (Espírito Santo). **Resolução nº 51**, de 14 de novembro de 2012. Disponível em: <[http://www.tjes.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6716:051-dispoe-sobre-a-4o-alteracao-do-plano-de-obras-do-tj-disp-141112&catid=218:resolucoes-2012&Itemid=45](http://www.tjes.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6716:051-dispoe-sobre-a-4o-alteracao-do-plano-de-obras-do-tj-disp-141112&catid=218:resolucoes-2012&Itemid=45)>. Acesso em: 11 mai. 2013.

URIBE RIVERA, Francisco Javier. Argumentación y construcción de validez en la Planificación Estratégica-Situacional de Matus. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 9, p. 1847-1857, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Martha Malvezzi Leal. Revisão técnica de Flávio Carvalho de Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança Organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados gerais do entrevistado.

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

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

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

Formação: \_\_\_\_\_ Tempo no poder Judiciário: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ e-mail \_\_\_\_\_

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

Questões da entrevista

1. Você conhece o Planejamento e os objetivos estratégicos do Poder Judiciário Capixaba?
  - 1.1. Se sim: Como se deu esse conhecimento?
  - 1.2. Se não: Motivo?
2. Na sua opinião, quem deve ser envolvido na elaboração do planejamento estratégico?
  - 2.1. Com a participação da alta administração? Dos envolvidos na execução do plano? Com abertura para sugestões dos responsáveis pela execução?
3. Você conhece as metas estabelecidas para o Tribunal de Justiça? E para Secretaria de Engenharia?
  - 3.1. Se sim: Como são avaliadas essas metas? Como são mensuradas? Qual a periodicidade? Existe divulgação para todos os servidores? Como é feita? Existe acompanhamento?
  - 3.2. Se não: Acredita que deveriam ser mais bem divulgadas e ter participação dos servidores responsáveis pela execução na elaboração?
4. Qual a importância de cada secretaria desenvolver seu planejamento?



- 4.1. O planejamento facilitaria o alcance dos objetivos estratégicos de toda a instituição?
- 4.2. As Secretarias deveriam ter metas setoriais? Vinculadas às metas da instituição?
5. Como você enxerga a execução dos serviços pela Secretaria de Engenharia (SECRENG)?
  - 5.1. As demandas para essa área são executadas de maneira satisfatória?
  - 5.2. Quais os fatores que influenciam na execução?
6. Você acha que a execução das suas atividades diárias está alinhada com os objetivos estratégicos da Secretaria de Engenharia (SECRENG) e do Tribunal e ajuda a alcançá-los?
  - 6.1. Você vê comprometimento dos servidores para o alcance das metas? Por quê?
  - 6.2. Você tem influência na definição de prioridades das atividades a serem desenvolvidas por você e pela Secretaria de Engenharia (SECRENG)?
  - 6.3. Se não: O que falta para que suas atividades contribuam para o alcance das metas? Quais os principais problemas enfrentados em suas atividades diárias?
7. Na sua opinião, como deveria ser planejada a execução dos serviços da Secretaria de Engenharia (SECRENG)?
8. Quem deve definir a prioridade dos serviços a serem executados pela Secretaria de Engenharia (SECRENG)?
  - 8.1. Quais deveriam ser os critérios?
9. Você gostaria de acrescentar algo a respeito do planejamento estratégico do Tribunal e da Secretaria de Engenharia (SECRENG)?

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa sobre Planejamento Estratégico e Gestão Pública sob a responsabilidade do pesquisador Pedro Paulo Gondim Simmer visando à obtenção do título de mestre em Gestão Pública pela UFES (Universidade Federal do Espírito Santo). O objetivo principal da pesquisa é coletar dados para “elaborar um roteiro para operacionalização de um Planejamento Estratégico para a Secretaria de Engenharia, Gestão Predial e Manutenção de Equipamentos, alinhado ao Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo”.

Não existe nenhum risco à sua participação na pesquisa e esta é voluntária. Caso aceite participar, irá contribuir para que se conheça a visão dos servidores do Tribunal de Justiça sobre o Planejamento Estratégico do Judiciário Capixaba, bem como a opinião destes sobre os serviços prestados pela Secretaria de Engenharia (SECRENG), além de contribuir para formulação de um roteiro para operacionalização de um Planejamento Estratégico para a Secretaria em estudo.

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 o pesquisador no endereço: Rua Desembargador Homero Mafra, 60. Enseada do Suá, Vitória, ES. Telefone: (27) 3334-2102.

A coleta dos dados através do questionário a seguir foi autorizada pelo Excelentíssimo Sr. Presidente deste Egrégio Tribunal de Justiça, bem como pelo Sr. Secretário Geral através de expediente protocolado sob o número 2013.00.021.127 (em anexo).

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

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

## Dados Gerais

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

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

Comarca: \_\_\_\_\_

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

Formação: \_\_\_\_\_ Tempo no poder Judiciário: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ e-mail \_\_\_\_\_

As questões a seguir buscam conhecer a visão dos usuários sobre Planejamento Estratégico, bem como sobre a execução dos serviços da Secretaria de Engenharia, Gestão Predial e Manutenção de Equipamentos.

Nas perguntas com alternativas de respostas definidas escolha apenas uma opção considerando a mais adequada à pergunta.

- 1) O Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça 2010-2015 aprovado pela Resolução nº 49/2009 foi desenvolvido satisfatoriamente, tendo a divulgação necessária para que todas as áreas envolvidas tivessem conhecimento dos objetivos estratégicos definidos, bem como das metas a serem alcançadas?

Concordo plenamente;  Concordo;  Não concordo nem discordo;  Discordo;  
 Discordo plenamente

- 2) Na sua opinião, a execução das atividades da Secretaria de Engenharia e suas coordenações estão alinhadas ao Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Capixaba?

Concordo plenamente;  Concordo;  Não concordo nem discordo;  Discordo;  
 Discordo plenamente

3) As atividades desenvolvidas pela Secretaria de Engenharia contribuem para atingir as metas estabelecidas no Planejamento Estratégico 2010 – 2015 definidas através da Resolução nº 49/2009?

- Concordo plenamente;  Concordo;  Não concordo nem discordo;  Discordo;  
 Discordo plenamente

4) A área responsável pela execução dos serviços ou atividades deve estar envolvida na elaboração do Planejamento bem como na definição das metas a ela estabelecidas?

- Concordo plenamente;  Concordo;  Não concordo nem discordo;  Discordo;  
 Discordo plenamente

5) A Secretaria de Engenharia, que executa os serviços solicitados por outras áreas, deve desenvolver seu planejamento de execução buscando priorizar ações que estejam alinhadas ao Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça?

- Concordo plenamente;  Concordo;  Não concordo nem discordo;  Discordo;  
 Discordo plenamente

6) Quais tipos de serviços são mais solicitados para a Secretaria de Engenharia Gestão Predial e Manutenção de Equipamentos (SECRENG) pela área ou comarca onde atua?

- Manutenção de equipamentos (aparelhos condicionadores de ar, elevadores, lâmpadas, etc.)  
 Manutenção predial (infiltrações, forro, divisórias, etc.)  
 Reformas (reformas prediais, etc.)  
 Construções (construções de edificações, ampliações, etc.)  
 Outros \_\_\_\_\_

7) Quando precisa de algum serviço da Secretaria de Engenharia (SECRENG), como faz a solicitação?

- Solicita por e-mail;  
 Solicita pessoalmente;  
 Solicita por telefone;  
 Protocola o pedido por escrito;

( ) Outra forma \_\_\_\_\_

- 8) Em regra geral, os serviços solicitados à Secretaria de Engenharia (SECRENG) são atendidos de forma satisfatória quanto ao prazo de atendimento e qualidade dos serviços executados?

Quanto ao prazo:

( ) Sim;

( ) Não, por quê?

---

---

Quanto à qualidade dos serviços:

( ) Sim;

( ) Não, por quê?

---

---

- 9) Para você, os serviços da Secretaria de Engenharia (SECRENG) poderiam ser mais bem executados? Por quê?

---

---

- 10) Na sua opinião, o que influencia na execução dos serviços da Secretaria de Engenharia (SECRENG) para que as demandas sejam plenamente atendidas?

---

---

- 11) Quem deve definir a prioridade da execução dos serviços solicitados a Secretaria de Engenharia (SECRENG)? Com base em quais critérios?

---

---

- 12) Você gostaria de sugerir algo a respeito do Planejamento e prestação dos serviços da Secretaria de Engenharia (SECRENG)?

---

---

### APÊNDICE C – ENVIO DO QUESTIONÁRIO: RELAÇÃO DE LOCALIDADES.

Entrância	Comarca	Local	e-mail contato	Data de envio do questionário
Especial	Serra	Fórum Dr. João Manuel Carvalho	<a href="mailto:serra@tjes.jus.br">serra@tjes.jus.br</a>	27/05/13
		Vara Infância e Juventude		
		Juizados Especiais		
	Cariacica	Fórum Dr. Américo Ribeiro Coelho	<a href="mailto:cariacica@tjes.jus.br">cariacica@tjes.jus.br</a>	27/05/13
	Viana	Fórum Des. Olival Pimentel	<a href="mailto:viana@tjes.jus.br">viana@tjes.jus.br</a>	27/05/13
		Centro Integrado de Cidadania – CIC		
	Vila Velha	Fórum Des Afonso Cláudio – Prainha	<a href="mailto:vvelha@tjes.jus.br">vvelha@tjes.jus.br</a>	27/05/13
		Fórum Vila Velha		
		8ª vara criminal		
		1º Juizado especial Cível		
	Vitória	2º Juizado especial Cível	lfpim@tjes.jus.br, vitoria@tjes.jus.br	28/05/13
		Fórum Cível		
		Fórum Criminal		
		Centro Avançado dos Juizados Especiais – CAJE		
		Infância e Juventude		
		Centro Integrado de Cidadania – CIC		
1º Juizado Especial Cível				
5ª Vara Criminal				
1º Juizado especial Cível				
2º Juizado especial Cível				
3º Juizado especial Cível				
4º Juizado especial Cível				
6º Juizado especial Cível				
7º Juizado especial Cível				
3ª Entrância	Aracruz	Fórum Des. João Gonçalves de Medeiros	<a href="mailto:aracruz@tjes.jus.br">aracruz@tjes.jus.br</a>	27/05/13
	Barra de São Francisco	Fórum Des. Dalton bastos	<a href="mailto:bfrancisco@tjes.jus.br">bfrancisco@tjes.jus.br</a>	28/05/13
	Cachoeiro de Itapemirim	Fórum Des. Horta Araújo	<a href="mailto:cachoeiro@tjes.jus.br">cachoeiro@tjes.jus.br</a>	28/05/13
	Colatina	Fórum Juiz João Cláudio	<a href="mailto:colatina@tjes.jus.br">colatina@tjes.jus.br</a>	27/05/13
	Guarapari	Fórum Des. Gregório Magno	<a href="mailto:guarapari@tjes.jus.br">guarapari@tjes.jus.br</a>	27/05/13
	Itapemirim	Fórum Des. Freitas Barbosa	<a href="mailto:itapemirim@tjes.jus.br">itapemirim@tjes.jus.br</a>	28/05/13
	Linhares	Fórum Des. Mendey Wanderley	<a href="mailto:linhares@tjes.jus.br">linhares@tjes.jus.br</a>	28/05/13
		1º Juizado Especial Cível		
	Marataízes	Fórum Juiz José Pinheiro Monteiro	<a href="mailto:marataizes@tjes.jus.br">marataizes@tjes.jus.br</a>	27/05/13
	Nova Venécia	Fórum Dr Ubaldo Ramallete Maia	<a href="mailto:nvenecia@tjes.jus.br">nvenecia@tjes.jus.br</a>	28/05/13
São Mateus	Fórum De.s Santos Neves	<a href="mailto:saomateus@tjes.jus.br">saomateus@tjes.jus.br</a>	27/05/13	
2ª Entrância	Afonso Cláudio	Fórum Juiz Lessa	<a href="mailto:aclaudio@tjes.jus.br">aclaudio@tjes.jus.br</a>	28/05/13
	Alegre	Fórum Levin Chacon	<a href="mailto:alegre@tjes.jus.br">alegre@tjes.jus.br</a>	28/05/13
	Baixo guandu	Fórum Des. Otávio Lengruber	<a href="mailto:bguandu@tjes.jus.br">bguandu@tjes.jus.br</a>	28/05/13
	Castelo	Fórum Alonso Fernandes de Oliveira	<a href="mailto:castelo@tjes.jus.br">castelo@tjes.jus.br</a>	28/05/13
	Conceição da Barra	Fórum Des. Ferreira Coelho	<a href="mailto:cbarra@tjes.jus.br">cbarra@tjes.jus.br</a>	28/05/13
	Domingos Martins	Fórum Guterres Vale	<a href="mailto:dmartins@tjes.jus.br">dmartins@tjes.jus.br</a>	28/05/13
	Ecoporanga	Fórum Ministro Pereira de Sampaio	<a href="mailto:ecoporanga@tjes.jus.br">ecoporanga@tjes.jus.br</a>	28/05/13
	Guaçu	Fórum Juiz José Tatagiba	<a href="mailto:guacui@tjes.jus.br">guacui@tjes.jus.br</a>	28/05/13
	Ibiraçu	Fórum Des. Farias Santos	<a href="mailto:ibiracu@tjes.jus.br">ibiracu@tjes.jus.br</a>	28/05/13

	Iúna	Fórum Des. Waldemar Pereira	iuna@tjes.jus.br	28/05/13
	Mimoso do Sul	Fórum Des. O'reilly de Souza	mimoso@tjes.jus.br	28/05/13
	Pancas	Fórum Des. José Cupertino de Castro Filho	pancas@tjes.jus.br	28/05/13
	São Gabriel da palha	Fórum Des. Ayrton Martins Lemos	sgpalha@tjes.jus.br	28/05/13
1ª Entrância	Água Doce do Norte	Fórum Des. Moacir Figueiredo Cortes	<a href="mailto:anorte@tjes.jus.br">anorte@tjes.jus.br</a>	27/05/13
	Águia Branca	Fórum Des. Antonio José	abranca@tjes.jus.br	28/05/13
	Alfredo Chaves	Fórum Des. Madeira de Freitas	achaves@tjes.jus.br	28/05/13
	Alto Rio Novo	Fórum Des. Lourival Almeida	<a href="mailto:arnovo@tjes.jus.br">arnovo@tjes.jus.br</a>	28/05/13
	Anchieta	Fórum Des. Josias Soares	anchieta@tjes.jus.br	28/05/13
	Apiacá	Fórum Des. José Fortunato Ribeiro	apiaca@tjes.jus.br	28/05/13
	Atílio Vivaqua	Fórum Des. Manoel Xavier Paes	avivacqua@tjes.jus.br	28/05/13
	Boa Esperança	Fórum Des. Mário da Silva Nunes	besperanca@tjes.jus.br	28/05/13
	Bom Jesus do Norte	Fórum Des. Vicente Caetano	<a href="mailto:bjnorte@tjes.jus.br">bjnorte@tjes.jus.br</a>	28/05/13
	Conceição do Castelo	Fórum Juiz Francisco de Menezes Pimentel	conccastelo@tjes.jus.br	28/05/13
	Dores do Rio Preto	Fórum Des. Meroveu Pereira Cardoso Júnior	drpreto@tjes.jus.br	28/05/13
	Fundão	Fórum Des. Cícero Alves	fundao@tjes.jus.br	28/05/13
	Ibatiba	Fórum Des. Epaminondas Amaral	ibatiba@tjes.jus.br	28/05/13
	Itarana	Fórum José Vicente de Sá	itarana@tjes.jus.br	28/05/13
	Ibitirama	Fórum Des. Victor Emanuel Alcuri	ibitirama@tjes.jus.br	28/05/13
	Iconha	Fórum Des. Augusto Affonso Botelho	iconha@tjes.jus.br	28/05/13
	Itaguaçu	Fórum Des. Getulio Serrano	itaguacu@tjes.jus.br	28/05/13
	Jaguaré	Fórum Des. Rômulo Finamori	jaguare@tjes.jus.br	28/05/13
	João Neiva	Fórum Des. Walter Gustavo Naumann	jneiva@tjes.jus.br	28/05/13
	Jerônimo Monteiro	Fórum Eurípedes Queiróz do Valle	jmonteiro@tjes.jus.br	28/05/13
	Laranja da terra	Fórum Des. Antônio Tapias de Vasconcellos	lterra@tjes.jus.br	28/05/13
	Mantenópolis	Fórum Des. Christiano Vieira de Andrade	mantenopolis@tjes.jus.br	28/05/13
	Marechal Floriano	Fórum Des. Cândido Marinho	mfloriano@tjes.jus.br	28/05/13
	Marilândia	Fórum Des. Alfredo Cabral	marilandia@tjes.jus.br	28/05/13
	Montanha	Fórum Des. Ayres Xavier da Penha	montanha@tjes.jus.br	28/05/13
	Mucurici	Fórum Gumercindo de Souza Mendes	mucurici@tjes.jus.br	28/05/13
	Muniz Freire	Fórum Juiz Nilson de Souza Mendes	mfreire@tjes.jus.br	28/05/13
	Muqui	Fórum Des. José Horácio Costa	muqui@tjes.jus.br	28/05/13
	Pedro Canário	Fórum Des. Vicente Vasconcelos	pcanario@tjes.jus.br	28/05/13
	Pinheiros	Fórum Des. Gilson Vieira de Mendonça	pinheiros@tjes.jus.br	28/05/13
	Piúma	Fórum Des. Dermeval Lyrio	piuma@tjes.jus.br	28/05/13
	Presidente Kenedy	Fórum Des. Edson Queiroz do Valle	pkennedy@tjes.jus.br	28/05/13
	Rio Bananal	Fórum Halley Pinheiro Monteiro	rbananal@tjes.jus.br	28/05/13
	Rio Novo do Sul	Fórum Nilton Thevenard	rionovo@tjes.jus.br	28/05/13
	Santa Leopoldina	Fórum Graça Aranha	santaleopoldina@tjes.jus.br	28/05/13
	Santa Maria de Jetibá	Fórum Des. Homero Mafra	smjetiba@tjes.jus.br	28/05/13
	Santa Tereza	Fórum Juiz Thiers Vellozo	steresa@tjes.jus.br	28/05/13
	São Domingos do Norte	Fórum Des. José de Barros Wanderley	sdnorte@tjes.jus.br	28/05/13
	São José do Calçado	Fórum Des. Cassiano Castelo	sjcalcado@tjes.jus.br	28/05/13
	Vargem Alta	Fórum Des. Carlos Soares Pinto Aboudib	valta@tjes.jus.br	28/05/13
Venda Nova do Imigrante	Fórum Des. José Vieira Coelho	<a href="mailto:vendanova@tjes.jus.br">vendanova@tjes.jus.br</a>	28/05/13	

**ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS**

ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
PODER JUDICIÁRIO  
**TRIBUNAL DE JUSTIÇA**  
**GABINETE DA PRESIDÊNCIA**

---

PROCOLO TJES Nº 2013.00.021.127  
REQUERENTE: PEDRO PAULO GONDIM SIMMER  
ASSUNTO: SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE  
DADOS

---

**DESPACHO**

Trata-se de pedido de formulado pelo requerente em epígrafe, acerca da possível autorização de coleta de dados e realização de pesquisa sobre a relação do Planejamento Estratégico, existente para a Secretaria de Engenharia, Gestão Predial e Manutenção de Equipamentos e o atendimento às demandas de obras e serviços de engenharia.

Pois bem.

Considerando a informação acerca da concordância da Secretaria supracitada para a realização da referida pesquisa;

Considerando o despacho do Secretário Geral, que entendeu cabível a solicitação em comento;

Acolho a manifestação da Secretaria Geral e autorizo a pesquisa, sob acompanhamento e fiscalização da ilustre Secretária de Engenharia.

Vitória (ES), 23 de abril de 2013.

Desembargador **Pedro Valls Feu Rosa**  
**Presidente**

A blue ink signature of Pedro Valls Feu Rosa, consisting of several overlapping loops and a vertical stroke.





# Mapa Estratégico do Poder Judiciário

**Missão: Realizar Justiça**

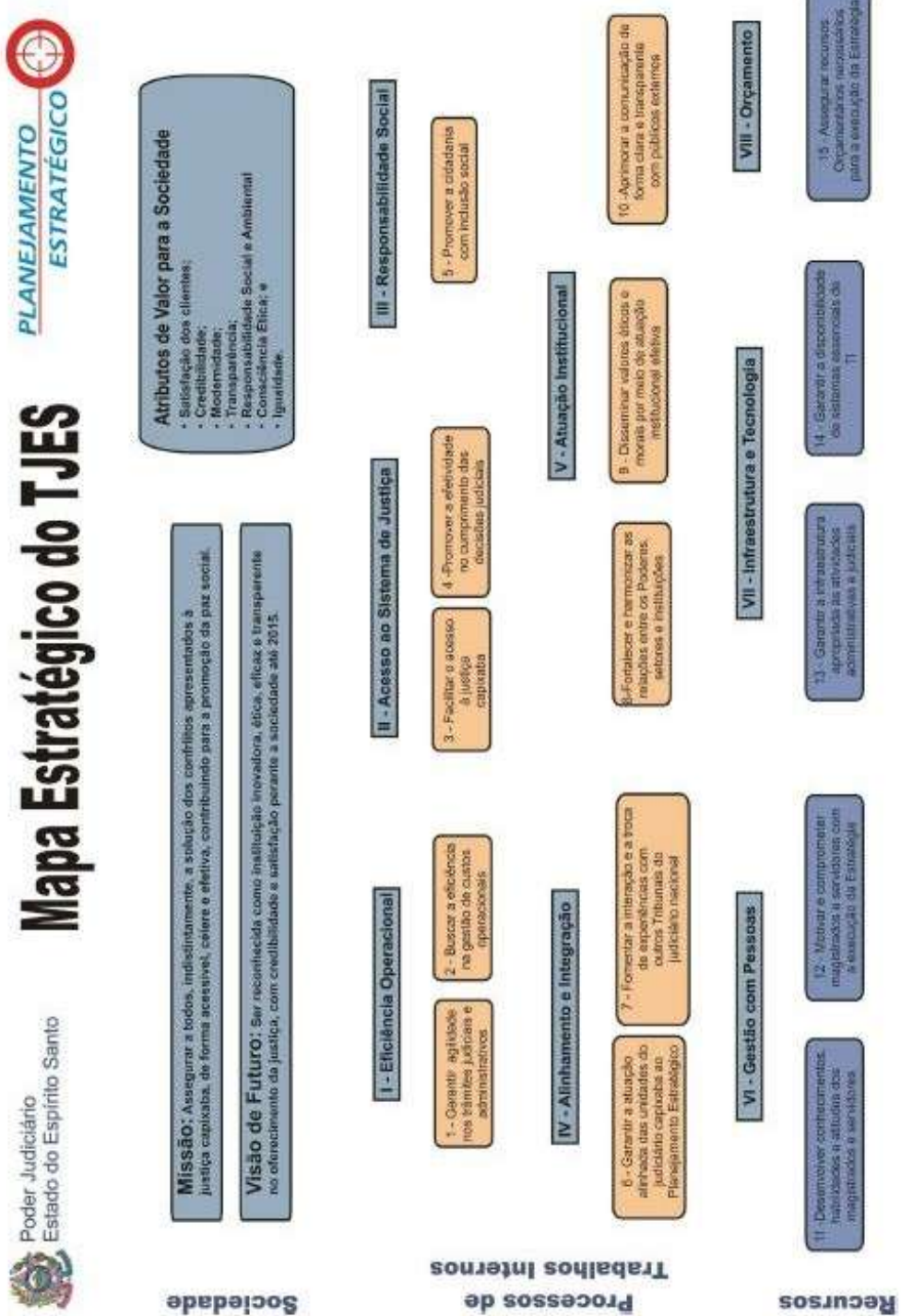
**Visão de Futuro:**  
Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social

- Atributos de Valor para a Sociedade**
- Celeridade
  - Modicidade
  - Acessibilidade
  - Transparência
  - Responsabilidade Social e Ambiental
  - Imparcialidade
  - Ética
  - Probidade
- Credibilidade**

Sociedade



# ANEXO C – MAPA ESTRATÉGICO DO TJ-ES



## ANEXO D – MISSÃO E VISÃO DO PODER JUDICIÁRIO – TJ-ES

### PODER JUDICIÁRIO - TJES

#### Missão:

Assegurar a todos, indistintamente, a solução dos conflitos apresentados à justiça capixaba, de forma acessível, célere e efetiva, contribuindo para a promoção da paz social.

#### Visão:

Ser reconhecida como instituição inovadora, ética, eficaz e transparente no oferecimento da justiça, com credibilidade e satisfação perante a sociedade até 2015.

#### Atributos de Valor para a Sociedade:

- Satisfação dos Clientes;
- Credibilidade;
- Modernidade;
- Transparência;
- Responsabilidade Social e Ambiental;
- Consciência Ética;
- Igualdade.

#### Indicadores Relacionados à Visão

- Índice de Confiança no Poder Judiciário
- Índice de Satisfação do cliente

#### Projetos Relacionados

Indicador	Meta							Projetos em andamento e novos
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
1 - Índice de confiança no Poder Judiciário	Aumentar para 70% a confiança no Poder Judiciário, até 2015.							
	56%	58%	60%	62%	64%	67%	70%	
2 - Índice de satisfação do cliente	Aumentar para 70% a satisfação do cliente, até 2015.							Projeto CNJ Nacional
	47%	50%	54%	58%	62%	66%	70%	