

# AVALIAÇÃO PERCEPTIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA

## PERCEPTIVE EVALUATION OF STRATEGIC PLANNING IN THE JUSTICE COURT OF RONDÔNIA

## EVALUACIÓN PERCEPTIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE RONDÔNIA

**Mirla da Costa Gomes, BEL**

Fundação Universidade Federal de Rondônia/Brazil  
[mirlacgomes@gmail.com](mailto:mirlacgomes@gmail.com)

**Haroldo de Sá Medeiros, Dr.**

Fundação Universidade Federal de Rondônia/Brazilos  
[haroldo\\_sm@hotmail.com](mailto:haroldo_sm@hotmail.com)

**Mariluce Paes de Souza, Dr.**

Fundação Universidade Federal de Rondônia/Brazil  
[mariluce@unir.br](mailto:mariluce@unir.br)

**Dércio Bernardes de Souza, Dra.**

Fundação Universidade Federal de Rondônia/Brazil  
[dercio@unir.br](mailto:dercio@unir.br)

### RESUMO

O objetivo proposto é avaliar a o processo de implementação do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de Rondônia a partir do conceito de percepção. A fim de atendê-lo foi elaborada uma proposta de análise relacionando a implementação do planejamento estratégico à teoria da percepção. Trinta servidores do tribunal participaram da pesquisa como respondentes. Os dados foram categorizados por meio da análise de conteúdo. Os resultados indicam que foram encontradas expectativas relativas a uma maior participação social e de parceiros, bem como uma sensação de curtos prazos do processo abordado. A fiscalização aparece em dois níveis, partindo tanto da percepção quanto das expectativas criadas acerca da nova proposta administrativa do órgão em questão. Foram percebidas as dificuldades de comunicação, descontinuidade, bem como a perda do foco das reais metas estipuladas durante o processo de implementação do planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Percepção; Planejamento estratégico; Tribunal de Justiça; Rondônia.

### ABSTRACT

The objective aims to evaluate the process of Strategic Planning implementation in the Court of Justice from Rondônia based on the perception concept. To this, an analysis proposal was elaborated relating the strategic planning implementation to the theory of perception. Thirty court officials participated of the survey as respondents. The data were categorized through content analysis. Results indicate that expectations were found regarding greater social and partner participation, as well as a sense of short deadlines in the approached process. The inspection appears on two levels, starting from both the perception and the expectations created about the new administrative proposal of the body in question. Communication difficulties, discontinuity, as well as the loss of focus on the real goals stipulated during the strategic planning implementation process were perceived.

**Keywords:** Perception; Strategic planning; Justice Court; Rondônia.

### RESUMEN

El objetivo consiste en evaluar el proceso de implementación de la Planificación Estratégica en el Tribunal de Justicia de Rondônia en base al concepto de percepción. Para tal, se elaboró una propuesta de análisis relacionando la implementación de la planificación estratégica con la teoría de la percepción. Treinta



funcionarios del Tribunal participaron de la encuesta. Los datos se categorizaron mediante análisis de contenido. Los resultados indican que se encontraron expectativas en cuanto a una mayor participación social y de pareja, así como una sensación de plazos cortos en el proceso abordado. La fiscalización se presenta en dos niveles, partiendo tanto de la percepción como de las expectativas generadas sobre la nueva propuesta administrativa del organismo en cuestión. Se percibieron dificultades de comunicación, discontinuidad, así como la pérdida de enfoque en las metas reales estipuladas durante el proceso de implementación de la planificación estratégica.

**Palabras clave:** Percepción; Planificación estratégica; Tribunal de Justicia; Rondônia.

## 1 INTRODUÇÃO

O sentido do planejamento nas organizações públicas refere-se à estruturação e ao gerenciamento da burocracia, bem como às funções de orçamentação, implementação, monitoramento, avaliação e controle amplo das ações públicas (CARDOSO JUNIOR, 2011). No Brasil, a partir de 1990, foram adotadas iniciativas para reformar o aparato gerencial do Estado. Uma delas está relacionada aos princípios da Administração Pública Gerencial (APG). Essas mudanças no perfil da gestão pública brasileira tiveram seus alicerces pautados na visão empreendedora das organizações privadas como forma de torná-la mais eficientes (DENHARDT, 2012).

No setor judiciário brasileiro também foram implantados alguns mecanismos de planejamento baseados na APG a partir da emenda constitucional nº 45/2004, conhecida como a “Reforma do Poder Judiciário”. Foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) buscando suprir a lacuna existente no que tangia ao *accountability* judicial. No início de 2007 o planejamento estratégico ganha espaço por meio da Resolução nº 49/2007 estabeleceu o núcleo de estatística e gestão estratégica. Posteriormente o CNJ editou a Resolução nº 70/2009, implementando a ferramenta do planejamento estratégico por meio de diretrizes unificadas no âmbito do Judiciário Nacional a fim de promover a governança.

Para Deolino (2011), o planejamento estratégico é importante para a organização de comarcas jurisdicionais, pois mobiliza os colaboradores a estudar soluções concretas para o aperfeiçoamento constante do trabalho. Um dos aspectos fundamentais é a percepção individual no processo de elaboração e implementação do planejamento, considerando a sua influência no comportamento no ambiente laboral.

A fim de gerar uma nova e robusta contribuição, optou-se por utilizar o conceito de percepção oriundo da psicanálise. Sendo assim, busca-se ampliar o conhecimento para além das pesquisas tradicionais, adicionando o aspecto humano do planejamento. Portanto, o objetivo deste artigo é avaliar o planejamento estratégico de Tribunal de Justiça Estadual a partir do conceito de percepção.

Os objetivos específicos deste artigo são (I) avaliar as expectativas de implementação do planejamento estratégico; (II) avaliar a realidade de implementação do planejamento estratégico e (III) avaliar o *status* da percepção sobre o planejamento estratégico, considerando a relação entre expectativa e realidade. A fim de atingir os objetivos, foi elaborada uma proposta de análise relacionando a implementação do planejamento estratégico à teoria da percepção.

Considerando a então autonomia dos tribunais de eleger e elaborar seus regimentos internos, e metas, até 2004. Avaliar como foi percebida a implementação e possíveis melhorias deste novo método, ajuda a perceber como os servidores tratam os procedimentos, além de descobrir possíveis lacunas a serem trabalhadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Planejamento estratégico no Poder Judiciário Brasileiro

A primeira reforma administrativa no judiciário brasileiro foi realizada no ano de 1987 em uma resposta antecipada à promulgação da Constituição Brasileira de 1988, mediante a criação do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Neste período os juristas brasileiros buscavam sanar a sobrecarga de processos do Supremo Tribunal Federal (STF), que travancava a corte e gerava uma crise em todo o Judiciário (STJ, 2019).

Segundo Suannes (2007) diversas reclamações eram dirigidas ao exercício da prestação jurisdicional, como, por exemplo, a dificuldade de acesso, a linguagem demasiadamente técnica, o elevado custo do trâmite processual, a solenidade com que organiza suas práticas. A partir da década de 1990, percebeu-se que em ambiente federativo, com tribunais estaduais dotados de autonomia e capacidade de auto-organização, o Brasil não poderia mais prescindir de políticas racionais e coordenadas para o enfrentamento dos problemas sistêmicos do Judiciário, o que implicaria a criação de um órgão de planejamento nacional que editasse normas gerais de organização, coordenação e comunicação do sistema judicial (SILVA, 2011).

Assim, a partir da emenda constitucional de nº 45/2004, conhecida como a “Reforma do Poder Judiciário”, foi criado o CNJ, que instituído como órgão fiscalizador buscava suprir a lacuna existente no que tangia ao *accountability* judicial brasileiro. A criação do CNJ com poderes e competências, contribui com a preservação do princípio federativo ao integrar ao Conselho membros dos Judiciários estaduais, sendo imprescindível para padronizar algumas regras de conduta e harmonizar as atividades em todo o território nacional (BOTTINI, 2007).

Dentre as medidas empreendidas para a melhoria na gestão do Judiciário, tem-se a disseminação do planejamento estratégico (BRANCO, 2015). A alta administração do Poder Judiciário, em especial o CNJ, começou a concretizar o projeto de indicadores de desempenho no ano de 2008 (NOGUEIRA, 2010).

O Planejamento Estratégico do Judiciário seria definido pelo CNJ apenas cinco anos após a sua criação, que por meio da Resolução nº 70/2009 amplia metas obrigatórias para todos os tribunais de justiça do país. Desta forma, percebe-se que a posição inicialmente trazida pelo CNJ é de obter, pela via do somatório dos prazos, uma duração razoável dos processos que vise eminentemente uma jurisdição quantitativa, porém, tal conduta mudou de trajetória com a promulgação da Resolução nº 198/2014, que dispõe acerca da Estratégia do Judiciário, sugere a utilização de técnicas que são difundidas junto ao setor privado (VALENTE, 2015).

Para a implementação eficaz dos objetivos propostos o CNJ disponibilizou uma cartilha no ano de 2010 a respeito do Processo de Gestão da Estratégia (PGE). Segundo a Cartilha do CNJ (2010), a formulação e o desdobramento da estratégia ocorrem no sentido do topo para a base, e a execução da estratégia ocorre da base para o topo. A comunicação também foi indicada por meio de Reuniões de Análise Estratégicas (RAEs), pois, segundo o CNJ (2010), se encontram na essência do ciclo da aprendizagem, a partir do aprendizado gerado pela execução das RAE é que a estratégia pode ser questionada e, eventualmente, atualizada a partir de um novo ciclo de formulação. As RAE fornecem dados e fatos que asseguram uma gestão objetiva da estratégia.

Segundo Delgado (2014), no que se refere a administração judiciária, ainda é possível perceber uma ausência histórica de preocupação com o planejamento estratégico e técnicas de gestão, e que apesar das boas práticas adotadas, ainda não há uma uniformização das rotinas dentro das unidades judiciais, de modo que cada

unidade mesmo que pertencentes ao mesmo tribunal trabalham de formas diferentes, o que dificulta um diagnóstico e possivelmente o planejamento de um planejamento estratégico eficaz.

## 2.2 A percepção e a proposta de análise

A percepção é a forma pela qual se escolhe, organiza e compreende informações percebidas do ambiente em que se está inserido (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001). Para Gaspari e Schwartz (2005), a percepção decorre da compreensão de que há uma realidade exterior, mas também envolve as experiências introjetadas pelo ser humano, ao longo de sua existência, seja formal ou informalmente.

Solomon (2002) explica que a percepção é a diferença entre o real e o imaginado. Assim, é importante salientar que o estudo da percepção se baseia na interpretação que as pessoas fazem da realidade e não da realidade em si. Ou seja, na medida em que se adquire novas informações, a percepção pode ser alterada.

A percepção também perpassa pela memória, pela comparação, pela associação e pelo juízo. Por sua complexibilidade, a percepção é fundamentada por provocar a certeza do que é entendido pelo exterior, transmitindo uma convicta confiança da realidade, processando não apenas um simples aspecto exterior (GÁSPARI; SCHWARTZ, 2005).

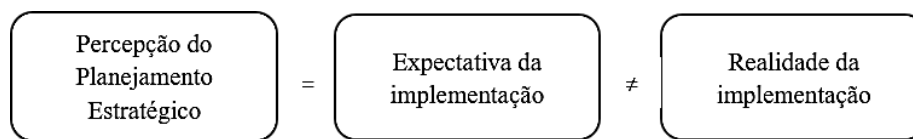
Aplicada ao estudo do planejamento estratégico no poder judiciário brasileiro, alguns aspectos contextuais devem ser considerados para a elaboração de uma proposta de análise baseada na percepção. Para a elaboração da proposição para avaliação da proposição para avaliação da percepção foram levantados os estudos sobre como planejamento estratégico se estabeleceu no setor público, e este voltado a uma organização pública com o foco principal na percepção acerca do planejamento estratégico.

Na tentativa de se implementar novas práticas que guiam o setor privado o setor público substituiu o modelo patrimonialista pelo modelo burocrático com a intenção de tornar a nova administração racional, profissional, impessoal e que funcionasse de acordo com as regras. Após as novas exigências do mercado internacional relacionadas ao equilíbrio fiscal das contas públicas, o setor público novamente tem a necessidade de se reinventar, visto que a burocracia já se tornara ultrapassado e insustentável, dando espaço ao gerencialismo que por consequência traz o planejamento estratégico em seu bojo.

No poder judiciário estas mudanças chegam apenas em 2004 criado um órgão fiscalizador como respostas as disfunções típicas de organizações burocráticas do setor público como centralização, rigidez de procedimento e apego às regras e reduzida orientação por resultados.

Então, a percepção, por se tratar de uma construção do sujeito com base nas suas experiências passadas e suas impressões independentemente de serem ou não reais, pode ser um fator determinante para que haja desvio dos objetivos proposto e a não adesão das novas práticas. Com base nisto o objetivo deste documento é encontrar a diferença que existe entre o real planejamento e a expectativa dos servidores acerca do mesmo, pois, encontrando a diferença que há entre a expectativa e percepção que se apresenta, é encontrada a percepção conforme é esquematizado pela Figura 1.

Figura 1 – Proposta de análise



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Analisando as diferenças entre as perspectivas do planejamento estratégico e o planejamento estratégico real, é possível encontrar a percepção que há entre o imaginado e o real planejamento que se apresenta, para avaliação se as perspectivas estão alinhadas às metas. Evitando assim eventuais distorções entre o que foi planejado e o que é praticado dentro da organização. O modelo pode ser aplicável para analisar a percepção em qualquer tipo de organização que adote o planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza por adotar procedimentos qualitativos e uma abordagem exploratória nas análises. A pesquisa qualitativa exploratória, segundo Bauer e Gaskell (2017), utiliza técnicas de interpretação, proporcionando uma melhor análise e compreensão das realidades sociais, fenômenos e natureza subjetiva, assim, as informações sobre o assunto investigado tem melhor definição e delineamento do tema em estudo, orientando o pesquisador a tenacidade dos objetivos e ao levantamento de hipóteses, sendo flexível a permitir que o estudo do tema tenha diferentes perspectivas e concepções.

A coleta de dados por meio da aplicação de questionários. A pesquisa foi realizada no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia com 74 servidores de diferentes níveis hierárquicos, contemplando todos os colaboradores do órgão. Destes, apenas 30 responderam ao questionário, constituindo um *corpus* de 40% de sujeitos respondentes.

Os questionários foram aplicados no mês de outubro do ano de 2019, mediante autorização do presidente do Tribunal Des. Walter Waltemberg Silva Júnior, conforme o processo do Sistema Eletrônico de Informações nº 0018.359-07.2019. O instrumento é composto por 11 (onze) perguntas, sendo as 4 (quatro) primeiras acerca do perfil dos respondentes.

As outras sete perguntas contemplaram a relação entre expectativa e realidade da implementação do planejamento estratégico, conforme a seguinte sequência: Como foi o processo de implementação do Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça?; Como deveria ter sido a implementação do Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça?; Quais os benefícios oriundos da implementação do Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça?; Quais os problemas oriundos da implementação do Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça?; Como foi participar das reuniões de desenvolvimento estratégico?; Quais os problemas do planejamento estratégico para o alinhamento das metas nacionais dos tribunais com a fiscalização do CNJ?; Quais os benefícios do planejamento estratégico para o alinhamento das metas nacionais dos tribunais com a fiscalização do CNJ?.

Após a coleta de dados, as informações obtidas foram examinadas por meio da análise de conteúdo, definida por Bardin (2011) como um agrupamento de métodos de análise das comunicações, passando por um tratamento e análise investigativa dos dados interpretados pelo pesquisador. Sendo assim, nesse estudo foi

analisado as respostas recebidas pelos respondentes no questionário, no qual, buscou trazer a interpretação e o seu significado, com finalidade de apresentar respostas as indagações desse estudo.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO) passou por um processo de implementação do planejamento estratégico no ano de 2007, foi o primeiro tribunal a implementar esta ferramenta, quando os mesmos ainda eram autônomos. No ano de 2009, por determinação do CNJ, os tribunais precisariam alinhar suas metas as metas nacionais definidas, tendo o ano de 2010 para a adequação, das diretrizes o que levou ao TJRO a um alinhamento das metas. Com base neste fato, foi efetuada a avaliação do Planejamento Estratégico no nível de expectativa de percepção e real, afim de entender a partir da visão dos servidores como foi este processo de mudança e qual a avaliação dos mesmos em relação ao planejamento.

##### 4.1 Avaliação das expectativas de implementação do planejamento estratégico

É importante salientar que por iniciativa do tribunal no ano de 2007, houve uma implementação do planejamento estratégico por parte do próprio Tribunal, tornando-o o primeiro tribunal brasileiro ao aderi-la, onde houve um contato maior com os colaboradores, com a finalidade de capilarizar a estratégia em toda a instituição.

Observa-se que há uma considerável parte dos servidores que acreditam que o processo deveria ter sido mais participativo, no que se refere a um maior número de servidores participantes, bem como parte da sociedade e outros parceiros institucionais. Conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Expectativa da participação

| <b>Categoria</b>      | <b>Subcategorias</b> | <b>Registros</b>  |
|-----------------------|----------------------|---|
| Participação Coletiva | Servidores           | “De forma mais participativa, envolvendo todos, ou pelo menos a maior parte dos Servidores e magistrados.”<br>"De forma gradual, e com a participação de todos os servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, envolvendo do auxiliar operacional aos desembargadores.”  |
|                       | Social               | “Acredito que a técnica é adequada ocorre que, como toda instituição pública deve sofrer, ainda há uma pouca participação social nesse contexto, vez que o cidadão não tem consciência e muitas vezes acesso aos meios de participação. Esse é um desafio pois acaba sendo suprido por visão técnica dos Servidores e magistrados.”<br>"Mais divulgação e participação da sociedade.” |
|                       | Parceiros            | “Com participação de parceiros: OAB, MP, TCE, etc...”<br>“Numa segunda revisão, ocorrida por determinação do CNJ, eles estabeleceram determinadas metas para uniformização nacional, sem antes questionar e estimular a participação e colaboração dos demais tribunais de Justiça e Tribunais Regionais Federais (Segunda Versão do TJRO)”   |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Entretanto, nesta segunda revisão, desta vez determinada pelo CNJ, no ano de 2009, o alinhamento estratégico contava com um grupo menor de servidores, concentrando-se mais na alta administração, como

membros da presidência, cargos de chefia e alguns servidores como ouvintes. O que por consequência gerou duras críticas em torno comunicação em torno desta segunda versão determinada pelo CNJ. O fato de haver apenas um grupo seletor que participou da revisão e alinhamento estratégico institucional foi apontado como possível gerador de falhas.

Para Mendes (2004), há várias maneiras de promover a comunicação interna, sendo por via de processos, ordens, relatórios e reuniões formais, mas que, sobretudo, a comunicação exerce um papel fundamental além da disseminação de informações para o público interno ela gera confiança, respeito e motivação com os colaboradores, levando a organização ao alinhamento e comprometimento dos objetivos organizacionais. A falha na comunicação pode ocasionar, uma dissonância no que se refere as metas estabelecidas e práticas organizacionais, impactando consequentemente nos resultados, como foi apontado pelos próprios colaboradores e apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Expectativa da comunicação interna

| <b>Categorias</b>      | <b>Subcategorias</b> | <b>Registros</b>   |
|------------------------|----------------------|--|
| Divulgação do processo | Comunicação          | “Penso que se a implementação tivesse considerado um pouco mais o processo de comunicação pois o mesmo apresenta-se em algumas vezes incompetente, o resultado teria sido mais positivo.”<br>“Era algo novo para todos nós, mas acho que se tivéssemos divulgado mais internamente (endomarketing), certamente mais pessoas absorveriam a proposta e o clima organizacional seria mais favorável.” |
|                        | Informação           | “A informação deveria ser facilitada por uma concepção de construção feita com os servidores e a sociedade, deixando de lado as vaidades dos magistrados na definição das estratégias.”<br>“Deveria ter sido mais difundido dentro da organização, preparando servidores para implementação com oficinas.”   |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A comunicação é apontada como um dos possíveis meios para contornar a resistência à mudança. Trabalhar a comunicação institucional durante o processo de implementação de novas práticas é fundamental para que algumas atividades organizacionais não sejam prejudicadas, como a avaliação de desempenho, decisões estratégicas, táticas e operacionais.

No que se refere a execução e controle durante a implementação do planejamento estratégico, alguns servidores acreditam que a mudança aconteceu de forma rápida. Isto, eventualmente, pode ter sido ocasionado pela comunicação precária da época da segunda revisão estratégica. Alguns dos colaboradores descreveram uma distorção do que era falado e praticado por parte da administração do tribunal.

Silva e Vergara (2003), destacam que a grande dificuldade encontrada por gestores em processos de mudança, está no alinhamento dos colaboradores no que refere a comunicação, assimilação e execução dos objetivos propostos pela organização. Diante dessa falta de alinhamento, mudar elementos culturais dentro de uma organização torna-se um desafio ainda maior, uma vez que não existe por parte dos envolvidos, coerência no que é falado e no que feito. Desta forma o controle deve ser feito para a garantia dos resultados esperados pela implementação do planejamento. No Quadro 3 estão os relatos sobre controle na implementação:

Quadro 3 – Expectativa da Execução e Controle durante a Implementação

| <b>Categorias</b> | <b>Subcategorias</b> | <b>Registros</b>   |
|-------------------|----------------------|--|
| Implementação     | Tempo                | <p>“Menos baseado em teoria, ou seja, cumprir tabela que um planejamento exige (para) apenas para constar no papel e na prática isso não funciona de fato. Questiona muito por exemplo os indicadores, nem sempre plausíveis, reais ou verossímeis.”</p> <p>“Foi adequada a metodologia, contudo, foi muito rápida, em pouco espaço de tempo; passando-se a ideia de que seria mais um "enfeite de parede.”</p>  |
|                   | Monitoramento        | <p>“Para melhor desempenho, penso, que poderia ter uma forma de controle da execução. Participação do controle interno na fiscalização das metas e programas.”</p> <p>“Acredito que as metas e indicadores deveriam ser melhor trabalhados, bem como os projetos e iniciativas, que talvez, por falta de maturidade no processo não ficaram bem elaborados gerando problemas na execução quanto a medição. Deveria amplificar a quantidade de representantes das áreas.”</p> |
|                   | Adequada             | <p>“Particularmente, penso que o processo para a época foi adequado.”</p> <p>“Não vejo outra forma de ter sido o processo de implementação do P.E. no TJ, senão como foi, pois não havia isso no Tribunal de Justiça. A proposta do P.E. surgiu como uma contracultura necessária para a mudança. Trabalhar com metas e objetivos perspectivas, todos mensuráveis, foi decisivo para o tribunal de justiça crescer em seus resultados.”</p>                                  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

É importante salientar também que mesmo com as diversas recomendações de como deveria ter sido a implementação, parte dos colaboradores consideraram a que a implementação adequada e participativa.

Outro apontamento feito pelos colaboradores foi a forma de mensurar os indicadores e controles da execução. Os Tribunais adotam o *Balanced Scorecard* para gestão estratégica, este que facilita a comunicação da estratégia para todo o escopo organizacional. Conforme Kaplan e Norton (2001), os objetivos da organização são agrupados nas perspectivas e conectados de forma que demonstram as relações de causa e efeito, elaborando, assim, um mapa estratégico. Entretanto, como demonstrado anteriormente algumas falhas da comunicação organizacional foram apontadas. Entretanto os servidores apontam a forma de controle executada, bem como sua mensuração e até mesmo desconfiança dos indicadores.

Segundo Delino (2010), o Planejamento estratégico é fundamental para que se pense organizadamente a Comarca, e se mobilizem as pessoas estabelecendo um tempo de reflexão voltada para o futuro. Contudo este tempo para a reflexão e implementação da ferramenta estratégica também foi outro elemento apontado por parte dos colaboradores, onde afirmam que deveriam ter sido divulgadas as datas com maior antecedência, para melhor gerenciamento dos prazos a serem cumpridos.

Nota-se que a percepção dos colaboradores é voltada majoritariamente para três aspectos, sendo em especial a participação: de servidores, social e de parceiros, outro fator apontado foi a divulgação do processo de implementação, a comunicação e maiores informações sobre o processo foi apontada como precária, outro ponto levantado foi o controle durante o processo também foi uma ressalva feita pelos servidores.

#### 4.2 Avaliação da realidade da implementação

Para atender o segundo objetivo específico, e avaliar o Planejamento Estratégico no Nível de percepção da percepção dos colaboradores a questão 5 do questionário: Como foi o processo de implementação do



Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça? No Quadro 4 é tratado sobre o conhecimento dos servidores acerca das ferramentas utilizadas, comunicação neste processo de implementação e a resistência percebida pelos servidores ao longo do processo de implementação.

Quadro 4 – Percepção do processo de implementação

| Categorias    | Subcategoria | Registros  |
|---------------|--------------|--|
| Implementação | Ferramentas  | <p>“O processo de implementação deu-se por meio de oficinas, com participação de magistrados e servidores, utilizando uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional, o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC). O cenário buscou conhecer a percepção interna e externa do PJRO para definições de Missão, visão, valores e objetivos estratégicos.”</p> <p>“Análises da situação da época, de Diagnósticos, reunião de análises estratégicas (RAE), relatório da Justiça em números, a pesquisa pela internet do clima.”</p> |
|               | Comunicação  | <p>“Muito rápida e com pouca divulgação e explicação de como funcionaria a metodologia. Mas com tudo, o P.E. é funcional e implementado de forma correta.”</p> <p>“A princípio foi um processo imposto pela unidade competente com o apoio dos gestores superiores sem ouvir os servidores e a sociedade. Após um tempo foram envolvidas as unidades, gestores de áreas específicas e parte da sociedade jurídica.”</p>  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Houveram indícios de resistência no processo de implementação, desde o recebimento do projeto, por vezes indicado como traumático e até mesmo impositivo por unidades e a alta administração. A hierarquização também é apontada pelos servidores como um fator que implica na adesão ao modelo vertical proposto pelo planejamento estratégico. Já outros servidores acreditam que este modelo demanda tempo para adequação das novas práticas.

Conforme Bacha (2006), a compreensão envolve a interpretação do estímulo, ou seja, a pessoa resgata informações de memória a fim de classificar o novo estímulo, enquanto que a aceitação depende do quanto o estímulo foi persuasivo, a ponto de gerar uma resposta cognitiva ou afetiva. Por esta razão a informação e comunicação institucional se faz tão importante no processo de implementação de ações e projetos.

Para fomentar a comunicação foram indicadas pelo CNJ as RAEs, que atuam fornecendo dados e estabelecendo o debate para o esclarecimento de medidas corretivas e preventivas se caso necessário. Mendes (2004), afirma que a comunicação exerce um papel fundamental na disseminação de informação para o público interno gerando confiança, respeito e motivação dos colaboradores, que levam ao alinhamento e comprometimento com os objetivos organizacionais.

Por esta razão foi feita a categorização, agrupando respostas referentes a sexta pergunta feita aos servidores: “Como foi participar das reuniões de desenvolvimento estratégico.” Conforme demonstra o Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Percepção participação nas Reuniões de Análise Estratégicas (RAEs)

| <b>Categorias</b> | <b>Subcategorias</b> | <b>Registros</b>  |
|-------------------|----------------------|---|
| Reuniões          | Desafios             | “Não posso dizer que foi enriquecedor, pois na maioria das vezes foi cansativo mesmo. Houve dias em que tiveram três ou quatro reuniões, muitas delas envoltas na vaidade dos que as presidiam.”<br>“Foi um grande desafio, havia uma grande preocupação na discussão por haver magistrados, naquela ocasião, eram os tímidos perante eles, mas com o tempo foi ficando mais fácil.”                      |
|                   | Conhecimento         | “Foi diálogo e tolerância constantes, uma vez que a visão de cada participante é diversa, mas muito enriquecedor em busca de consensos e de uniformidade.”<br>“Experiência e desenvolvimento de conhecimento.”<br>“Excelente. Aprendizado muito rico para se conhecer e relacionar a instituição, a partir do desenvolvimento integrado com as pessoas. Houve compromisso.”                               |
|                   | Participação         | “Foi excelente, pois possibilitou agregar conhecimentos e organizar os planos na unidade de lotação.”<br>“Frustrante! Passamos horas e dias buscando o melhor para a sociedade, para os servidores do TJRO e no fim perceber a vontade dos magistrados e ações em benefício próprio dos mesmos.”  |
|                   | Frustração           | “Eu achei bastante positiva, pois pude entender melhor como se dava todo o processo de planejamento estratégico do tribunal, mas também, gerou desconforto por ver, muitas vezes, que havia muito discurso e pouca prática.”<br>“Causa satisfação a percepção de que se está contribuindo para os rumos da instituição. Causa frustração saber que quase nada do que é votado é aproveitado pelo gestor.” |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

As RAE estão diretamente ligadas aos trabalhos desenvolvidos dentro da dos tribunais, neste momento o servidor consegue vislumbrar como a atividade desenvolvida por ele dentro de um projeto está impactando em uma iniciativa estratégica. É interessante ressaltar que é um momento onde há abertura para a administração questionar e propor soluções relacionadas a própria estratégia. No entanto, acontecem com uma quantidade limitada de servidores, voltadas mais para os que possuem cargos de chefias e magistrados. Por serem realizadas apenas com parte dos servidores em cargo de chefia, ocasiona um sentimento de exclusão dos servidores que não tiveram a chance de participar ativamente. Conforme Pereira (2006), para que estas ações sejam implementadas é necessário que todo o corpo organizacional esteja envolvido, com isto, a não adesão dos colaboradores pode comprometer a viabilização destas diretrizes estratégicas.

Conforme os depoimentos acima acerca planejamento há uma dissonância entre o que foi elaborado em conjunto e as práticas adotadas posteriormente a implementação, causando até mesmo um sentimento de frustração por parte dos colaboradores. Há um alto nível de insatisfação dos servidores em relação a descontinuidade de projetos, o que pode gerar uma sensação de instabilidade e desconfiança. A troca de gestão durante os biênios é apontada como um possível fator para que ocorra a descontinuidade de alguns projetos e ações de gestões anteriores. É importante deixar claro esta é ainda uma crítica recentemente feita pelos colaboradores.

A Participação de um controle interno para a avaliação dos indicadores de projetos e iniciativas, também foram indicados pelos servidores, além de ampliação dos representantes das áreas para as RAEs. Esta reivindicação também foi apresentada quando questionados sobre quais os problemas resultantes do alinhamento das metas nacionais dos tribunais com a fiscalização do CNJ. Houveram também relatos de baixa clareza dos indicadores de desempenho, conforme demonstram os depoimentos do Quadro 6.

Quadro 6 – Problemas do P.E

| <b>Categorias</b> | <b>Subcategorias</b> | <b>Registros</b>  |
|-------------------|----------------------|---|
| Estratégia        | Descontinuidade      | <p>“- Resistência à mudança, impactos negativos em órgãos que foram abandonados ao longo do tempo. - A mudança na gestão de TJ muitas vezes não dava sequência a ações que podiam ser melhoradas e dar certo se fossem trabalhadas.”</p> <p>“Como o tempo de cada administração é curto (2 anos) encontramos problemas para a execução da estratégia por descontinuidade de ações pois cada gestor quer deixar sua marca e acaba mudando a prioridade de execução de ações priorizadas na estratégia como essenciais, isso tem dificultado o atingimento da visão institucional, resultando numa baixa taxa de execução da estratégia.”</p> |
|                   | Mensuração           | <p>“O problema foi que as metas eram diferentes. O alinhamento foi acontecendo gradativamente. Metas não alcançáveis de difícil mensuração.”</p> <p>“Não Leia fiscalização do CNJ, é fake! Burlam os dados para não serem auditados ou sofrerem sanções com o corporativismo é algo super aplicado entre os magistrados.</p>  |
|                   | Alinhamento          | <p>“O maior problema sempre é alinhar metas nacionais a problemas regionais, onde há esforço enorme da equipe de estratégia.”</p> <p>“Muitos. As exigências do CNJ não refletem as percepções dos tribunais. Porém são importantes balizadores para se construir um planejamento, desde que levado em conta as características locais.”</p>   |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Conforme Levering (1995), o gestor da organização deve ter credibilidade junto aos funcionários, seus colaboradores devem ser percebidos como pessoas competentes, com uma visão clara do estágio para aonde a organização está indo e sabendo como chegar lá. Por esta razão uma mensuração mais clara dos dados auxiliaria no entendimento das metas e resultados já obtidos e a obter pela organização. No que se refere a desconfiança interna dos dados apresentados pela organização, na literatura que trata sobre a percepção e sobre a desconfiança interna dos dados apresentados, bem como a teoria apresentada, não é suficiente para explicar este fenômeno.

A criação do CNJ, pela Emenda Constitucional 45/2004, com poderes e competências para fixar normas gerais de regulamentação das atividades do Judiciário, representou um avanço, pois, se preserva o princípio federativo ao integrar ao Conselho membros dos Judiciários estaduais e ao reservar suas competências a atos normativos genéricos, mostra-se imprescindível para padronizar algumas regras de conduta e harmonizar as atividades em todo o território nacional (BOTTINI, 2007). Com base nesta informação e visto que a organização já contava com seu próprio planejamento estratégico, foi questionado sobre os problemas oriundos do alinhamento das metas do tribunal, constatou-se também um grande número de colaboradores que alegam que as metas nacionais, por vezes não considera as peculiaridades locais, ou ainda as necessidades dos tribunais mais jovens. Há uma insatisfação no que se refere a priorização de metas que, no entanto, não são sua prioridade ou mesmo ainda não possuem estrutura ou tecnologia necessária para atendê-la.

Também foram questionados sobre os benefícios da implementação e alinhamento do planejamento na visão dos colaboradores. Ao considerar que o planejamento estratégico, de forma generalista, tem por objetivo concentrar e direcionar as forças existentes dentro de uma organização, há de se compreender que as distinções entre as organizações públicas e privadas direcionam os esforços organizacionais de formas distintas.

No que se refere aos benefícios percebidos, o direcionamento organizacional, orçamentário e a prestação jurisdicional foram um dos benefícios percebidos a partir da implementação do planejamento pelos colaboradores, conforme demonstrado no Quadro 7:

Quadro 7 – Benefícios encontrados

| <b>Categoria</b> | <b>Subcategorias</b>    | <b>Registros</b>  |
|------------------|-------------------------|---|
| Benefícios       | Organizacionais         | <p>“Contribui para que cada unidade compreenda seu papel no alcance das metas. A visão mais institucional e sistêmica dos desafios provocava nos atores a determinação para a melhoria contínua, em busca do alcance da eficiência e eficácia dos propósitos.”</p> <p>“Possibilita as unidades e servidores compreender o direcionamento da instituição e ainda executar os projetos de uma forma ordeira.”</p> |
|                  | Orçamento               | <p>“Melhor direcionamento dos recursos, pessoas para atingir o objetivo do TJRO. Maior clareza das metas. Consequentemente maior Transparência e prestação de contas para o cidadão que pode acompanhar as metas e os resultados.”</p> <p>“De modo geral, acredito que o maior benefício é o entendimento de que o orçamento e o seu gasto são feitos de forma planejada e com antecedência.”</p>               |
|                  | Prestação Jurisdicional | <p>“Hoje pode-se dizer que os tribunais têm mais facilidade no desenvolvimento de ações/projetos para uma prestação jurisdicional mais célere.”</p> <p>“Acredito que é nivelar, de acordo com as regiões e portes dos tribunais, a eficiência da prestação jurisdicional. Tanto é que existem metas regionais, metas dos Tribunais estaduais e federais, além de nacionais.”</p>                                |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Houve um alto nível de satisfação por parte dos colaboradores no que se refere ao direcionamento organizacional então, mesmo que a forma e tempo da implementação possa ter sido inadequada, ela vem amadurecendo e surtindo efeitos sobre os resultados. Outro item apontado majoritariamente pelos servidores foi o benefício orçamentário, onde há um melhor direcionamento das verbas além de um melhor alinhamento aos anseios da sociedade. Segundo Cardoso Júnior (2011), este tipo de planejamento tem por objetivo diminuir as discrepâncias a ação dos gestores públicos, sejam técnicos ou eletivos, e as diretrizes estabelecidas nos instrumentos de gestão. Ou seja, assegurar a continuidade dos resultados organizacionais.

A Resolução nº 198 do CNJ, que dispõe acerca da Estratégia do Judiciário, sugere a utilização de técnicas que são difundidas junto ao setor privado (VALENTE, 2015). Segundo Branco (2015), o planejamento estratégico nacional formulado apresenta a facilitação do acesso à justiça, promoção da cidadania, bem como eficiência na prestação dos serviços a sociedade. Foi perguntado aos servidores também quanto aos benefícios provenientes do alinhamento das metas nacionais dos tribunais com a fiscalização do CNJ. Nas respostas, majoritariamente, foram apontadas a celeridade dos processos, bem como uma melhor prestação jurisdicional, bem como o acompanhamento dos trabalhos.

Os principais aspectos citados pelos servidores são, majoritariamente para a implementação, no que se refere as ferramentas utilizadas, comunicação institucional durante o processo e resistência apresentada pelos servidores. As reuniões e aspectos positivos como o conhecimento e os desafios enfrentados durante a construção do planejamento, além da participação e uma certa frustração por parte dos servidores por alguns planos e ações sofrerem pela descontinuidade ou ainda a não implementação.

No que se refere a estratégia, esta descontinuidade aparece com mais força na qual tem a sua descontinuidade com o maior foco tanto bem como apontado como um dos problemas oriundos da implementação do planejamento, foi apontado pelos colaboradores que o tempo de cada administração é curto, e cada gestor quer “deixar sua marca, o que acaba mudando o foco das execuções priorizadas como essenciais.

Outro fator apontado durante a pesquisa foi sobre o alinhamento entre as metas do órgão fiscalizador (CNJ) e as necessidades do tribunal, pois foi levantada a questão regional e peculiaridades que não são levadas

em consideração quando da formulação de metas nacionais por parte do CNJ. Alguns servidores apontam que a formulação das metas nacionais leva em consideração a percepção do tribunal de Brasília, e que, por vezes, o tribunal local não possui estrutura ou tecnologia para atender.

### 4.3 Avaliação do *status* da percepção

Entende-se que a percepção é uma comparação entre os aspectos imaginados pelos indivíduos, e confrontados com a vivência dos fatos. A partir da elaboração da proposta de análise proposto na metodologia deste documento, foram levantados os estudos sobre como planejamento estratégico se estabeleceu no setor público, e este voltado a uma organização pública com o foco principal na percepção acerca do planejamento estratégico.

Então, a percepção, por se tratar de uma construção do sujeito com base nas suas experiências passadas e suas impressões independentemente de serem ou não reais, pode ser um fator determinante para que haja desvio dos objetivos proposto e a não adesão das novas práticas. E é com base nisto que o terceiro objetivo deste documento foi elaborado. Na tentativa de encontrar a diferença que existe entre o real planejamento e a expectativa dos servidores acerca do mesmo.

Analisando as diferenças entre a perspectivas do planejamento estratégico e o planejamento estratégico real, é possível encontrar a percepção que há entre o imaginado e o real planejamento que se apresenta. O modelo pode ser aplicável para analisar a percepção em qualquer tipo de organização que adote o planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

Com base nas categorias definidas no primeiro e segundo objetivos específicos do presente estudo, onde buscou-se avaliar o planejamento estratégico no nível de expectativa e real de percepção. Foi elaborado o seguinte esquema, com base nas categorias elaboradas anteriormente, como deveria ter sido o planejamento estratégico e de como foi a partir da percepção a nível de percepção e imaginado, cruzando essas ideias.

Notou-se que a percepção dos colaboradores é voltada majoritariamente para três aspectos, sendo eles a maior participação de servidores que também é apontado no nível de expectativa, o que indica que esta pode ter sido de fato uma falta, durante a implementação. Segundo Silva e Vergara (2003), as pessoas não se tornam atores verdadeiros se elas não são igualmente sujeitas, ou seja, pessoas que possam expressar aquilo que são ou, em outras palavras, que estejam engajadas naquilo que fazem.

Enquanto que, no que se refere a participação social bem como a participação de parceiros é apontada somente no âmbito imaginado, de como “deveria ter sido” a implementação do planejamento estratégico, o que leva a crer que estas participações apontadas seja uma das impressões que os servidores possuem sobre o planejamento estratégico, que ele é “montado” em conjunto, tanto com parceiros como outros tribunais como com a sociedade.

A divulgação, ou comunicação do processo também foi outra recomendação feita por parte dos servidores tanto no nível de expectativa quanto no nível de percepção da percepção, o que demonstra que pode ter sido uma falha real percebida durante o processo. Colaboradores apontaram meios como cursos e oficinas de forma para solucionar esta falha. Como já mencionado, Mendes (2004), há várias maneiras de promover a comunicação interna, mas que, sobretudo, a comunicação exerce um papel fundamental além da disseminação de

informações para o público interno ela gera confiança, respeito e motivação com os colaboradores, o que levam a organização ao alinhamento e comprometimento dos objetivos organizacionais.

Segundo Deolino (2010), o Planejamento estratégico é fundamental para que se pense organizadamente a Comarca, estabelecendo um tempo de reflexão voltada para o futuro. Entretanto, este tempo para a reflexão e implementação da Ferramenta estratégica também foi avaliado negativamente tanto no âmbito imaginado pelos servidores, mas que, contudo, não houveram demais relatos sobre o curto tempo para a implementação na pesquisa referente ao nível de percepção.

Parte dos colaboradores afirmam que deveriam ter sido divulgadas as datas com maior antecedência, para melhor gerenciamento dos prazos a serem cumpridos. Uma hipótese levantada é que a falta ou pouca divulgação possa ter corroborado para esta percepção.

A fiscalização que aparentemente também foi uma das mazelas encontradas durante o processo, pois ela aparece não apenas no nível da expectativa, como também e majoritariamente no nível de percepção, tanto no quesito sobre a mensuração dos indicadores, bem como em descontinuidade que é um fato novo encontrado na pesquisa.

Houveram diversos relatos indicando a descontinuidade como um problema que vem desde a implementação até os dias atuais. É um elemento que aparece no nível da percepção, tanto no campo da estratégia quanto em relatos sobre as reuniões, de ações que ficaram acertadas durante as mesmas, mas que, no entanto, não foram para a frente ou não chegaram a ser implementadas.

Já as reuniões de análise estratégica, foram apontadas como desafiadoras e desgastantes, mas que, em contrapartida, proporcionaram conhecimento além da área de atuação dos participantes, estimulando a visão sistêmica das equipes. Outros servidores afirmaram não ter participado ou tiveram poucas participações, ou ainda participaram apenas como ouvinte para ficar ciente. Outro fato apontado, como já mencionado acima foram das práticas adotadas após as reuniões, parte dos respondentes afirmam que houve uma disparidade grande entre os planos e ações acertados nas reuniões e continuidade das ações, o que contribuiu para uma certa frustração por parte dos servidores.

Outro fator apontado durante a pesquisa foi sobre o alinhamento entre as metas do órgão fiscalizador (CNJ) e as necessidades do tribunal, pois foi levantada a questão regional e peculiaridades que não são levadas em consideração quando da formulação de metas nacionais por parte do CNJ, alguns servidores apontam que formulação das metas nacionais leva em consideração a percepção do tribunal de Brasília e por isto algumas metas foram apontadas como incompatíveis colaborando com a não priorização de suas reais necessidades.

## 5 CONCLUSÃO

Pôde-se concluir que a pesquisa aqui apresentada obteve êxito, com os seus objetivos alcançados e a sua problemática respondida. Na construção deste trabalho foi possível conhecer a percepção dos colaboradores em torno do planejamento estratégicos a partir do modelo de análise aplicado, foram abordados autores de maneira clara e de forma especificada, bem como comparado aos registros levantados, possibilitando extrair a percepção a nível de percepção e expectativa.

Identificou-se como parte do imaginário dos servidores um planejamento estratégico montado de forma mais participativa, contando com a participação social, de parceiros bem como dos próprios. Foram apurados

diversos relatos de descontinuidade e até mesmo uma disparidade no alinhamento das metas nacionais e necessidades regionais. Entretanto, benefícios como uma melhora na prestação jurisdicional e um melhor direcionamento orçamentário e organizacional foram percebidos a partir da implementação do planejamento estratégico, alguns apontaram que houve uma melhor definição de objetivos e integração dos setores.

Por fim, ao cruzar as informações, a fiscalização bem como a comunicação aparecem como uma demanda antiga dos servidores, aspectos como a descontinuidade além de algumas incongruências relacionadas as metas propostas pelo órgão fiscalizador e reais necessidades do tribunal que também foram apontadas. Há que se considerar também houveram benefícios agregados após a implantação e que essas mudanças foram fundamentais para melhorar as práticas e colocar a organização nos trilhos para cumprir seus objetivos.

Com base nestas informações, concluiu-se que se obteve êxito no atendimento ao objetivo geral, bem como os específicos, o planejamento estratégico foi avaliado por parte de seus servidores como um propulsor de mudanças para os caminhos da organização, que aconteceu de forma adequada, apesar de com um curto tempo e sem contar com tamanha participação esperada pelos servidores.

As implicações gerenciais destes fatores apresentados para a organização, no que se refere a descontinuidade vista como decorrente da troca de gestão que interrompe projetos e ações de antecessores podendo ocasionar na reversão de avanços e metas propostas, e até mesmo na desmotivação dos servidores, podendo ocasionar num desvio de pautas pertinentes ao Tribunal. É necessário que projetos e ações sigam, em especial as que foram votadas e decididas em com a equipe para que não haja desmotivação da equipe.

O trabalho limitou-se a avaliar o planejamento estratégico a nível de percepção e expectativa da percepção, alguns desafios organizacionais apontados foram encontrados no decorrer da pesquisa, com isto se faz importante considerar que o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia conheça um pouco a partir da visão dos colaboradores acerca do planejamento e seu andamento de projetos e ações organizacionais. Esse conhecimento pode ser extraído a partir de enquetes disponibilizadas na internet para os servidores, de forma a minimizar distorções ou aprimorar e continuar ações propostas.

Como sugestão, recomenda-se estudos quantitativos que mensurassem a percepção sobre o planejamento estratégico, bem como estudos qualitativos para avaliação perceptiva acerca do planejamento estratégico em organizações privadas.

---

Artigo submetido para avaliação em 06/04/2020 e aceito para publicação em 02/07/2021

---

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2017.

BOTTINI, Píerpaolo Cruz. A Reforma do Judiciário: aspectos relevantes. **Revista da Escola Nacional da Magistratura**, Brasília, v. 2, n. 3, p. 89-99, 2007.

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. A disseminação do planejamento estratégico no poder judiciário brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Teresina, v. 2, n. 1, 2015.

CARDOSO JR., José Celso; MATOS, Franco. Elementos para a organização de um sistema federal de planejamento governamental e gestão pública no Brasil: reflexões preliminares a partir de entrevistas com dirigentes do alto escalão do governo federal em 2009. **A Reinvenção do Planejamento Governamental no Brasil**, Brasília, p. 429, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Cartilha do CNJ**. 2010. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/03/cartilha\\_gest\\_nac\\_jud.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/03/cartilha_gest_nac_jud.pdf) . Acesso em: 5 de nov. 2019.

NEWMAN, Bruce; SHETH, Jagdish; MITTAL, Banwari. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

NOGUEIRA, José M. M. **A gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2010.

PEREIRA, Sergio Carlos De Sousa. O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço. In: CONGRESO INTERNACIONAL, 11, 2006, Guatemala. **Anais...** Guatemala, 2006.

SILVA, Jeovan Assis; DE ABREU, Pedro; FLORÊNCIO, Lima. Políticas judiciárias no Brasil: o Judiciário como autor de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 119-136, 2011.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor**: comprando, possuindo, sendo. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SUANNES, Adauto Alonso Silvinho. O processo judicial e a teoria do caos. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 856, p. 9-34, fev. 2007.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Crise no Poder Judiciário levou à criação do Superior Tribunal de Justiça**. 2019. Disponível em: [http://www.stj.jus.br/sites/porta1p/Paginas/Comunicacao/Noticias/2019-04-07\\_06-57\\_Crise-no-Poder-Judiciario-levou-a-criacao-do-Superior-Tribunal-de-Justica.aspx](http://www.stj.jus.br/sites/porta1p/Paginas/Comunicacao/Noticias/2019-04-07_06-57_Crise-no-Poder-Judiciario-levou-a-criacao-do-Superior-Tribunal-de-Justica.aspx) . Acesso em: 28 dez. 2019.

VALENTE, Patrícia Rodrigues Pessoa. **A qualidade da regulação estatal no Brasil**: uma análise a partir de indicadores de qualidade. 2015. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.